

## **Veel (bijna) ongelukken in bestuur en toezicht bij de Kunst en Cultuur**

Marie José Grotenhuis en Hans Onno van den Berg

Oktober 2017 – versie 2.3

Nederland telt ongeveer 1.500 grotere en kleinere culturele instellingen (theaters, musea, centra voor de kunsten), allemaal stichting, en allemaal bestuurd door een bestuur of Raad van Toezicht. Dat is vaak niet heel erg spannend. Het gaat het ene jaar beter dan het andere, een gemeenteraad kondigt een bezuiniging aan, er stapt eens iemand op. Het grootste schandaal van 2017 is natuurlijk de side-letters en niet gemelde bijverdiensten van Beatrice Ruf bij het Stedelijk Museum. In de jaren ervoor is er af en toe sprake van een ruzie tussen de directeur-bestuurder van het Volkenkundig Museum in Rotterdam en de gemeentelijk subsidiënt over het verkopen van delen van de collectie, een enkele directeur/bestuurder verdient teveel naar de Wet Normering Topinkomens (2013), zoals 2 directieleden van het Rijksmuseum, er wordt eens – in plotselinge paniek - een directeur ontslagen die het al jaren goed deed, of er wordt een directeur aangenomen die binnen 3 maanden weer vertrekt omdat hij/zij als Boegbeeld was benoemd, maar opeens bleek echt te moeten werken. Maar daarmee heb je alle (halve) schandalen bij bestuur en toezicht in de Kunst en Cultuur wel zo ongeveer gehad. Geen Maserati's (zorginstelling Rotterdam), geen extreme salarissen en bonussen (woningbouwcorporaties), vakantiereisjes voor topambtenaren bij het ministerie van VROM, geen woeste, maar onverantwoorde investeringen in vast goed (onderwijsinstellingen). Daarmee vergeleken is wat er mis gaat in de Kunst en Cultuur klein bier.

### **Waarom dan toch een artikel?**

Bestuur en toezicht binnen de culturele sector verdienen het desondanks om van dichtbij bekeken te worden. Daarvoor gaat er net teveel mis, terwijl dat vaak tamelijk eenvoudig te voorkomen zou zijn geweest. Uit angst voor 'reputatieschade' kijken Raden van Toezicht te vaak weg als er moeilijk wordt en er juist ingegrepen moet worden en de financierende/subsidiërende overheid staat te vaak – ten onrechte - buiten spel, zodat deze niet of moeilijk kan ingrijpen als er iets fout gaat.

Wat volgt is allereerst een korte terugblik op het ontstaan van de nieuwe bestuursmodellen in de kunst en cultuur. Daarna volgt een inventarisatie van onderwerpen waar het vaak mis gaat. Deze inventarisatie is geordend naar een aantal thema's, waarmee een analytisch kader wordt geboden. Tenslotte doen wij een aantal aanbevelingen waarmee ongelukken in de toekomst voorkomen zouden kunnen worden. Die aanbevelingen richten zich allereerste op de onderlinge omgang van bestuurders/toezichthouders in de boardroom en vervolgens op de verhouding tussen instelling en financierende overheid.

De auteurs hebben een stevige eigen ervaring in bestuur en toezicht van culturele instellingen. Daarnaast zijn voor deze beschouwing verhalen verzameld bij collega-bestuurders en toezichthouders. Deze verhalen zijn geanonimiseerd in kleine kadertjes opgenomen. Daarbij is het natuurlijk jammer dat de namen en rugnummers van een aantal spelers in de beschreven casuïstiek achterwege blijven, maar deze onherkenbaarheid is opzettelijk. Het is niet onze bedoeling een sleutelroman te schrijven, maar om de aandacht te vestigen op zinvolle verbeteringen in bestuur en toezicht in de culturele sector.

### **Een korte geschiedenis: op afstand en steeds meer van bestuur naar toezicht**

De meeste kunst wordt gemaakt door individuen: schilders, schrijvers, componisten, musici, dansers, toneelspelers, cabaretiers, die ook hun best doen als individu of groepje (band, dansgroep) bekendheid te verwerven. Zij houden als ZZP-er toezicht op zichzelf, moeten sinds 2011 ingeschreven

