

CULTUUR+ONDERNEMEN

BERICHT UIT HET VELD - GOVERNANCE

GOVERNANCE: TOEPASSING EN TOEKOMST

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p. 3
Samenvatting	p. 4
1. Inleiding	p. 6
2. Wat zien we	p. 8
3. Voorstel voor vervolg	p. 15

VOORWOORD

Met dit *Bericht uit het veld – Governance: Toepassing en Toekomst* wil Cultuur+Ondernemen een beeld geven van de ontwikkelingen op het gebied van bestuur en toezicht in de culturele sector.

Wij doen dit vanuit de verantwoordelijkheid die wij voelen om de sector verder te helpen op het gebied van ondernemers-, bestuurlijke en financieringsvraagstukken. Op het gebied van governance speelt de Governance Code Cultuur, waar Cultuur+Ondernemen de penvoerder en hoeder van is, daarbij een belangrijke rol.

Uit de rondetafelgesprekken en interviews die wij in 2022 en 2023 met de bestuurders en toezichthouders in de sector hebben gevoerd wordt duidelijk dat zij de Governance Code Cultuur onderschrijven maar bij de toepassing van de principes uit de code op verschillende vragen en dilemma's stuiten. Ook speelt de discussie over nut en noodzaak van het bestaan van drie codes in de sector. Naast de Governance Code Cultuur zijn er ook de Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code. Sommigen suggereren dat ook een onderwerp als duurzaamheid misschien wel zijn beslag moet krijgen in een nieuwe code. Tegelijkertijd geven bestuurders en toezichthouders aan dat er sprake is van toenemende regeldruk. Het zoeken naar oplossingen voor deze kwesties is cruciaal om de governance van culturele organisaties toe te rusten voor de toekomst. Wij geven mogelijke oplossingsrichtingen door voorstellen te doen voor ondersteuning van de sector en het openen van de discussie over de toekomst van de codes.

Wij danken de bestuurders en toezichthouders, de vertegenwoordigers van branche- en beroepsorganisaties en de experts die deelnamen aan de rondetafels of die we individueel hebben gesproken voor het delen van hun ervaringen en inzichten.

SAMENVATTING

Een goed functionerend bestuur en effectief toezicht creëren samen de optimale ruimte voor artistieke producties en culturele activiteiten. De Governance Code Cultuur is hierbij een belangrijk hulpmiddel.

Wij zien:

1. De Governance Code Cultuur geniet ruime bekendheid.
2. De code wordt breed onderschreven en het open karakter van de code wordt gewaardeerd.
3. Tegelijkertijd zijn er nog veel vragen over de toepassing van de code in de praktijk.
4. De verantwoording over de toepassing van de code in jaarverslagen is vaak nog ontoereikend.
5. Maatschappelijke ontwikkelingen stellen hoge eisen aan bestuur en toezicht.
6. Dit alles maakt dat er een blijvende behoefte is aan scholing en ondersteuning, in het algemeen en vooral bij kleine en middelgrote culturele organisaties.
7. Regeldruk en verantwoordingslast vallen zwaar.
8. Geconstateerd wordt dat er sprake is van overlap tussen de drie codes in de sector (de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code). Over de vraag of ze in elkaar geschoven kunnen worden wordt verschillend gedacht.
9. Nieuwe onderwerpen, nieuwe codes? Daarnaast is er discussie over de vraag of actuele onderwerpen als duurzaamheid en sociale veiligheid onderdeel zouden moeten worden van (bestaande of nieuwe) codes.

Wij stellen voor:

- A. Ondersteun culturele organisaties bij het goed toepassen van de Governance Code Cultuur in de praktijk. Zodat ze toegang hebben tot kennis over actuele governance vraagstukken en goed kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
- B. Stem de eisen die overheden en rijkscultuurfondsen stellen bij subsidieaanvragen en verantwoording beter op elkaar af.
- C. Rust subsidiegevers beter toe om de toepassing van de Governance Code Cultuur door culturele organisaties te beoordelen en te monitoren.
- D. Verken de toekomst van de Governance Code Cultuur, mede in relatie tot de andere codes in de sector.

