

DE GOVERNANCE CODE CULTUUR IN JAARVERSLAGEN

NOVEMBER 2023

CULTUUR+ONDERNEMEN

INHOUD

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	5
2 Onderzoeksmethode ensteekproef	7
2.1 Indicatoren en vindplaats informatie	7
2.2 Steekproef	8
3 Uitkomsten onderzoek	10
3.1 Beschikbaarheid jaarverslag	10
3.2 Typering culturele organisaties in de steekproef	11
3.3 Verantwoording over de Governance Code Cultuur	12
3.4 Volledigheid toelichting Governance Code Cultuur	12
3.5 Overleg met interne belanghebbenden	13
3.6 Aandacht voor externe belanghebbenden	14
3.7 Toelichting Raad van Toezicht of bestuur op eigen functioneren	15
3.8 Omgang met belangenverstrengeling	15
3.9 Risicomanagement	16
3.10 Nevenfuncties en beloning directeuren en directeur-bestuurders	17
3.11 Nevenfuncties en vergoeding Raad van Toezicht of bestuur	17
3.12 Vergaderfrequentie, onderwerpen en rooster van aftreden	18
3.13 Rangorde indicatoren	19
3.14 Totalscores	20
3.15 Verband scores en omvang organisatie	20
3.16 Vergelijking met uitkomsten eerder onderzoek	21
4 Conclusies	23
Bijlage 1: Indicatorenlijst	25
Bijlage 2: Bronnen	27

VOORWOORD

In navolging van eerdere onderzoeken heeft Cultuur+Ondernemen in 2023 opnieuw een onderzoek uitgevoerd naar hoe culturele organisaties zich in hun jaarverslag verantwoorden over de Governance Code Cultuur. Zo wordt zichtbaar welke vooruitgang is geboekt in de toepassing van en verantwoording over de Governance Code Cultuur.

We hopen dat de uitkomsten van het onderzoek organisaties ertoe aanzetten om hun verantwoording over de code in de komende jaren verder te verbeteren. Daarmee geven ze hun subsidiegevers en andere belanghebbenden inzicht in de inrichting van hun bestuur en toezicht. De code is daarnaast ook een instrument dat organisaties uitnodigt tot reflectie op hun bestuur en toezicht. De manier waarop culturele organisaties hun bestuur en toezicht inrichten, beweegt idealiter mee met interne en externe veranderingen. Inzicht verschaffen in hoe organisaties dit doen, kan hun subsidiegevers, donateurs, samenwerkingspartners, publiek en anderen vertrouwen geven. Het vermogen tot zelfreflectie en blijven leren zijn bovendien belangrijke competenties voor goed bestuur en toezicht.

Oktober 2023

Titia Haaxma, directeur Cultuur+Ondernemen

SAMENVATTING

In dit onderzoek heeft Cultuur+Ondernemen de jaarverslagen van 100 culturele organisaties opgezocht en geanalyseerd hoe ze zich daarin verantwoordden over de Governance Code Cultuur. Een van de principes uit de code stelt dat organisaties de code moeten toepassen én - in hun jaarverslag - moeten uitleggen hoe ze dat doen.

Bij tien procent van de onderzochte organisaties konden we geen actueel jaarverslag vinden op hun website en werd het ook bij navraag niet toegezonden. Bij de overige 90 procent blijken er grote verschillen te bestaan tussen hoe culturele organisaties zich over de code verantwoordden. Er zijn organisaties die gedegen jaarverslagen publiceren, met een uitgebreide toelichting op de toepassing van de Governance Code Cultuur, inclusief een beschrijving van punten waar ze lering uit willen trekken. Er zijn ook organisaties die weinig of geen aandacht besteden aan de code en volstaan met de vermelding dat ze aan de code voldoen. De grote middenmoot rapporteert weliswaar over een aantal onderwerpen uit de code, maar de hoeveelheid aandacht en de kwaliteit van de rapportage kunnen nog aanzienlijk beter. Bijvoorbeeld door uitgebreider te vertellen hoe de code binnen de organisatie wordt toegepast: welke onderwerpen hebben daarbij in het afgelopen jaar gespeeld en welke stappen heeft de organisatie gezet in de ontwikkeling en professionalisering van bestuur en toezicht? De inrichting en uitoefening van bestuur en toezicht zijn immers nooit af, maar blijven zich ontwikkelen onder invloed van interne en externe factoren.

Met de uitkomsten van dit onderzoek hopen we culturele organisaties aan te sporen en te inspireren om in de toekomst meer aandacht te besteden aan de verantwoording over de Governance Code Cultuur in hun jaarverslag.

1 INLEIDING

De Governance Code Cultuur is een code voor goed bestuur en toezicht in de culturele sector. De code is door en voor de sector ontwikkeld en veel culturele organisaties hanteren de principes uit deze code bij de inrichting van hun bestuur en toezicht. Overheden en rijkscultuurfondsen stellen naleving van de code vaak verplicht als ze (meerjarige) subsidies verlenen aan culturele organisaties. Cultuur+Ondernemen is de houder van Governance Code Cultuur. Vanuit die verantwoordelijkheid doet Cultuur+Ondernemen onderzoek naar de toepassing van de code en de manier waarop organisaties zich daarover verantwoorden.

Eind 2019 is de laatste versie van de Governance Code Cultuur gelanceerd. Het huidige onderzoek is het eerste naar deze versie van code. Het is de bedoeling om dit onderzoek periodiek te herhalen, om zo te kunnen vaststellen of en in hoeverre verantwoording over de toepassing van de code door de tijd heen verbetert.

In het verleden zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de toepassing van eerdere versies van de Governance Code Cultuur (zie paragraaf 3.15). Een van de observaties uit het laatste onderzoek uit 2017 was dat veel organisaties volstonden met de korte melding *dat* ze de Governance Code Cultuur hanteren, maar niet hoe ze die hanteren. Organisaties hebben de nodige vrijheid bij de invulling van de code. Maar ze moeten wel uitleggen hoe ze de principes toepassen en waarom ze eventueel afwijken van de bij de principes behorende aanbevelingen. Of, zoals het onder het tweede principe uit de code wordt verwoord: *pas toe en leg uit*. Het is daarom interessant om te zien in hoeverre organisaties dit inmiddels beter doen.

Natuurlijk zegt een verantwoording in een jaarverslag niet alles over hoe een organisatie in de praktijk met de code omgaat. Papier is immers geduldig. De veronderstelling is echter dat organisaties die uitgebreid en inhoudelijk verslag doen over de toepassing van de Governance Code Cultuur, de code op zijn minst serieus nemen. Dit geldt zeker als organisaties een inhoudelijke toelichting geven op hoe ze hun bestuur en toezicht hebben ingericht, welke procedures ze hanteren en hoe ze in het afgelopen jaar in de praktijk met de code zijn omgegaan. Voor subsidiegevers vormt het jaarverslag vaak een aanknopingspunt voor monitoringgesprekken. Ook in andere sectoren worden jaarverslagen gebruikt om de voortgang in de toepassing van governance codes te monitoren.

DE 8 PRINCIPES UIT DE GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

Waarde scheppen zorgvuldig besturen voor en in de samenleving

1. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.
2. De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan ('pas toe én leg uit'). De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af ('pas toe óf leg uit').

Integer en rolbewust handelen

3. Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.
4. Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

Zorgvuldig besturen

5. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.
6. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

Goed toezicht uitoefenen

7. De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.
8. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

2 ONDERZOEKSMETHODE EN STEEKPROEF

Het onderzoek is uitgevoerd in twee fases: een pilotonderzoek in de herfst van 2022 en het echte onderzoek in de periode april-juni 2023. De pilot is uitgevoerd om een geschikte onderzoeksmethode te bepalen, inclusief een manier om te komen tot een evenwichtig samengestelde steekproef.

