



Reflectie op toezicht

Governance Code Cultuur

Onderzoek naar verantwoording
over toezicht in jaarverslagen in
de cultuursector

Maart 2016

KPMG.nl

I N H O U D

01

pag. 4



Reflectie op toezicht

Resultaten en aanbevelingen 6

02

pag. 8



Verantwoording KPMG

03

pag. 12



Verantwoorden over goed toezicht

Inhoud 15

Vorm 15

04

pag. 18



Governance Code Cultuur

Instellingen in het onderzoek 20

05

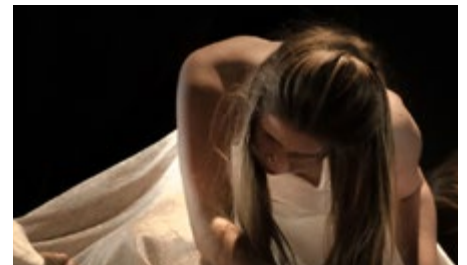
pag. 22



Indrukken over opvolging van de bedoeling van de Code

06

pag. 26

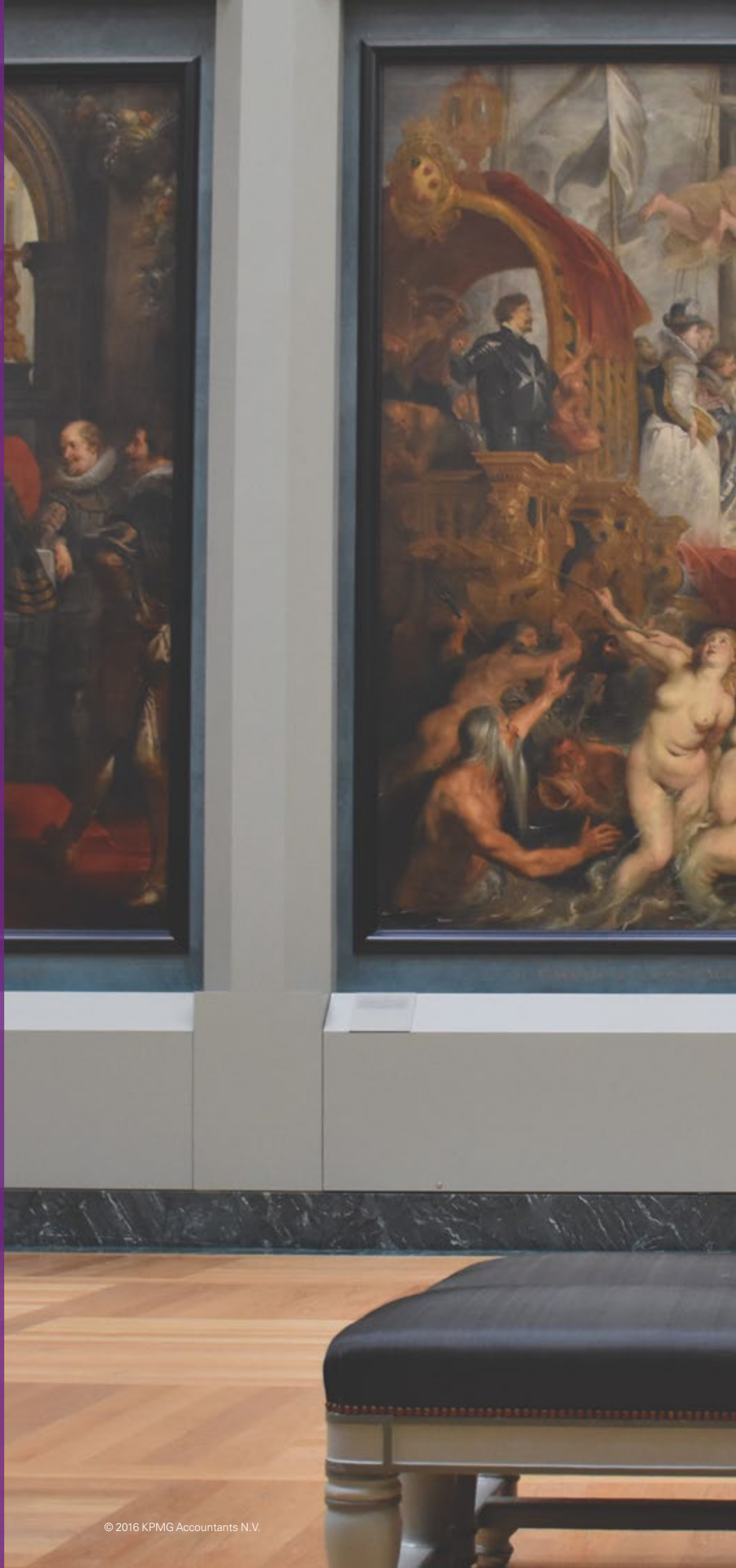


Resultaten opvolging in de jaarverslagen 2014

Principes met expliciete aanbevelingen voor het jaarverslag 28

Principes over taken, samenwerking, inzet en onafhankelijkheid Raad van Toezicht 37

01



Reflectie op toezicht



Reflectie op toezicht

RESULTATEN EN AANBEVELINGEN

Reikwijdte en bedoeling onderzoek

KPMG deed praktijkonderzoek naar de wijze waarop Raden van Toezicht (RvT)¹ van 15 representatieve grotere instellingen in de cultuursector verantwoording afleggen over het door hen gehouden toezicht. Specifiek beoordeelden we hoe daarbij rekening wordt gehouden met de bedoeling en de 9 principes en aanbevelingen uit de Governance Code Cultuur (de Code). Bij de voorbereiding van ons onderzoek en de interpretatie van de resultaten hebben we nauw samengewerkt met Cultuur+Ondernemen. Zij ontwikkelden de Code in 2014, in nauwe samenwerking met de cultuursector.

Dit rapport is bedoeld voor ondersteuning van het werk van onze accountants en adviseurs en voor bespreking met onze cliënten en relaties. Verdere verspreiding in overleg met KPMG.

Governance Code Cultuur: Opvolging praktijk-aanbevelingen jaarverslag

Van een drietal aanvankelijk geselecteerde instellingen was geen (compleet) jaarverslag op internet te vinden. Eén instelling stuurde het ons nog (vertrouwelijk) toe. Wij vinden dat het jaarverslag en de verantwoording over governance openbaar op internet beschikbaar moeten zijn.

Bijna alle instellingen melden dat ze een Governance Code volgen. Enkele daarvan noemen nog de oude Code Cultural Governance maar in ieder geval 10 van de 15 gaan in op de nieuwe Governance Code Cultuur.

Op één geval na bevatten de jaarverslagen een afzonderlijk verslag van de RvT. De diepgang waarmee deze op de Code ingaan loopt sterk uiteen. Veelal beperkt men zich tot de melding dat deze wordt onderschreven. Een vijftal instellingen geeft aan dat ze de naleving hebben geëvalueerd en gaat in op enkele punten. Eén instelling evalueert in een bijlage de opvolging van alle principes in detail.

Vrij algemeen wordt een melding gedaan over de vergoeding van de RvT-leden. Deze is overigens in bijna alle gevallen nihil. In 7 gevallen worden de nevenfuncties van RvT-leden gemeld. Slechts 4 instellingen gaan in het RvT-verslag in op het bezoldigingsbeleid voor de directie/het bestuur.

Op 3 instellingen na werken de onderzochte instellingen met een RvT-model. Bij één instelling is duidelijk toegelicht waarom de stap is gemaakt van een bestuurs- naar een RvT-model.

Relatief weinig gaan de verslagen van de RvT in op risico's en het systeem van risicobeheersing. Een enkeling meldt

01

dat er een beheerssysteem is. Twee instellingen noemen in een overzicht of bijlage de onderkende risico's en daarvan geeft één ook de beheersmaatregelen weer. Risicomanagement is een kernonderwerp voor toezicht en verwacht mag worden dat daar inhoudelijk bij stil wordt gestaan.

In één geval meldt het verslag dat er geen sprake was van besluiten met een tegengesteld belang. De andere instellingen hebben wellicht overwogen dat als er geen besluiten met tegengesteld belang zijn, er ook niks over gezegd hoeft te worden.

Governance Code Cultuur: Aandacht voor taken, inzet, samenstelling en onafhankelijkheid RvT

Hoewel de Code geen aanbevelingen bevat over de inhoud van de verantwoording door de RvT over zijn taken, inzet, samenstelling en onafhankelijkheid zijn dit wel belangrijke onderwerpen. Je mag verwachten dat een verslag van de RvT ingaat op die onderwerpen die in de principes concreet worden genoemd. Dit is echter voor de meeste aspecten nog geen gemeengoed.

De meeste RvT-verslagen melden wel het aantal vergaderingen (12/15) en nemen een rooster van aftreden op (13/15).

Slechts de helft meldt dat de RvT zijn eigen functioneren (8/15) en dat van de directie (6/15) heeft geëvalueerd. Overigens gaat daarvan weer maar de helft ook inhoudelijk in op de besproken punten en de follow-up daarvan.

In slechts 3 gevallen gaat het verslag in op de keuze van de RvT voor een accountant of de voortzetting van de relatie daarmee. Slechts 1 keer wordt aangegeven over welke aanbevelingen met de accountant is gesproken.

In slechts 2 gevallen gaat het verslag van de RvT in op de evaluatie of ontwikkeling van diversiteit in het bestuur en toezicht. Dit is opvallend weinig, gelet op de oproep van de minister van OCW bij de introductie van de Code.

'Inhoud' versus 'Vorm'

Bij het lezen van de RvT-verslagen valt op dat deze vooral beschouwend en opsommend zijn. De nadruk ligt vaak op mededelingen van feitelijke of procesmatige aard waaruit de opvolging van aanbevelingen van de Code kan worden afgeleid. Sommige verslagen gaan uitgebreider in op besproken onderwerpen en belangrijke specifieke issues. Hieruit is dan af te leiden wat voor het toezicht belangrijk was.

Het niveau van kritische reflectie op het eigen functioneren en de eigen samenstelling en dat van de directie

wordt bijna nooit gehaald. Slechts enkele keren is duidelijk dat de RvT echt ook stelling neemt over kernpunten en een oordeel formuleert over de (positieve) opvolging daarvan.

Hetzelfde geldt voor de mate en diepgang van evaluatie van de effectiviteit, de efficiency en het risicomanagement. Een echte duidelijke inhoudelijke reflecterende toets op artistieke niveau en innovatie, ondernemerschap, financiële soliditeit en risicobeheersing komt nog maar erg beperkt uit de verf.

Aanbevelingen

Besteed in komende jaren vooral aandacht aan (de verantwoording over) de kritische inhoudelijke reflectie op het functioneren en de samenstelling van de RvT en het bestuur en op de effectiviteit, efficiency en risicobeheersing van de organisatie. Diversiteit moet daarbij zeker aan de orde komen.

Evalueer liever jaarlijks één of enkele onderwerpen grondig zodat je in circa 4 jaar alles goed raakt dan ieder jaar alles een beetje. Pas de Code toe én leg in het verslag van de RvT niet alleen uit waar je bewust afwijkt van de Code maar vooral ook waar je kritisch diepgaander bij stil hebt gestaan en de bevindingen daaruit. Door te vertellen waar je je sterk voor maakt, maak je het toezicht, het bestuur en de organisatie zelf sterker!

02



Verantwoording KPMG



Verantwoording KPMG

Waarom een onderzoek

Het werk van KPMG is veelzijdig en vrijwel altijd maatschappelijk relevant.

In de Public Sector-groep van KPMG is een afzonderlijke branchegroep actief voor onder andere (semi)publieke instellingen en fondsen. KPMG mag een groot aantal instellingen in de cultuursector tot zijn cliënten rekenen voor vele opdrachten zoals op het gebied van organisatie-, ICT- en belastingadvies en accountantscontrole.