Dit vraagt inspanning van de sector, subsidiegevers en andere stakeholders.
Cultuur+Ondernemen draagt hier graag aan bij. Onder meer met ons ondersteuningsaanbod en door het initiatief te nemen tot de verkenning van de toekomst van de Governance Code Cultuur in samenspraak met de sector en andere stakeholders.

1. INLEIDING

Veeleisende tijden

Culturele organisaties verkeren in onzekere tijden. De nasleep van de coronapandemie, de energiecrisis, kostenstijgingen en tekorten aan personeel stellen hen voor grote opgaven. Daarnaast moeten ze, om artistiek en maatschappelijk relevant te blijven, inspelen op de veranderende samenstelling en wensen van het publiek. Ook hebben ze te maken met actuele discussies over grensoverschrijdend gedrag, duurzaamheid, diversiteit en inclusie, digitalisering en artificial intelligence.

Blik op de toekomst

Dit alles maakt het besturen van en toezichhouden op culturele organisaties er niet eenvoudiger op. Het was voor Cultuur+Ondernemen reden om met het veld in gesprek te gaan. Om te inventariseren en te analyseren wat de sector nodig heeft om nu en in de toekomst te floreren. Daarvoor voerden we rondetafelgesprekken met 30 bestuurders en toezichhouders in verschillende delen van het land. Ook interviewden we 21 toezichhouders, bestuurders, adviseurs en wetenschappers die betrokken waren bij de totstandkoming van de Governance Code Cultuur 2019 en raadpleegden diverse brancheverenigingen. Onze gesprekspartners zijn actief in verschillende soorten culturele organisaties, waaronder theaters, musea, muziekpodia, (film)festivals, toneel- en dansgezelschappen, orkesten, erfgoedinstellingen, bibliotheken en centra voor cultuureducatie.

In het eerste deel van deze publicatie bespreken we hoe de Governance Code Cultuur functioneert in de sector en welke vragen er spelen rond de implementatie ervan. Vervolgens kijken we naar actuele discussies over de codes in relatie tot de regeldruk en verantwoordingslast die organisaties ervaren. We besluiten met een aantal voorstellen voor de toekomst.

Wat doet Cultuur+Ondernemen op het terrein van bestuur en toezicht?

Cultuur+Ondernemen ondersteunt organisaties met de professionalisering van hun bestuur en toezicht in algemene zin en met het inspelen op actuele thema's en vraagstukken. We adviseren over de inrichting van bestuur en toezicht en over de toepassing van de Governance Code Cultuur. We doen dit door kennisontwikkeling, verspreiding van tools en handreikingen, bijeenkomsten, advies en training. Cultuur+Ondernemen is hoeder en houder van de Governance Code Cultuur.

Met onze dienstverlening bedienen we de volgende drie doelgroepen:

- kunstenaars en creatieven die een stichting willen oprichten en daarbij ondersteuning nodig hebben;

- directeuren, zakelijk leiders, directeur-bestuurders, bestuursleden en toezichthouders van culturele organisaties met vragen over bestuur en toezicht en over de toepassing van de Governance Code Cultuur;
- beleidsmakers en accounthouders van overheden en fondsen die zich afvragen hoe ze naleving van de Governance Code Cultuur moeten beoordelen en monitoren bij de organisaties die subsidie van hen krijgen.

2. WAT ZIEN WE

1. *De Governance Code Cultuur geniet ruime bekendheid*

Naast een goed lopende bedrijfsvoering en een gezonde financiering creëren goed bestuur en toezicht de ruimte en de optimale omstandigheden voor het realiseren van de artistieke, culturele en maatschappelijke missie van culturele organisaties. De Governance Code Cultuur is hierbij al meer dan 15 jaar een belangrijk hulpmiddel en geniet ruime bekendheid binnen de culturele sector. In ieder geval bij de culturele organisaties die (meerjarige) subsidies krijgen van overheden en rijkscultuurfondsen. Voldoen aan de code is voor deze organisaties meestal een voorwaarde om in aanmerking te komen voor subsidie. Van hen wordt niet alleen gevraagd de code te onderschrijven, maar ook in de aanvraag en verantwoording achteraf aan te geven hoe ze deze toepassen. Het is daarmee ook een instrument waarmee deze kunnen aantonen dat ze zorgvuldig omgaan met publieke middelen.

