

Toezicht culturele sector moet professionaliseren

Stevig toezicht functioneert als een regenjas

De culturele sector kan niet langer vasthouden aan traditionele beelden en de aanpak van het toezicht laten ‘zoals het altijd al was’. Het is tijd voor proactief, maatschappelijk betrokken toezicht. Dat vraagt om leiderschap dat gedrag en cultuur centraal stelt. Diversiteit, complementaire inzichten en educatie zullen bijdragen aan betere besluitvorming. Maar professionalisering betekent ook dat er een vorm van vacatievergoeding komt. ‘Toezicht houden is niet iets “wat je er even bij doet”. Het is een vak, met een grote verantwoordelijkheid.’

Pauline Kastermans en **Jurenne Hooi** doen verslag van de belangrijkste conclusies tijdens het jaarcongres van de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur.

Het afgelopen jaar leek er geen dag voorbij te gaan zonder dat de kranten berichtten over toezicht in de culturele sector. In toenemende mate staan culturele instellingen onder toezicht vanwege financiële onzekerheid. De sector is daarnaast het afgelopen jaar terecht alerter geworden op sociale (on)veiligheid. Bovendien ervaren instellingen grote sociaal-maatschappelijke druk. Voor een raad van toezicht of bestuur is dat soms lastig navigeren.

Ook minister Eppo Bruins van Cultuur, Onderwijs en Wetenschap (OCW) riep onlangs op tot professionalisering van het toezicht in de culturele sector.

Eind november 2024 kwam de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur in Zwolle bij elkaar voor hun jaarcongres, met als titel *Stevig toezicht als een regenjas: zorgen voor sociale veiligheid en (financiële) veerkracht*. Geïnspireerd door het Duitse gezegde ‘Er bestaat geen slecht weer, alleen slechte kleding’, wil de vereniging het toezicht versterken met de warme regenjas als metafoor: een beschermende, maar flexibele benadering. De culturele sector moet traditionele beelden loslaten en inzetten op proactief, maatschappelijk betrokken toezicht. Dat vraagt om leiderschap dat gedrag en cultuur centraal stelt, terwijl complementaire inzichten en educatie bijdragen aan betere besluitvorming.

Sociale veiligheid vraagt om proactief toezicht

Toezicht dat zich alleen richt op de controlefunctie, is verleden tijd. Het waarborgen van sociale veiligheid binnen de culturele sector vereist actief en effectief toezicht. Toezicht-



Jurenne Hooi is onafhankelijk adviseur, ervaren toezichthouder binnen de culturele sector, het sociaal domein en docent Good governance. Ruim twaalf jaar was ze bestuurder van een

organisatie die zich onder anderen bezighield met schuldenproblematiek in Amsterdam-Zuidoost en Diemen. Ze is een internationaal gevraagd spreker en auteur van het boek *Eigen Schuld...Hoe we zorgen dat mensen met enorme schulden hun leven weer op orde krijgen*.



Pauline Kastermans is directeur bij de Tanka Foundation en bestuurslid van de NVTC. Ze heeft een achtergrond in de publieke en private sector. In de politiek was ze voorzitter van

de Internationale Federatie voor Liberale Jongeren (IFLRY) en kandidaat voor het Europees Parlement in 2014. Daarna was ze werkzaam als strategieconsultant.

houders en bestuursleden dragen de verantwoordelijkheid om beleid te ontwikkelen en te handhaven dat een veilige werkomgeving bevordert en ongewenst gedrag voorkomt. Het is essentieel dat zij zich bewust zijn van hun rol en de impact van gedrag en cultuur binnen de organisatie. Het waarborgen van een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen, kritisch durven zijn en dit op de agenda houden, hoort ook bij het takenpakket van de toezichthouder. Daartoe riep Amma Asante, de keynote spreker van deze dag en voorzitter van het Commissariaat voor de Media de toehoorders in de zaal op. ‘Het is niet mogelijk een sterk, onafhankelijk aanbod te

maken in een cultuur van angst of intimidatie. Gedrag en cultuur zijn niet optioneel, sociale veiligheid begint met goed leiderschap dat uitgaat van vertrouwen, samenwerken en psychologische veiligheid,' stelde zij. Dit is van toepassing op de hele culturele sector. 'Alleen een meldpunt inrichten volstaat niet.' Het gaat om het centraal stellen van gedrag en cultuur.