Om ons werk goed te doen is het belangrijk te weten wat er speelt in de organisaties, de informatievoorziening en financiën en in de bestuurlijke omgeving. Het bepaalt de agenda van de directie, bestuurders en toezichthouders. Het illustreert de ambities en geeft inzicht in de risico's.

Het is noodzakelijk deze kernpunten te kennen en te bespreken voor en tijdens de opdrachtuitvoering. Voor de kwaliteit van de opdrachtuitvoering zelf en voor de toegevoegde waarde die we willen bieden.

Waarom dit onderwerp

Goed bestuur en goed toezicht is een onderwerp dat in de cultuursector al enkele jaren op de agenda staat van directies, besturen en raden

van toezicht. Cultuur+Ondernemen bracht in 2014 na een grondige voorbereiding een nieuwe Governance Code Cultuur uit als instrument voor goed bestuur en goed toezicht. Deze Code is de standaard in de sector.

Organisaties staan voor de vertaling van de Code in de eigen reglementen en werkwijzen en het eigen functioneren. De opvolging en naleving van de in de Code opgenomen principes en aanbevelingen wordt getoetst en geëvalueerd en er wordt verslag van gedaan in het jaarverslag.

OCW eist dat instellingen in het bestuurs(jaar)verslag ingaan op de wijze waarop het bestuur toepassing heeft gegeven aan de aanbevelingen van de governancecode ('pas toe of leg uit').

OCW heeft geen verdere regels gegeven voor hoe diep moet worden ingegaan op de toepassing. Wel is duidelijk dat ten minste de toepassing moet worden genoemd en afwijkingen moeten worden gemotiveerd.

De rol van de accountant hierbij

Bij de accountantscontrole moet de accountant toetsen of het jaarverslag aan de relevante (wettelijke) eisen voldoet. Daarom zal hij nagaan of in het jaarverslag aandacht wordt besteed aan de wijze van toepassing van de code.

De accountant gaat deze informatie in het jaarverslag niet afzonderlijk controleren. Vaak ontstaat er wel een goed gesprek over de governance en de informatie daarover. Besturen en raden van toezicht zijn ook nieuwsgierig hoe zij het doen in vergelijking met andere en wat zij nog kunnen leren en verbeteren.

Doel en reikwijdte van het onderzoek

Doel van ons onderzoek was na te gaan of en op welke wijze grote instellingen in de cultuursector in hun jaarverslag aandacht besteden aan de wijze van toepassing van de Code.

We willen hiervan leren om vragen van klanten te beantwoorden over wat gangbaar en wat mogelijk is. Om goede voorbeelden te kunnen geven en om te wijzen op alternatieven.

Het is geen wetenschappelijk onderzoek en geen onderzoek dat uitgaat van een eenduidige en heldere norm. Een Code van principes en praktijkaanbevelingen is ook bewust geen harde norm.

Het gaat niet om ondubbelzinnige conclusies of harde oordelen, maar om patronen en indrukken. Het is een praktijkonderzoek en daaraan ontleent het zowel de kracht als de beperkingen.

De resultaten geven een handvat voor reflectie op de eigen manier van verantwoorden over governance.

Aanpak

We hebben een lijst gemaakt van, gespreid over de sectoren, 15 grote instellingen. Groot in termen van OCW-subsidie. Niet omdat subsidie of überhaupt omvang een maatstaf van succes is in deze sector maar meer om praktische redenen dan principiële. Al mag je verwachten dat een relatief grote subsidie ook een relatief groot besef van publieke verantwoordelijkheid met zich brengt. En daarmee van de noodzaak de Code te volgen. Van deze instellingen gingen we op internet op zoek naar de jaarverslagen.

Opvallend was dat we bij enkele instellingen nog moeite hebben moeten doen om het jaarverslag te krijgen want het was niet, of niet als complete versie, te vinden op het internet. Bij navraag kregen we het in één geval alsnog toegezonden, met verzoek tot geheimhouding (!) en in één geval kregen we geen reactie.

We hebben een analyse gemaakt van de relevante onderwerpen uit en rond de Code voor de toetsing van de inhoud van de jaarverslagen. We hebben de in de Code opgenomen principes en praktijkaanbevelingen en wat daarin en daarbij is gezegd over doel en betekenis van de Code

beschouwd als gezaghebbend kader voor het verantwoorden over Goed Bestuur en Goed Toezicht.

We hebben ons beperkt tot de verantwoordingsinformatie die in de jaarverslagen is opgenomen over de wijze van toepassing van de Code. Als instellingen elders op de website informatie opnemen hebben we hier geen rekening mee gehouden. Sommige onderwerpen lenen zich er overigens wellicht ook beter voor om apart te ontsluiten en hiervoor een verwijzing in het jaarverslag op te nemen.

Resultaat

Onze bevindingen en indrukken vindt u in dit rapport. Het is een handreiking voor KPMG-professionals en onze relaties voor een goed en kritisch gesprek over de verantwoording van Goed Bestuur en Goed Toezicht in het jaarverslag.

In het verslag zijn bij de betreffende onderwerpen voorbeelden gegeven van wat wij tegenkwamen als 'better -' of 'good practice'. Sommige voorbeelden zijn wat krachtiger dan andere maar een eerste jaar van toepassing van de nieuwe Code leverde toch al enkele goede handreikingen.

A close-up of a hand reaching out from the left side of the frame, with fingers slightly curled. The hand is light-skinned and appears to be wearing a white sleeve.

03

A person with long, wavy brown hair is shown from the side, wearing a dark blue or black suit jacket over a white shirt. They are holding a thin, light-colored stick or baton in their right hand, which is raised and pointing towards the top left of the frame. The background is solid black, creating a high-contrast image.

Verantwoorden over goed toezicht

Verantwoorden over goed toezicht

Goed Bestuur en Goed Toezicht en goede verantwoording daarover is méér dan verslag doen over het naleven van een Code

We gaan uit van de Governance Code Cultuur en de jaarverslagen.

Goed Bestuur en Goed Toezicht impliceren in zichzelf al en ook zonder specifieke regels dat je verantwoording aflegt over resultaten en werkwijzen. Verantwoording afleggen is een kerntaak van besturen en verantwoording afnemen is een kerntaak van toezicht houden.

Verantwoorden is ook méér dan verslag doen. Het heeft ook iets van (zelf) de spiegel voorhouden, uitleg geven, dingen bezien vanuit een ander perspectief dan het gebeurde zelf. Bijvoorbeeld vanuit het perspectief van het plan (is ons plan gerealiseerd), de omgeving (doen we het anders, beter of slechter), normen (houden we ons aan regels) en last but not least de stakeholders (welke belangen hebben we in welke mate gediend en welke mogelijk geschaad).

In de Code en de principes wordt specifiek ingegaan op de verantwoording over de naleving en wijze van opvolging.

1. 'Pas toe of leg uit': "Wie, vanwege het karakter of de omvang van zijn organisatie, wil afwijken van

de code is daarin vrij. In het kader van de verantwoording en de transparantie is het dan wél van belang dat te kunnen uitleggen."

2. Eén van de genoemde kenmerken van Goed Bestuur en Goed Toezicht is "effectief bestuur en toezicht, waarover ook verantwoording wordt afgelegd."
3. Binnen de principes zijn specifieke praktijkaanbevelingen opgenomen over hetgeen waarover in het jaarverslag verantwoording moet worden afgelegd.

Voor ons onderzoek naar de verantwoording hebben we eerst de in de principes zelf gegeven aanbevelingen als uitgangspunt genomen. Deze hebben we hierna op een rijtje gezet onder de noemer 'Vorm'. De voldoening aan 'formele' aanbevelingen volgens de Code.

Naast 'Vorm' hebben we ook, meer globaal, gekeken naar 'Inhoud'. Dit regardeert de vraag of het verslag ook qua stijl, onderwerpen en focus een echt verantwoordingskarakter heeft.

Uiteraard is de beoordeling van 'Inhoud' subjectief en zullen er uiteenlopende opvattingen bestaan over hoe ver dit moet gaan. We waren alleen benieuwd of we hierover verschillen konden vinden in de onderzochte verslagen.

03

INHOUD

Verantwoordingselementen in de bedoelingen bij de Code

Het goede kritische gesprek en de kritische reflectie

Bij de presentatie van de Code gaf de minister van OCW aan dat wat haar betreft de Code aanleiding moet zijn voor het 'goede kritische gesprek' tussen toezichthouders, bestuur en directie.

Het voorwoord in de Code stelt ook al dat de Code niet in de plaats komt van de "eigen verantwoordelijkheid en kritische reflectie

Het beoogt de kritische reflectie tussen Bestuur en Toezicht te stimuleren."

In de verantwoording moet dus iets van 'goede, kritische reflectie ' doorklinken.

Publieke en morele verantwoordelijkheid

Het voorwoord en de preambule staan stil bij het besef van publieke en morele verantwoordelijkheid. Dit brengt de noodzaak mee van openheid en verantwoording.

- Overheden, publiek, sponsors, vriendenorganisaties en andere stakeholders willen inzicht in de effectiviteit en efficiency van de organisatie. Dit regardeert de prestaties en het (artistieke) beleid en het zuinig omgaan met middelen.
- Werken met gemengde financiering, risicobeheer, toezicht en verantwoording is zwaarder gaan tellen. Dit regardeert het ondernemerschap en risicomanagement.
- Waarborgen van deskundigheid en diversiteit in de RvT.

Wij verwachtten dat in het verslag van de RvT kwalitatieve uitspraken voorkomen over deze belangrijke attentiepunten.

VORM

Verantwoordingselementen in de principes

In de principes zijn bij de praktijk-aanbevelingen de onderwerpen benoemd waar in het jaarverslag op in moet worden gegaan.

Deze duiding gebeurt met behulp van het naast de paragraaftitel hierboven getoonde icoon. Bij principe 2.6 staat weliswaar geen icoontje in de Code maar dit leek ons een vanzelfsprekend onderdeel van het verslag.

De Code geeft overigens aan dat er verschillende plaatsen en manieren zijn waarop verantwoording kan worden afgelegd.

Bij het medium van verantwoording is dan naast de jaarstukken te denken aan de website, een interview, een persbericht of een verslag van een speciale meeting.

De aanpak van een verantwoordingsproces kan op verschillende manieren. Denk hierbij aan het laten schrijven door de directie of een stafmedewerker en dat becommentariëren, het zelf bediscussiëren en schrijven van het verslag van de RvT door (een lid/enkele leden van) de RvT of het inschakelen van een specialist als begeleider of – alleen in uitzonderlijke gevallen wellicht- het inschakelen van een onderzoeksbureau of visitatiecommissie ter ondersteuning.

De Code gaat niet in op manieren waarop het proces van verantwoording kan of dient te worden ingericht.



- | | |
|--------|--|
| (1.4)* | In het jaarverslag maakt de organisatie melding van toepassing van de code en van eventuele wijzigingen op het gebied van de governance inclusief het besturingsmodel. |
| (2.6) | De organisatie maakt naar buiten duidelijk kenbaar welk besturingsmodel zij heeft. In haar presentatie hanteert ze de (functie) benamingen die daarbij horen. |
| (3.3) | De organisatie kent een op de instelling toegesneden systeem voor risicobeheersing en controle. Het jaarverslag bericht over de toepassing hiervan. |
| (4.3) | Het bestuur geeft in het jaarverslag informatie over het bezoldigingsbeleid van de organisatie, over de bezoldiging en over de duur van de contracten met het bestuur respectievelijk de directie. |
| (5.4) | Een verslag van de Raad van Toezicht maakt deel uit van het jaarverslag van de organisatie |
| (7.3) | De Raad van Toezicht verstrekt in de jaarrekening informatie over de vergoeding aan zijn leden. |
| (8.8) | Goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen komen, met toelichting, in het jaarverslag te staan. |
| (8.10) | Het jaarverslag vermeldt nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en het bestuur. |

* Nummers tussen haakjes betreffen het door ons onderzochte beoordelingsaspect

Het verslag van de Raad van Toezicht

Voor de inhoud van het in aanbeveling 5.4 genoemde Verslag van de RvT geeft de Code geen duiding.