staan bij de Kamer van Koophandel, maar daar komt verder geen bestuur of toezicht bij kijken. Sommigen worden zo groot dat ze een heus bedrijf beginnen (André Rieu, Joop van den Ende) of groeien uit tot omroepen, filmproductiemaatschappijen, uitgeverij, of bioscoopbedrijf, maar zolang zij niet beursgenoteerd zijn, zijn zij vrij in de inrichting van hun eigen governance. Anders is dat bij de gezelschappen en instellingen die mede gefinancierd worden door een overheid, zoals musea, theaters, dansgezelschappen, orkesten, toneelgezelschappen en centra voor de kunsten. Veel van deze instellingen waren ooit overheidsdienst. Onder invloed van de Duitse bezetter werd het culturele leven na WOII een belangrijke overheidstaak en vormden het plaatselijke museum, theater of muziekschool een gemeentelijke, provinciale of rijksdienst, waarvan weliswaar werd verwacht dat zij een deel van hun geld op de markt verdienden, maar uiteindelijk werd – ambtelijk - verantwoording afgelegd aan de wethouder cultuur, de minister of staatssecretaris.

Vanaf de jaren tachtig werden dergelijke constructies steeds ingewikkelder bevonden. Op de markt opereren vraagt om snelle besluitvorming en stevige bevoegdheden, en die hadden de ambtelijke directies niet. Nog in 2004 werd de directeur van de Stadsschouwburg Groningen – als ambtenaar - beboet door het college van B&W omdat hij eigenmachtig besloten had een open gat boven de hal te dichten, zodat er meer verkeersruimte voor de bezoekers zou ontstaan. Daarbij werd echter het zicht op een daarboven geschilderd kunstwerk vanaf de hal op de begane grond ontnomen, wat door de schilder als een inbreuk op het auteursrecht werd beschouwd. De kunstenaar won de zaak en door de directeur verantwoordelijk te stellen werd voorkomen dat het de wethouder de kop zou kosten. Het wemelde in die jaren van veel minder spectaculaire, maar wel uiterst onhandige gemeentelijke voorschriften, die de uitoefening van een publieke functie ernstig bemoeilijkten: verplichte winkelnering bij de financiële dienst van de gemeente, dan wel bij de afdeling gebouwen voor onderhoud en investering, of geen zeggenschap over de eigen ICT, waardoor omvangrijke bestanden (zoals vier kleurenposters) niet per email toegezonden konden worden omdat het door de ICT afdeling van de gemeente ingestelde maximum data-omvang werd overschreden enz. enz. In het voetspoor van onderwijsinstellingen, de schoonmaak en het abattoir, riep ook de culturele sector om verzelfstandiging en kreeg die ook. De Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties bepleitte de overgang van gemeentelijke dienst naar zelfstandig bedrijf en had zelfs een *'taskforce verzelfstandiging'* in de aanbieding om directies bij dit proces bij te staan. Duidelijk was dat dit alleen maar zou kunnen als het bestuur (later toezicht) op deze instellingen goed was geregeld. En dus werden het bijna allemaal Stichtingen. Die rechtsvorm lag voor de hand, omdat hij een min of meer kant-en-klaar jas biedt voor de maatschappelijke organisatie van goede doelen. Een maatschappelijke doelstelling (de bevordering van theaterbezoek, kunstliefde, eigen activiteit op de viool), een bestuur van betrokkenen en notabelen die om niet, want voor het goede doel, de bestuurlijke verantwoordelijkheid op zich nemen en een organisatie waarvan de directeur ook nog lange tijd secretaris van het bestuur heette. In het begin zat ook de gemeente vaak nog met één vertegenwoordiger in het bestuur. Dat leidde al snel tot vreemde belangenconflicten, zoals een wethouder die als bestuurslid een brief ondertekende waarin de gemeente om meer geld werd gevraagd, die hij als wethouder beantwoordde met de mededeling dat er geen geld was.... In vrij hoog tempo professionaliseerden deze constructies, maar ontstond er tegelijk steeds meer afstand tussen de overheid als (mede) financier en de culturele instelling waar het om ging. In 2003 werd er – in navolging van de code Tabaksblatt voor het bedrijfsleven - een commissie ingesteld die de gebruikte modellen op rij zette en van advies voorzag: de Code Cultural Governance. Deze code deed twee dingen, ten eerste het formuleren van 23 principes waaraan een goed bestuur zich dient te houden en ten tweede het formuleren van 3 bestuursmodellen voor de culturele sector: (a) een stichtingsbestuur dat alles zelf doet, (b) een bestuur met een betaalde directeur/secretaris en organisatie en (c) een bestuur dat zichzelf beperkt tot een toezichthoudende rol (Raad van Toezicht)

en de positie van de directeur optilt door deze ook bestuurder te maken, de zogenaamde directeur/bestuurder). Zo evolueerde in een kleine 20 jaar de directeur van een culturele instelling van ambtenaar/directeur van een gemeentelijke dienst, via secretaris/directeur van een stichting, naar directeur en vervolgens tot directeur/bestuurder. Hij/zij ging (iets) meer verdienen, het bestuur kwam 'op afstand' (*besturen op afstand* luidde de mantra), werd toezichthouder, vergaderde nog maar 4 keer per jaar en liet de organisatie van de instelling verder over aan de directeur/bestuurder. De Code Cultural Governance werd in de tussentijd twee keer herzien (2011 en 2014), maar de principes ervan bleven onveranderd.

