

Toezichtcultuur



14-06-2016

CULTURAL GOVERNANCE

Het intern toezicht op culturele instellingen is hard toe aan meer diversiteit en verjonging, zo bleek tijdens de feestelijke uitreiking van de publicatie *Directeuren willen meer...* door Patricia Maitland (rechts op de foto) aan Marjan Hammersma, directeur-generaal Cultuur en Media. ‘Daar kan een raad van toezicht héél erg van opknappen.’

Het Haagse Korzo Theater vormt een passende ambiance voor de uitreiking van het eerste exemplaar van de publicatie *Directeuren willen meer...*, ter gelegenheid van het derde lustrum van Patricia Maitland als executive searcher in de culturele sector. Dat laatste weerspiegelt zich in het publiek. Weinig driedelig grijs en stropdas, maar een informeler en artistieker kledingstijl met meer kleur. Relatief meer vrouwen ook, in de sfeervolle en goedgevulde theaterzaal. Op het intieme podium, dat normaal het toneel vormt voor muziek, dans en theater, staat nu de dynamiek tussen directeuren en toezichthouders van culturele instellingen centraal.

Niet stimuleren, maar controleren

Governance bij culturele instellingen is doorgeslagen', stelt gastspreker Melle Daamen, directeur van de Stadsschouwburg Amsterdam en vanaf september directeur van Theater Rotterdam. Hij neemt het publiek mee in zijn inmiddels veertigjarige bestuurdersloopbaan, die begon toen hij als vijftienjarige de directievilla van de VPRO binnenliep om zijn invloed als lid op te eisen. Een jaar later zat hij in de Ledenraad van de VPRO, twee jaar later in het Hoofdbestuur en op zijn 21e zelfs even in het bestuur van de NOS. De rol van toezicht is een afgeleide van de tijd, stelt Daamen. In die vier decennia zag hij het toezicht veranderen: van procedures en ideologie naar focus op de cijfers. Besturen werden kleiner, vergaderingen korter, er kwamen meer vrouwen en vooral meer mensen uit het bedrijfsleven. 'Het liefst zoveel mogelijk ceo's en bankiers', aldus Daamen. Die verzakelijking en nadruk op governance botst soms met het specifieke karakter van culturele instellingen, schetst hij. 'Vroeger was het toezicht doorgeslagen naar procedures, nu naar cijfers. Toezicht is nu eerder controleren dan faciliteren en stimuleren. Cijfers geven toezichthouders een gevoel van veiligheid, maar ik word als directeur liever afgerekend op de kwaliteit van de programmering, de maatschappelijke positie van de schouwburg, de cultuur en sfeer binnen de organisatie en het goed kunnen inspelen op de tijdsgeest.' Functioneringsgesprekken zijn dan ook vaak weinig inspirerend, vindt Daamen. 'Ik word zelden beoordeeld op zaken waar ik zelf trots op ben.'

Opvolging vaak niet goed geregeld

Toezichthouders toetsen culturele instellingen volgens Daamen vaak als grote bedrijven, terwijl het meestal kleine organisaties zijn. 'Bij Stadsschouwburg Amsterdam moesten we enige tijd geleden bezuinigen en drie mensen ontslaan. In de raad van toezicht werd daar een beetje schamper over gedaan. Het ene rvt-lid had er net 10.000 ontslagen, het andere 5000, dus dan is 3 mensen niets. Maar voor een kleine organisatie

als de onze is drie mensen wél ingrijpend.’ De belangrijkste kritiek van Daamen richt zich op de werkgeversrol van de toezichthouders. Vooral opvolging en benoemingsbeleid zijn volgens hem vaak niet goed geregeld bij culturele instellingen. ‘Toezichthouders weten vaak niet wat zich in de kunstwereld afspeelt. Dat leidt soms tot onzalige procedures en merkwaardige benoemingen.’ Overigens treft ook de directeuren zelf blaam, aldus Daamen. Die blijven vaak te lang zitten. Hij is ook kritisch over het opvolgingsproces van de toezichthouders. ‘Er is zelden aandacht voor de klikfactor. Een kennismakingsgesprekje is niet voldoende om te kijken of je als directeur en toezichthouder vier tot acht jaar met elkaar door één deur kunt.’