Het ligt voor de hand dat de hiervoor in de principes genoemde onderwerpen in het Verslag van de RvT aan de orde komen. Maar je mag ook verwachten dat de RvT zich in zijn verslag verantwoordt over de elementen die van belang zijn bij zijn samenstelling, taken en werkwijze.

We hebben daarom ook onderzocht hoe in de verslagen op de volgende praktijkaanbevelingen wordt ingegaan:

(5.5)*	De Raad van Toezicht vergadert volgens vastgesteld schema, tenminste tweemaal per jaar, namelijk voor het goedkeuren van jaarplan en begroting én voor de vaststelling van jaarverslag en jaarrekening. <i>(aantal en onderwerp vergaderingen)</i>
(5.6)	De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. De Raad van Toezicht bespreekt zijn functioneren tenminste eenmaal per jaar (...). <i>(benoemen evaluatie en zo mogelijk onderwerpen)</i>
(5.7)	Ook bespreekt de Raad van Toezicht tenminste eenmaal per jaar het functioneren van bestuur/directie. (...). <i>(benoemen evaluatie en zo mogelijk onderwerpen)</i>
(5.9)	De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant (...). <i>(weergeven benoeming)</i>
(6.1)	De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal drie leden. <i>(weergeven aantal leden)</i>
(6.2 - 6.4)	De Raad van Toezicht moet zó zijn samengesteld dat hij zijn werk naar behoren kan doen. Elk lid van de Raad van Toezicht moet het beleid van de organisatie op hoofdlijnen kunnen beoordelen. Daarnaast draagt elk lid met een eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover de Raad van Toezicht overeenkomstig zijn profielschets beschikt. <i>(weergeven deskundigheidsprofielen)</i>
(6.5)*	In zijn samenstelling waarborgt de Raad van Toezicht diversiteit; in het bijzonder heeft hij daarbij aandacht voor leeftijd, etnische achtergrond en geslacht. <i>(evaluatie waarborgen diversiteit)</i>
(6.9)	Statutair legt de organisatie de maximale zittingstermijn voor de leden van de Raad van Toezicht vast. Gebruikelijk is: tweemaal een periode van vier jaar of driemaal een periode van drie jaar. <i>(weergeven maximale termijnen)</i>
(6.10)	Er wordt een zodanig rooster van aftreden opgesteld dat niet te veel leden tegelijk aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar. <i>(weergeven rooster van aftreden)</i>
(8.5)	Het reglement van de Raad van Toezicht bevat regels over het omgaan met tegenstrijdige belangen bij leden van de Raad van Toezicht, het bestuur en de externe accountant. <i>(evaluatie van wijze van omgaan met mogelijk tegenstrijdige belangen)</i>

* Nummers tussen haakjes betreffen het door ons onderzochte beoordelingsaspect



04

Governance Code Cultuur

Governance Code Cultuur

INSTELLINGEN IN HET ONDERZOEK

In het onderzoek zijn de openbare jaarverslagen 2014 betrokken van de volgende vijftien grote Nederlandse cultuurinstellingen.

04



PODIUMKUNSTEN

Nederlands Dans Theater
Nationale Opera en Ballet
Holland Festival
Het Nationale Toneel



MUSEA

Paleis Het Loo
Rijksmuseum
Rijksmuseum van Oudheden
Nederlands Openluchtmuseum
Nationaal Museum van Wereldculturen
Van Goghmuseum
Scheepvaartmuseum



ORKESTEN

Koninklijk Concertgebouw Orkest
Zuid-Nederlands Orkest
Nederlands Philharmonisch Orkest
Rotterdams Philharmonisch Orkest

Indrukken over opvolging van de *bedoeling* van de Code



05

Indrukken over opvolging van de *bedoeling* van de Code

Geen hard normenkader maar wel verwachting van 'compliance'

Zoals hiervoor in de verantwoording al is uitgelegd, is er geen duidelijk normenkader voor de inhoud van verslaggeving over governance. Dat was ook niet de bedoeling van de Code. Deze gaat immers uit van principes en aanbevelingen.

Het uitgangspunt 'pas toe of leg uit' veronderstelt echter wel dat er een actieve toets plaatsvindt van de opvolging van de principes en daarbij gegeven aanbevelingen.

Bij de introductie is bovendien aangegeven dat de Code een stimulans en waarborg vormt voor een 'kritische reflectie' van het bestuur en het toezicht en bepaalde elementen van presteren en functioneren wil benadrukken.

Lezing van de 15 jaarverslagen leidt tot de volgende brede en algemene indrukken over de verslagen en 'berichten' van de Raad van Toezicht.

Vooraf 'Verslag' over 'gang van zaken' en 'compliance'

De teksten zijn vrijwel altijd neutraal beschouwend en verhalend en in enkele gevallen een droge opsomming van de gang van zaken in het jaar en de samenstelling van de RvT.

Het overgrote deel van de verslagen heeft betrekking op feitelijke in de Code gevraagde informatie waarmee voldaan kan worden aan de praktijkaanbevelingen.

'Verantwoording' en 'kritische reflectie' kan scherper in zowel stijl als inhoud

In bijna de helft van de gevallen worden in het verslag over het toezicht expliciet belangrijke specifieke beleidsonderwerpen benoemd die in vergaderingen aan de orde kwamen. Enkele malen wordt een zorg uitgesproken over de financiën. Een echte inhoudelijke uiteenzetting over belangrijke onderwerpen ontbreekt vaak. Er is nauwelijks sprake van 'evaluaties' en reflecties, als ze voorkomen, zijn niet kritisch.

Een verantwoording van de missie en kernonderwerpen van en als toezichthouder ('waar staan we zelf voor') komt bijna niet voor of blijkt alleen enigszins impliciet uit de onderwerpen.

Er wordt wel aangegeven dat het eigen functioneren en dat van de directie is geëvalueerd maar bijna nooit op welke punten en wat de follow-up daarvan is.

Kwalificaties, als ze voorkomen, zijn altijd positief en gericht op het complimenteren van directie en medewerkers met de inzet.

05

Bij kritische reflectie verwacht je dat onderwerpen die in de sector in de actualiteit staan extra aandacht krijgen. Denk aan het tegengaan van tegenstrijdige belangen, diversiteit, innovatie in de artistieke/culturele ontwikkeling en in het ondernemerschap, risico's bij bouwprojecten, meerjarige programma's en langetermijnfinanciering. Dit is bij slechts enkele instellingen duidelijk (deels) herkenbaar.

Reflectie over effectiviteit, efficiency, risicomanagement kan veel concreter

Het toezicht en de verantwoording over

- effectiviteit (wat is onze impact, doen we goede dingen, doen we die goed),
- efficiency (gaan we doelmatig en zuinig met middelen om, hoe weten we dat)
- risicobeheersing (wat zijn belangrijke risico's en hoe beheersen we die)

komen, met enkele uitzonderingen, niet duidelijk in de verslagen van de toezichthouder aan de orde.

Directieverslagen bevatten wel vaak goede beschouwingen over missie, visie, doelen, activiteiten en programma's maar de kritische evaluatie of die ertoe doen en opleveren wat beoogd en mogelijk is komt nog niet of nauwelijks aan de orde.

Kritische evaluaties hoeven niet negatief maar mogen overigens ook juist positief zijn als met scherpheid wordt geconcludeerd dat belangrijke zaken goed worden opgepakt.

GOOD PRACTICE



JAARVERSLAG PALEIS HET LOO

"De Raad volgt met grote belangstelling de ontwikkelingen van het Masterplan Paleis Het Loo, de planvorming voor een nieuw extern depot en de voortgang van het nieuwe huisvestingstelsel. Het Masterplan omvat niet alleen het groot onderhoud, een verbetering van de bezoekersfaciliteiten en presentatie-mogelijkheden, maar ook een goede ontsluiting van het paleis.

In de vergaderingen van 2014 heeft de Raad met instemming kennisgenomen van de studie die het Rijksvastgoedbedrijf heeft verricht naar de (ondergrondse) uitbreidingsmogelijkheden van het paleis en de aanpassingen van de basse-cour en het parkeerterrein. De Raad is overtuigd van de noodzaak van het Masterplan en vindt het cruciaal dat de rijksoverheid dat ook is. Gezien de omvang en het grote belang van een zorgvuldige uitvoering is binnen de Raad een speciale commissie Masterplan gevormd. De Raad en de directie houden zorg over de omstandigheden waarin de rijke collectie wordt opgeslagen. De plannen die het museum ontwikkelt om die sterk te verbeteren – een nieuw uitstekend geoutilleerd depot waarin alle objecten onderdak vinden – krijgen van de Raad eveneens steun. De Raad acht bijval van het ministerie van OCW (verder OCW), ook in financiële zin, van groot belang."

Resultaten opvolging in de jaarverslagen 2014



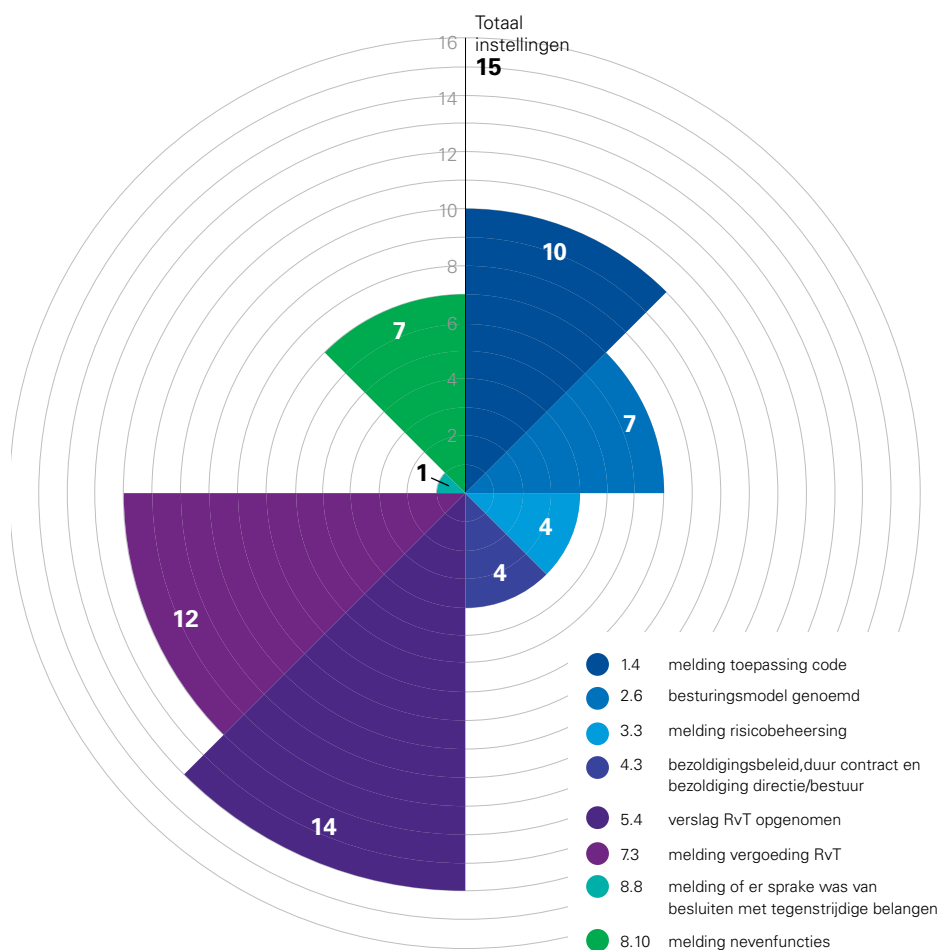
06



Resultaten opvolging in de jaarverslagen 2014

PRINCIPES MET EXPLICIETE AANBEVELINGEN VOOR HET JAARVERSLAG

Aantal jaarverslagen waarin opvolging wordt gegeven aan principes met expliciete aanbevelingen voor het jaarverslag



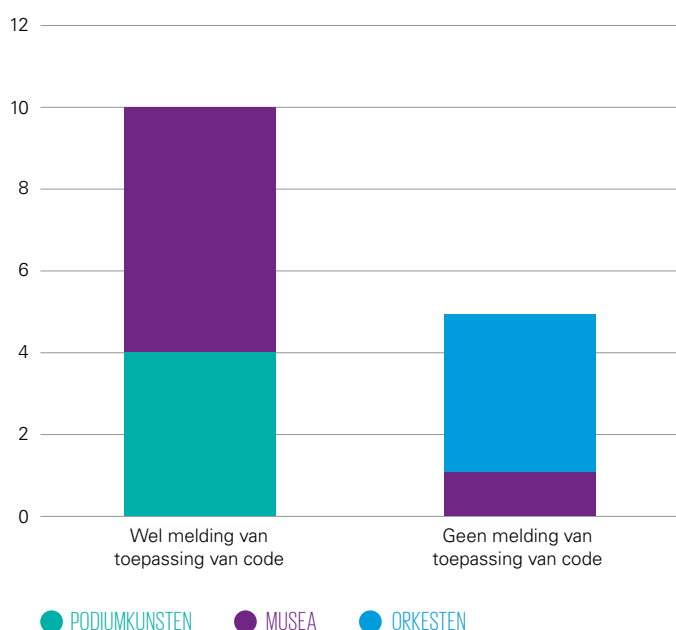
1.4 PRINCIPE/AANBEVELING

In het jaarverslag maakt de organisatie melding van toepassing van de code en van eventuele wijzigingen op het gebied van governance inclusief het besturingsmodel.

