toont de urgentie en relevantie van de activiteiten van Cultuur-Ondernemen aan.

Code Cultural Governance behoeft onderhoud: Wie bewaakt de toezichthouder?

Uiteindelijk komt het natuurlijk op mijn bordje terecht’, verzuchtte Jet Bussemaker, minister van cultuur in kabinet Rutte II, laatst. Ze sprak bij de presentatie van een onderzoeksrapport naar het functioneren van toezichthouders in de cultuursector, eind april in Amstelveen. Want, zo vatte ze het samen: als het toezicht faalt is er niemand anders dan de minister die de schade kan herstellen.

En ook al gaat het heel vaak enorm goed met het toezicht op culturele instellingen, het gaat ook wel eens fout. Op allerlei verschillende manieren. Recent zijn daar de kwesties rondom de Raad van Toezicht van Het Nieuwe Instituut in Rotterdam, waar de directeur opvallend veel opdrachten deed toekomen aan zijn levenspartner en een toezichthouder opdrachten vervulde. Maar we hebben natuurlijk ook de kwestie gehad van het falende management bij het Grand Theatre in Groningen, waar de Raad van Toezicht veel te laat ingreep, en natuurlijk de slepende affaire rond het Het orkest van oosten, waar eveneens de Raad van Toezicht geen zicht had op zaken die bijvoorbeeld door deze site allang aan het licht waren gebracht.

En dit zijn dan nog alleen de zaken die uiteindelijk in de publiciteit kwamen. Zaken die het imago van de cultuursector beschadigen, en dat in een tijd waarin die toch al onder een vergrootglas ligt van niet altijd even subsidievriendelijke media. Reden ook waarom recente affaires, zoals die rond de toezichthouder op het Haagse Filmhuis en Theater Dakota, op verzoek van betrokkenen uit de zoekresultaten van Google zijn gefilterd, en alleen nog terug te vinden zijn in het papieren archief van de lokale krant Kort samengevat: de toezichthouder ontsloeg na kritiek op zijn slechte functioneren zijn directeur in plaats van zelf op te stappen, wat later onder druk van de politiek alsnog gebeurde .

Het onderzoeksrapport, in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Cultuur (NVTC) en Cultuur + Ondernemen, verscheen gelijktijdig met het tienjarig bestaan van de Code Cultural Governance. Die code werd in 2006 opgesteld om uitwassen van falend toezicht tegen te gaan. Het was de tijd dat ook de Code Culturele Diversiteit werd opgesteld, en de Code Tabaksblat in het leven werd geroepen om bestuurders in het bedrijfsleven een beetje in te tomen met hun exorbitante vergoedingen.

Dat na het opstellen van laatstgenoemde code de bankencrisis nog moest komen, en duidelijk werd dat bestuurders elkaar en zichzelf nog steeds graag flinke bonussen toekennen, betekent dat een code nog geen garantie op verbetering inhoudt. Sinds het opstellen van de Code Culturele Diversiteit is het Nederlandse culturele landschap er ook niet bepaald diverser op geworden. Geen wonder dus dat de onderzoekers in hun benchmarkrapport weinig positiefs te melden hadden over het toezicht in de cultuursector. Men meldt dat een cultuuromslag wenselijk is, terwijl dat gevoel in de sector zelf niet prominent aanwezig is. Het ontbreekt de sector volgens de onderzoekers dan ook aan zelfkritisch vermogen. Bij het aanstellen van toezichthouders kijkt men nog te vaak ‘traditioneel’ naar de politieke functie die zulke mensen hebben, uit lobby- of netwerkoogpunt.

De aanbevelingen van de onderzoekers liegen er niet om. We nemen ze hier even over, integraal, zodat u ze niet meer zelf in het onderhavige rapport hoeft op te zoeken:

1: Ga uit van winst als denkmodel

Werk eens aan een toekomstscenario voor de eigen organisatie door de eis te stellen dat de organisatie over 5 jaar een winstgevend bedrijf moet zijn. Denk daarbij in oplossingen en niet in veronderstelde onmogelijkheden. Wat vandaag niet mogelijk is, kan morgen soms blijkbaar wel. Wordt ‘master of your own destiny’.

2: Overweeg serieus samen te werken

In overweging wordt gegeven bij het opstellen van een toekomstscenario meer en expliciet aandacht te schenken aan nu wellicht nog ongedachte vormen van samenwerking. Daarbij kan gedacht worden aan samenwerking binnen de sector, over de sector heen en ook over de lokale, regionale en nationale grenzen heen. Kijk daartoe gewoon naar voorbeelden in andere sectoren, landen en regio’s. Er blijken al vaak diverse bewezen voorbeelden voorhanden te zijn.

3: Zie de positieve kanten van vergrijzing

Maak van vergrijzing vrijwilligersbestand in plaats van een bedreiging een asset, rekening houdend met bijvoorbeeld de demografische ontwikkelingen. Kijk wel wat moet/kan worden gedaan om het vrijwilligersbestand bij te scholen om geschikt te maken voor de eisen van de komende tijd. En breidt deze manier van kijken eens uit naar het denken over de samenstelling van personeelsbestand, management en raad van toezicht. En heb dan met name ook oog voor een mogelijke keuze om te bepalen in hoeverre de organisatie gebaat is bij het kiezen voor een afspiegeling van onze maatschappij of bij het inzoomen op specifieke doelgroepen.

4: Kijk niet alleen naar je eigen (sector)

Kijk bij opvattingen over de invulling van rollen van een lid van de RvT en over die van een directie eens meer naar opvattingen in minder voor de hand liggende sectoren en organisaties en bij voorkeur ook buiten de sector. Probeer mede op die manier het zelfkritisch vermogen binnen de sector te vergroten. Wees als individueel lid van een directie of RvT eens kritisch over de eigen opvattingen in die zin van of ze niet een onbewust geaccepteerd/overgenomen historisch beeld weerspiegelen. En probeer van de gedachten en opvattingen steeds de actualiteitswaarde te bepalen in het licht van de toekomstvisie/-ambitie van de organisatie.

5: Reken af met achterhaalde gewoontes

Kan een RvT haar taken goed vervullen als alleen maar wordt gesproken met de directie? Hoe zit het met de haalplicht ten aanzien

van de informatievoorziening? En waarom zou controle buiten een directie niet mogen? En moeten gesprekken buiten een directie altijd vooraf worden gemeld aan de directie? Aangeraden wordt dergelijke langzaam maar zeker wat gedateerde opvattingen in het belang van de organisatie overboord te zetten.

6: Selecteer strenger

Denk eens na wat de kosten zijn van de aanstelling van een verkeerde toezichthouder of manager. En neem de uitkomsten van die exercitie mee in een bespreking van de te hanteren selectie- en of evaluatieprocedure voor directie en RvT.

Het hele rapport is te downloaden op de site van de NVTC