2. *Het open karakter van de Governance Code Cultuur wordt gewaardeerd*

Uit de gesprekken blijkt dat culturele organisaties de code onderschrijven en het open karakter van de Governance Code Cultuur waarderen. Organisaties zijn vrij om de acht principes van de code in te vullen op een manier die past bij hun omvang, aard en ontwikkelingsfase. Ze kunnen – gemotiveerd – afwijken van de bij de principes horende aanbevelingen (pas toe én leg uit). Culturele organisaties benadrukken dat niet alles is vast te leggen in regels. Cultuur, gedrag en het gesprek over een goede invulling van governance blijven cruciaal. In de praktijk zou dit gesprek volgens onze gesprekspartners vaker, beter, breder en diepgaander gevoerd kunnen worden. Maar de voorkeur voor een code gebaseerd op open normen blijft overeind.

3. *Veel vragen over de toepassing van de Governance Code Cultuur in de praktijk*

De meeste organisaties geven aan dat ze de formele processen rond de inrichting van bestuur en toezicht wel op orde hebben. Dat betekent echter niet per definitie dat deze processen ook overal goed functioneren of dat er geen vragen meer zijn. De praktijk blijkt vaak weerbarstiger dan de theorie. Organisaties veranderen, net als de context waarin ze opereren. Maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat bestuurders en toezichthouders telkens op nieuwe vragen en dilemma's stuiten.

In de gesprekken komen verschillende onderwerpen naar voren die zij als lastig ervaren. Deze gaan over hoe je de principes uit de code in de praktijk kunt vormgeven en welke dilemma's zich daarbij voordoen, maar ook over bredere vragen rond bestuur en toezicht.

De volgende onderwerpen komen veelvuldig aan bod:

- *De adviesrol van de raad van toezicht.* Snelle maatschappelijke veranderingen en de complexiteit daarvan geven aanleiding tot meer nabijheid van toezichthouders bij het bestuur. Hun rol als adviseur, klankbord of sparringpartner wordt daarmee belangrijker dan voorheen het geval was. Maar hoe verhoudt hun adviesrol zich tot hun rol van toezichthouder? Hoever kan een raad van toezicht gaan in het geven van advies? Hoe vrij voelt de directeur-bestuurder zich vervolgens nog in het uitzetten van een eigen koers? En hoe kan een raad van toezicht onafhankelijk toezicht houden op beleid waar hij vanuit zijn adviesrol een (grote) inbreng in heeft gehad?
- *De werkgeversrol van de raad van toezicht.* Opgemerkt wordt dat niet alle raden van toezicht deze rol goed vervullen. Bijvoorbeeld doordat ze onvoldoende zicht hebben op wat de organisatie nodig heeft en geen tijdig en passend opvolgingstraject organiseren. Of omdat ze weinig oog hebben voor wat een directeur-bestuurder nodig heeft om goed te functioneren. Ook speelt al langer het vraagstuk van de aanstellingsduur. Moet deze niet beperkt worden om ruimte te maken voor een nieuwe generatie directeuren en directeur-bestuurders?
- *Informatievoorziening en communicatie.* In verschillende schandalen en conflicten in de afgelopen jaren concludeerde de raad van toezicht achteraf dat hij onvoldoende op de hoogte was van wat er binnen de organisatie speelde. Dit verhinderde hem tijdig en adequaat te reageren. Toezichthouders vragen zich af of en hoe ze zich niet alleen door de directeur-bestuurder maar ook op andere manieren kunnen informeren. Ze hebben immers ook een eigen verantwoordelijkheid om op de hoogte te zijn van wat er in en rond de organisatie speelt.
- *Belangenverstrengeling.* Belangenverstrengeling wordt in toenemende mate door bestuurders en toezichthouders gezien als een belangrijk maar ook lastig onderwerp. De Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) bevat voorschriften over hoe te handelen bij tegenstrijdig belang. Ook statuten en reglementen van culturele stichtingen bevatten meestal een bepaling over belangenverstrengeling. Maar er zijn veel grijze gebieden. Wanneer is er sprake van ongewenste belangenverstrengeling? Welke procedures heb je als organisatie om belangenverstrengeling te voorkomen en hoe handel je bij een vermoeden of de schijn van (ongewenste) belangenverstrengeling?
- *Besturingsmodellen.* Steeds meer culturele organisaties overwegen over te stappen van een bestuur- naar een raad van toezicht-model. Ze hebben behoefte om de voor- en nadelen van de verschillende modellen in kaart te brengen en te bespreken wat er verandert in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen directeur-bestuurder en raad van toezicht. Daarnaast zijn organisaties en kunstenaarscollectieven op zoek naar (nieuwe) rechtsvormen en/of besturingsmodellen die beter passen bij hun – vaak minder hiërarchische - manier