Alle jaarverslagen geven weer dat de organisatie een code volgt voor de inrichting van de governance.

Niet altijd blijkt (duidelijk) of dit de vernieuwde Governance Code Cultuur betreft, of de voorganger Code Cultural Governance.

- Negen organisaties noemen duidelijk en expliciet de toepassing van de Governance Code Cultuur. Eén instelling zegt de Code Cultural Governance toe te passen, maar noemt de 9 principes van de nieuwe Code.
- Bij de andere instellingen is het niet duidelijk of en welke code wordt toegepast.



GOOD PRACTICES



JAARVERSLAG HOLLAND FESTIVAL

(HOOFDSTUK 4 'BESTUUR')

"Vernieuwde Governance Code Cultuur" Tijdens de vergadering op 31 januari 2014 werd de vernieuwde Governance Code Cultuur besproken. De 9 principes en de daaruit volgende 80 punten zijn in een matrix geplaatst en door bestuur en directie uitvoerig besproken."



JAARVERSLAG NEDERLANDS OPENLUCHTMUSEUM

"Bestuur en Raad van Toezicht onderschrijven de principes van de herziene Governance Code Cultuur en de governancebepalingen van het Reglement CBF-keur. In dit CBF-reglement is de Code Goed Bestuur voor Goede doelen opgenomen.

Aan de genoemde principes van de Governance Code Cultuur wordt voldaan. Op het punt van de maximale zittingstermijn van leden van de Raad van Toezicht is een uitzonderingsbepaling opgenomen die het mogelijk maakt, als de continuïteit van het toezicht daarom vraagt, een lid voor een derde termijn te benoemen. Dit was in 2014 niet het geval!"

2.6 PRINCIPE/AANBEVELING

De organisatie maakt naar buiten duidelijk kenbaar welk bestuursmodel zij heeft. In haar presentatie hanteert ze de benamingen die daarbij horen.

Bijna de helft van de organisaties benoemt expliciet de keuze voor een RvT-/bestuursmodel.

Uit 6 andere verslagen blijkt dat de organisatie een RvT heeft, en dat er dus sprake is van een RvT-model, zonder verdere explicitering of toelichting.

Uit 2 verslagen blijkt dat er alleen een bestuur en directie is, en dat er dus sprake is van een bestuursmodel, eveneens zonder verdere explicitering of toelichting.

Van de 13 organisaties die een RvT-model hebben, hanteren 3 organisaties vrij consequent de benaming directeur-bestuurder. De overige organisaties met een RvT-model hanteren de benaming directeur/directie.

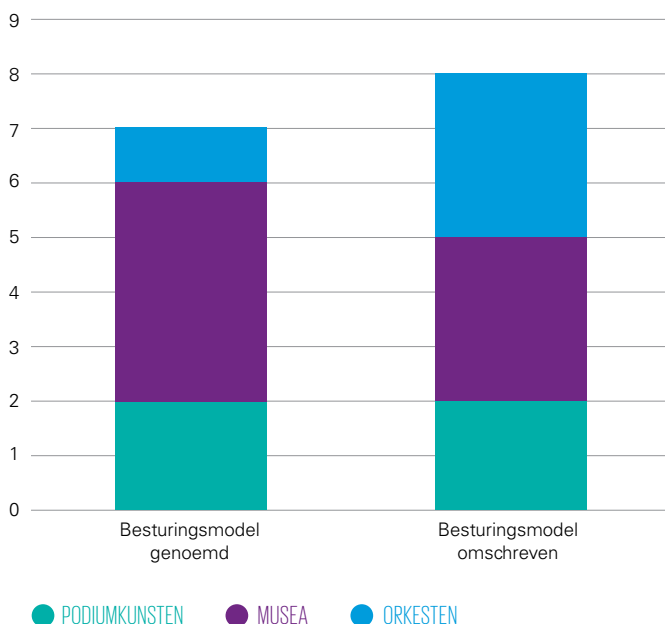
GOOD PRACTICE



JAARVERSLAG HOLLAND FESTIVAL

(HOOFDSTUK 4 'BESTUUR')

"Het bespreken van de code leidde tot het besluit het bestuursmodel van Stichting Holland Festival te wijzigen in een Raad van Toezicht-model. Het bestuur van het Holland Festival functioneerde de facto al jaren als Raad van Toezicht; de leden staan de directie met raad terzijde en houden toezicht op het functioneren van de organisatie. In 2014 zijn alle zaken samenhangend met deze wijziging ter hand genomen. De statuten van Stichting Holland Festival, de reglementen van bestuur en directie en het reglement van de Board of Governors zijn zorgvuldig bekeken en aangepast aan het nieuwe bestuursmodel. Daarbij heeft de Governance Code Cultuur geleid tot enkele aanpassingen en/of wijzigingen in de reglementen conform deze code. Ook in de personeelsregeling van het Holland Festival zijn daarmee samenhangende aanpassingen doorgevoerd. Het bestuur van het Holland Festival neemt de Governance Code Cultuur in acht. Het bestuur besloot af te wijken van hetgeen wordt bepaald in principe 6, punt 7: het openbaar maken van vacatures binnen het bestuur/de Raad van Toezicht. Besloten is vacatures pas openbaar te maken nadat gebleken is dat de 'sneeuwbalprocedure' in het eigen, brede netwerk geen relevante kandidaten oplevert."



3.3 PRINCIPE/AANBEVELING

De organisatie kent een op de instelling toegesneden systeem voor risico-beheersing en controle. Het jaarverslag bericht over de toepassing hiervan.

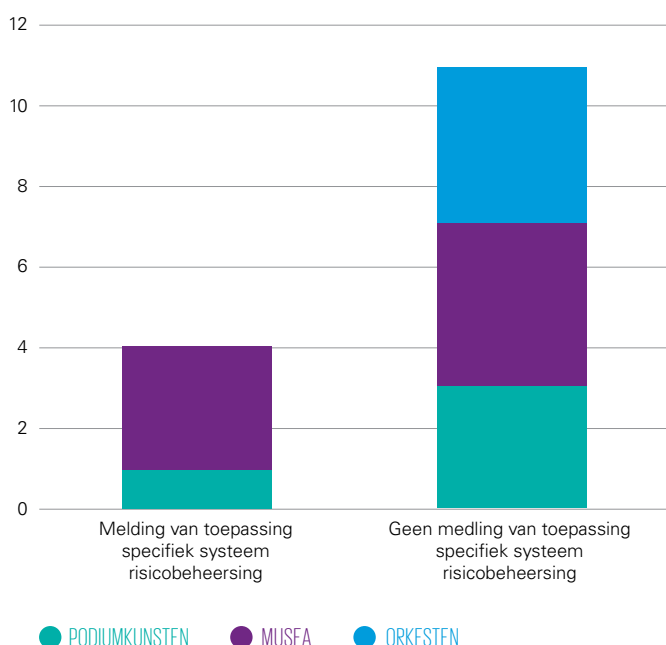
11 van de 15 jaarverslagen maken géén melding van de toepassing van een systeem voor risicobeheersing en controle.

Sommige van deze jaarverslagen noemen echter wel dat de organisatie een risicoanalyse maakt of concluderen dat de risico's in voldoende mate worden beheerst. Er wordt echter niet ingegaan op het systeem voor risicobeheersing en de toepassing daarvan.

Veelal worden de risico's die de organisatie heeft onderkend niet specifiek benoemd. Specifiek genoemde risico's beperken zich vaak tot enkele financiële risico's.

In 4 van de onderzochte jaarverslagen komt het begrip 'risico' of 'onzekerheden' in het geheel niet voor.

Slechts enkele organisaties die melden dat ze een systeem van risicobeheersing en controle hebben beschrijven de opzet, werking en resultaten daarvan.



GOOD PRACTICES



JAARVERSLAG RIJKSMUSEUM VAN OUDHEDEN

(BIJLAGE IX: RISICOMANAGEMENT)

"In deze bijlage zijn de belangrijkste onderdelen, afspraken en procedures opgenomen die het RMO hanteert op het gebied van financieel risicomanagement. Gelet op principe 9 van de Governance Code Cultuur wordt inzicht in dit risicomanagement gegeven in dit jaarverslag en in de jaarrekening.

Solvabiliteit: OCW stelt hier geen eisen aan. Het RMO streeft een solvabiliteit van tussen de 20 en 25% ten opzichte van de Algemene Reserve en het bestemmingsfonds OCW na.

Liquiditeit: De norm van 1.3, ooit door het ministerie van OCW bepaald, blijft gehandhaafd.

Het vier ogen-principe: Het fiatieren van rekeningen gebeurt door minstens twee medewerkers (budgethouder en lid van het managementteam). Het daadwerkelijk fiatieren aan de bank om rekeningen te betalen wordt door twee MT-leden gedaan. Steekproefsgewijs controleren de MT-leden bij iedere betalingsbatch de bankrekeningen met de facturen."

.....[etc., 10 punten benoemd



JAARVERSLAG RIJKSMUSEUM

(Paragraaf 2.3 'Risico's en toekomstige ontwikkelingen', in Bestuursverslag)

"Het Rijksmuseum heeft een risicomatrix opgesteld waarin de belangrijkste risico's zijn benoemd. Naast de kans op de impact van betreffende risico's is aangegeven welke beheersmaatregelen zijn genomen om te voorkomen dat deze risico's zich voordoen dan wel als de risico's zich wel voordoen welke maatregelen worden genomen om de gevolgen en schade zoveel mogelijk te beperken en te beheersen. Deze matrix wordt periodiek geactualiseerd door de directie en met de Raad van Toezicht besproken. De belangrijkste (financiële) risico's in de matrix zijn:

[..]

4.3 PRINCIPE/AANBEVELING

Informatie over bezoldigingsbeleid van de organisatie, over de bezoldiging en over de duur van de contracten met het bestuur/directie.