Ook deze ontwikkeling vond niet plaats in een maatschappelijk vacuüm. Ziekenhuizen, zorginstellingen en woningcorporaties waren de cultuur voorgegaan. Slagkracht op de markt, meer innovatie en prijsconcurrentie vormden daar de belangrijkste doelstellingen. Ook daar een steeds grotere afstand tussen toezicht en directie/bestuur, met merendeels (uiterst) positieve gevolgen voor het salaris van de directeur en de vergoedingen voor de toezichthouders. De culturele sector is in deze vergoedingenbonanza sterk achter gebleven, niet zozeer omdat daar meer fatsoenlijker mensen werken, maar omdat daarvoor het geld ontbreekt en – van groot belang – er door de belastingdienst een groot fiscaal voordeel in het leven is geroepen voor Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI). Het belastingregiem voor ANBI's (2008), stelt de organisatie vrij van de Vennootschapsbelasting en Schenkingsrecht en biedt binnen de kunst en cultuur sinds 2012 de geveer zelfs een aftrek van meer dan 100%. Maar voor een ANBI status geldt de voorwaarde dat winsten/overschotten in de bedrijfsvoering worden uitgegeven aan het (goede) doel en dat bestuurders/toezichthouders zonder honorarium (dus ook voor het goede doel) besturen en toezicht houden en alleen hun onkosten vergoed krijgen. De fiscus eist ook publicatie van jaarstukken via de ANBI website om zo fraude tegen te kunnen gaan. Dit laatste is geen overbodige voorzorg omdat fraudeurs en criminelen als Endstra en Holleeder niet alleen heen en weer schuiven met BV's, maar ook met Stichtingen.

### **Om hoeveel gaat het?**

Wanneer alleen gekeken wordt naar het deel van de kunst en cultuur dat – mede door de overheid gefinancierd – als stichting is georganiseerd, tellen we ca. 1.500 stichtingen in beeldende kunst, musea, theater en muziek en kunstonderwijsinstellingen. 2/3 deel daarvan heeft een directe relatie met zijn gemeentelijke medefinancier of rijksoverheid, de rest bestaat vooral uit vrijwilligers die soms een (kleine) bijdrage van de overheid ontvangen, maar dan weer jarenlang niet.

De totale omzet van deze stichtingen bedraagt ca. € 2,2 miljard, waarvan ca.50% door de overheid wordt gefinancierd en 50% uit kaartverkoop en sponsoring komt (bron: *Wartoe financiert de overheid kunst?*, federatie cultuur, 2010).

### **Wat gaat er mis in bestuur en toezicht**

Er zijn vijf gebieden waar in bestuur en toezicht fouten worden gemaakt:

1. gebrekkige persoonlijke toerusting en omgangsvormen,
2. onvoldoende formele afspraken,
3. onjuiste samenstelling,
4. weggijken in plaats van ingrijpen: lafheid & angst voor reputatieschade,
5. last but not least het ontbreken van goede afspraken tussen instelling en overheidsfinancier.

*Gebrekkige persoonlijke toerusting en omgangsvormen.* Het is – zeker bij de grotere culturele instellingen – een eer lid van een bestuur of Raad van Toezicht te zijn. Dus zelfs als je er niet voor betaald krijgt zeggen mensen die gevraagd worden al gauw ja. Dat kunnen we de CV bestuurders

noemen, die het voor hun carrière en netwerk van belang vinden bestuurder (liever nog toezichthouder) van een min of meer toonaangevende culturele instelling te zijn, maar er eigenlijk geen verstand van hebben, weinig tijd investeren en daarom vaak afwezig zijn. Deze CV bestuurders ontstaan ook omdat culturele instellingen allemaal achter dezelfde grote namen aanjagen. Graag een boegbeeld. Nadat de modewoorden verzakelijking en cultureel ondernemerschap inburgerden, werden de collega-directeuren uit de besturen gezet en vervangen door steeds meer BN-ers uit het zakenleven of de politiek. ‘Kun jij Rinnooy Kan niet vragen, die ken je toch? Of anders Paul Schnabel, Frank de Grave....?’... De gedachte daarachter was en is dat door het binnenhalen van een ‘boegbeeld’ deuren naar politieke steun en (dus) geld open gaan, die anders gesloten zouden blijven. Alsof Rinnooy Kan en Schnabel niet al tientallen bestuursfuncties binnen de cultuur vervullen en niet dagelijks worden gevraagd voor nog meer..... Boegbeelden en kopstukken, ze hebben geen of weinig tijd, of zijn vooral bezig hun eigen positie als boegbeeld of kopstuk te bevestigen. De wet tot maximering van het aantal bestuursfuncties (2013) geldt alleen voor grote bedrijven en niet voor stichtingen. Loek Hermans bekleedde in zijn hoogtijdagen 20 bestuurszetels tegelijk.