van werken. Denk aan daarbij aan een maatschap of coöperatie. Ook bestaat er sinds de invoering van de WBTR de optie van een *one-tier board*, met daarin zowel uitvoerende als toezichthoudende bestuurders. Over de voor- en nadelen van dergelijke modellen is in de sector nog weinig kennis aanwezig. Ook is nog onduidelijk hoe organisaties binnen deze modellen de Governance Code Cultuur kunnen toepassen.

- *Diversiteit en inclusie.* Deze onderwerpen staan hoog op de agenda binnen de culturele sector. Organisaties bezinnen zich op hun programmering, publiek, personeel en partners (de vier p's uit de Code Diversiteit en Inclusie). Bij sommige organisaties is de afgelopen tijd vooruitgang geboekt. Voor andere organisaties verloopt deze opdracht moeizaam. Organisaties buiten de Randstad hebben soms het gevoel dat ze door een Randstedelijke hoepel moeten springen als het om diversiteit gaat. Volgens hen kijken subsidiegevers vooral naar etnische en culturele diversiteit en niet of minder naar vormen van diversiteit die in hun regio (ook) van belang zijn, zoals regionale of sociaaleconomische diversiteit. Daarnaast wordt geconstateerd dat er nog weinig aandacht is voor een inclusieve cultuur binnen besturen en raden van toezicht. Een cultuur waarin ruimte is voor verschillende perspectieven. Een diverse samenstelling leidt niet automatisch tot een rijker gesprek aan de vergadertafels. Over hoe een inclusieve cultuur te realiseren zijn veel vragen.
- *Verhouding tussen maatschappelijke doelstellingen en commerciële activiteiten.* Culturele organisaties zijn in de afgelopen jaren ondernemender geworden. De overheid roept hen hiertoe ook op. Ze ontwikkelen commerciële activiteiten om meer eigen inkomsten te verkrijgen en minder afhankelijk te worden van subsidies. Vervolgens doet zich de vraag voor hoe ze hun maatschappelijke en commerciële activiteiten het best kunnen organiseren. Wanneer commerciële activiteiten bijvoorbeeld worden ondergebracht in een aparte BV om de risico's te scheiden, is het de vraag hoe beide entiteiten zich financieel en inhoudelijk tot elkaar verhouden en hoe bestuur en toezicht het best ingericht kunnen worden. Daarbij spelen ook principiële vragen. Bijvoorbeeld hoe de maatschappelijke missie van de organisatie zich verhoudt tot de commerciële activiteiten en in hoeverre culturele organisaties met subsidiegeld mogen investeren in commerciële ondernemingen. Er is behoefte aan meer inzicht in verschillende financiële en bestuurlijke constructies, in de voor- en nadelen ervan en in hoe je bestuur en toezicht daarbij op een goede manier inricht.
- *Voor kleinere organisaties soms lastig om goede bestuursleden of toezichthouders te vinden.* In kleinere gemeenten werden – en worden – bestuursleden en toezichthouders vaak geworven binnen beperkte circuits en netwerken. Er is daar nog te veel sprake van een 'ons-kent-ons' sfeer en het risico van belangenverstrengeling ligt op de loer. Bovendien heeft de invoering van de wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) en de invoering van het UBO-register