2.1 INDICATOREN EN VINDPLAATS INFORMATIE

De onderwerpen waar we in het onderzoek op letten zijn ontleend aan de principes en aanbevelingen uit Governance Code Cultuur die betrekking hebben op de verantwoording in het jaarverslag over toepassing van de code (zie aanbevelingen bij principes 2, 3 en 7). Deze aanbevelingen zijn vertaald naar een lijst met indicatoren aan de hand waarvan we scores hebben toegekend aan de jaarverslagen. De indicatoren hebben onder andere betrekking op de uitgebreidheid van de verantwoording over de Governance Code Cultuur, de vermelding van de samenstelling van bestuur en raad van toezicht, aftreedrooster, nevenfuncties en beloningsbeleid en de omgang met risicobeheersing en belangenverstrengeling.


Bijlage 1 bevat de lijst met indicatoren, de omschrijving per indicator en de bijbehorende scoremogelijkheden. De lijst is tijdens de pilot getest op duidelijkheid. Ook hebben we daarbij gekeken of verschillende codeurs aan hetzelfde jaarverslag dezelfde scores toekennen (intercodeurbetrouwbaarheid). Vervolgens hebben we de indicatorenlijst op enkele onderdelen verduidelijkt. Dit resulteerde in een definitieve lijst met 15 indicatoren. Bij een deel van de indicatoren wordt gevraagd of bepaalde informatie aanwezig is. Dit geldt bijvoorbeeld voor de vraag of het jaarverslag informatie bevat over de bezoldiging van de directeur-bestuurder. Is dit het geval dan is de score 1, is dit niet het geval dan is de score 0. Een ander deel van de indicatoren heeft betrekking op de mate van aandacht voor een bepaald onderwerp. Dit geldt bijvoorbeeld voor de vraag naar de mate van volledigheid van de toelichting op de acht principes. De score 2 staat daarbij voor een uitgebreide, 1 voor een beknopte en 0 voor geen toelichting.

Organisaties gebruiken verschillende termen voor het 'jaarverslag'. Naast jaarverslag kwamen we onder meer tegen: 'activiteitenverslag', 'bestuursverslag' en 'verantwoording OCW'. Soms publiceren ze twee aparte documenten: het jaarverslag of activiteitenverslag en daarnaast de jaarrekening met financiële verantwoording. Informatie over de Governance Code Cultuur kan in een van deze rapportages of in beide staan. We hebben alle verschillende aanwezige documenten bekeken op de vraag of ze informatie bevatten over organisatie, bestuur, toezicht en de code. Als dit het geval was hebben we de betreffende documenten in het onderzoek opgenomen. In dit rapport hanteren we voor alle typen rapportages de term 'jaarverslag'.

Soms staan bepaalde gegevens niet in het jaarverslag zelf, maar wel op de website van de organisatie. Dit geldt bijvoorbeeld regelmatig voor de namen van toezichthouders. Als dit het geval is, hebben we de gegevens op de website meegenomen bij het scoren. Het gaat er immers om dat de gegevens beschikbaar en toegankelijk zijn. Ook komt het voor dat de verantwoording over een onderwerp dat deel uitmaakt van de Governance Code Cultuur niet onder die noemer wordt vermeld, maar op een andere plek in het jaarverslag. Dit gebeurt in verschillende jaarverslagen bij onderwerpen als risicomanagement of externe stakeholders. Verschillende organisaties rapporteren daar in een aparte paragraaf over, maar niet per se expliciet onder de noemer 'Governance Code Cultuur'. Ook die passages hebben we betrokken in het onderzoek.

2.2 STEEKPROEF

Het streven was om in de steekproef een variatie aan culturele instellingen op te nemen, zowel naar discipline als naar geografische ligging. Er bestaat alleen nergens een totaaloverzicht van alle culturele instellingen in Nederland. We moesten daarom putten uit verschillende bronnen. Uiteindelijk hebben we een groslijst samengesteld van alle 900 culturele organisaties die in de afgelopen periode een meerjarige subsidie hebben ontvangen van a) het ministerie van OCW via de BIS, b) de zes Rijkscultuurfondsen en c) de tien grootste Nederlandse gemeenten. Uit deze 900 organisaties hebben we vervolgens een steekproef samengesteld van 100 organisaties door willekeurige nummertrekking. We hebben gekozen voor instellingen die een meerjarige subsidie ontvangen. Subsidiegevers stellen aan deze organisaties doorgaans als voorwaarde dat ze moeten voldoen aan de Governance Code Cultuur (en aan de andere twee codes in de sector). Bij organisaties die een eenmalige projectsubsidie ontvangen is dit niet altijd het geval.



Vervolgens hebben we de recente jaarverslagen opgezocht op de websites van alle 100 organisaties in de steekproef. De meeste organisaties in de steekproef zijn culturele ANBI's. Voor hen geldt dat de wettelijke termijn voor publicatie van het jaarverslag uiterlijk 1 juli van het erop volgende jaar is. In de praktijk varieert de maand van publicatie van maart tot november, of nog later. Omdat dit onderzoek tussen april en juni 2023 plaatsvond en de deadline voor het publiceren van een jaarverslag over 2022 dus nog niet was verstreken, hebben we ervoor gekozen om 'recent' te definiëren als het afgelopen jaar (2022) of het jaar daaraan voorafgaand (2021).

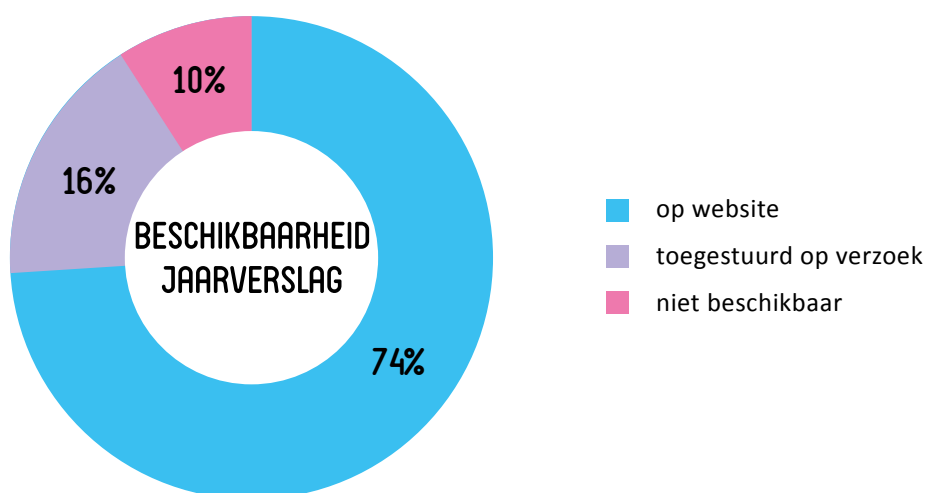
Indien op de website geen recent jaarverslag aanwezig was, hebben we de organisaties benaderd met het verzoek om het jaarverslag aan Cultuur+Ondernemen toe te sturen. Van 10 organisaties hebben we ook na opvraag geen jaarverslag ontvangen. Van de jaarverslagen in de steekproef, zijn er 49 over het jaar 2022 en 41 over 2021.

De resultaten van het onderzoek zijn geanonimiseerd verwerkt.

3 UITKOMSTEN ONDERZOEK

In dit deel van het rapport beschrijven we de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek.