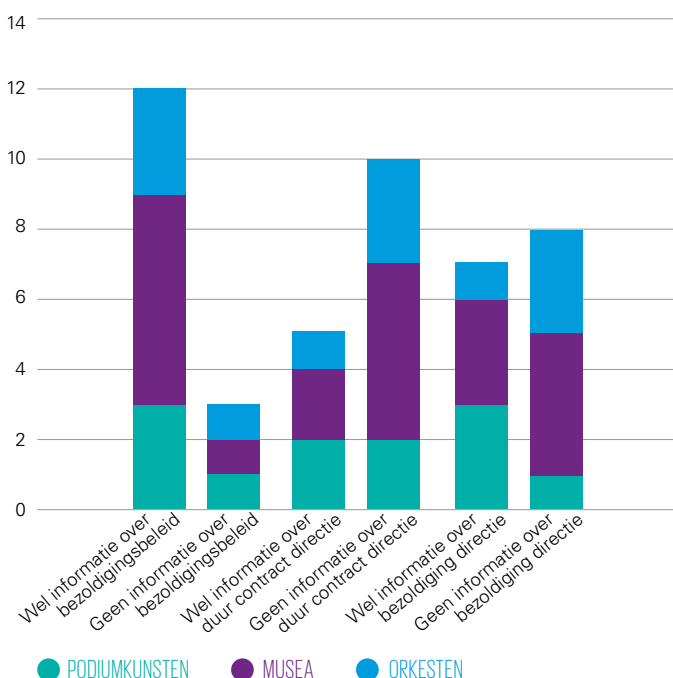
De bezoldiging van het bestuur/de directie wordt in 12 jaarverslagen/jaarrekeningen genoemd.

Van één instelling ontbreekt in de gepubliceerde jaarstukken de toelichting op de staat van baten en lasten en ontbreekt (hierdoor) de toelichting op de bezoldiging.

Eén orkest geeft wel aan dat bezoldiging separaat is verantwoord en gecontroleerd; dit is echter niet in de jaarstukken opgenomen.

Slechts een derde geeft bij de bezoldiging informatie over de looptijd van het contract met het bestuur/de directie. Veelal wordt alleen de arbeidsduur van de overeenkomst in het boekjaar opgenomen (in de tabel voor de WNT).

Het bezoldigingsbeleid wordt slechts in 7 jaarstukken expliciet benoemd met verwijzing naar de van toepassing zijnde cao.



GOOD PRACTICE



**NEDERLANDS
PHILHARMONISCH
ORKEST**

(TOELICHTING OP DE PRESTATIE-VERANTWOORDING 2014')

"Cao vernieuwing en organisatieverandering"

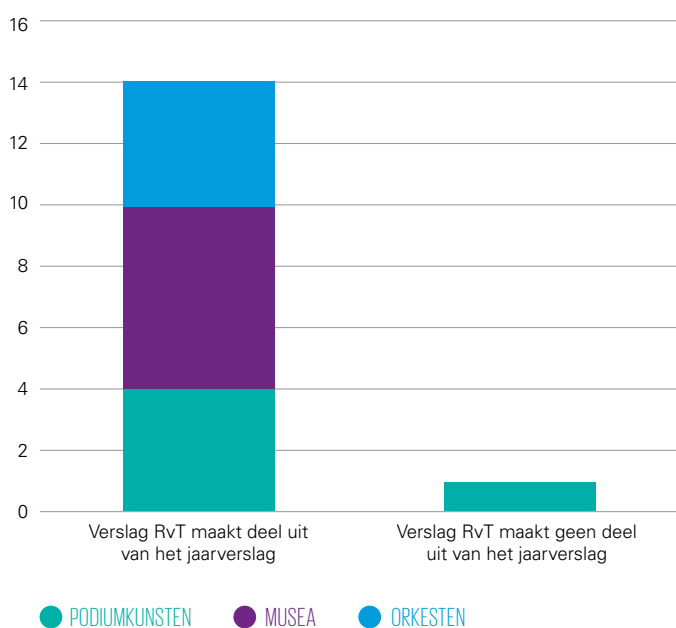
Een grote organisatieverandering voor het NedPhO|NKO voltrok zich in seizoen 2013-2014 met de invoering van de gemoderniseerde landelijke cao voor orkestmusici. Een belangrijk aspect daarin is dat educatieprogramma's voortaan behoren tot de vaste seizoenstaak van musici. Dat biedt kansen (capaciteit voor educatie en talentontwikkeling) en besparingsmogelijkheden (minder extra kosten) maar het vraagt ook een geheel andere manier van programmeren en produceren. De omslag kost tijd waardoor we dit jaar in programma omvang nog niet zo succesvol waren als gewenst maar in komende jaren wel verwachten te zullen zijn."

5.4 PRINCIPLE/AANBEVELING

Een verslag van de RvT maakt deel uit van het jaarverslag.

De meeste organisaties hebben een afzonderlijk verslag van de RvT opgenomen in het jaarverslag. In enkele gevallen is een 'bericht van de RvT' deel van het bestuursverslag. De twee organisaties met een bestuursmodel hebben uiteraard een bestuursverslag opgenomen in het jaarverslag.

Eén jaarverslag was uitsluitend een directieverslag waarin veel van de onderwerpen die op basis van de principes verwacht worden niet aan de orde kwamen.



7.3 PRINCIPE/AANBEVELING

De Raad van Toezicht verstrekt in de jaarrekening informatie over de vergoeding aan zijn leden.

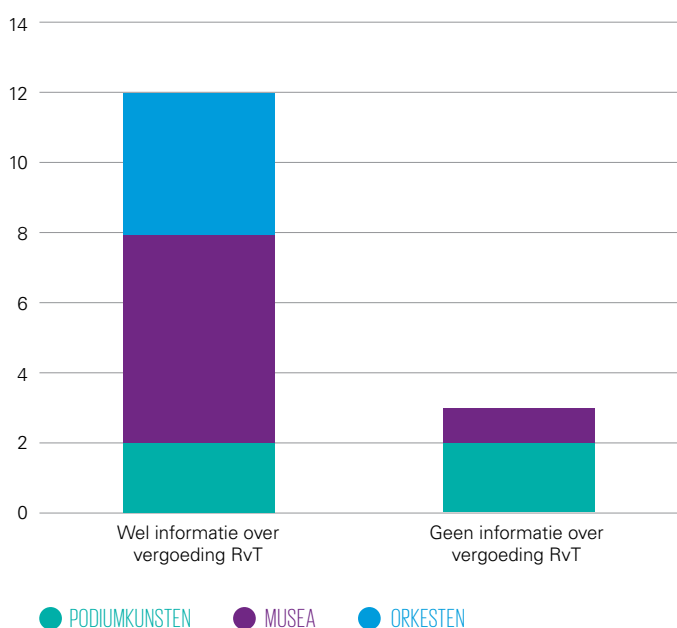
Van 15 culturele instellingen blijkt dat 11 hiervan een onbezoldigde Raad van Toezicht hebben.

Eén organisatie zegt een onkostenvergoeding van EUR 250 per vergadering te verstrekken.

Uit de jaarstukken van 3 organisaties blijkt niet of sprake is van een vergoeding aan de leden van de Raad van Toezicht.

Uit slechts enkele jaarverslagen blijkt dat eventueel gemaakt kosten worden vergoed.

Er komen blijkens de jaarverslagen geen situaties voor waarbij een vergoeding afhankelijk is van de resultaten van de organisatie (zoals is 'verboden' in aanbeveling 7.4).



GOOD PRACTICE



JAARREKENING OPERA & BALLET AMSTERDAM (HET NATIONALE BALLET) 2014

(PARAGRAAF 4.4.8 JAARVERSLAG)

"In artikel 16 van de statuten is bepaald dat aan een lid van de Raad van Toezicht geen bezoldiging kan worden toegekend. In redelijkheid in de uitoefening van hun functie gemaakte kosten kunnen worden vergoed. Voor 2014 zijn geen kosten vergoed. Alle leden van de Raad van Toezicht worden in de gelegenheid gesteld om voorstellingen bij te wonen."

8.8 PRINCIPE/AANBEVELING

Goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen komen, met toelichting, in het jaarverslag te staan.

Geen van de 15 onderzochte jaarrekeningen maakt melding van besluiten waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen.

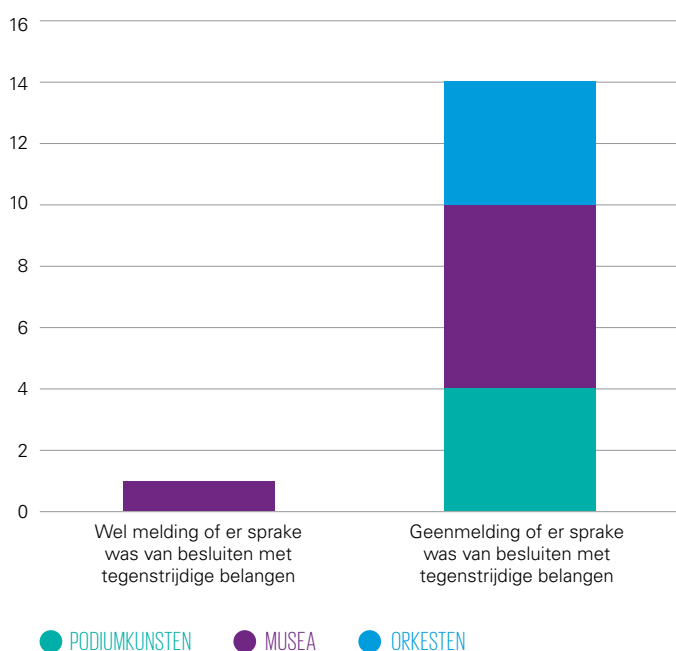
Eén jaarverslag meldt expliciet dat er geen sprake was van besluiten met een tegenstrijdig belang

GOOD PRACTICE



JAARVERSLAG PALEIS HET LOO

“De leden van de Raad omarmen de Code Cultural Governance. Bijgevolg was een vast agendapunt de signalering van potentieel tegenstrijdige belangen van leden. Hiervan was in 2014 geen sprake.”



8.10 PRINCIPE/AANBEVELING

Het jaarverslag vermeldt nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en het bestuur.

Zeven van de 15 instellingen vermelden de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en het bestuur.

De wijze waarop de nevenfuncties worden beschreven verschilt echter per instelling. Veelal worden de nevenfuncties opgesomd.

Eenmaal wordt als nevenfunctie de 'normale' functie genoemd die leden van de Raad van Toezicht/het bestuur bekleden in het dagelijks leven. Onduidelijk is hierdoor of deze leden meer (onvermelde) nevenfuncties hebben.

Eenmaal wordt voor de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht slechts verwezen naar het internet (LinkedIn-profielen).

Eenmaal worden de nevenfuncties uitgebreid beschreven.

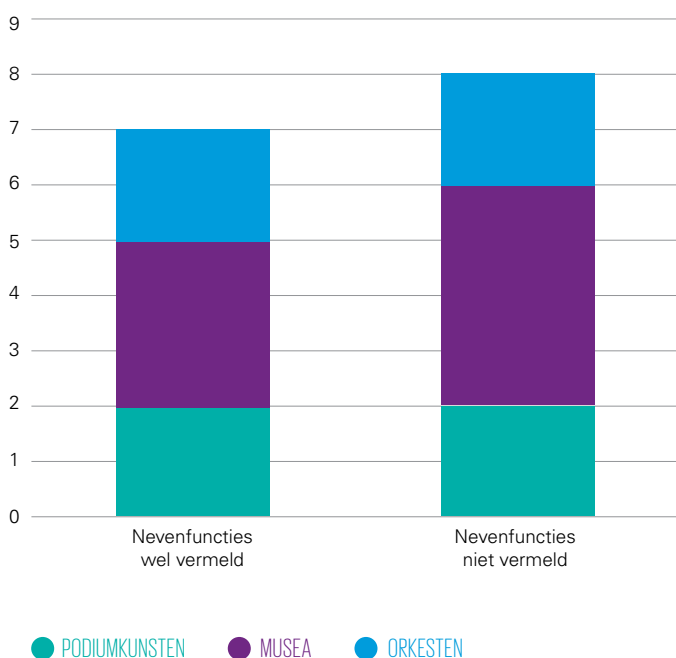
GOOD PRACTICE



JAARVERSLAG HOLLAND FESTIVAL 2014

(BIJLAGE NEVENFUNCTIES, PAG. 54)