geleid tot een grotere nadruk op de aansprakelijkheid van bestuurders van stichtingen. Dit maakt potentiële kandidaten huiverig. Weliswaar moet je het als bestuurder of toezichthouder wel heel bont hebben gemaakt om in een juridische procedure aansprakelijk te worden gesteld, in de beeldvorming is dit toch een aspect dat potentiële bestuursleden of toezichthouders afschrikt. Evenals de kans op reputatieschade wanneer er dingen misgaan binnen culturele organisaties en waar besturen en raden van toezicht (mede) op worden aangesproken. Ook het feit dat bestuursleden en toezichthouders in de cultuursector doorgaans geen vergoeding ontvangen voor hun werkzaamheden kan invloed hebben op de bereidheid om lid te worden van een bestuur of raad van toezicht. Het wordt in ieder geval als belemmering gezien voor de vele - vaak laag betaalde - zzp'ers binnen de sector om voor een functie als bestuurslid of toezichthouder te kiezen.

4. *Verantwoording over de Governance Code Cultuur vaak ontoereikend*

De code vraagt aan organisaties om toe te lichten – onder meer in hun jaarverslagen – *hoe* ze de principes uit de Governance Code Cultuur toepassen. Ook moeten ze toelichten waarom ze van bepaalde aanbevelingen bij de principes zijn afgeweken en welke onderwerpen rond bestuur en toezicht binnen hun organisatie hebben gespeeld in het afgelopen jaar.

Cultuur+Ondernemen onderzocht hoe culturele organisaties verantwoording afleggen in hun jaarverslagen. Het rapport hierover verschijnt in het najaar van 2023. Natuurlijk zegt de verantwoording over de naleving van de code in een jaarverslag niet alles over hoe een organisatie in de praktijk met de code omgaat. De veronderstelling is echter dat organisaties die uitgebreid en inhoudelijk verslag doen over de toepassing van de code, de code op zijn minst serieus nemen.

Uit de analyse van 100 jaarverslagen blijkt dat de meeste culturele organisaties in hun jaarverslagen aangeven dat ze de code volgen. Een aanzienlijk deel daarvan beschrijft (beknopt) de procedures die ze hiervoor hebben ingericht. Slechts een klein deel gaat in op *hoe* ze daar in het afgelopen jaar in de praktijk mee om zijn gegaan. Ook publiceren nog niet alle organisaties hun jaarverslag op hun website.

5. *Maatschappelijke ontwikkelingen stellen hoge eisen aan bestuur en toezicht*

Maatschappelijke ontwikkelingen stellen hoge eisen aan bestuurders en toezichthouders. Ze vragen om een scherpe maatschappelijke antenne en daarnaast om nieuwe kennis en competenties. Bestuurders en toezichthouders voelen zich regelmatig onvoldoende toegerust om onderwerpen als diversiteit, sociale veiligheid, duurzaamheid en digitalisering goed aan te pakken. Ook geven ze aan soms de competenties te missen om het gesprek over ingewikkelde en ook gevoelige onderwerpen goed te kunnen voeren.

6. *Behoeftte aan scholing en ondersteuning*

Zowel bestuurders als toezichthouders geven aan behoefte te hebben aan (bij)scholing en ondersteuning. Dit speelt sectorbreed, maar met name bij de vele kleine en middelgrote organisaties die zo kenmerkend zijn voor de culturele sector. Zij hebben doorgaans een kleine professionele staf en weinig draagkracht. Dat maakt dat zij lang niet altijd alle benodigde kennis en competenties zelf in huis hebben.