Mensen uit de financiële sector die worden gevraagd omdat zij daar verstand van hebben, vergeten niet zelden hun financiële achtergrond, omdat ze het bestuurslidmaatschap van een culturele instelling opvatten als een soort vakantie: ‘Nu even niet’, of ‘Hier gaat het om KUNST, geld is niet belangrijk’, terwijl ze juist vanwege hun financiële expertise waren gevraagd. Ook hebben bestuurders/toezichthouders vaak weinig direct contact meer met de organisatie zelf. ‘Nee, nee, wij zijn toezichthouder...’ ‘We moeten belangenconflicten voorkomen’, dus wordt er niet of te weinig gesproken met het personeel. Niet alleen formeel (zie verderop) maar ook informeel door een werkbezoek, af en toe binnen lopen, een voorstelling bezoeken, het vindt onvoldoende plaats. Het gevolg is dat bestuurders te laat in de gaten hebben dat het mis gaat, of niet doorvragen, met abrupte faillissementen of plotselinge tekorten als gevolg. Er zijn gelukkig weinig grote crises omdat de directeur of directeur/bestuurder zijn/haar werk goed doet, maar als zich een crisis voordoet reageert het bestuur/Raad van Toezicht in de meeste gevallen met paniekvoetbal en vliegen er – niet zelden onterecht – opeens allerlei (dure) mensen uit en (even duur) in. Ook regelrechte lafheid van voorzitter en medebestuurders speelt vaak een rol. Als een bestuurslid (RvT) niet functioneert omdat hij/zij bijna nooit komt, en als ie komt de stukken niet heeft gelezen en niks zegt, of als hij/zij iets zegt, het meestal nergens op slaat, moet zo iemand daar door de voorzitter op aangesproken worden. Maar dat is ontzettend ongezellig, slecht voor de onderlinge sfeer van onbetaald bestuurderswerk, dus doen we het niet of stellen het eindeloos uit.

#### **Parabel: Het Cruiseschip**

Het besturen van een culturele stichting is als het besturen van een Cruiseschip in de Caribbean. Het bestuur hangt in prettige leunstoelen op het dek, korte broek, pina colada in de hand, af en toe een sigaar (we varen in de buurt van Cuba) en ’s avonds eten ze in de kapiteinshut. Men neemt met elkaar de route en de stemming aan boord door en bevestigt over en weer nog eens de geformaliseerde rollen: de stuurman aan het stuur, de kapitein de baas en het bestuur houdt – op enige afstand – toezicht en geeft advies. De kapitein zelf loopt overdag vooral rond over het dek en maakt indruk op de passagiers met zijn onberispelijk gestreken uniform, gezellige praatjes en snedige grapjes.

Tot er een donkere wolk aan de horizon verschijnt. Eerst rekent iedereen er nog een beetje op dat het wel zal overwaaien, maar dan is het zover: de storm slaat over het dek, de ligstoelen gaan over boord. Iedereen in paniek. Dan worden alle taakverdelingen en gemaakte afspraken opeens vergeten. De stuurman wordt van zijn stuur gerukt, de kapitein mag zich niet meer vertonen, de voorzitter gaat aan het roer, de penningmeester gaat het ruim in.... en bij het TV verslag van de ramp kondigt een verwaaide voorzitter aan dat men adequaat heeft opgetreden, dat de kapitein

en de stuurman zijn ontslagen, dat iemand uit het bestuur als interim kapitein het schip op het droge zal proberen te krijgen. Er zit een gat in de romp, maar – liefst met de hulp van de overheid - krijgen we dat boven water en zullen het dichten.....

