

Cultuursponsoring Actueler dan ooit

BOEKMAN



Inhoud

- 3 **Jacqueline Stolmeijer-Arends en
Marceline Loudon**
**Governance in cultuur in tijden van corona,
#HoeDan?**
- 8 **Hannah van der Plaat**
**Het belang van meer duidelijkheid
bij sponsoring**
- 14 **Patrick Broekema en
Martine Fransman**
**Het spanningsveld tussen culturele
organisatie en financier**
-

Jacqueline Stolmeijer-Arends en Marceline Loudon

Governance in cultuur in tijden van corona, #HoeDan?

De culturele sector moest onafhankelijker worden van subsidies en meer inzetten op ondernemerschap, was in 2013 de wens van toenmalig staatssecretaris van Cultuur Halbe Zijlstra. Hoe fragiel het spanningsveld tussen die twee is blijkt als de sector onder druk komt te staan, bijvoorbeeld in tijden van crisis.

Op 13 maart jongstleden is het Tassenmuseum gesloten als gevolg van de coronacrisis. Het besluit is genomen het museum niet te heropenen. Er zijn helaas onvoldoende financiële middelen in de vorm van subsidies en sponsoring gevonden voor continuering op lange termijn. Mede gezien de huidige ontwikkelingen in de samenleving is er onvoldoende perspectief voor de toekomst. Alle opties om het museum nog langer open te houden zijn door de Raad van Toezicht en directie uitvoerig onderzocht. Het was een moeilijke keuze', zo liet het museum op 29 april op zijn website weten (Tassenmuseum Amsterdam 2020).

Onafhankelijkheid overheidssubsidies vs. afhankelijkheid markt

De verklaring van het Tassenmuseum Amsterdam toont hoe fragiel de spanning in de culturele sector is tussen de door toenmalig staatssecretaris Zijlstra van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in 2013 ingezette wens voor meer onafhankelijkheid van overheidssubsidies van culturele instellingen en verdere voortzetting van het reeds door staatssecretaris Van der Ploeg geïntroduceerde begrip cultureel ondernemerschap. Culturele instellingen moesten meer inzetten op eigen inkomsten (eerste geldstromen) uit publiek, fondsenwerving en sponsoring, en minder op inkomsten uit subsidies (tweede geldstromen) en donaties (derde geldstromen). De huidige crisis legt de kwetsbaarheid van deze verschuiving pijnlijk bloot: een hoge mate van

onafhankelijkheid van overheidssubsidies heeft geleid tot een hoge mate van afhankelijkheid van de markt, met niet voor te stellen gevolgen. Dat de positie van culturele instellingen in relatie tot de externe financiers wijzigde, wordt ook in het artikel van Hannah van der Plaat onderschreven; de vraag doet zich dan ook voor hoe culturele instellingen de eigen onafhankelijkheid – zowel financieel als in besluitvorming – kunnen waarborgen, nu en straks.

Bedrijfssponsoring musea en governance

Een van de uitkomsten van het onderzoek van Van der Plaat naar bedrijfssponsoring in de museale sector, uitgevoerd voor de coronacrisis, is dat binnen deze sector met name kleine musea bij bedrijfssponsoring weinig bekend zijn met de toepassing van de Governance Code Cultuur (Commissie Governance Code Cultuur 2019) en de Museumnorm 2020 (LCM et al. 2020).¹ Van der Plaat stelt tevens dat (kleine) musea moeite hebben met het opbouwen van een relatie met een sponsor, en vaak ook niet de middelen hebben voor extern advies en/of ontwikkeling.

Met de sluiting van het culturele leven na de aankondiging van premier Mark Rutte op 12 maart jongstleden stopten ook direct de inkomstenstromen uit publiek, horeca en verhuur. De sector werd hard geraakt, waar instellingen in de afgelopen jaren juist hadden ingezet op ondernemerschap en het verhogen van het eigen verdienvermogen.

Onafhankelijkheid van overheidssubsidies heeft geleid tot afhankelijkheid van de markt, met niet voor te stellen gevolgen

De zorgen over de continuïteit van de museumsector zijn actueel (Museumvereniging 2020). De huidige crisis onderstreept de noodzaak voor en bewustwording van onafhankelijk en goed bestuur en toezicht. Vier kernvragen zijn de basis waarop men vaart: wie moet wat doen, wie is waarvoor verantwoordelijk, welke kennis en kunde moeten nu worden ingezet om de organisatie door de crisis – waar iedereen 'vaart op zicht' (Rijksoverheid 2020a) – heen te krijgen en wanneer nemen we die moeilijke beslissing om de deuren niet meer te openen?