Hetzelfde geldt voor kunstenaars en creatieven die, bijvoorbeeld om in aanmerking te komen voor subsidie, een stichting oprichten en vragen hebben over het proces rond de oprichting daarvan, het opstellen van statuten en reglementen, de samenstelling en verantwoordelijkheden van hun bestuur.

Voor informatie en ondersteuning kunnen culturele organisaties en kunstenaars te rade gaan bij branche- en beroepsorganisaties, regionale ondersteuningsorganisaties of een externe adviseur. Brancheorganisaties geven echter aan dat ze over specifieke governance onderwerpen slechts een beperkt informatieaanbod hebben. En externe adviseurs zijn vaak te duur.

Om toezichthouders te ondersteunen kennen andere sectoren, zoals bijvoorbeeld de gezondheidszorg, het onderwijs en woningcorporaties, een beroepsvereniging voor toezichthouders. In de culturele sector is er de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC). Het ondersteuningsaanbod van de NVTC is bescheiden en op dit moment is slechts een fractie van de culturele organisaties lid.

Vragen op het gebied van bestuur en toezicht komen vaak terecht bij Cultuur+Ondernemen.

Sommige gesprekspartners constateren dat de eisen die aan toezichthouders worden gesteld in andere sectoren hoger zijn, zowel qua profielen en functievereisten als qua opleidingseisen. Zo zijn toezichthouders in andere sectoren verplicht om zich te blijven scholen en een bepaald aantal PE-punten (PE = permanente educatie) te halen. In de cultuursector bestaat een dergelijk systeem niet en is scholing van toezichthouders en bestuursleden minder gebruikelijk. Daar komt bij dat cursussen voor toezichthouders van commerciële aanbieders vaak niet in de krappe portemonnees passen en de tijdsinvestering voor de vrijwillige en doorgaans onbezoldigde toezichthouders en bestuursleden een drempel vormt.

7. *Regeldruk en verantwoordingslast vallen zwaar*

Veel gesprekspartners geven aan dat ze last hebben van toenemende regel- en verantwoordingsdruk. Naast subsidievoorwaarden, accountantscontroles, Arbo en AVG moeten gesubsidieerde culturele organisaties zich ook houden aan de drie codes: de Code Diversiteit en Inclusie, de Fair Practice Code en de Governance Code Cultuur.

Organisaties geven aan vooral veel werk te hebben aan de verschillende eisen die fondsen en overheden stellen aan subsidieaanvragen en aan de manier waarop ze zich daarover achteraf moeten verantwoorden. Graag zouden ze zien dat overheden en fondsen dit beter op elkaar afstemmen en eenduidiger maken. Inmiddels vindt hierover overleg plaats tussen OCW, provincies, een aantal grote gemeenten en de rijkscultuurfondsen. De uitkomsten hiervan zijn nog niet bekend.

Gedurende de subsidieperiode vinden meestal periodiek monitoringgesprekken plaats. De ervaringen van organisaties met deze gesprekken variëren. Sommigen ervaren deze gesprekken als 'open' en 'ondersteunend'. Anderen vinden dat hun contactpersonen niet altijd een goede gesprekspartner zijn als het om governance gaat of dat onvoldoende rekening wordt gehouden met hun omvang of specifieke situatie. Op hun beurt vinden overheden en fondsen het soms lastig om te bepalen hoe ver hun bemoeienis kan gaan en waar ze op moeten letten als ze willen weten hoe organisaties de Governance Code Cultuur toepassen.

8. Overlap tussen de codes?

In het verlengde van de klachten over regeldruk en verantwoordingslast wijzen sommige gesprekspartners op overlap tussen de drie codes. Zij suggereren dat de codes wellicht in elkaar geschoven kunnen worden. Dat zou de verantwoording ervan richting subsidiegevers en andere belanghebbenden aanzienlijk kunnen vereenvoudigen. Al is dit natuurlijk alleen het geval wanneer de nieuwe code minder bepalingen bevat waarover organisaties zich moeten verantwoorden dan de drie afzonderlijke codes bij elkaar opgeteld.