3.1 BESCHIKBAARHEID JAARVERSLAG



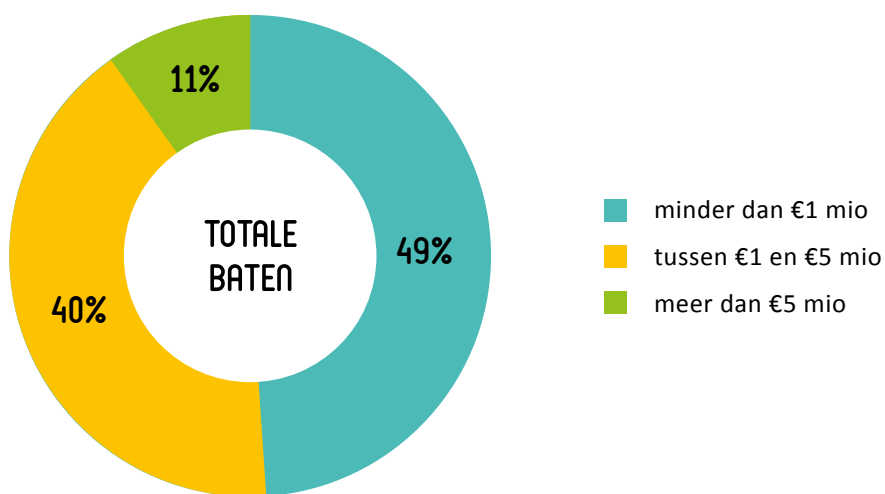
De Governance Code Cultuur beveelt aan om het jaarverslag op de website van de organisatie te publiceren (aanbeveling bij principe 2). Een ruime meerderheid (74%) van de organisaties publiceert jaarverslagen en/of jaarrekeningen op de eigen website of op een speciaal internetportaal, zoals van de Federatie Cultuur. Maar nog lang niet alle organisaties doen dit. Ze publiceren het jaarverslag niet of er staan alleen oudere jaarverslagen op hun website. Wanneer we geen recent jaarverslag op de website van een organisatie konden vinden, hebben we het jaarverslag telefonisch of via de mail opgevraagd. Dat resulteerde in nog eens 16% extra jaarverslagen. Bij 10% van de organisaties lukte ook dat niet. Alle uitkomsten na deze paragraaf hebben dus betrekking op 90 organisaties.

Opvallend is dat de jaarverslagen heel verschillend zijn in omvang en vorm. De omvang varieert van 4 pagina's tot meer dan 100 pagina's. In beknopte jaarverslagen of jaarverslagen die vooral een activiteitenverslag zijn, valt verantwoording over de code en over organisatie en bestuur vaak buiten de behandelde onderwerpen.

3.2 TYPERING CULTURELE ORGANISATIES IN DE STEEKPROEF

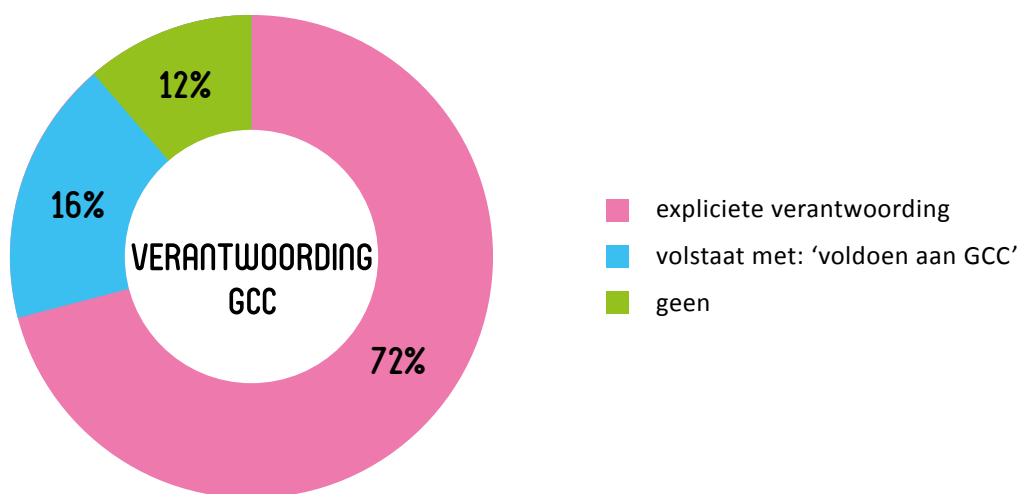
In de steekproef zijn organisaties uit de verschillende subsectoren vertegenwoordigd: podiumkunsten (podia, producenten, dans- muziek en theatergezelschappen), festivals, musea, instellingen voor kunst- en cultuureducatie, erfgoedinstellingen, bibliotheken, film- en televisieproducenten.

Om een indruk te krijgen van de omvang van een organisatie hebben we gekeken naar de totale baten van de organisaties in de steekproef. De *totale baten* zijn de optelsom van onder meer subsidies, sponsorgelden, donaties en eigen inkomsten. Bijna de helft (49%) van de organisaties heeft minder dan 1 miljoen euro aan totale baten, 40% heeft tussen de 1 en 5 miljoen euro aan baten en 11 % heeft meer dan 5 miljoen euro aan baten.



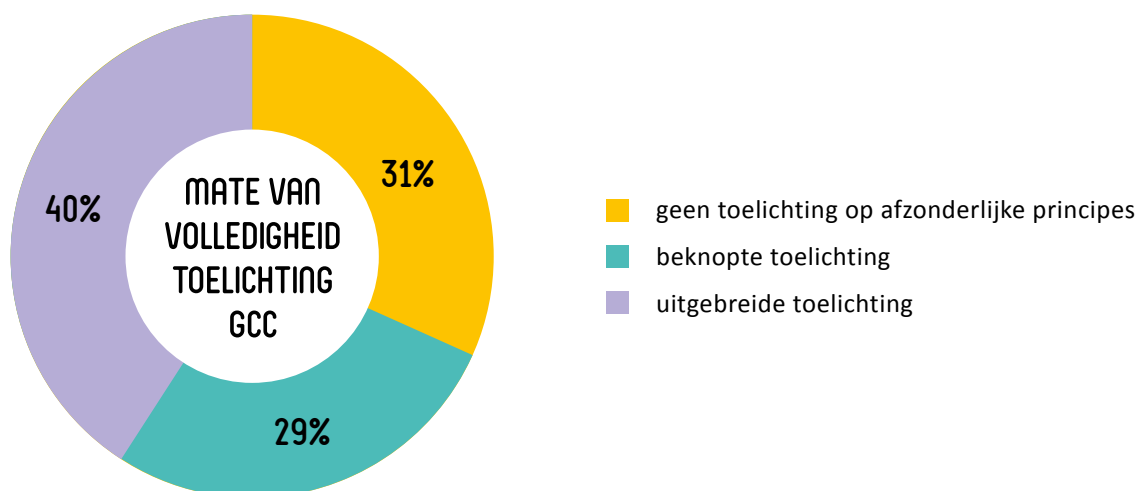
De meerderheid van de organisaties (53%) heeft een raad van toezicht (RvT), 46% heeft een bestuur. Bij diverse organisaties valt te lezen dat ze het besturingsmodel willen veranderen, van bestuur naar RvT.

3.3 VERANTWOORDING OVER DE GOVERNANCE CODE CULTUUR



Een ruime meerderheid (72%) van de organisaties verantwoordt zich ten minste in enkele regels over de toepassing van de Governance Code Cultuur. Bij 16% wordt alleen genoemd dát de organisatie de code toepast. Bij een kleine minderheid (12%) ontbreekt de verantwoording geheel.