In deze inleiding staat de vraag centraal waarom kennis en implementatie van de principes van de huidige Governance Code Cultuur 2019 en de kaders van de Museumnorm 2020 bijdragen aan de versteviging van de →

maatschappelijke waarde van een culturele instelling in relatie tot in- en extern belanghebbenden. Wij onderschrijven de meerwaarde van het (digitale) gesprek over goed bestuur en toezicht in tijden van groei, krimp én crisis. Als basis voor een solide aanpak stellen we een ABC voor:

1. Acteren: 'varen op zicht' vraagt om alertheid van de verantwoordelijken: op basis van de actualiteit dienen zij te handelen, zowel op de korte als op de (middel)lange termijn;
2. Bewust: musea dienen zich bewust te zijn van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met behulp van de Governance Code Cultuur 2019 en de Museumnorm 2020;
3. Collegiaal: ten opzichte van elkaar: het samen optrekken van directies, besturen en/of raden van toezicht om de maatschappelijke doelstelling, onafhankelijkheid en continuïteit van de culturele instelling te waarborgen. Dit heeft de coronacrisis eens te meer duidelijk gemaakt.

Deze voorgestelde basis is analoog aan de rol van de commissarissen in tijden van crisis. Winter en Van Loo pleiten voor een directe en intensieve betrokkenheid van commissarissen, het nemen van beslissingen samen met het bestuur en de rol van toezichthouder bij het bieden van 'containment: een psychologisch veilige omgeving waarin de eigen twijfels, onzekerheden, angsten, boosheid en verdriet een plek kunnen vinden' (Winter et al. 2020, 3).

Governance Code Cultuur 2019

De Governance Code Cultuur 2019 heeft als doel het bewustzijn van de rollen van bestuur en toezicht te stimuleren, faciliteren en optimaliseren. De code biedt culturele instellingen een instrument om zowel de interne bedrijfsvoering te organiseren (interne werking) als ook de in- en externe belanghebbenden te laten zien hoe de organisatie de missie, visie en strategie heeft georganiseerd (externe werking). De toepassing van de code draagt met andere woorden bij aan het bestendigen van een vertrouwenwekkende en tevens onafhankelijke positie van een culturele instelling in relatie tot in- en externen. Governance gaat aldus over de wijze waarop de verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn belegd en hoe daarover verantwoording wordt afgelegd.

De Governance Code Cultuur 2019 is van toepassing op alle culturele instellingen, en dus ook op de door Van der Plaat onderzochte musea. Vanuit vier thema's² biedt de Governance Code Cultuur 2019 met acht principes en bijbehorende aanbevelingen een normatief kader voor goed bestuur en toezicht (Commissie Governance Code Cultuur 2019, 7).³

In de relatie tot externen beschrijft de code het uitgangspunt van de culturele instelling – de maatschappelijke doelstelling – en biedt hij kaders voor de manier waarop een culturele instelling vast kan houden aan deze doelstelling. De code is derhalve niet alleen een instrument voor directies en besturen en raden van toezicht, maar voor alle betrokkenen binnen een culturele instelling. Zo is het voor de fondsen- en sponsorwerver van belang te weten wat de maatschappelijke doelstelling is van de organisatie, hoe de artistieke integriteit kan worden geborgd in relatie tot de bedrijfsmatige en financiële noden van de instelling, wie binnen de organisatie verantwoordelijk en bevoegd is tot het aangaan van verplichtingen en hoe in de organisatie wordt omgegaan met belangenverstrengeling. Weten wie waarvoor verantwoordelijk is en daarnaar handelen is de kern van goed bestuur en toezicht; directies, besturen, directeur-bestuurder(s) en raden van toezicht, het zijn verschillende gremia binnen culturele instellingen met eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden.⁴ De code is geschreven vanuit het perspectief van het model met een raad van toezicht en directeur-bestuurder waarbij de principes ook zijn 'vertaald' voor het veel gebruikte model met een bestuur.⁵

Indien een instelling de hierboven geschetste governance goed op orde heeft, draagt dit bij aan de betrouwbaarheid voor mogelijke externe samenwerkingspartijen, waaronder financiers. Het is mede daarom dat overheden en (particuliere) fondsen naleving van de code als voorwaarde voor een financiële bijdrage stellen.