### *Er zijn onvoldoende formele afspraken/protocollen*

Om goed toezicht te kunnen houden op het financiële reilen en zeilen van je directeur, moet de administrateur een directe lijn met het bestuur (penningmeester) hebben waar hij/zij gebruik van kan maken als de directeur naar het oordeel van de administrateur onvoldoende reageert op rode cijfers. Dat is meer dan een klokkenluiders regeling (die geeft recht aan de bel te trekken als het fout is gegaan), maar moet bestaan uit een jaarlijks gesprek met de boekhouder, administrateur en accountant. Hoewel opgenomen in de Code Cultural Governance (dus daar ligt het niet aan) is in veel gevallen een dergelijke directe lijn niet aanwezig of wordt niet levend gehouden door bestuur en penningmeester. Ook het ontbreken van duidelijke afspraken wat er moet gebeuren als de bestuurstermijnen van alle leden van het bestuur of raad van Toezicht tegelijk aflopen, is vragen om problemen, zoals is gebeurd met het Museum Volkenkunde in Rotterdam. Dan is er opeens geen bestuur of Raad van Toezicht meer en mag de directeur/bestuurder het allemaal zelf uitmaken. Ook moet gewezen worden op de mode om vooral geen mensen uit het veld waar de organisatie in werkt in Bestuur of Raad van Toezicht te willen hebben, niet zelden uit angst voor belangenverstrengeling. Dat woord fungeert als een angstknop, want zelfs de *schijn van belangenverstrengeling* kan al tot problemen leiden, zoals we uit de politiek weten. Dus zitten er geen of nauwelijks collega-directeuren meer in de besturen en Raden van Toezicht van theaters, concertzalen en musea, maar alleen nog accountants, ceo's van plaatselijke bedrijven en andere personen die geen enkel idee hebben wat een museum of podium nu eigenlijk is en doet. 'Procesdeskundigheid' noemt hoogleraar Mathieu Weggeman dat. Ook in de kunsten komt dat veel voor. Uit angst voor belangenverstrengeling weet niemand uit de Raad van Toezicht nog ergens iets van, terwijl dat juist het soort deskundigheid is dat je ook in je bestuur of toezicht moet organiseren. Onafhankelijkheid als positie is een fictie. Alleen wie dood is, is definitief onafhankelijk, bij leven ontlenen we er onze betekenis aan. Afhankelijkheden wijzen op betrokkenheid, kennis van zaken en maatschappelijke erkenning. Onafhankelijkheid is dan ook geen positie, maar een handelswijze. En die moet zijn vastgelegd. Precies daar ging het mis bij het Stedelijk Museum. De belangenverstrengeling tussen Beatrice Ruf als kunstadviseur en directeur van het museum was evident, maar werd juist NIET benoemd en geregeld, maar met side-letters buiten de boeken gehouden en niet verantwoord. Alles wat je niet hoort te doen, gebeurt toch: als accountant in het bestuur toch maar even de boekhouding doen, anderszins betaald werk voor de organisatie verrichten, zoals het schrijven van een marketingplan, een adviestraject, als bestuurder juist te vaak in de organisatie aanwezig zijn en daar aanwijzingen geven aan directie of andere medewerkers. Het precaire evenwicht tussen toezicht en advies wordt op die manier met voeten getreden. Maar te vaak wordt het niet hardop benoemd en geregeld, maar in stilzwijgen weggepoetst. Ook het eerste gebod van alle bestuur wordt in een aantal gevallen vergeten: een bestuur beslist alleen gezamenlijk. De bijbel van Governance profeet Carver (*Boards that Make a Difference, 2006*) laat geen ruimte voor misverstanden: nooit en te nimmer kunnen individuele bestuursleden opdrachten of aanwijzingen aan de organisatie geven. De wens om een bestuur meer bij de organisatie te betrekken krijgt vaak vorm door het instellen van zogenaamde portefeuilles en dan liefst één die aansluit op de eigen expertise en profiel van de bestuurder/toezichthouder: financiën, juridische zaken, marketing, organisatiekunde..... Juist portefeuillehouders hebben sterk de neiging alles beter te weten en vinden het moeilijk zich individueel alleen in een adviserende rol op te stellen.

Ook komt het regelmatig voor dat organisaties de Code Cultural Governance weliswaar keurig onderschrijven, maar cruciale onderdelen daarvan 'vergeten': geen functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder ('we weten toch hoe hij/zij het doet, harstikke goed'), voor dat gesprek geen feedback vragen aan personeel of externe relaties, geen directiestatuut formuleren of af en toe evalueren, geen zelfevaluaties houden ('we kennen elkaar immers') of voor een nieuw lid toch eerst maar eens hun eigen sterk verouderde 'netwerk' bellen in plaats van actief op zoek te gaan naar mensen van daarbuiten.