Uit Amma Asante's bijdrage volgde verder dat sociale veiligheid op de werkvloer vraagt om proactief toezicht: toezichthouders die reflecteren op hun eigen rol, die in staat zijn patronen te doorbreken – zowel op individueel als op collectief niveau, die moeilijke gesprekken niet uit de weg gaan en rolvast blijven. Het is daarbij cruciaal om op individueel niveau ook de eigen intuïtie ruimte te geven en observaties proactief met elkaar te delen. Als collectief is het belangrijk constructieve tegenspraak te organiseren en het gedrag en cultuur van de hele organisatie regelmatig kritisch te toetsen. Het gaat om het opbouwen en behouden van het vertrouwen in de organisatie en tussen medewerkers onderling: een uitdaging die begint bij de toezichthouder zelf.

Het belang van versterkt toezicht voor het waarborgen van sociale veiligheid wordt ook nadrukkelijk onderstreept in de besluiten voor de Culturele Basisinfrastructuur 2025-2028¹. De vraag hoe de monitoringsin-

strumenten kunnen worden vormgegeven en gewaarborgd, staat centraal in de verkenning van kennisplatform (en houder van de Governance Code Cultuur) Cultuur+Ondernemen bij het updaten van de Governance Code Cultuur 2019, aldus Titia Haaxma (directeur C+O) tijdens het congres.

Toezicht is een vak

Educatie én een vorm van vacatievergoeding zorgen ook voor nieuwe energie binnen de governance in de culturele sector. Deze observatie kwam aan bod tijdens het panel over veerkracht met doorgewinterd toezichthouder Monica Bremer (ervaring in verschillende sectoren waaronder media, ngo's, cultuur en advocatuur), Harmen van der Hoek (zakelijk directeur van Nite en Club Guy & Roni) en Dennis Stam (OCW, directie Erfgoed en Kunsten). Voor het verder ontwikkelen van het toezicht is het van belang dat het niet langer wordt gezien als vrijwilligerswerk of als een bestuurlijke plek tijdens of aan het einde van een succesvolle carrière: iets wat je 'er even bij doet'. Scholing en vergoeding zijn vaker niet dan wel de norm. Financiële middelen spelen een belangrijke rol om dit te faciliteren. En dat is juist het probleem: er is in deze sector vaak geen geld voor het opleiden van toezichthouders. Desalniettemin zijn scholing en een vorm van vacatievergoeding noodzakelijke instrumenten voor de gewenste professionaliseringsslag. Die bevorderen de essentiële kennis van toezicht houden en openen zo ook de deur voor meer diversiteit binnen raden van toezicht. Minister Eppo Bruins stelde niet voor niets in zijn brief aan de Tweede Kamer (herfst 2024) dat er meer aandacht moet zijn voor professionele ontwikkeling². Toezichthouders dienen hun kennis continu

'Het is niet mogelijk een sterk, onafhankelijk aanbod te maken in een cultuur van angst of intimidatie'

'Sociale veiligheid begint met goed leiderschap dat uitgaat van vertrouwen, samenwerken en psychologische veiligheid'

op peil te houden in de huidige, snel veranderende omgeving. Trainingen en intervisie kunnen helpen om rolvastheid te combineren met een open houding.

Financiële waardering of een degelijke vorm van vacatievergoeding is ook een belangrijke stap in het versterken van de diversiteit. Het benadrukt niet alleen dat toezicht een professioneel vak is met een grote verantwoordelijkheid, maar biedt ook de kans aan anderen, die momenteel niet in staat zijn zoveel tijd onbezoldigd te besteden. Een van de deelnemers aan het congres deelde als succesverhaal het traineeshipmodel binnen hun raad van toezicht: door mee te lopen kan een nieuwe generatie ervaring opdoen en de juiste vragen leren stellen die voor vernieuwing en andere perspectieven in elke boardroom nodig zijn.