Museumnorm 2020

Om te worden vermeld in het Museumregister, dienen musea in Nederland te voldoen aan een kwaliteitskader, de zogeheten Museumnorm (LCM et al. 2020). De toetsing of een museum voldoet aan de Museumnorm wordt gedaan door Museumregister Nederland. Musea →

dienen hiervoor de uitgangspunten (17 normen onderverdeeld in bedrijfsvoering, collectie en publiek) van de Museumnorm te onderschrijven en – naar vermogen – te implementeren. Het uitgangspunt voor goed bestuur volgens deze Museumnorm is dat een museum de Governance Code Cultuur toepast en een toelichting geeft op de wijze waarop de instelling dat doet (Ibid., 6).⁶

In de meest recente en onlangs herijkte is additioneel opgenomen dat het museum een toelichting moet geven op de wijze waarop de instelling uitvoering geeft aan de beheersing van continuïteitsrisico's (Ibid., 6).⁷ Hierbij wordt verwezen naar de risicopannenboek in de toolkit van de Governance Code Cultuur (Commissie Governance Code Cultuur 2019).⁸

Op twee onderdelen in de Museumnorm 2020 wordt aldus aandacht geschonken aan de Governance Code Cultuur 2019: goed bestuur en de continuïteit van de instelling. Duidelijk is dat de uitgangspunten van de Museumnorm 2020 vallen binnen de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2019.

De uitkomsten van het onderzoek van Van der Plaats pleiten voor meer aandacht voor de toepassing van de Governance Code Cultuur binnen de context van bedrijfssponsoring om de continuïteit van musea niet alleen op de korte termijn, maar ook op de middellange en lange termijn te garanderen.

De uitkomsten van het onderzoek van Van der Plaats pleiten voor meer aandacht voor de toepassing van de Governance Code Cultuur binnen de context van bedrijfssponsoring, om de continuïteit van musea op de korte, middellange en lange termijn te garanderen

Continuïteit in cultuur in tijden van corona, #HoeDan?

Welk besturingsmodel – raad van toezicht- of bestuur-model – een museale instelling ook heeft gekozen, in tijden van (mogelijke) groei, krimp én crisis komt het erop aan hoe verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden ingezet om de continuïteit van een organisatie te waarborgen. Het waarborgen van haar maatschappelijke doelstelling staat hierbij centraal, zoals in de principes en diverse aanbevelingen in de Governance Code Cultuur 2019 terugkomt.

Juist ook externe partijen zoals financiers, waaronder bedrijfssponsors en private schenkers, worden in de code benoemd in relatie tot de maatschappelijke doelstelling. Van hen wordt verlangd deze te respecteren. Uiteraard dienen zowel bestuur als raad van toezicht hun rol te vervullen vanuit het perspectief van deze doelstelling.⁹

Bij een culturele instelling die voor een groot deel gefinancierd is met publieke gelden, is een onafhankelijke positie van bestuur en toezicht essentieel. Maar hoe wordt die onafhankelijkheid en daarbij de continuïteit van de organisatie gewaarborgd, als ongekende omstandigheden zich voordoen en het voortbestaan van de organisatie wordt bedreigd? Waar buiten crisistijden vaak het adagium luidt dat een raad van toezicht op afstand staat (de toezichthouder houdt tenslotte toezicht), dienen de verantwoordelijke gremia in tijden van groei, krimp én crisis vanuit het principe van continuïteit en borging van de maatschappelijke doelstelling van de culturele instelling vooral samen op te trekken. Dit is essentieel en wanneer dat niet kan in persona, dan digitaal. Maar digitale besluitvorming brengt weer nieuwe uitdagingen mee, zoals: geven de statuten hiervoor de mogelijkheid, hoe vergaderen we, wie gaat waar over, hoe komen we achter het ongezegde op afstand en hoe waarborgen we zorgvuldige besluitvorming in tijden waarin tijdsdruk en afstand aanwezige factoren zijn (Rijksoverheid 2020b).

De coronacrisis, een tijd waarin nóg meer een beroep wordt gedaan op directeuren, besturen en raden van toezicht en waarin financiële middelen ontbreken, toont de noodzakelijkheid van de inzet van en het gesprek tussen directie en bestuur, of bestuur en raad van toezicht. Enerzijds voor het inzetten van kennis, →

ervaring en netwerk, anderzijds vanuit de maatschappelijke doelstelling van de culturele instelling en de spanning die er staat op de borging van de continuïteit.