### **Wegkijken door lafheid en angst, belangenverstrengeling en imago**

Lafheid en angst komen veel vaker voor dan gedacht. Vooral de angst voor de pers is groot. Juist boegbeelden en kopstukken zijn daar zeer gevoelig voor omdat die niet graag zien dat 'gedoe' uit hun vrije tijd bezigheden hun positie binnen het bedrijf waar ze werkzaam zijn negatief beïnvloedt. Een topman uit het bedrijfsleven in je bestuur, ja graag, maar dan moet er niks gebeuren dat de krant kan halen want dat kan hij in zijn positie niet hebben. De grootste angst van bestuurders en toezichthouders is die voor de kunst zelf. Natuurlijk, ze houden ervan, maar vinden tegelijk dat ze er geen 'verstand van hebben' en zich dus ook geen oordeel mogen vormen over wat er gemaakt en geproduceerd wordt. Dus wordt de kern van het bedrijf, de kwaliteit van het gemaakte of getoonde kunst, in een bestuur of RvT zelden besproken. Dat wordt overgelaten aan het publiek, recensenten en de professionele beoordelaars, de Raad voor Cultuur, de adviescommissies van de fondsen of de gemeentelijke kunstraden. Het is op zijn minst opmerkelijk dat je niks zou mogen zeggen of vinden van de corebusiness van de organisatie.

Ook is er angst voor ruzie en 'gedoe'. Er zijn legio voorbeelden dat een Raad van Toezicht na de constatering dat een zittende directeur - opeens - niet goed functioneert, vervolgens een tweede of zelfs derde directeur benoemt die er eerst naast en er daarna boven wordt gezet, dit alles in de hoop dat de onderlinge verhoudingen zich in pais en vree zullen ontwikkelen. Als dat – geheel voorspelbaar – vervolgens niet gebeurt, is het zelfs voorgekomen dat er een derde directeur benoemd werd. Wegkijken, het conflict – duur – vermijden, als we de vuile was maar binnen houden.

### **Geen goede afspraken met de gemeentelijke financier**

Ook ontbreken soms afspraken tussen de overheid (meestal de gemeente) en de door de overheid mede gefinancierde organisatie. In veel gevallen is na de verzelfstandiging en het uit het bestuur verdwijnen van wethouders en ambtenaren verzuimd om de verhouding met de gemeente goed te regelen. De zogenaamde tekortfinanciering (dat wat je aan het eind van het jaar mist, wordt bijgepast) is weliswaar vrijwel overal verlaten en vervangen door een zogenaamde budgetfinanciering (een vast budget per jaar), maar wat voor dat budget precies gedaan moet worden en welke bevoegdheden de financier heeft in geval het bestuurlijk mis gaat, wordt nog te vaak in het midden gelaten. Niet zelden vinden beide partijen die vaagheid ook wel prettig. Het ontbreekt in de onderlinge afspraken nooit aan getallen: zoveel voorstellingen, zoveel objecten, zoveel leerlingen, zoveel publiek..., maar over het soort voorstellingen, collecties, tentoonstellingen wordt vaak maar niks vastgelegd omdat het te 'ingewikkeld' zou zijn. Tot het te laat is en een museumdirecteur aankondigt een Dumas te willen verkopen om zijn verbouwing te kunnen financieren. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten heeft samen met de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties en de Vereniging van Nederlandse Poppodia en -Festivals een 'Model Prestatiecontract' opgesteld, maar dat wordt nog weinig gebruikt, of opnieuw alleen voor de getallen ('rendementsdenken' zou je dat nu noemen). De Museumvereniging is met het rijk een regeling overeengekomen, de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO) die nu ook in de erfgoedwet wordt vastgelegd.

## **Wat te doen?**

Herhaald moet worden dat er binnen de cultuur weinig tot geen uitwassen bestaan zoals bij woningbouw, zorg of onderwijs. Maar er gaat, zoals uit de gegeven voorbeelden hiervoor mag blijken, genoeg mis om op een aantal verbeteringen aan te dringen. En vooral ook hier: geen nieuwe codes of regels. Alles is er al: model statuten, de code cultural governance, een model prestatiecontract, een Lamo... Papier is er genoeg en bijna alles wat daarop geschreven staat is zinnig. Het gaat erom dat besturen en overheden ook doen wat er staat en dat doen zonder gemakzucht, lafheid en ijdelheid.