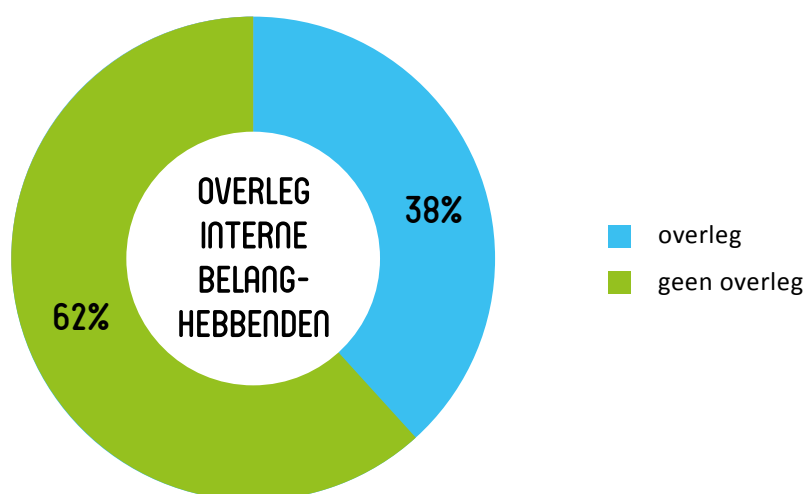
3.4 VOLLEDIGHEID TOELICHTING GOVERNANCE CODE CULTUUR



Van de organisaties die de Governance Code Cultuur in het jaarverslag noemen, is vervolgens gekeken hoe uitgebreid de toelichting is. Een ruime minderheid (40%) geeft in het jaarverslag uitgebreide toelichting op de toepassing van de principes en aanbevelingen uit de code. Zij benoemen dus niet alleen dát ze aan de Governance Code Cultuur voldoen, maar gaan daarbij ook in op twee of meer van de principes en aanbevelingen uit de code. 29% geeft een beknoptere toelichting en 31% houdt het bij een vermelding dat ze aan de Governance Code Cultuur voldoen, zonder verdere toelichting op afzonderlijke principes. Opvallend is dat organisaties in deze toelichtingen met regelmaat vooral beschrijven hoe ze de toepassing van de code *procedureel*, bijvoorbeeld in de vorm van reglementen hebben vastgelegd, maar niet hoe ze de code daadwerkelijk *in de praktijk* hebben toegepast in het specifieke jaar van het jaarverslag. Ze vermelden dus bijvoorbeeld wel dat in het huishoudelijk reglement bepalingen zijn opgenomen over ongewenste belangenverstremgeling, maar niet of zich in het afgelopen jaar gevallen van belangenverstremgeling hebben voorgedaan, hoe ze daarmee zijn omgegaan of welke afwegingen ze hebben gemaakt.

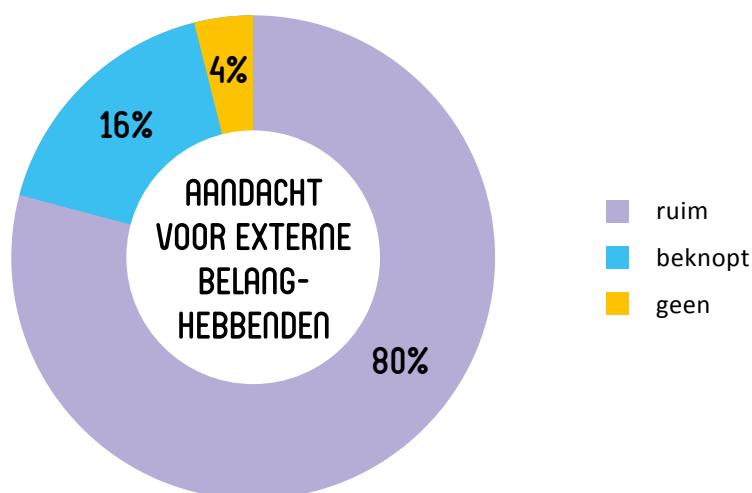
In de Governance Code Cultuur wordt ook een aantal specifieke onderwerpen benoemd waar het jaarverslag aandacht aan zou moeten besteden. Deze komen in de volgende paragrafen aan de orde.

3.5 OVERLEG MET INTERNE BELANGHEBBENDEN



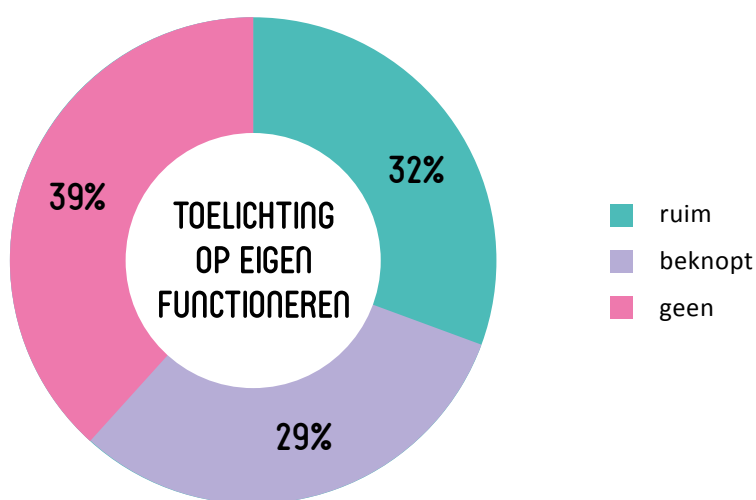
Aandacht voor overleg met interne belanghebbenden, zoals een ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging (PVT) of medewerkers, geeft een van de laagste scores. Slechts 38% besteedt hieraan aandacht in het jaarverslag.

3.6 AANDACHT VOOR EXTERNE BELANGHEBBENDEN



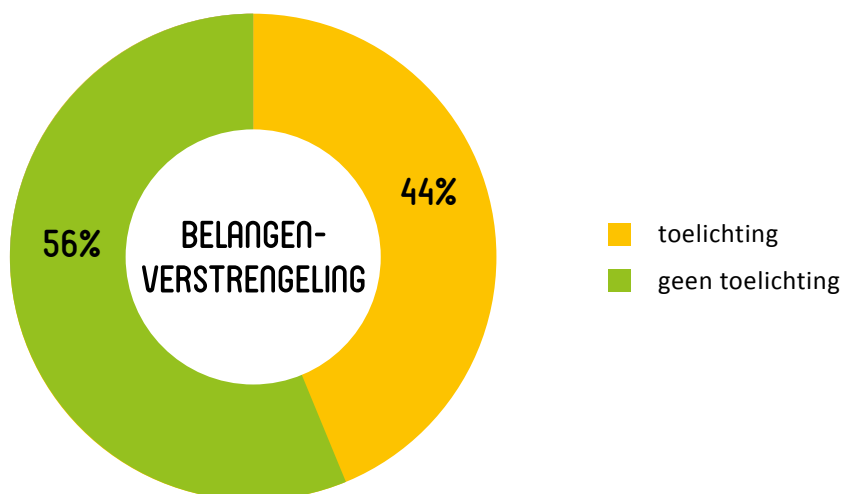
Aandacht voor externe belanghebbenden scoort daarentegen hoog. 80% van de organisaties besteedt er ruim aandacht aan, 16% beknopt en 4% geen. Daarmee krijgt dit onderwerp in de meeste jaarverslagen veel aandacht. Genoemd worden veel verschillende organisaties, van subsidieverstrekkers tot projectpartners en andere typen samenwerkingspartners. Ook organisaties die verder niet of nauwelijks toelichting geven op de toepassing van de code vermelden vaak wel hun samenwerkingspartners.

3.7 TOELICHTING RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR OP EIGEN FUNCTIONEREN



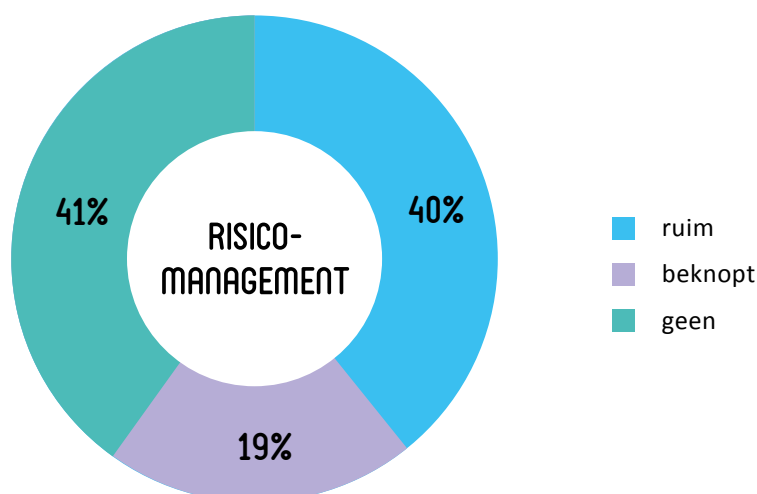
Principe 7 in de Governance Code Cultuur (aanbeveling 10) stelt dat toezichthouders en besturen jaarlijks hun eigen functioneren moeten evalueren en hiervan verslag moeten doen in het jaarverslag. Een aanzienlijk deel van de toezichthouders en besturen (39%) besteedt in het geheel geen aandacht aan het eigen functioneren in het jaarverslag. 71% geeft wel beknopte of ruime toelichting op het eigen functioneren.