Het is duidelijk dat niet alleen de museale sector, maar de gehele culturele sector als gevolg van de coronacrisis onder zware druk staat. Hoe de sector er na de crisis voor staat weet niemand, en in welke mate onafhankelijkheid qua financiering van culturele instellingen door middel van bijvoorbeeld sponsoring kan worden ingevuld, is gezien de aankomende recessie de vraag. De Governance Code Cultuur 2019 en de Museumnorm 2020 bieden directies, besturen,

directeur-bestuurders en raden van toezicht echter wel handvatten om in deze tijden daadwerkelijk te Acteren, voor zowel de korte als (middel)lange termijn, zich Bewust van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden en Collegiaal ten opzichte van elkaar, om daarmee de maatschappelijke doelstelling, onafhankelijkheid en continuïteit van de culturele instelling te waarborgen. Moeilijke keuzes zijn het en zullen het zijn, want wat voor de crisis normaal was, wordt nu opnieuw bevraagd. Toen, nu en straks: weten wat je rol is en vanuit die rol handelen blijft de basis. •

Literatuur

- Commissie Governance Code Cultuur 2019 (2019) *Acht principes governance code cultuur 2019*. Amsterdam: Cultuur+Ondernemen.
- LCM en Museumvereniging (2020) *Museumnorm 2020*. (S.l.): Landelijk Contact van Museumconsulenten/Museumvereniging.
- Museumvereniging (2020) 'Zorgen over de continuïteit van de museumsector zijn nog niet weggenomen'. Op: www.museumvereniging.nl, 16 april.
- Rijksoverheid (2020a) 'Letterlijke tekst persconferentie minister-president Mark Rutte en directeur Jaap van Dissel (Centrum Infectieziektebestrijding) na afloop van crisisberaad kabinet'. Op: www.rijksoverheid.nl, 21 april.
- Rijksoverheid (2020b) 'Spoedwet Justitie en Veiligheid aangenomen in Eerste Kamer'. Op: www.rijksoverheid.nl, 21 april.
- Tassenmuseum Amsterdam (2020) 'Sluiting Tassenmuseum'. Op: www.tassenmuseum.nl.
- Winter, J.W. en E.L.H.M. van de Loo (2020) 'De rol van de raad van commissarissen ten tijde van nood'. In: *Ondernemingsrecht*, nr. V.

Noten

- 1 Ook de Code Cultuursponsoring blijkt weinig bekend te zijn bij de onderzochte instellingen. Dit artikel richt zich op de Governance Code Cultuur.
- 2 1) Waarde scheppen voor en in de samenleving, 2) integer en rolbewust handelen, 3) zorgvuldig besturen en 4) goed toezicht uitoefenen.
- 3 Principe 1 betreft de maatschappelijke doelstelling en continuïteit van een culturele instelling, Principe 2 de toepassing van de principes van de Governance Code Cultuur 2019 (pas toe én leg uit) en aanbevelingen (pas toe of leg uit), Principe 3 bespreekt belangenverstrengeling, Principe 4 rolbewustzijn, de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en conform handelen, Principe 5 de verantwoordelijkheid voor de algemene en dagelijkse leiding, Principe 6 de zorgvuldige en verantwoorde wijze van handelen ten aanzien van mensen en middelen, Principe 7 de professionele en onafhankelijke werkwijze van de raad van toezicht en Principe 8 de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht voor de samenstelling en waarborging van de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid (Commissie Governance Code Cultuur 2019).
- 4 De Governance Code Cultuur 2019 neemt het raad van toezicht-model als uitgangspunt, voor het bestuur-model is een Leeswijzer ontwikkeld.
- 5 De raad van toezicht houdt toezicht en heeft een adviserende en werkgeversrol. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het beleid, de uitvoering van het beleid en de verantwoording daarover. In het bestuur-model kunnen de uitvoerende taken gedelegeerd zijn aan een directeur; alle verantwoordelijkheden blijven echter bij het bestuur.
- 6 Norm 5.
- 7 Norm 3.
- 8 Principe 1 Aanbeveling 5, Principe 5 Aanbeveling 1 en 2 en Principe 7 Aanbeveling 1 tot en met 3.
- 9 Het doel van Platform Governance in Cultuur is het stimuleren van de dialoog over governance in de culturele sector. Platform Governance in Cultuur biedt on- en offline ruimte voor uitwisseling en verdieping om het inzicht in governance binnen de culturele sector te vergroten. Met Tuinkamersessies in de Tuinkamer van het Prins Bernhard Cultuurfonds, Tuinkamersessies op locatie waarbij een thema of vraagstuk centraal staat en advies op maat bieden de betrokkenen van Platform Governance in Cultuur kennis, ervaring en advies voor een sterke en gezonde culturele sector.



Jacqueline Stolmeijer-Arends MBA BA is deskundige op het gebied van governance en initiator van Platform Governance in Cultuur⁹



Marceline Loudon is deskundige op het gebied van governance, werkzaam bij het Prins Bernhard Cultuurfonds en initiator van Platform Governance in Cultuur

Hannah van der Plaat

Het belang van meer duidelijkheid bij sponsoring

Het is inmiddels bijna tien jaar geleden dat Halbe Zijlstra als staatssecretaris van Cultuur zijn beleidsplannen presenteerde (Ministerie van OCW 2011, 10-11). De belangrijkste boodschap was dat de rijksoverheid ging bezuinigen en dat culturele instellingen en kunstenaars zelf meer binnen moesten halen uit publieksbereik en ondernemerschap. Maar waar nieuwe partijen het veld betreden om het financiële gat dat door de overheid werd achtergelaten te vullen, doen ook nieuwe belangen hun intrede. Dat verloopt niet altijd zonder problemen.