Het zelfreinigend vermogen van besturen en raden van toezicht kan worden verbeterd:

- Voorkom CV-bestuurders, denk niet in 'boegbeelden', want die hebben te weinig tijd en vrezen reputatieschade, maar neem samenstelling en gevraagde expertise van bestuursleden/ Raden van Toezicht serieus.
- Zorg dat er mensen inzitten met verstand van het kunstbedrijf waar het om gaat en zorg dat de leden regelmatig contact hebben met de werkvloer, zowel formeel als informeel, zodat ze echt weten wie en wat ze besturen. Bewaak als bestuur/RvT zorgvuldig het evenwicht tussen toezicht, bestuur en ondersteuning/sparringpartner van de directie. Je bent allebei: toezichthouder en steun en toeverlaat, maar nimmer tegelijk.
- Bewaak de formele afspraken, zoals een aparte lijn met de boekhouder/administrateur en voer de principes van de Code Cultural Governance echt uit, af en toe met externe begeleiding. Functioneringsgesprekken met de directie, jaarlijks overleg met de OR, het hoort er echt bij. Hol niet allemaal achter het Raad van Toezichtmodel aan. Een Bestuur-Directiemodel werkt in de meeste gevallen even goed.
- Durf iets te vinden van de kunst die wordt gemaakt of getoond. Als er 'gedoe' is ontloop die dan niet, maar ga de confrontatie aan. Niet weg kijken en zo snel mogelijk van tafel duwen, maar ga de confrontatie aan met bestuurders die hun imago vrezen. Onderwerp nieuwe bestuursleden aan een stresstest: vraag of zij ooit eerder met hun schip in een storm hebben verkeerd en hoe ze zich daarin hebben gedragen: weggelopen, gezwegen, afgedekt, het roer over genomen, of adequaat gereageerd.
- Geef de financierende overheid (weer) een iets grotere bestuurlijke en inhoudelijke rol. Maak niet alleen financiële en kwantitatieve afspraken met je overheidsfinancier (gemeente, rijk), maar ook inhoudelijke en bestuurlijke.

Veel van het bovenstaande moet van de voorzitter te komen. Die is als eerste verantwoordelijk voor het functioneren van zijn/haar bestuur. Benoem daarom een voorzitter met lef, want die is de waakhond voor als het ergens fout gaat. Dan moet hij/zij durven blaffen en bijten.

## *Casuïstiek*

### **Balans lezen**

Een redelijk grote instelling had een enthousiaste directeur aangesteld die er in slaagde in een paar jaar tijd een verbouwing te realiseren, nieuw elan in de organisatie te brengen, een mooie nieuwe presentatie te realiseren en veel meer publiek binnen te halen. Iedereen blij. Ook de jaarcijfers glansden. Raad van Toezicht (want groot genoeg om zichzelf een Raad van Toezicht model te gunnen) ook blij. Wat niemand echter had gezien was dat de zwarte cijfers het gevolg waren van stevige onttrekkingen (een paar ton) uit een prettig omvangrijke bestemmingsreserve waar de directeur 'diensten' aan toeschreef. Omdat de RvT in slaap was gesust door de staat van verrukking over het bouwkundig proces en gebrekkige kennis van de balans duurde deze situatie 2 jaar. Ook de accountant had het niet nodig gevonden de RvT te informeren. Toen duidelijk werd dat de organisatie al twee jaar op de pof leefde, kreeg de directeur een regeling (duur) en werd een interim (ook duur) benoemd om structureel een paar ton per jaar te bezuinigen.

Oorzaak: onvoldoende verstand van zaken om een balans te kunnen lezen, een tekortschietende accountant en te veel vertrouwen in iemand die het de jaren ervoor zo goed had gedaan, het conflict niet aandurven.

### **Nog een directeur erbij**

Bij maar liefst 3 grote culturele bedrijven heeft zich de afgelopen 10 jaar de situatie voorgedaan van een benoemde directeur die inhoudelijk heel sterk was, althans dat vond hij/zij zelf, en lange tijd had de RvT (de Jaguar onder de bestuursmodellen) weinig reden daar anders over te denken. Zij het dat het financieel veel minder goed liep. Toen duidelijk werd dat de organisatie op een faillissement afstevende, durfde niemand tegen de zittende directeur te zeggen dat geld en organisatie toch ook echt onderdeel van de functie uitmaakten en dat hij daarin tekort schoot. Dus werd er iemand naast hem/haar benoemd. Aanvankelijk zelfs ondergeschikt aan de artistiek directeur, maar binnen het jaar wegens bewezen verdienste (organisatie uit de rode cijfers) ook statutair ernaast en in één geval er zelfs statutair er boven geplaatst. Gek genoeg ging dat in geen van de 3 gevallen goed. De artistiek directeur voelde zich – hoe verrassend – gepasseerd en weigerde in toenemende mate samen te werken met de nieuwe baas. Toen dat tot verdriet van de RvT (die zo had gehoopt op pais en vree) toch tot een conflict kwam is er in één geval zelfs een derde directeur benoemd boven de twee reeds bestaande directieleden. Inmiddels is vrijwel iedereen stilletjes weg (duur) en is er een interim directeur aangesteld uit het netwerk van de voorzitter van de RvT (ook duur).