Complementaire inzichten cruciaal

Om er verder voor te zorgen dat de dynamiek binnen het toezicht in de sector vernieuwt, zijn complementaire inzichten cruciaal. De samenstelling van de raad van toezicht heeft kennis en meerstemmigheid nodig, dan pas ontstaat er ruimte voor complementaire inzichten. Volgens de NVTC is diversiteit in raden van toezicht meer dan een streven naar representatie. Het gaat om complementaire

inzichten en op die manier verschillende perspectieven in de boardroom organiseren. Variatie in professionele competenties, ervaring, kennis, netwerk, leeftijden en achtergronden versterkt de kwaliteit van besluitvorming. Tijdens het congres werd vanuit het panel benadrukt hoe belangrijk het is om het referentiekader binnen de raad te verbreden. Dat iedereen de vraag 'Wat is normaal?' op een andere manier beantwoordt, zodat aannames vanuit de organisatie niet klakkeloos worden overgenomen. Dit vergt wel dat iedereen in staat en bereid moet zijn om naar de anderen (die anders zijn) te luisteren. Op die manier realiseer je een raad met complementaire inzichten en waarborg je ook de mogelijkheid om die inzichten onderling te delen.

Bijzondere rol voorzitter

Aansluitend aan het streven naar meerstemmigheid, is ook de regie belangrijk, stelde Monica Bremer tijdens het panel. De voorzitter speelt hierin een cruciale rol als verbinder, leider, procesbewaker en als spil tussen de raad en het bestuur. Deze functie verlangt dat iemand haar of zijn ego thuis kan laten. Verder heb je strategisch inzicht, stevige en zachte vaardigheden en het vermogen om vertrouwen en samenwerking te bevorderen. Zeker wanneer er richting moet worden gegeven in complexe situaties, zoals bij sociale onveiligheidsincidenten. Iedereen, juist ook de voorzitter, moet in staat zijn 'Ik weet het niet' te zeggen, om te durven sturen in twijfel en het moeilijke gesprek te omarmen. Deze voorbeeldfunctie moet een voorzitter doorleven. Dan pas draagt een voorzitter eraan bij dat er meer ruimte komt in de gehele raad en organisatie voor open vragen, om zaken ter discussie te stellen en te

'Variatie in professionele competenties, ervaring, kennis, netwerk, leeftijden en achtergronden versterkt de kwaliteit van besluitvorming'

bespreken. Met complementaire inzichten, een open houding en stevig én begripvol voorzitterschap, zorg je ervoor dat je als raad van toezicht de toekomst met open vizier tegemoet treedt en de diverse risico's en dilemma's veerkrachtig kunt beteugelen.

Tijd voor verandering

De culturele sector kan niet langer vasthouden aan traditionele beelden van toezicht en de aanpak laten bij wat het altijd al was. Het is tijd voor proactief toezicht dat gedrag en cultuur centraal stelt wanneer het gaat om sociale veiligheid (en overigens ook integriteit). Zowel op individueel als collectief niveau is een serieuze benadering van professionalisering nodig. Waarbij er ruimte is voor scholing, een financiële vergoeding en de vertaling van diversiteit, gericht op complementaire inzichten. Dit zal helpen de dynamiek en het kritisch vermogen van de raad naar een hoger niveau te tillen, wat de kwaliteit van de besluitvorming alleen maar ten goede komt. De sector heeft nu de kans om, juist ook middels het toezicht, nog meer maatschappelijk gedreven te zijn, te inspireren en de hoeder te zijn van wat we als samenleving belangrijk vinden. Dit vanuit de missie, visie en doelstellingen van de culturele organisatie.



Noten

- ¹ De culturele basisinfrastructuur (bis) is een vierjarige subsidieverlening aan culturele instellingen op het gebied van podiumkunsten, regionale musea en sectorcollecties, beeldende kunst, film, letteren en ontwerp, ontwikkel-functie en bovensectorale ondersteunende instellingen. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2024/09/17/bsluiten-culturele-basisinfrastructuur-2025-2028>
- ² <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/11/07/sociale-veiligheid-en-toezicht-culturele-creatieve-en-mediasector/>.

Over de NVTC

De Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) is de verbindende schakel tussen samenleving en cultuurbestuur, waar de belangen van iedereen in de cultuursector worden vertegenwoordigd. Door kennis-uitwisseling, professionalisering en het bevorderen van een diversiteit en sociale veiligheid binnen het toezichtsveld, draagt de NVTC bij aan beter toezicht binnen de cultuursector. Leden van de NVTC krijgen een gereduceerd tarief voor scholing via Platform ACCT. Voor meer informatie hierover, zie www.nvtc.nl.