Een recent voorbeeld waarbij verschillende belangen botsten, is de verbouwing van Museum Boijmans Van Beuningen en de financiële bijdrage hieraan van Stichting Droom en Daad. In 2019 ging het Boijmans Van Beuningen in Rotterdam dicht voor een grote verbouwing en renovatie, met het voornemen om in 2026 weer open te gaan. Mits het geld bij elkaar gebracht kon worden, en dat is anno 2020 nog onzeker. Het plan dat de Rotterdamse cultuurwethouder Said Kasmi in 2018 presenteerde, stelde dat de gemeente 168,5 miljoen euro zou bijdragen en dat de overige 55 miljoen moest komen van externe geldschieters (Linde 2018). Stichting Droom en Daad, die naar eigen zeggen onafhankelijk in cultuur in Rotterdam investeert, zou hier substantieel aan bijdragen. De stichting stelde als voorwaarde dat zij twee leden in de raad van toezicht van Boijmans Van Beuningen zou krijgen (Kruijt et al. 2019). Deze wens is echter in strijd met de Governance Code Cultuur, en werd dan ook niet ingewilligd, waarop de stichting haar bijdrage terugtrok (Jaeger et al. 2020).

Museum Boijmans Van Beuningen beriep zich hier op handvatten die binnen de culturele sector zijn opgesteld om de onafhankelijkheid en artistieke integriteit van een museum te behouden. Bijvoorbeeld ten opzichte van de sponsor, zodat de instelling vanuit de eigen artistieke oriëntatie zuiver en autonoom kan handelen (Commissie Governance Code Cultuur 2019, 54). Waarop kan een museum zich nog meer beroepen? In het eerste deel van dit artikel wordt uiteengezet welke codes, zoals de Governance Code Cultuur, bovengenoemde handvatten kunnen zijn. Vervolgens wordt er besproken in welke context de codes zijn ontwikkeld en welke leidraden ze geven.

In het tweede deel van het artikel staat een vragenlijst centraal die is uitgezet onder enkele kunst- en wetenschapsmusea om te peilen hoe zij hun onafhankelijkheid behouden en hoe bekend bestaande handvatten zijn. De vragenlijst is ofwel ingevuld door de zakelijk directeur van het museum, ofwel door de medewerker die direct betrokken is bij sponsoring. De musea die geantwoord hebben zijn van wisselende grootte en verspreid van Limburg tot Utrecht en Groningen. Uit de antwoorden blijkt dat er bepaalde vragen bij musea leven die in de toe-

komst wellicht meer aandacht nodig hebben. Op basis van deze antwoorden en gesprekken die daaruit voortkwamen, doe ik in het tweede deel van dit artikel enkele aanbevelingen. De vragenlijst is uitgezet voor de coronaperiode, maar de aanbevelingen zijn nog altijd relevant. In de huidige tijd, met teruglopende inkomsten uit entreegelden als gevolg van de coronacrisis, zullen andere financieringsvormen, waaronder sponsoring, wellicht nog belangrijker worden om de begroting aan te vullen. Aandacht voor het onderwerp is dan ook zeer actueel.

Code Cultuursponsoring

De Code Cultuursponsoring komt voort uit de Nota Cultuurbeleid 1993-1996 *Investeren in Cultuur* van de toenmalige minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur Hedy d'Ancona. Met deze nota werd er meer ingezet op eigen inkomsten, omdat op die manier het maatschappelijk functioneren van een cultuurinstelling gestimuleerd kon worden. 'Om de helderheid in de verantwoordelijkheden te bevorderen zal bij activiteiten die voor een goed deel tot stand worden gebracht met particuliere inbreng een sponsorcode worden ontwikkeld' (Ministerie van WVC 1992, 51).

De Stichting Code Cultuursponsoring legde in 1993 gedragsregels voor sponsoring van culturele activiteiten vast in de Code Cultuursponsoring. De stichting, ondergebracht bij de Mondriaan Stichting, had als taak de code te verspreiden. De code is onderschreven door bijna alle belangenorganisaties, waaronder de Museumvereniging. D'Ancona heeft deze code niet vastgelegd in de wet, deze is geënt op zelfregulering. Het is daarmee een gedragscode (Ibid.).