Afwachten, inschikken of opstappen

Goede onderlinge relaties zijn belangrijk, want toezicht is niet alleen een afgeleide van de tijd, maar ook afhankelijk van de personen die dat toezicht uitoefenen. Ook in de culturele sector is sprake van boardroomdynamiek, al neemt Daamen dat laatste woord niet in de mond. ‘Soms willen toezichthouders zelf aan de knoppen zitten en bemoeien ze zich te veel met de gang van zaken. We hebben weliswaar een Governance Code Cultuur, maar die is lastig afdwingbaar als de toezichthouder zijn rol te royaal invult.’ Overigens zijn directeuren daar zelf ook ambivalent in, erkent Daamen. ‘Wij directeuren verwachten méér van onze toezichthouders als dat ons goed uitkomt, maar juist minder als het toezicht ons niet zint. Dat laatste zeggen we dan vaak niet hardop, want die toezichthouders zijn wel onze baas. Het enige dat dan overblijft, is afwachten, inschikken of opstappen.’

Toezicht fris en scherp houden

Siebe Weide, algemeen directeur van de Museumvereniging - de branchevereniging van de Nederlandse museumwereld – ziet voor alle partijen een rol in de verbetering van de relatie tussen directeuren en

toezichthouders en de kwaliteit van het toezicht. Allereerst ligt er een rol voor de (lokale) overheid, die goed moet toezien op toezichthouders bij de culturele instellingen, waarin ze soms voor miljoenen belangen hebben. Ook de toezichthouders hebben een rol: het fris en scherp houden van hun toezicht. 'De angst of verlegenheid om kritisch naar het eigen functioneren te kijken is hardnekkig', stelt Weide. Bij een derde van de culturele instellingen evalueren de toezichthouders zichzelf niet, zo bleek onlangs uit het rapport *Governance in Cultuur*. 'Als toezichthouders zichzelf niet evalueren, hoe kunnen ze dan directeuren evalueren?', vraagt Weide zich af.

Tussentijds aftreden geen schande

Ook de directeuren zelf hebben een belangrijke rol in de relatie met hun toezichthouders. 'Je krijgt als directeur het toezicht dat je verdient', aldus Weide. Hij geeft daarbij alvast een doorkijkje naar een aantal conclusies en suggesties uit de publicatie *Directeuren willen meer...*, waaraan een enquête onder bijna 300 directeuren van culturele instellingen over de kwaliteit van het toezicht ten grondslag ligt. Daarnaast zijn vier verdiepende rondetafeldiscussies gehouden met in totaal ruim veertig deelnemers. Uit de publicatie komt naar voren dat directeuren meer invloed kunnen uitoefenen op de samenstelling van hun raad van toezicht (zeker als het gaat om de voorzitter) en het functioneren daarvan dan ze in eerste instantie vaak denken. Bijvoorbeeld door als directeur actieve betrokkenheid te vragen of te tonen bij de opstelling van de profielschets en de werving & selectie van toezichthouders. Een concrete suggestie in de publicatie is bijvoorbeeld het inbouwen van een proeftijd voor toezichthouders en zeker voor de voorzitter. 'Kijk eerst of het klikt.' Een andere suggestie uit de publicatie is om tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek ook altijd de vraag te stellen of de toezichthouder nog wel op de goede plek zit, net zoals de toezichthouder die vraag standaard aan de directeur stelt. Weide sluit zich graag aan bij die suggestie: 'Organisaties kunnen veranderen en dat vraagt soms ook om

andere toezichthouders. Zittingstermijnen zijn dan ook niet heilig en tussentijds aftreden is geen schande.'

Taboe doorbreken

Weide ziet ook nog een vierde rol bij de verbetering van de kwaliteit van het toezicht: de media fungeren in toenemende mate als toezichthouder op de toezichthouder door falend toezicht aan de kaak te stellen, ook in culturele instellingen. Die ontwikkeling heeft ook invloed op de samenstelling van het toezicht. Het afbreukrisico voor de reputatie schrikt Bekende Bestuurders – prominente bestuurders uit politiek, maatschappelijk middenveld of bedrijfsleven met een hoog publicitair profiel – soms af en vergroot de risicomijding in het toezicht. Moed en goed verstand zijn cruciaal voor het verbeteren van de onderlinge relaties, vat Weide tot slot samen. Het hiërarchie tussen directeur en toezichthouder maakt het openlijk bespreken daarvan echter lastig. Het is vaak nog een taboe. 'Er is wederzijdse moed voor nodig om dat taboe te doorbreken.'