Oorzaak: een laffe RvT die geen gevolgen verbindt aan de constatering van dysfunctioneren van de directie, een pappen en nathouden cultuur

### **Iets teveel vertrouwen**

Bij de ambitie van de gemeente paste een stevige productie-instelling. Er werd een stichting opgericht met een bestuur en een enthousiaste artistiek leider. Die slaagde er in korte tijd in een aantal spraakmakende producties te realiseren. Iedereen blij. Gemeente, stichtingsbestuur, organisatie en publiek. Toen de directeur in het tweede jaar zijn afrekencijfers niet op tijd af had voor de bestuursvergadering, werd niemand wakker. Integendeel. Men had vertrouwen. Dan maar cijfers in de maartvergadering. Op de één of andere manier bleek de directeur daar ook nog niet over de cijfers van het afgelopen seizoen te beschikken..... Administrateur ziek, computercrash..... Opnieuw wonnen vertrouwen en onderonzerige lafheid het van bestuurlijke doortastendheid. De cijfers zouden er de volgende keer (3 maanden later) echt zijn..... Toen was het faillissement onafwendbaar.

Oorzaak: teveel vertrouwen in zakelijke talenten van een artistieke directeur. Wegkijken, luiheid en niet wakker worden als de bel gaat.

### **Belangenverstremgeling**

Heel blij was men, toen de CFO van een echt groot bedrijf bereid bleek zitting te nemen in de RvT van de kunstinstelling. Mooi netwerk, verstand van geld, daadkrachtig. Toen na twee jaar bleek dat de directeur van de organisatie een gat van een paar ton in de begroting had geslagen en het bestuur vond dat daaraan stevige gevolgen verbonden moesten worden, wierp de betreffende CFO zich opeens op als grote verdediger van de zittende directeur. De organisatie zou slecht in het nieuws komen, kunnen we dat niet onderhands oplossen zonder pers en 'gedoe' ....? Al snel bleek dat al zijn daadkracht als sneeuw voor de zon was verdwenen omdat hij vreesde dat de publiciteit rond een directiecrisis negatief zou afstralen op zijn positie en het bedrijf waar hij CFO was. Hij had het er in de boardroom van zijn bedrijf over gehad en daar was men het met hem eens: geen ruzie, maar damagecontrol. Dat heeft tonnen gekost.

Oorzaak: lafheid bestuur, kwetsbaarheid voor negatieve publiciteit, weggijken.



**Fladderend Boegbeeld**

Oude directeur weg, op zoek naar een nieuwe. De organisatie was inhoudelijke en financieel op orde, maar de RVT (wederom) vond het nodig dat naar de toekomst toe een paar grote stappen voorwaarts zouden worden gezet en adverteerde daarom om een 'boegbeeld'. Dat werd snel gevonden. Elders naam gemaakt, daarom goede referenties, leek het de aangewezen persoon om ook deze organisatie de gewenste boost te geven. Tot zijn/haar grote verbazing hield het directeurschap meer in dan aan de boeg van het schip hangen en mooi wezen. Er moest ook echt gewerkt worden. Daar had hij/zij niet op gerekend en vertrok daarom weer, maar niet nadat het eigen straatje schoon was geveegd door het schrijven van een stevige aanklacht tegen de warboel waarin de betreffende instelling zich zou bevinden.....  
Oorzaak: Niet goed opgelet bij de benoeming. Teveel op naam afgegaan....

**Bijklussen**

Accountant in bestuur gaat boekhouding doen...

**Liegen over CV**

Directeur Keizer Karelpodia was geen vliegenier en nooit wethouder in Rotterdam geweest....

Lid van Or weet iets dat bestuur niet weet .. bij reorganisatie wordt directeur weg gehanteerd.

De bouw van het Chassé Theater: 5 wethouders en 7 hoofden van dienst gevallen  
Markant Uden: 3 nieuwe Raden van Commissarissen in 10 jaar

**Literatuur**

Code Cultural Governance, 2003, 2009, 2013

Mathieu Weggeman, leiding geven aan professionals: Niet Doen!

Carver, boards that make a difference, NY, 2003

Cas Smithuijsen, Stuurmanskunst, over toezicht op kunstinstellingen, Adam, september 2010,  
Boekmanstichting