De code heeft vijf hoofdpunten:

- Inhoudelijke onafhankelijkheid van de gesponsorde
- Publieke toegankelijkheid tot de instelling
- Relatie tussen prestatie van gesponsorde en tegenprestatie voor sponsor
- Belangenverstrengeling in bestuur van gesponsorde
- Niet-naleving en beëindiging van sponsorovereenkomst

Inmiddels is de code in te zien op de website van Cultuur+Ondernemen. De laatste versie die hierop staat is alweer uit 1999. Het is daarom niet verbazingwekkend dat de code vrij onbekend is bij de bevroegde musea. Dat doet echter niets af aan het belang ervan. De Code Cultuursponsoring gaat specifiek in op aspecten van sponsoring. De gesponsorde moet bijvoorbeeld vooraf duidelijkheid verschaffen over het product dat gesponsord wordt; de sponsor mag geen concessies verlangen met betrekking tot het inhoudelijke beleid en een overheersende aanwezigheid van communicatieve uitingen is niet toegestaan.¹ Met het onderschrijven van de Code Cultuursponsoring wordt de ruimte waarbinnen een sponsorovereenkomst gesloten kan worden, duidelijker voor de betrokken partijen. Het kan de vertrouwensrelatie tussen partijen versterken wanneer van meet af aan duidelijk is aan welke regels men zich moet houden.

Governance Code Cultuur

De belangenverstrengeling die genoemd wordt in de Code Cultuursponsoring heeft haar oorsprong in een debat dat eerder in de jaren negentig plaatsvond. Dit debat ging in op het functioneren van ondernemingsbesturen. De verzakelijking van de sector had er namelijk toe geleid dat ook de kwaliteit van toezicht en besturen belangrijk werd (Elshout 2016, 466). Een gevolg daarvan was de oprichting van de Commissie Cultural Governance in 1998.² De culturele sector volgde hiermee het bedrijfsleven, dat in 1996 de Commissie Corporate

Governance opzette om de machtsverdeling in het bedrijfsleven te onderzoeken. Laatstgenoemde commissie kreeg tot taak te onderzoeken of het toenmalige evenwicht tussen toezicht, bestuur en aandeelhouders binnen de beursgenoteerde vennootschappen houdbaar was tegen de achtergrond van de internationalisering van de Nederlandse economie, wat resulteerde in de Corporate Governance Code.³

Het debat uit het bedrijfsleven waaide dus over naar de culturele sector, en ook hier kwamen vragen op als: ‘hoe zit het met de verhouding tussen het toezicht en de directies bij kunstinstellingen? En hoe ligt de relatie tussen het toezicht en de geldschieters, meestal de subsidiegevers en de sponsors?’ (Elshout 2016, 467). Om antwoord hierop te krijgen deed de Commissie Cultural Governance onderzoek naar het functioneren van vijftig instellingen. Zij presenteerde haar bevindingen in 2000. In 2003 publiceerde Stichting Kunst & Zaken, voorloper van Stichting Cultuur+Ondernemen, op basis hiervan een handleiding met 23 aanbevelingen op het gebied van *cultural governance* onder de naam *Vrijwillig niet vrijblijvend* (Stichting Kunst & Zaken 2003). In deze eerste versie is opvallend genoeg weinig aandacht voor belangenverstrengeling, en dus onafhankelijkheid van bestuur (Elshout 2016, 471). In 2006 verschijnt de Code Cultural Governance. Hierin worden drie verschillende bestuursmodellen verwerkt met een nadruk op best practice-bepalingen (Loudon et al. 2019).

In 2013 komt er een opvolger met de naam Governance Code Cultuur, waarin de drie bestuursmodellen met best practice-bepalingen worden vervangen door twee bestuursmodellen en negen principes. Belangrijke vernieuwing is de aandacht voor belangenverstrengeling en risicomangement. De code is weliswaar niet in de wet vastgelegd, maar indien een instelling subsidie wil aanvragen bij het Rijk, is zij verplicht de principes uit Governance Code Cultuur toe te lichten óf toe te passen (Ibid., 472).

Het idee ‘pas toe óf leg uit’ veranderde in de herziene druk van 2016. Vanaf dat moment geldt voor alle principes: ‘pas toe én leg uit’. Daarmee wil Stichting Cultuur+Ondernemen aandacht vragen voor gedrag en reflectie. De principes geven ruimte om uit te leggen hoe een instelling omgaat met de (morele) verantwoordelijkheid →

Het kan de vertrouwensrelatie tussen partijen versterken wanneer van meet af aan duidelijk is aan welke regels men zich moet houden

die past bij het werken met publieke middelen. Ook is er zo meer aandacht voor stakeholders tegenover wie het bestuur van de instelling zich moet verantwoorden.⁴