Anderen uiten twijfels over de wenselijkheid van één overkoepelende code. De doelen en methodieken van de drie codes zijn daarvoor volgens hen te uiteenlopend. Zij verwachten dat als je de drie codes op één hoop gooit, de inhoud verwatert en de verschillende onderwerpen binnen de codes niet de aandacht krijgen die ze verdienen.

Duidelijk is dat de codes niet zomaar in elkaar kunnen worden geschoven en dat de wenselijkheid en haalbaarheid daarvan goed moeten worden doordacht. Evenals alternatieve opties om de overlap tussen de codes te reduceren en efficiëntie en effectiviteit te bevorderen.

9. Nieuwe onderwerpen, nieuwe codes?

Naar aanleiding van de maatschappelijke discussie rond klimaat en duurzaamheid is ook de vraag actueel hoe culturele organisaties duurzamer kunnen worden. Er is gesuggereerd dat ook voor dit onderwerp een code zou moeten komen. Of dat de inspanningen van culturele organisaties om beleid te ontwikkelen rond duurzaamheid zouden op zijn minst

minder vrijblijvend moeten worden. Subsidiegevers zouden ook op dit terrein meer eisen moeten stellen.

Hetzelfde geldt voor de bestrijding van grensoverschrijdend gedrag en de zorg voor een 'veilige werkplek'. Ook op dit terrein zijn er onder meer initiatieven voor strengere regelgeving, klachtenprocedures, de verplichting tot aanstelling van vertrouwenspersonen en wordt er aanbevolen om binnen organisaties eigen, op de organisatie toegesneden, gedragscodes op te stellen.

In het licht van de toch al zware verantwoordingslast die organisaties ervaren, is het niet verwonderlijk dat dit bij velen tot de verzuchting leidt of er dan voor ieder nieuw maatschappelijk issue een nieuwe code moet komen. Het roept ook de vraag op of deze nieuwe onderwerpen niet (steviger) in de bestaande codes kunnen worden geïntegreerd. Of dat er een nieuwe, alles omvattende code ontwikkeld zou moeten worden.

Kortom: er bestaat een spanningsverhouding tussen enerzijds de regeldruk en verantwoordingslast die culturele organisaties ervaren en anderzijds de roep om aanbevelingen rond onderwerpen als duurzaamheid, veilige werkplek en de omgang met digitale data een meer verplichtend karakter te geven. Bijvoorbeeld in de vorm van nieuwe bepalingen binnen bestaande codes, nieuwe codes of een alles overkoepelende code. Het antwoord op de vraag naar de beste oplossing voor deze spanningsverhouding is niet eenvoudig te geven.

Het lijkt daarom tijd voor een verkenning van wat de meest passende vorm is om normen rond goed bestuur en toezicht, fair practice, diversiteit en inclusie, veilige werkplek en duurzaamheid op een effectieve, werkbare en toekomstbestendige manier vorm te geven.

Bij de beantwoording van deze vragen kunnen ook ervaringen met governance codes in andere sectoren worden betrokken. Evenals de strengere eisen die de Europese Commissie gaat stellen aan de verantwoording in accountantsverklaringen over Sustainable Development Goals (SDG's). Deze gelden vooralsnog alleen voor beursgenoteerde bedrijven, maar gaan in de toekomst waarschijnlijk ook gelden voor andere organisaties.