3.8 OMGANG MET BELANGENVERSTRENGELING



Het voorkomen van ongewenste belangenverstrengeling (principe 3) is onderdeel van goed bestuur en zorgvuldig toezicht. Een meerderheid (56%) van de organisaties geeft geen toelichting op hoe de raad van toezicht of het bestuur omgaat met belangenverstrengeling. Dat wil zeggen: ze geven niet aan óf het zich heeft voorgedaan noch hoe ze ermee om zijn gegaan, mocht het zich hebben voorgedaan. 44% van de organisaties doet dit wel. Soms alleen door aan te geven wat hierover in hun statuten en reglementen staat, soms ook door te vermelden welke concrete gevallen van ongewenste belangenverstrengeling zich hebben voorgedaan in het voorgaande jaar en hoe ze daarmee zijn omgegaan.

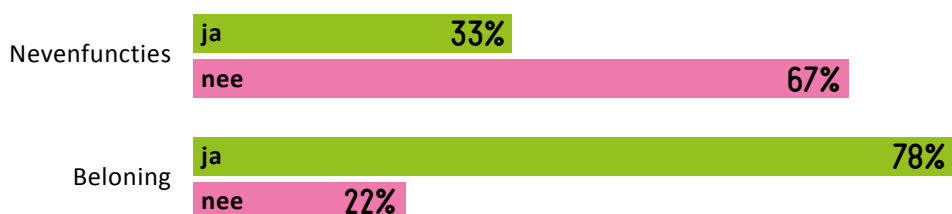
3.9 RISICOMANAGEMENT



Risico's in kaart brengen en aangeven hoe je ze wilt voorkomen of de gevolgen ervan verzachten, is belangrijk om zorg te dragen voor de continuïteit van een organisatie. De scores op deze indicator tonen een gevarieerd beeld: 40% besteedt ruim aandacht aan risicomanagement, 19% beknopt en 41% besteedt er helemaal geen aandacht aan.

3.10 NEVENFUNCTIES EN BELONING DIRECTEUREN EN DIRECTEUR-BESTUURDERS

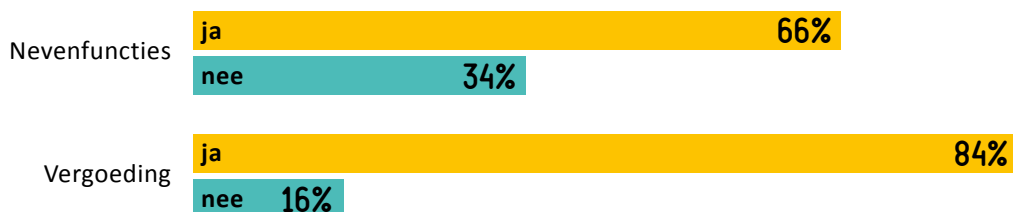
VERMELDING VAN NEVENFUNCTIES EN BELONING DIRECTEUREN EN DIRECTEUR-BESTUURDERS



Nevenfuncties van directeuren en directeur-bestuurders worden slechts door 33% van de organisaties vermeld. Hun beloning wordt doorgaans wel vermeld. De manier waarop de beloning wordt vermeld varieert van de frase ‘conform de CAO’ of ‘conform WNT’ tot het benoemen van exacte bedragen.

3.11 NEVENFUNCTIES EN VERGOEDING RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR

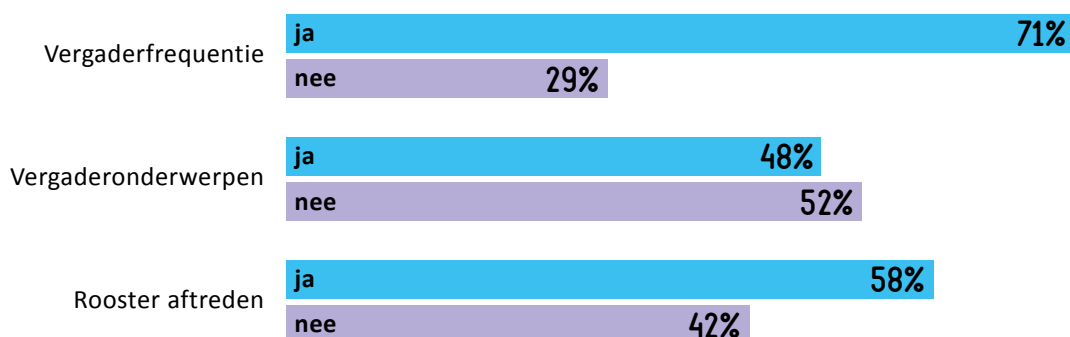
VERMELDING VAN NEVENFUNCTIES EN VERGOEDING RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR



In vergelijking met de vermelding van nevenfuncties bij de directeur-bestuurders en directeuren staan de nevenfuncties van toezichthouders en bestuursleden veel meer op de kaart. 66% van de organisaties vermeldt dit. Met betrekking tot de vergoedingen valt op dat wordt vermeld dat een ruime meerderheid (84%) van de toezichthouders of bestuursleden onbezoldigd is

3.12 VERGADERFREQUENTIE, ONDERWERPEN EN ROOSTER VAN AFTREDEN

VERGADERFREQUENTIE, VERGADERONDERWERPEN, ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR

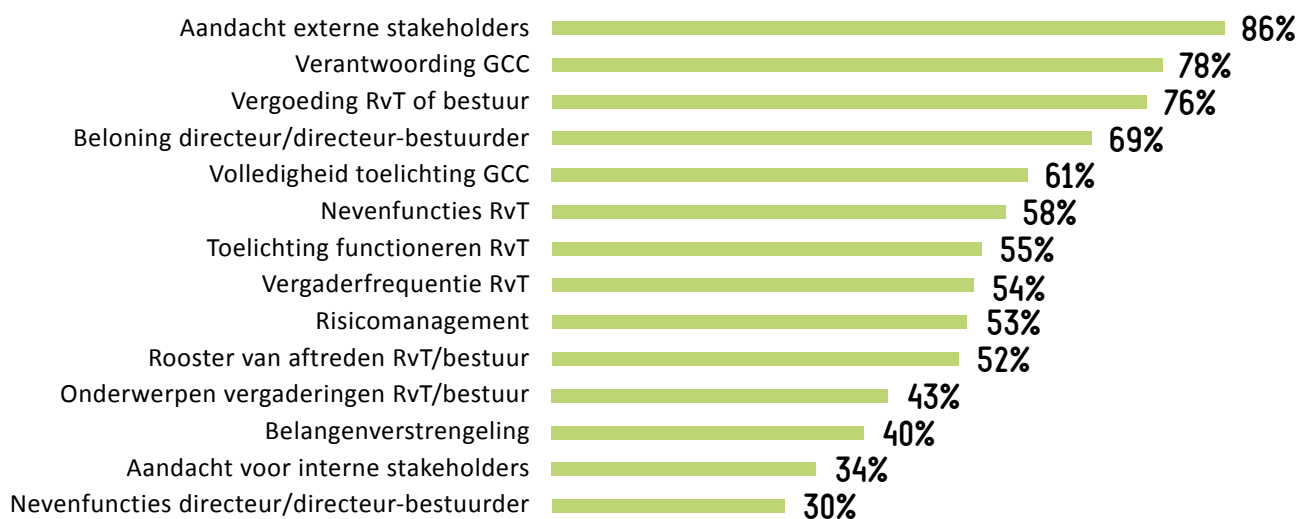


Bovenstaande drie indicatoren betreffen het functioneren van de raad van toezicht of het bestuur. Een meerderheid maakt melding van het aantal vergaderingen in het verslagjaar. Minder dan de helft van de raden van toezicht of besturen geeft aan welke onderwerpen ze in het afgelopen jaar hebben behandeld. Net iets meer dan de helft publiceert een rooster van aftreden.