In 2018 ontwikkelt Cultuur+Ondernemen een vernieuwde code op basis van gesprekken met tachtig instellingen. Een nieuw principe wordt toegevoegd: 'De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.' Met dit nieuwe principe wordt met name de artistieke integriteit van het museum vastgelegd. Tevens moet de maatschappelijke doelstelling, ook bij (mede)financiering, centraal blijven staan (Commissie Governance Code Cultuur 2019, 21). Verder blijven de principes rondom de onafhankelijkheid, professionaliteit en deskundigheid van de raad van toezicht van belang (Ibid., 44-51). De code en het vereiste 'pas toe én leg uit'-principe zijn bedoeld om expliciet te maken wat nu vooral impliciet gebeurt in de bedrijfsvoering van culturele instellingen.

Bij de vorige editie uit 2016 werd geconstateerd dat instellingen weinig uitleg gaven over de toepassing van de code. De toepassing van de nieuwe code, die in 2019 werd ingevoerd, is nog niet beoordeeld.⁵ Hopelijk wordt het in 2018 toegevoegde principe over de maatschappelijke doelstelling van een museum breder toegepast, met name op sponsorovereenkomsten. Een goede inbedding van de code kan namelijk gebruikt worden om op terug te vallen indien de onafhankelijkheid van het museum in gevaar komt, zoals in het eerdergenoemde voorbeeld van Museum Boijmans Van Beuningen.

Om de Governance Code Cultuur bij instellingen goed te laten werken is het van belang dat ze zich de code eigen maken. Continu moet de instelling bij zichzelf te rade gaan of activiteiten, financiers en maatschappelijke doelstellingen passen bij haar statutaire en maatschappelijke doelstellingen. Op die manier kan de code veel voor een museum betekenen.⁶

Ethische Code

Van musea in Nederland wordt bij een subsidieaanvraag verwacht dat ze niet alleen de Governance Code Cultuur onderschrijven, maar, als geregistreerd museum, ook de Ethische Code voor Musea. Deze werd in 1986 opgesteld door

de Ethische Commissie van de International Council of Museums (ICOM) (Matassa 2011, 31). ICOM is de internationale ledenorganisatie van musea, waarvan individuen die in of voor musea werken lid kunnen worden. Wereldwijd heeft de ICOM zo'n 40.000 leden, en in Nederland ongeveer 5300. Ook musea kunnen als instelling lid worden, en dat ledental ligt in Nederland op ongeveer honderd. Het totaal aantal musea in Nederland was eind 2018 616.⁷

De code is een instrument van zelfregulering voor de bedrijfsvoering van een museum en geeft richtlijnen om op ethisch verantwoorde wijze collecties samen te stellen en te presenteren. In Nederland werd deze code in 1991 uit het Engels vertaald en aangenomen als *Gedragslijn voor de Museale Beroepsethiek*. Daarnaast werd een Commissie Museale Gedragslijn, ook wel bekend als Ethische Commissie, opgericht. Deze commissie gaf en geeft nog altijd gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van de naleving van de code.⁸ De internationale Ethische Commissie van de ICOM heeft maandelijks virtuele bijeenkomsten waar leden advies kunnen vragen over ethische kwesties.⁹

De code is opgedeeld naar de waarden van een museum. Hierbinnen zijn eisen vastgelegd waaraan het museum moet voldoen. Binnen de eerste, en voor dit artikel belangrijkste waarde is er aandacht voor de artistieke integriteit van het museum, dat bijvoorbeeld 'ongeacht de bron van inkomsten' de onafhankelijkheid moet behouden (Museumvereniging 2006, 8). Ook is er aandacht voor belangenverstrengeling in het geval van giften, gunsten en bruiklenen. Vanaf 2003 legde de Museumvereniging extra nadruk op het feit dat de schijn 'van een onbetamelijke belangenverstrengeling' te allen tijde voorkomen moet worden indien 'de bruikleengever van een voorwerp of collectie tevens sponsor is van de tentoonstelling of deel uitmaakt van het bestuur, de raad van toezicht of het museale beroepsveld van dat museum' (Museumvereniging 2006, 22).

Hoewel musea verplicht zijn de code te onderschrijven bij de registratie in het Museumregister en bij een lidmaatschap voor de Museumvereniging, gaat deze uit van zelfregulering.¹⁰ Het is aan de musea de code te integreren tot een werkend beleid. Ook hiervoor geldt: door de code te onderschrijven en aan →

te halen in beleid worden er duidelijkere richtlijnen opgesteld die steun kunnen geven aan het museum in onderhandelingen.¹¹

Met handvatten een handleiding maken?