Nieuwe kennis nodig

Directeuren van culturele instellingen geven hun toezichthouders gemiddeld het cijfer zeven, zo komt naar voren uit de publicatie *Directeuren willen meer...* Niet hoog, niet laag. 'Een dikke voldoende', stelt initiatiefneemster en jubilaris Patricia Maitland vast, tijdens het podiuminterview door middagvoorzitter Max Christern. Het gebrek aan diversiteit in de culturele sector baart haar echter zorgen. Daarbij gaat het om diversiteit in brede zin – niet alleen qua geslacht, maar ook qua leeftijd en achtergrond. Het vinden van goede toezichthouders binnen die mix blijft lastig. 'Iedere culturele instelling wil bekende bestuurders in de raad van toezicht, zoals een Paul Schnabel of een Femke Halsema', aldus Maitland. 'Maar die hebben hun handen vaak al meer dan vol. Bovendien hebben we ook nieuwe kennis en ervaring nodig van andere, jonge mensen, die bijvoorbeeld verstand hebben van nieuwe media.'

Betere doorstroom gewenst

Die wens voor meer diversiteit is de achtergrond van een initiatief van Maitland en het Nationaal Register om nieuwe groepen toezichthouders voor de cultuursector te gaan aanboren, opleiden en certificeren, in samenwerking met de cultuursector en gesteund en begeleid door het ministerie van OCW. Een welkom initiatief, aldus Marjan Hammersma, directeur-generaal Cultuur en Media van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Ze neemt het eerste exemplaar van *Directeuren willen meer...* in ontvangst, uit naam van minister Jet Bussemaker, die op het laatste moment verhinderd bleek. Professionalisering en diversiteit van het toezicht op culturele instellingen is een belangrijk thema voor de minister, stelt Hammersma. 'De afgelopen jaren hadden de raden van toezicht te vaak een eenzijdig profiel. Er was enigszins uit het oog verloren dat het om artistieke bedrijven gaat. Meer diversiteit kan die balans helpen herstellen.' Daarvoor is een goede doorstroom belangrijk, ook bij de voorzitters van raden van toezicht, die in de culturele sector vaak een lange zittingstermijn hebben. 'Sommige zijn ver over de houdbaarheidsdatum heen', aldus Maitland. 'De Governance Code Cultuur beperkt de zittingstermijn weliswaar tot maximaal acht jaar, maar er zijn nog genoeg voorzitters die hun rol al zestien jaar bij dezelfde culturele instelling vervullen.' Verjonging van het toezicht is dus hard nodig, aldus Maitland en Hammersma. 'Daar kan een raad van toezicht héél erg van opknappen', lacht Hammersma.

Nieuwe toezichthouders klaarstomen

Ook Olaf Smits van Waesberghe, directeur van het Nationaal Register, benadrukt het belang van diversiteit in brede zin. 'Man, vrouw, jong, oud, met verschillende achtergrond en expertise.' Met de leergang Board Potentials leidt het Nationaal Register nieuwe commissarissen en toezichthouders op voor het bedrijfsleven en de semipublieke sector. Aan het eind van dit jaar zullen al 150 deelnemers de leergang hebben gevolgd.

Ook de culturele sector kan jong toezichttalent goed gebruiken. 'Daarom willen we nu samen met Patricia Maitland ook specifiek voor de cultuursector jonge toezichthouders gaan klaarstomen', aldus Van Waesberghe. 'De komende tijd zullen we dit initiatief samen met de culturele sector gaan uitwerken. Daarbij willen we graag gebruikmaken van de expertise van culturele instellingen.'

Leiden, maar niet de baas spelen

Dat diversiteit tot mooie dingen kan leiden was ook al eerder tijdens de bijeenkomst duidelijk geworden. Roland Kieft, sinds april directeur van de Stichting Omroep Muziek en daarvoor onder meer artistiek directeur van het Residentie Orkest, legde in een miniworkshop de zaal de basistechnieken van het dirigeren uit. Hij gaf daarbij een demonstratie met leden van het Residentie Orkest aan de hand van een live uitvoering van *Eine kleine Nachtmusik* van Mozart. En passant trok Kieft de parallel tussen dirigeren en leiderschap: 'Elk orkestlid heeft 15.000 tot 20.000 uren studie achter de rug. Het zijn mensen met ambitie en doorzettingsvermogen. Die laten zich niet zomaar voor het karretje van de dirigent spannen. Je neemt als dirigent de leiding in het proces, maar je kunt al die individuele orkestleden met hun instrument niets laten doen waarin ze niet geloven. Je kunt ze alleen inspireren. Dat is de kern van dirigeren én van leiderschap en toezicht: weten wat je wilt en wat je doet en mensen daarbinnen een inspirerend perspectief aanreiken.' Laat dat nou ook voor toezichthouders een mooie les bevatten, zeker voor toezichthouders van culturele instellingen.

Auteur(s):

Marike van Zanten

Dit artikel is gepubliceerd in:

GU2016jun

<http://www.nationaalregister.nl/kennisbank/toezichtcultuur#.V2gg8vmLSM9>