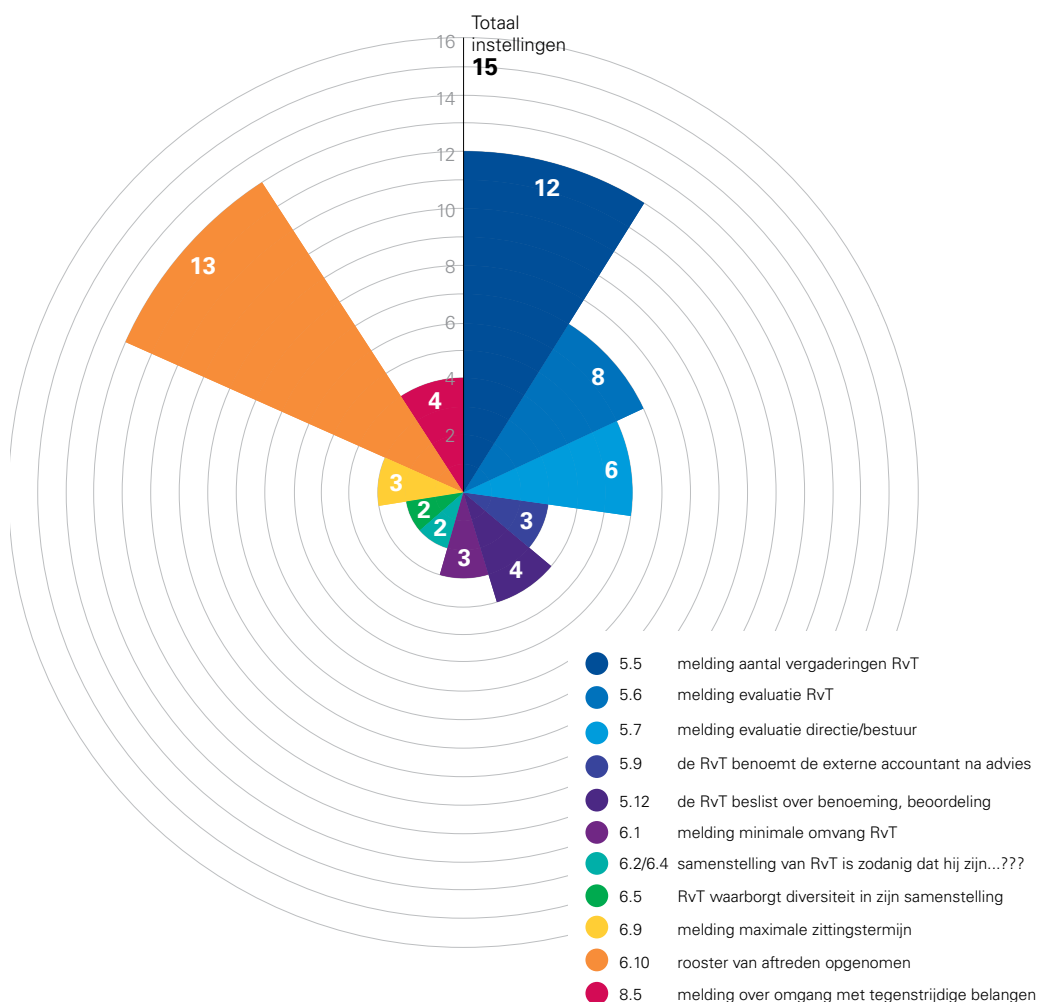
"Joachim Fleury is advocaat en Partner bij Clifford Chance LLP. Hij is op 9 mei 2008 toegetreden tot het bestuur. Fleury woont afwisselend in Amsterdam en Londen. In Londen bekleedt hij nevenfuncties in de culturele sector bij de theaters Donmar Warehouse en het Almeida Theatre. In Nederland is Joachim Fleury tevens secretaris van het bestuur van de NAPK en bestuurslid van Kunsten '92, Stichting De Versterking, The Wallfisch Band (een Brits/Nederlands kamermuziekensemble gericht op vroege muziek) en Stichting Cinergy."



Resultaten opvolging in de jaarverslagen 2014

PRINCIPES OVER TAKEN, SAMENSTELLING, INZET EN ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN TOEZICHT

Aantal jaarverslagen waarin opvolging wordt gegeven aan de aanbevelingen in de principes met betrekking tot taken, samenstelling, inzet en onafhankelijkheid Raad van Toezicht



5.0 PRINCIPE

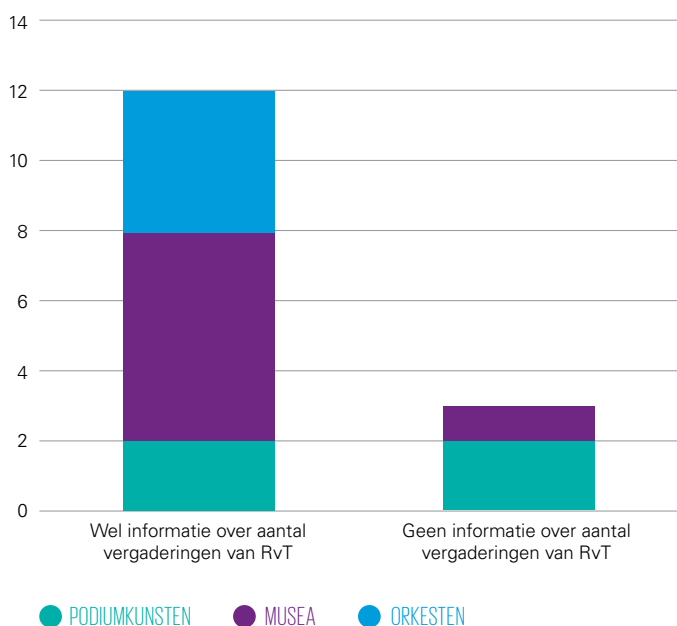
De Raad van Toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar.

5.5 PRINCIPE/AANBEVELING

De Raad van Toezicht vergadert volgens vastgesteld schema, tenminste tweemaal per jaar, namelijk voor het goedkeuren van jaarplan en begroting én voor de vaststelling van jaarverslag en jaarrekening.

In 12 van de 15 jaarverslagen wordt gemeld hoe vaak de Raad van Toezicht vergaderde. Uit deze verslagen blijkt dat dit tenminste viermaal per jaar gebeurde; de Raad van Toezicht/het bestuur van twee orkesten kwam meer dan vijfmaal bijeen.

In 8 van deze jaarverslagen wordt tevens specifiek genoemd dat tijdens deze vergaderingen de begroting en jaarstukken zijn goedgekeurd.



GOOD PRACTICES



JAARVERSLAG RIJKSMUSEUM

(PARAGRAAF 2.6 'GOVERNANCE CODE CULTUUR', IN 'BESTUURSVERSLAG')

"De Raad van Toezicht heeft op dit moment één vaste commissie, de Financiële Commissie. De Commissie heeft tot taak de besluitvorming van de Raad van Toezicht ten aanzien van (het toezicht op) het financiële beleid voor te bereiden.

Zij ontvangt daartoe alle financiële stukken die aan de Raad van Toezicht worden voorgelegd, zodat zij die kan beoordelen en de bespreking van deze onderwerpen in de Raad kan voorbereiden. Het gaat daarbij met name om de volgende onderwerpen: begroting, tussentijdse cijfers, jaarstukken, treasury, fiscaliteit en pensioenzaken. De Raad van Toezicht blijft als geheel verantwoordelijk voor besluiten die zijn voorbereid door de Financiële Commissie.

De directie legt geregeld verantwoording af aan de Raad van Toezicht over het door haar gevoerde beleid. De directie vergadert minimaal viermaal per jaar met de Raad van Toezicht volgens een tevoren vastgesteld vergaderschema en houdt de Raad tussentijds op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen. De hoofddirecteur heeft regelmatig overleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht. Ieder kwartaal stelt de directie een rapportage op waaruit blijkt hoe de financiële resultaten zich ontwikkelen ten opzichte van de begroting. Middels kwartaalberichten wordt de Raad geïnformeerd over de activiteiten van het museum."



JAARVERSLAG ROTTERDAMS PHILHARMONISCH ORKEST

(SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN TOEZICHT, IN 'VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT')

"De RvT vergaderde in het boekjaar 2014 zeven maal regelmatig. In de vergaderingen van de RvT worden in aanwezigheid van de algemeen directeur, de artistiek manager en de manager Finance de algemene gang van zaken, de beleidsvoornemens en de financiële rapportages besproken. De RvT heeft onder andere goedkeuring gegeven aan de begroting voor het kalenderjaar 2015, de jaarrekening 2013 voor de Gemeente Rotterdam en voor het Ministerie van OCW."

In de verslagen van de RvT wordt op zeer diverse wijze uiting gegeven aan de inhoud van zijn werkzaamheden.

Hoewel een enkel verslag vrijwel alle principes rechtstreeks adresseert (Rijksmuseum van Oudheden, zie voorbeeld), worden in de meeste verslagen de principes in meer of mindere mate wel (indirect) geraakt.

Principe 5.9 (in 3 verslagen) en 5.12 (in 4 verslagen) worden relatief weinig geadresseerd.

Principe 5.10 wordt ook zelden expliciet benoemd, hoewel uit de inhoud van de vraagstukken waarover de RvT verslag doet hier wel enige indruk van wordt gegeven.

5.3 PRINCIPE/AANBEVELING

Er is een reglement van de RvT. Hierin is opgenomen onderlinge taakverdeling, werkwijze RvT en omgang met bestuur/directie.

GOOD PRACTICE 5.3



**JAARVERSLAG
RIJKSMUSEUM**

(PARAGRAAF 2.6 'GOVERNANCE CODE CULTUUR', IN 'BESTUURSVERSLAG')

"De Raad van Toezicht heeft een tweeledige taak. De Raad houdt enerzijds toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de Stichting en de met haar verbonden organisatie, en staat anderzijds de directie met advies terzijde. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad zich naar het belang van de Stichting en de met haar verbonden organisatie, waarbij hij rekening houdt met het feit dat de organisatie een instelling is met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in een Reglement van de Raad van Toezicht. Hierin zijn ook regels opgenomen over (het vermijden van iedere vorm van) belangenverstrengeling."

5.9 PRINCIPE/AANBEVELING

De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant na advies van het bestuur/de directie.

GOOD PRACTICE 5.9



**JAARVERSLAG
VAN GOGH MUSEUM**

('VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT')

"In lijn met de bepalingen van de Governance Code Cultuur heeft de Auditcommissie het functioneren van de externe accountant geëvalueerd. Na een uitgebreide evaluatie en een aansluitende selectieprocedure is Mazars benoemd als nieuwe externe accountant van het VGM met ingang van het verslagjaar 2014."

5.10 PRINCIPE/AANBEVELING

De Raad van Toezicht adviseert het bestuur en doet dit op actieve wijze, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van het bestuur.

5.11 PRINCIPE/AANBEVELING

De Raad van Toezicht kent een vast aantal onderwerpen die in ieder geval tot het toezicht behoren, zoals: realisatie van doelstellingen, strategie, risicobeheer en financieel beleid.

GOOD PRACTICE 5.10 & 5.11



JAARVERSLAG RIJKSMUSEUM VAN OUDHEDEN

(BIJLAGE VIII 'DE 9 PRINCIPES VAN GOVERNANCE CODE CULTUUR')

"De directeur-bestuurder heeft naast de vergaderingen met enige regelmaat contact met de individuele leden van de Raad van Toezicht, die hem op actieve, anticiperende en reflecterende wijze adviezen verstrekken. Dit is met regelmaat aan de orde geweest. De Raad van Toezicht kent een vast aantal onderwerpen die in ieder geval tot het toezicht behoren, zoals realisatie van doelstellingen en resultaatafspraken met OCW, strategie, risicobeheer en financieel beleid, inclusief tweemaal jaarlijks een prognose en een inhoudelijke managementrapportage. Dit is qua inhoud en frequentie schriftelijk vastgelegd. Door problemen bij de financiële administratie kon het management maar één prognose leveren. Dit is aan de orde geweest in de vergadering."