3.13 RANGORDE INDICATOREN

We hebben gekeken over welke van de 14 onderwerpen organisaties zich het best verantwoordden. Het figuur toont de rangorde in het aantal organisaties dat zich in hun jaarverslagen over de verschillende onderwerpen verantwoordt.

RANGORDE INDICATOREN

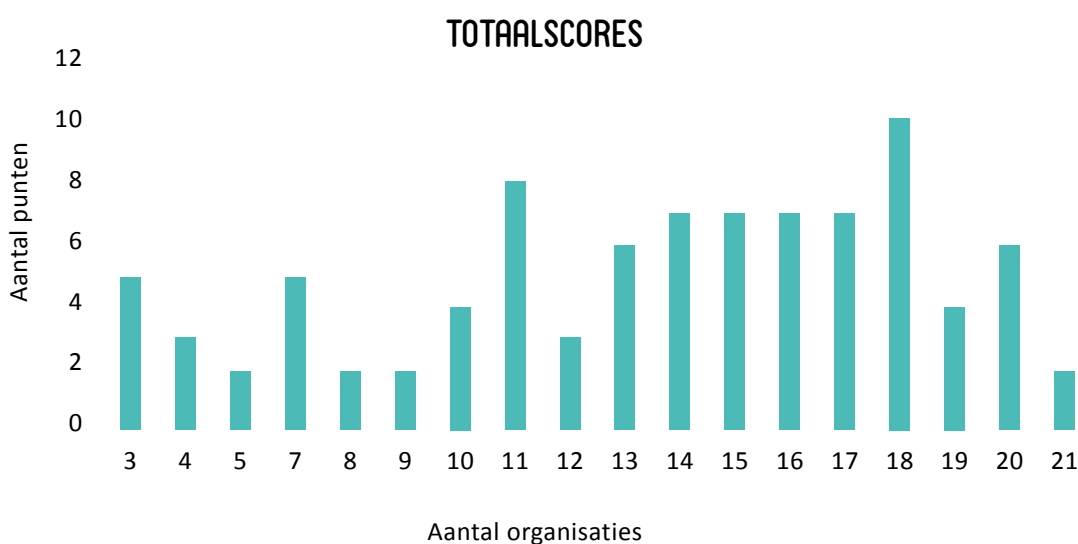


De hoogst scorende onderwerpen zijn: aandacht voor externe stakeholders, benoemen van het feit dat de organisatie voldoet aan de Governance Code Cultuur en vermelding van vergoeding van de raad van toezicht of het bestuur.

De laagst scorende onderwerpen zijn: belangenverstrengeling, overleg met interne belanghebbenden en nevenfuncties van directeur-bestuurders of directeuren.

3.14 TOTAALSCORES PER ORGANISATIE

Organisaties kunnen op 15 indicatoren maximaal 21 punten scoren. De totaalscore per organisatie geeft een indicatie van de mate waarin deze zich in het verslagjaar verantwoordt over de Governance Code Cultuur. Het figuur toont hoeveel organisaties een bepaalde score hebben behaald.



De uitkomsten laten zien dat de totaalscores erg uiteenlopen; een klein deel van de organisaties heeft hoge scores, een iets groter deel heeft lage scores en het merendeel van de organisaties bevindt zich in de middenmoot.

3.15 VERBAND SCORES EN OMVANG ORGANISATIE

We hebben tot slot gekeken of er een verband is tussen de omvang van een organisatie (afgeleid uit de baten) en de totaalscores van de organisaties. De uitkomsten zijn als volgt: bij de organisaties met baten minder dan 1 miljoen euro (49% van het totaal aantal organisaties in de steekproef) is de gemiddelde totaalscore 12 punten (van de maximaal te behalen 21 punten), bij organisaties met baten tussen de 1 en 5 miljoen euro (40%) is de gemiddelde totaalscore 14 punten en bij organisaties met baten van meer dan 5 miljoen euro (11%) is de gemiddelde totaalscore 17 punten. Er is dus een (zwak) verband tussen de omvang van de organisatie en de mate waarin ze zich verantwoorden over de Governance Code Cultuur: hoe groter, hoe beter. Opmerkelijk is tegelijkertijd dat de jaarverslagen van enkele grote(re) organisaties lage totaalscores behalen.

3.16 VERGELIJKING MET UITKOMSTEN EERDER ONDERZOEK

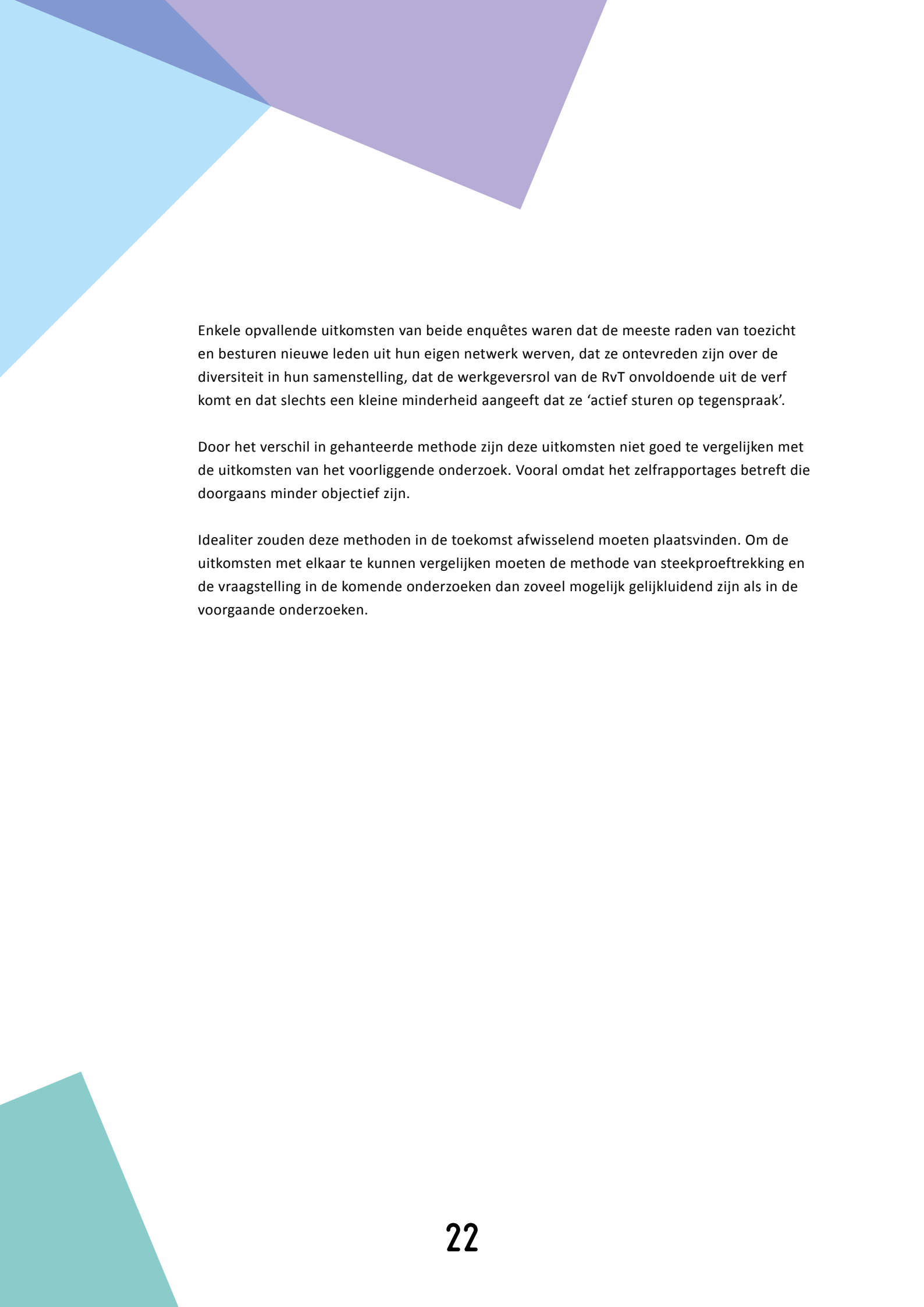
Interessant is te weten welke ontwikkelingen er zijn in de toepassing van en verantwoording over de Governance Code Cultuur door de jaren heen. Het laatste (enigszins) vergelijkbare onderzoek dateert uit 2017. Ook toen is de verantwoording over de code in de jaarverslagen of op website van 100 culturele organisaties onderzocht, maar op een veel beperkter aantal variabelen. In vergelijking met de resultaten van het huidige onderzoek blijkt dat er sprake is van aanzienlijke verbeteringen op de volgende variabelen:

- Beschikbaarheid van het jaarverslag (op de website): 66% in 2017, 74% in het huidige onderzoek.
- Verantwoording over risicomanagement: 22% in 2017, 59% in het huidige onderzoek.
- Vermelding van bezoldiging van de raad van toezicht of het bestuur: 59% in 2017, 84% in het huidige onderzoek.
- Vermelding van rooster van aftreden: 35% in 2017, 58% in het huidige onderzoek.

Bij de vergelijking past wel enig voorbehoud. De steekproef in 2017 is tot stand gekomen via een andere methode, namelijk via een Google zoekopdracht, te weten: ‘past de governance code cultuur toe’ of vergelijkbare zoektermen. Daarmee vielen organisaties die de code in het geheel niet noemden dus al bij voorbaat buiten de steekproef. Mogelijk gaf dit destijds een vertekening, in positieve zin, van de uitkomsten. We hebben dit keer gekozen voor een nieuwe steekproeftrekking via een andere methode (zie paragraaf 2), die beter onderbouwd is en in de toekomst makkelijker herhaalbaar.

In 2016 publiceerde KPMG een onderzoek naar de verantwoording in jaarverslagen van 15 culturele organisaties. Door het geringe aantal is dit geen representatief onderzoek. Maar de strekking van de uitkomsten is grotendeels vergelijkbaar: organisaties noemen de Governance Code Cultuur en zeggen zich eraan te houden. Vaak wordt enige toelichting gegeven, maar die is bij veel onderwerpen eerder procedureel dan inhoudelijk van aard.

In het verleden is ook andersoortig onderzoek gedaan. In 2014 en 2016 is op basis van enquêtes onder toezichthouders, bestuursleden, directeur-bestuurders, directeuren en zakelijk leiders gevraagd naar hoe zij aankijken tegen de toepassing van de Governance Code Cultuur (N=239 resp. N=500). In het onderzoek uit 2014 geeft 80% van de respondenten aan dat hun organisatie de code toepast, in 2016 is dit 82%. Vervolgens bevatten beide enquêtes nog een aantal meer specifieke vragen.



Enkele opvallende uitkomsten van beide enquêtes waren dat de meeste raden van toezicht en besturen nieuwe leden uit hun eigen netwerk werven, dat ze ontevreden zijn over de diversiteit in hun samenstelling, dat de werkgeversrol van de RvT onvoldoende uit de verf komt en dat slechts een kleine minderheid aangeeft dat ze 'actief sturen op tegenspraak'.

Door het verschil in gehanteerde methode zijn deze uitkomsten niet goed te vergelijken met de uitkomsten van het voorliggende onderzoek. Vooral omdat het zelfrapportages betreft die doorgaans minder objectief zijn.

Idealiter zouden deze methoden in de toekomst afwisselend moeten plaatsvinden. Om de uitkomsten met elkaar te kunnen vergelijken moeten de methode van steekproeftrekking en de vraagstelling in de komende onderzoeken dan zoveel mogelijk gelijkloend zijn als in de voorgaande onderzoeken.

4 CONCLUSIES

Bijna driekwart van de 100 onderzochte organisaties publiceert haar (recente) jaarverslag op de website. Daarnaast kon 16 procent een recent jaarverslag opsturen. Van 10% ontvingen we ook na opvraag geen jaarverslag. Van alle organisaties die een recent jaarverslag ter beschikking stellen, verantwoordt meer dan tweederde (72%) zich over de toepassing van de Governance Code Cultuur in het jaarverslag.

Onderwerpen die veel aandacht krijgen zijn: externe stakeholders en vergoeding van toezichthouders of bestuur. Onderwerpen die weinig aandacht krijgen zijn: nevenfuncties van directeuren en directeur-bestuurders, interne belanghebbenden en belangenverstrengeling.

De *verschillen* tussen organisaties bij de verantwoording over de code zijn groot; de scores per organisatie variëren van 3 tot 21 punten (op een maximum score van 21). Een puntentotaal van 3 betekent in feite dat er niet of nauwelijks sprake is van verantwoording.

Al met al valt er nog veel te verbeteren. Een aantal organisaties verantwoordt zich niet of nauwelijks over bestuur, toezicht en de Governance Code Cultuur. Veel andere organisaties kunnen in hun jaarverslag aan meer onderwerpen uit de code aandacht besteden, deze uitgebreider behandelen, en met meer inhoudelijke reflectie. Een jaarverslag wordt interessanter voor subsidiegevers, donateurs, sponsors, partners en andere belanghebbenden wanneer de organisatie stilstaat bij specifieke situaties en ontwikkelingen, in plaats van volstaat met een beschrijving van algemene regels en procedures. Alleen dan geeft het jaarverslag een goed beeld van hoe het bestuur en toezicht van een organisatie functioneert en vormt het een goed aanknopingspunt voor het gesprek met interne en externe belanghebbenden.

TIPS VOOR EEN GOEDE VERANTWOORDING OVER DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

Op de website van Cultuur+Ondernemen staat een handreiking over hoe een goed jaarverslag met aandacht voor verantwoording over de Governance Code Cultuur er idealiter uitziet: <https://www.cultuur-ondernemen.nl/toolkit/de-governance-code-cultuur-en-het-jaarverslag>

Cultuur+Ondernemen publiceert jaarlijks in januari een update van deze handreiking, inclusief enkele best practices: <https://www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/artikel/governance-in-je-jaarverslag-best-practices>

BIJLAGE 1: INDICATORENLIJST

Nr	Omschrijving indicator	Score in punten
1	Jaarverslag* aanwezig op website, of op internetportaal of d.m.v. opvragen Jaarverslag van 2021 of 2022 is beschikbaar via de site; of alleen jaarverslagen van 2020 of eerder staan op de site maar wel respons op verzoek om recent jaarverslag	2
	Geen enkel jaarverslag op de site maar wel recent jaarverslag toegestuurd	1
	Geen van het bovenstaande is het geval; geen opname in verdere onderzoek	0
	Wanneer alleen standaard-ANBI info aanwezig is: opvragen jaarverslag	
2	In het jaarverslag wordt in aparte paragraaf vermeld dat de organisatie voldoet aan Governance Code Cultuur,	2
	Alleen verwijzing naar Governance Code Cultuur in jaarverslag of op website**	1
	Geen vermelding van Governance Code Cultuur	0
** Vermelding op website is alleen meegerekend wanneer het jaarverslag op de website stond of werd toegestuurd (dus bij score 1 of 2 op indicator 1)		
3	Mate van volledigheid toelichting op de 8 principes	
	Ruim: minstens toelichting op twee onderwerpen uit de Governance Code Cultuur en per onderwerp meer dan 1 regel	2
	Beknopt: toelichting aanwezig, maar minder dan ruim	1
	Geen toelichting aanwezig	0
4	Verwijzingen naar overleg met interne belanghebbenden door directie en/of RvT of bestuur	
	Zoek op de volgende trefwoorden: medezeggenschap, ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging (PVT), medewerkers, personeel	
	Ja	1
	Nee	0
5	Verwijzingen naar aandacht voor externe stakeholders: subsidiegevers, relaties, partners en/of samenwerking met derden	
	Ruim: minstens 2 alinea's (of bij 1 doorlopende alinea halve pagina)	2
	Beknopt: minder dan 2 alinea's	1
	Niet aanwezig	0