3. VOORSTEL VOOR VERVOLG

Naar aanleiding van de uitkomsten van de rondetafelgesprekken en interviews komen wij met de volgende voorstellen:

A. *Ondersteun culturele organisaties bij het goed toepassen van de Governance Code Cultuur in de praktijk. Zorg daarmee dat ze toegang hebben tot kennis over actuele governance vraagstukken en goed kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.*

- Voorzie hen van een gericht aanbod van informatie en advies en geef de gelegenheid tot de uitwisseling van ervaringen over actuele governance vraagstukken. Denk daarbij aan de verhouding tussen maatschappelijke doelstellingen en commerciële activiteiten, nieuwe organisatie- en besturingsmodellen, de verantwoordelijkheid van bestuurders en toezichthouders voor diversiteit en inclusie, belangenverstremming, een goede invulling van de rollen van toezichthouders en het voorkomen en omgaan met grensoverschrijdend gedrag. Daarbij verdienen de specifieke vragen waar kleine en middelgrote organisaties mee worstelen extra aandacht. Hier ziet Cultuur+Ondernemen een rol voor zichzelf weggelegd, en werkt daarin graag samen met regionale ondersteuningsorganisaties en overheden.
- Maak het financieel makkelijker voor toezichthouders en bestuursleden om zich te blijven scholen. Bijvoorbeeld door het programma Permanente Professionele Ontwikkeling (PPO) – dat uitgevoerd wordt door Platform ACCT in opdracht van OCW – open te stellen voor toezichthouders en bestuursleden, ook al zijn hun hoofdwerkzaamheden buiten de culturele sector.

B. *Stem de eisen die overheden en rijkscultuurfondsen stellen bij subsidieaanvragen en verantwoording beter op elkaar af.*

- We sporen OCW, provincies, grote gemeenten en de rijkscultuurfondsen aan om het overleg over meer eenduidige subsidie- en verantwoordingsvereisten snel tot resultaat te brengen, zodat culturele organisaties hiervan de komende cultuurplanperiode de vruchten kunnen plukken.

C. *Rust subsidiegevers beter toe om de toepassing van de Governance Code Cultuur door culturele organisaties te beoordelen en te monitoren.*

- Om de governance van culturele organisaties te kunnen beoordelen en monitoren is niet alleen kennis van de code nodig, maar ook van de dagelijkse praktijk van bestuur en toezicht.
- Zorg dat subsidiegevers en culturele organisaties (samen) kennis en ervaring opbouwen om het gesprek over de toepassing van de Governance Code Cultuur op een constructieve manier te voeren. Cultuur+Ondernemen ondersteunt dit graag.

D. Verken de toekomst van de Governance Code Cultuur

- Cultuur+Ondernemen wil graag het initiatief nemen om met de sector en andere stakeholders gedurende de komende cultuurplanperiode (2025-2028) de toekomst van de Governance Code Cultuur te verkennen. Daarbij betrekken we ook de andere twee codes in de sector en de wens om nieuwe onderwerpen zoals duurzaamheid en sociale veiligheid in de sector te bevorderen en te verankeren, in codes of op andere manieren.
- Deze verkenning moet onder andere antwoord geven op de vraag of de Governance Code Cultuur toe is aan vernieuwing en zo ja, hoe die vernieuwing eruit moet zien. Ook kan bekeken worden welke zaken het best geregeld kunnen worden in wetgeving, welke in codes en voor welke zaken handreikingen, best practices of stappenplannen passende instrumenten zijn.

Cultuur+Ondernemen is hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector en financier voor culturele en creatieve ondernemers. We ondersteunen culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die meer rendement willen halen uit hun activiteiten. Daartoe werken we onder meer samen met overheden en fondsen, om het effect van hun cultuurbeleid en –investeringen te vergroten. Met onze programma’s en activiteiten versterken we de cultuursector en maken haar onafhankelijker, zodat de sector kan floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur.

Bericht uit het veld – Governance: Toepassing en Toekomst is een uitgave van Cultuur+Ondernemen.

Auteurs

Andra Leurdijk

Titia Haaxma

Begeleiding en verslaglegging rondetafelgesprekken: Ebrien den Engelsman, Jellie Tiemersma, Yvonne Twisk, Djoeke Gerding

Het is toegestaan (delen van) de inhoud van deze publicatie te citeren of te verspreiden, mits daarbij Cultuur+Ondernemen en deze publicatie als bronnen worden vermeld.

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.

28 september 2023