5.12 PRINCIPE/AANBEVELING

De Raad van Toezicht beslist over benoeming, beoordeling, bezoldiging, schorsing en ontslag van het bestuur. Bij het vervullen van (artistieke) bestuursfuncties laat de raad zich extern adviseren.

GOOD PRACTICE 5.12



JAARVERSLAG NEDERLANDS OPENLUCHT- MUSEUM

('BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT')

"Ook de Commissie Benoeming, Beoordeling en Beloning, bestaande uit de voorzitter en mevrouw Albayrak is enkele keren bij elkaar geweest. Deze commissie werd uitgebreid met de heer Schnabel, ten tijde van de selectieprocedure van de nieuwe directeur. De Commissie Benoeming werd met betrekking tot de selectie ondersteund door Marina Wijn Consultancy. Beide commissies functioneren op basis van een eerder vastgesteld reglement."

5.6 PRINCIPE/AANBEVELING

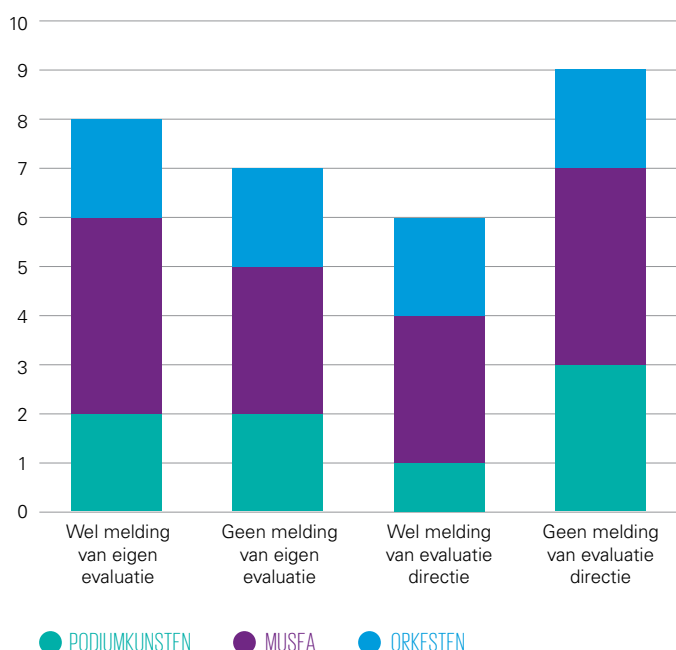
De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. De Raad van Toezicht bespreekt zijn functioneren tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van bestuur/directie en bereidt dit zelf voor.

5.7 PRINCIPE/AANBEVELING

Ook bespreekt de Raad van Toezicht tenminste eenmaal per jaar het functioneren van bestuur/directie. Dit bereidt de Raad van Toezicht buiten aanwezigheid van bestuur/directie voor.

Ruim de helft van de organisaties, ongeveer gelijk verdeeld over de verschillende sectoren, maakt in haar verslag van de Raad van Toezicht melding van de bespreking van haar eigen functioneren.

Iets minder dan de helft meldt dat ze ook het functioneren van het bestuur/de directie heeft besproken.



GOOD PRACTICES



JAARVERSLAG OPERA EN BALLEET AMSTERDAM (HET NATIONALE BALLEET)

(HOOFDSTUK 1 'RAAD VAN TOEZICHT')

"In 2014 heeft de Raad van Toezicht onder leiding van Egon Zehnder haar functioneren geëvalueerd. De resultaten van deze zelfevaluatie zijn in de vergadering van 29 september gedeeld met de directie. Gesproken is over grootte van de Raad in relatie tot de vier subcommissies, effectiviteit en ontwikkeling van de Raad en riskmanagement.

De voorzitter heeft functioneringsgesprekken gevoerd met de algemeen directeur en directeurs Opera en Ballet."



BESTUURSVERSLAG RIJKSMUSEUM

(PARAGRAAF 1.2 'TOEZICHT', IN 'BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT')

"De Raad heeft in zijn vergadering zonder de directie gesproken over het eigen functioneren en de tweeledige rol van de Raad als toezichthoudend en adviserend orgaan. Dit kreeg een vervolg in een informele bijeenkomst van de Raad en de directie waarin van gedachten is gewisseld over diverse onderwerpen, in het bijzonder de relatie tussen de Raad en de directie, en de mate waarin het Rijksmuseum zijn rol als nationaal museum waarmaakt, mede afgemeten aan de diversiteit van het publiek.

Het voornemen om tweemaal per jaar een themabijeenkomst te houden om beter in de gelegenheid te zijn onderwerpen diepgaander en zonder druk van een af te werken agenda te bespreken, is ook in 2014 uitgevoerd." "Begin 2014 zijn functioneringsgesprekken met de directeurs gevoerd."

6.0 PRINCIPE

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

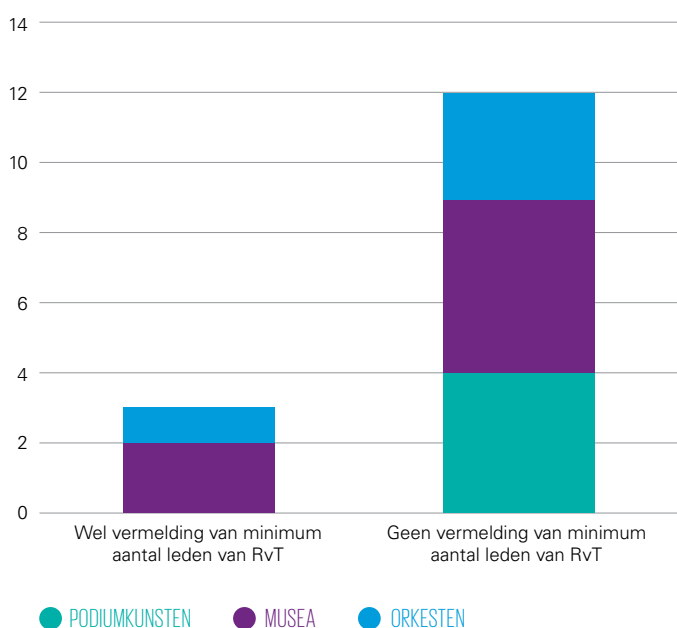
6.1 PRINCIPE/AANBEVELING

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal drie leden.

Uit de jaarstukken van alle 15 instellingen blijkt (veelal uit het rooster van optredens dat is opgenomen in de jaarstukken) dat de RvT/het bestuur uit meer dan drie leden bestaat. De omvang varieert tussen de 6 en 11 leden.

Twee musea geven tevens aan dat de RvT uit minimaal 5 en maximaal 7 respectievelijk 9 leden bestaat.

Een museum geeft alleen de maximale omvang van de RvT aan (7 leden) en een orkest geeft alleen de minimale omvang van de RvT aan (3 leden).



GOOD PRACTICE



JAARVERSLAG PALEIS HET LOO

(SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN TOEZICHT',
IN 'VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT')

"De Raad telt minimaal vijf en maximaal negen leden."

6.9 PRINCIPE/AANBEVELING

Statutair legt de organisatie de maximale zittingstermijn voor de leden van de Raad van Toezicht vast. Gebruikelijk is: tweemaal een periode van vier jaar of driemaal een periode van drie jaar.

6.10 PRINCIPE/AANBEVELING

Er wordt een zodanig rooster van aftreden opgesteld dat niet te veel leden tegelijk aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar.

Hoewel veelal uit het rooster van aftreden (opgenomen in de jaarstukken van de instelling, zie principe 6.10) blijkt wat de 'reguliere' zittingstermijn is voor de leden van de Raad van Toezicht, maken slechts enkele instellingen (twee musea en een orkest) bekend wat de maximale zittingstermijn is, ofwel hoeveel maal de periode verlengd mag worden.

In de jaarstukken van vrijwel alle instellingen is het rooster van aftreden opgenomen. Hieruit blijkt dat de data van aftreden van de leden niet in een jaar samenvallen.

Een museum meldt wel in zijn verslag dat het heeft voorkomen dat alle leden tegelijk zouden aftreden en derhalve een nieuw rooster van aftreden heeft opgesteld. Dit rooster is echter niet in het verslag opgenomen.

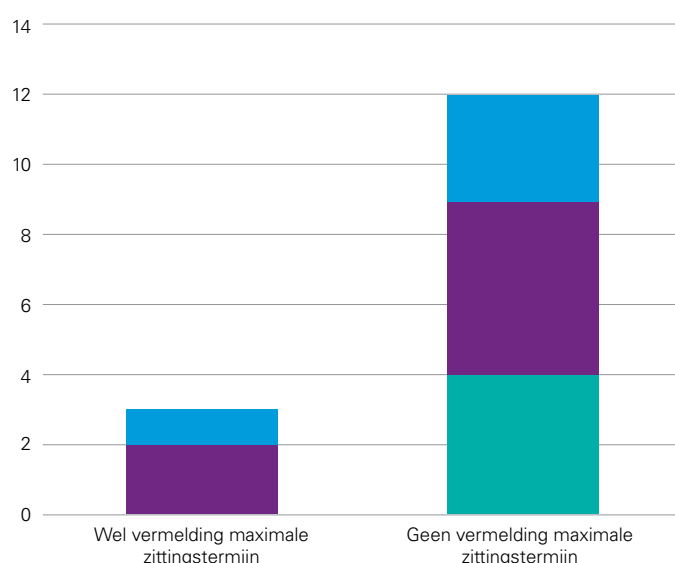
GOOD PRACTICE



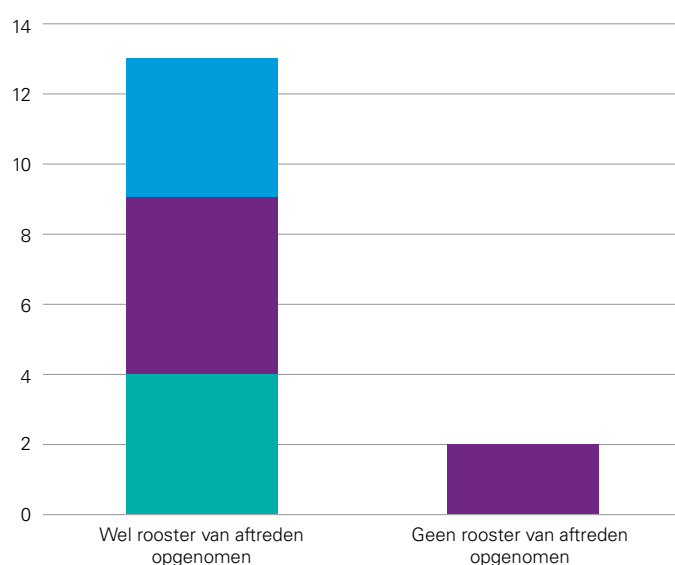
JAARVERSLAG RIJKSMUSEUM VAN OUDHEDEN

(BIJLAGE VIII 'DE 9 PRINCIPES VAN GOVERNANCE CODE CULTUUR')

"De zittingstermijn voor de leden is tweemaal een periode van vier jaar. Er is een gefaseerd openbaar rooster van aftreden. Zie boven."