Nr	Omschrijving indicator	Score in punten
6	Toelichting RvT of bestuur (in bestuurmodel) <i>op eigen functioneren</i> Ruim: minstens toelichting op twee onderwerpen en per onderwerp meer dan 1 regel Hulpvragen: 'is er een verwijzing naar zelfevaluatie door de RvT'; 'is er een apart verslag van de RvT'	2
	Beknopt: toelichting aanwezig, maar minder dan ruim	1
	Ontbreekt	0
7	Toelichting op omgang met situaties belangenverstrengeling Ja Nee	1 0
	Vermelden: de toelichting is alleen procedureel of ook inhoudelijk over specifieke situaties in jaar waarop het jaarverslag betrekking heeft	
8	Risicomanagement vermeld in jaarverslag	
	Ruim: minstens 2 alinea's (of bij 1 doorlopende alinea halve pagina) Beknopt houdt in: minder dan 2 alinea's Ontbreekt	2 1 0
	Vermelden: de toelichting is alleen procedureel of ook inhoudelijk.	
9	Beloning directeuren / directeur-bestuurder(s) vermeld in jaarverslag of op website Aanwezig (concrete bedragen of verwijzing naar cao, WNT of andere bepalingen) Niet aanwezig	1 0
	10	Nevenfuncties directeur-bestuurder(s) of directeur(en) vermeld in jaarverslag of op website Ja Nee
11	Vergoeding RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website Ja Nee	1 0
12	Nevenfuncties of andere relevante functies RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website Ja Nee	1 0
13	Vergaderfrequentie RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website Ja Nee	1 0
14	Onderwerpen RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website Aanwezig Niet aanwezig	1 0
15	Rooster van aftreden RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website (of te herleiden door vermelding van data van aantreden of benoemingstermijn) Ja Nee	1 0
	Totaal Maximum score 21 punten	

BIJLAGE 2: BRONNEN

Het jaarverslag en de Governance Code Cultuur.

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/toolkit/de-governance-code-cultuur-en-het-jaarverslag>

Datum publicatie (laatste versie): 13 januari 2023

Cultuur+Ondernemen (2017). Onderzoek Governance Code Cultuur 2017

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/artikel/onderzoek-governance-code-cultuur-2017>

KPMG (2016). Reflectie op toezicht. Governance Code Cultuur. Onderzoek naar verantwoording over toezicht in jaarverslagen in de cultuursector.

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/201602-KPMG-Reflectie-op-toezicht-Governance-Code-Cultuur.pdf>

Cultuur+Ondernemen i.s.m. NVTC (2016). Governance in Cultuur. Stand van Zaken 2016.

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/2016-Governance-in-Cultuur-Stand-van-Zaken-2016.pdf>

Cultuur+Ondernemen (2014). Resultaten Enquête Governance Code Cultuur 2014.

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Rapport-Resultaten-enquête-GCC-2014.pdf>

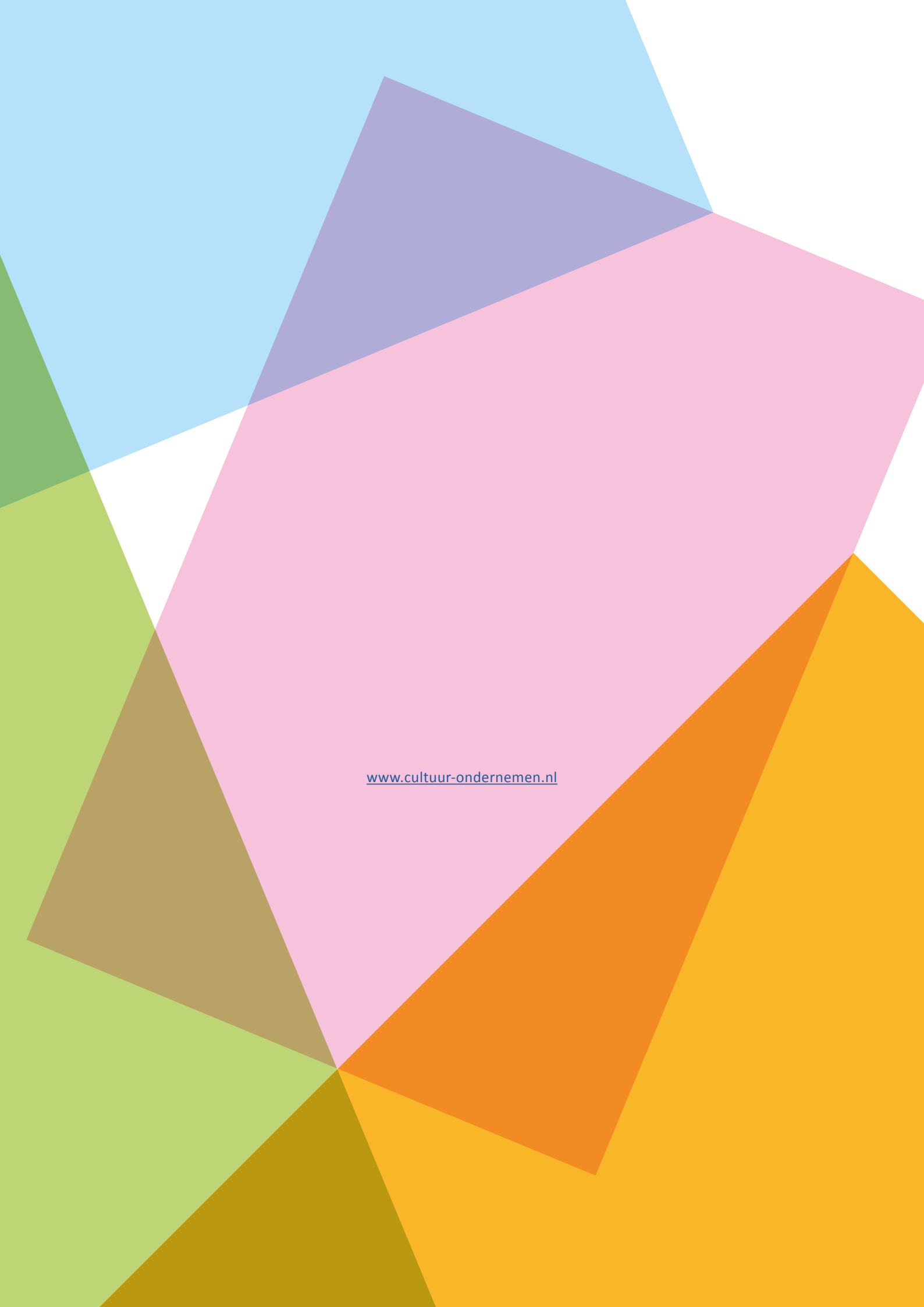
COLOFON

© 2023 Cultuur+Ondernemen

Auteurs: Cultuur+Ondernemen in samenwerking met Pieta Stam

Ontwerp en opmaak: studio anne van geffen

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.



www.cultuur-ondernemen.nl