● PODIUMKUNSTEN ● MUSEA ● ORKESTEN



● PODIUMKUNSTEN ● MUSEA ● ORKESTEN

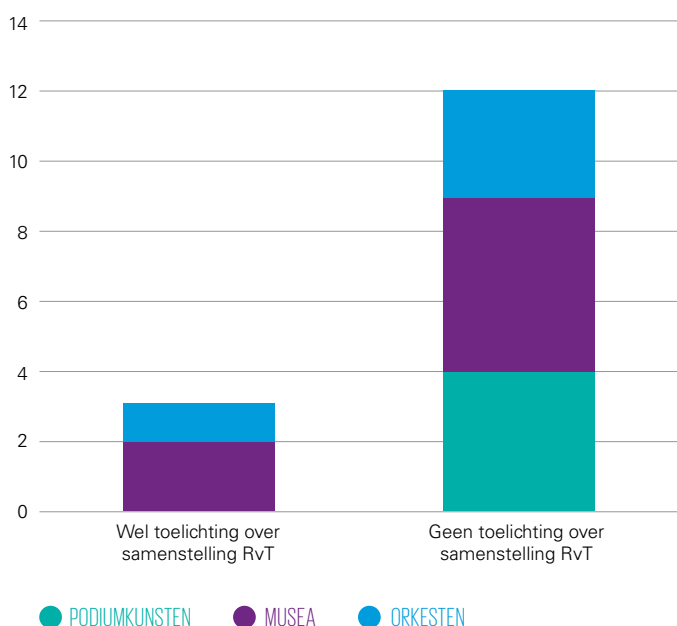
6.2. 6.4, 6.5 & 6.8

PRINCIPE/AANBEVELING

De Raad van Toezicht moet zó zijn samengesteld dat hij zijn werk naar behoren kan doen (6.2). Daarnaast draagt elk lid met een eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover de Raad van Toezicht overeenkomstig zijn profielschets beschikt (6.4). In zijn samenstelling waarborgt de Raad van Toezicht diversiteit; in het bijzonder heeft hij daarbij aandacht voor leeftijd, etnische achtergrond en geslacht (6.5). De organisatie biedt alle leden van de Raad van Toezicht na hun benoeming een introductie aan in verschillende aspecten die voor de Raad van Toezicht relevant zijn. Jaarlijks beoordeelt de Raad van Toezicht in welk opzicht de leden behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis (6.8).

Twee musea gaan uitgebreid in op de profielschets van de Raad van Toezicht (zie de twee praktijkvoorbeelden). Ook een orkest geeft (kort) zijn visie op de samenstelling van het bestuur.

Een museum verwijst voor het profiel van de Raad van Toezicht naar zijn website. Dit is een praktische oplossing. Bij dit museum is het profiel overigens echter op zijn website niet (gemakkelijk) te vinden.



GOOD PRACTICES



JAARVERSLAG RIJKSMUSEUM VAN OUDHEDEN

(BIJLAGE VIII 'DE 9 PRINCIPES VAN GOVERNANCE CODE CULTUUR')

"Leden: Jan Hoekema
Competentie 1 Landelijke en lokale politiek
Competentie 2 Diplomatieke en culturele wereld

Leden: Maarten Asscher
Competentie 1 Cultuur en geschiedenis
Competentie 2 Ondernemerschap
[etc.]

Bij iedere nieuwe benoeming wordt de profielschets van de Raad van Toezicht besproken. Elk lid kan het beleid op hoofdlijnen beoordelen en heeft daarnaast enkele specifieke deskundigheden of/en netwerken. Herbenoeming van een lid vindt plaats na overweging, gelet op actuele omstandigheden en op de profielschets."



BESTUURSVERSLAG RIJKSMUSEUM

(PARAGRAAF 1.8 'PROFIELSCHETS RAAD VAN TOEZICHT RIJKSMUSEUM', IN 'BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT <DEELS GECITEERD>)

"Voorkomen moet worden dat de Raad een eenzijdige samenstelling krijgt, ondanks mogelijke individuele geschiktheid van elk der leden. Bij de samenstelling wordt daarom rekening gehouden met een zo groot mogelijk spreiding, zowel geografisch, maatschappelijk als wat deskundigheden betreft. "

"De Raad is in staat de taken die aan hem krachtens de wet, de statuten, de Governance Code Cultuur en overige regelgeving zijn toegekend, verantwoord te vervullen. Deskundigheid en ervaring op financieel, economisch en commercieel terrein moeten gespreid aanwezig zijn. Voorts is deskundigheid ten aanzien van een efficiënte bedrijfsvoering en het realiseren van eigen inkomsten belangrijk. Ten minste één persoon in de Raad dient te beschikken over kennis en ervaring op het terrein van sociale verhoudingen. Daarnaast zal ten minste één lid (ook inhoudelijk) verstand moeten hebben van de specifieke soort van activiteiten van de Stichting, in casu van taak en functioneren van een groot museum."

"De leden van de Raad hebben een brede blik en een open oog voor maatschappelijke ontwikkelingen. Ten minste één lid brengt een visie in die mede vanuit een andere culturele achtergrond wordt gevormd"

7.0 PRINCIPE

De Raad van Toezicht geeft tevoren aan welke inzet van leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding daar tegenover staat.

7.1 PRINCIPE/AANBEVELING

Ieder lid van de Raad van Toezicht wordt geacht voldoende tijd te hebben voor de vervulling van zijn functie; dat waarborgt een goede taakvervulling. Als er geen of slechts een beperkte vergoeding is ontslaat dat leden niet van de plicht tot behoorlijke invulling van hun taak.

7.4 PRINCIPE/AANBEVELING

De eventuele vergoeding aan leden van de Raad van Toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van de organisatie.

Twee musea rapporteren in het verslag van de Raad van Toezicht tevens welke inzet van de leden wordt verwacht. Deze good practices zijn hieronder opgenomen. In andere jaarverslagen wordt hier niet duidelijk nader toelichting over gegeven.

Hoewel niet specifiek benoemd, blijkt uit de jaarrekeningen van de instellingen die de vergoeding aan de leden van de Raad van Toezicht vermeld, dat deze vergoeding niet afhankelijk is van de resultaten van de organisatie. De vergoeding is nihil, bestaat uit een gering vast bedrag per vergadering, of bestaat uit een vergoeding van de in redelijkheid gemaakte kosten door de leden in de uitoefening van hun functie.

GOOD PRACTICES



JAARVERSLAG RIJKSMUSEUM VAN OUDHEDEN

(BIJLAGE VIII 'DE 9 PRINCIPES VAN GOVERNANCE CODE CULTUUR')

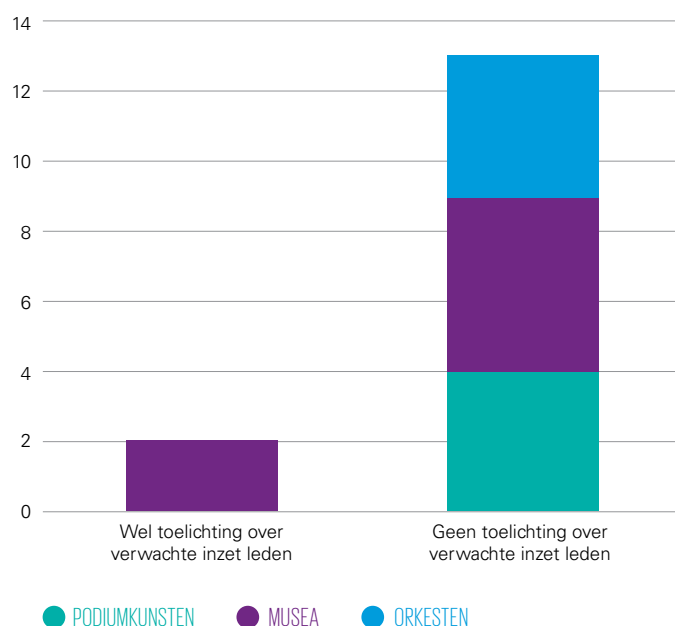
"Ieder lid heeft voldoende tijd voor de vervulling van zijn functie. De aanwezigheidsgraad was 87%."



BESTUURSVERSLAG RIJKSMUSEUM

(PARAGRAAF 1.8 'PROFIELSCHETS RAAD VAN TOEZICHT RIJKSMUSEUM', IN 'BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT')

"Leden van de Raad worden geacht in staat te zijn en over voldoende tijd te beschikken om het beleid van de directie en de algemene gang van zaken binnen de Stichting tijdig en op adequate wijze te controleren."



8.0 PRINCIPE

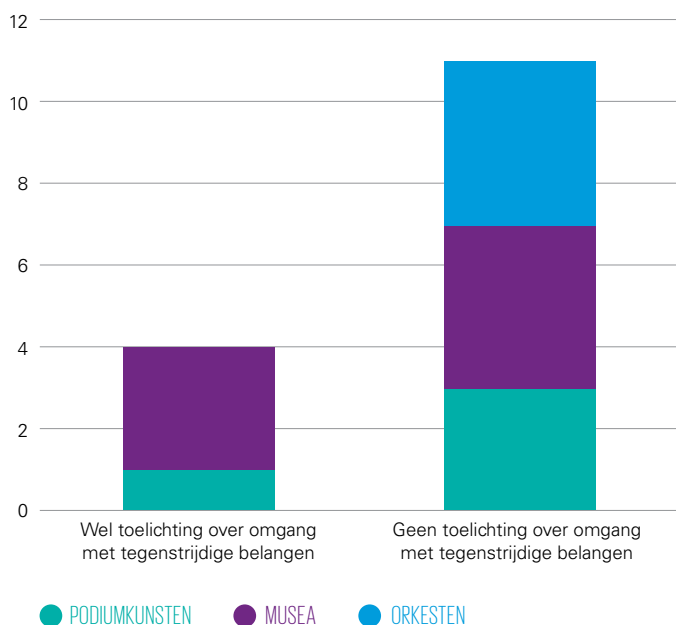
Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De Raad van Toezicht ziet hierop toe.

8.5 PRINCIPE/AANBEVELING

Het reglement van de Raad van Toezicht bevat regels over het omgaan met tegenstrijdige belangen bij leden van de Raad van Toezicht, het bestuur en de externe accountant.

In het jaarverslag wordt expliciet verslag gedaan van besluiten waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen (principe 8.8) en van de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en het bestuur (principe 8.10). (zie ook opvolging aanbevelingen voor het jaarverslag).

Drie musea rapporteren in het verslag van de RvT tevens hoe zij omgaan met tegenstrijdige belangen. Deze good practices zijn hieronder opgenomen. Tevens meldt een van de instellingen in de sector van de podiumkunsten dat directieleden toestemming nodig hebben van de RvT voor het kunnen uitoefenen van betaalde en onbetaalde nevenfuncties. In andere jaarverslagen wordt hier niet duidelijk nader toelichting over gegeven.



GOOD PRACTICE



JAARVERSLAG RIJKSMUSEUM VAN OUDHEDEN

(BIJLAGE VIII 'DE 9 PRINCIPES VAN GOVERNANCE CODE CULTUUR')

"Het RMO verstrekt aan leden van de Raad van Toezicht en aan de directeur-bestuurder geen persoonlijke leningen en garanties. Het jaarverslag vermeldt wel de nevenfuncties van de bestuurder, niet die van de Raad van Toezicht. Deze activiteiten zijn voor vier van de vijf leden zichtbaar via LinkedIn-profielen.

Voor het aangaan van nevenfuncties door de directeur-bestuurder wordt toestemming bij de voorzitter van de raad van gevraagd.



JAARVERSLAG PALEIS HET LOO

"De leden van de Raad omarmen de Code Cultural Governance. Bijgevolg was een vast agendapunt de signalering van potentieel tegenstrijdige belangen van leden. Hiervan was in 2014 geen sprake."



BESTUURSVERSLAG RIJKSMUSEUM

(PARAGRAAF 1.8 'PROFIELSCHETS RAAD VAN TOEZICHT RIJKSMUSEUM, IN 'BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT')

"Het naar behoren functioneren van de Raad hangt nauw samen met de objectiviteit en onafhankelijkheid van de leden. De Raad is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs. Bij benoeming dient de Raad zich ervan te vergewissen dat daaraan geen tegenstelling of verstrengeling van belangen in de weg staan. In de Raad hebben geen voormalig directieleden zitting."

Contact

Sietze Haringa RA

Sectorleider Cultuur & NGO's PS

Partner

Amstelveen

T: +31 (20) 656 7457

E: haringa.sietze@kpmg.nl

Erik Breijer RA

Partner Media, Arts & TLT

Partner

Amstelveen

T: +31 (20) 656 7492

E: breijer.erik@kpmg.nl

Liesbeth Kanu RA

Manager Cultuur & NGO's PS

Manager

Amstelveen

T: +31 (6) 213 93 125

E: kanu.liesbeth@kpmg.nl

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