De Governance Code Cultuur, ICOM Ethische Code en de Code Cultuursponsoring kunnen gebruikt worden als handreikingen bij het opstellen van een sponsorbeleid. Door de codes te onderschrijven zijn publieke verantwoording en ethisch handelen gegarandeerd, en kunnen ze gebruikt worden om de bandbreedte van afspraken aan te geven bij sponsorcontracten. Of het nu is bij de zoektocht naar nieuwe inkomstenbronnen vanwege het wegvallen van entreegelden door corona, of voor het ontwikkelen van sponsorbeleid in de toekomst, in beide gevallen zouden de codes handvatten kunnen bieden voor kleine en grote instellingen.

Uit de vragenlijst blijkt echter dat weinig musea bekend zijn met de Code Cultuursponsoring. Dit zou kunnen komen doordat de code voor het laatst vernieuwd is in 1999. Om duidelijk te maken dat de Code Cultuursponsoring gebruikt kan worden bij het opstellen van een sponsorovereenkomst zou de Code Cultuursponsoring in de toekomst vernieuwd kunnen worden of meer aandacht kunnen krijgen.

Weinig musea zijn bekend met de Code Cultuursponsoring: dit zou kunnen komen doordat de code voor het laatst vernieuwd is in 1999

Daarnaast blijkt uit de antwoorden op de vragenlijst dat er weinig gebruikgemaakt wordt van de Ethische Code en de Governance Code Cultuur bij het opstellen van een sponsorovereenkomst. Dat de laatste wel degelijk bruikbaar is laat het voorbeeld van Museum Boijmans van Beuningen zien, dat zich erop kon beroepen toen de Stichting Droom en Daad een te grote tegenprestatie eiste.

De vragen die musea hebben over werving van private financiering zijn vaak van praktische aard. Hoe kun je duurzame betrokkenheid van een sponsor creëren? Hoe kunnen meer sponsors over de streep getrokken worden? Hoe kunnen mecenasen of grote bedrijven uit bijvoorbeeld de Randstand geïnspireerd worden om in andere regio's te investeren? Hoe kan een sponsorovereenkomst gesloten worden binnen de randvoorwaarden van het museum? Bestaat er een quickscan of handleiding op het gebied van sponsoring voor kleinere musea?

Met name deze laatste vraag kwam met enige regelmaat terug. Vooral kleine musea hebben moeite met het opbouwen van een relatie met een sponsor omdat ze niet de financiële mogelijkheid hebben om adviesbureaus aan te schrijven of het personeel op dit gebied relevante cursussen te laten volgen. Een gids die de belangrijkste onderdelen van sponsoring of financieel beleid toelicht, zou een goede stap kunnen zijn om kleine musea te ondersteunen, maar ook grotere musea kunnen er baat bij hebben. Deze gids kan naast aandacht aan sponsorzaken zoals de grootte van een tegenprestatie, ook aandacht besteden aan het vergroten van zichtbaarheid en het formuleren van een duidelijke boodschap en doelstelling van het museum. Op die manier kunnen sponsors beter aangesproken worden en verbonden worden aan de instelling. Dat wil overigens niet zeggen dat de informatie er niet is, maar vaak is deze verspreid.¹² Het zou mooi zijn om in deze gids naast aandacht voor deze belangrijke stappen bij sponsoring ook de Governance Code Cultuur mee te nemen.

Uiteindelijk hebben niet alleen kleinere musea baat bij een goede integratie van de Governance Code Cultuur, de Ethische Code en de Code Cultuursponsoring. Ook grote en middelgrote musea kunnen ze gebruiken in onderhandelingen, of terugvallen op de erin afgesproken normen en waarden. ● →

Dank aan alle musea die de tijd namen voor het invullen van de vragenlijst in deze hectische tijd. Ook wil ik Rogier Brom bedanken voor de tijd die hij vrijmaakte om met mij te sparren over dit artikel en voor zijn kritische kijk op de uiteindelijke tekst.

Literatuur

- Elshout, D.J. (2016) *De moderne museumwereld in Nederland: sociale dynamiek in beleid, erfgoed, markt, wetenschap en media*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. Proefschrift.
- Jaeger, T. en E. König (2020) 'Boijmans: geen plan en geen geld'. Op: www.nrc.nl, 20 februari.
- Linde, M.C.J. van der (2018) *Scenariokeuze aanpak renovatie Museum Boijmans Van Beuningen (MBVB)*. Rotterdam: (s.n.).
- Kruijt, M. en B. Dirks (2019) 'Gift van miljoenen euro's voor verbouwing Museum Boijmans is onzeker'. Op: www.volkskrant.nl, 15 mei.
- Loudon, M. en J. Stolmeijer-Arends (2019) 'Spotlight op de governance code cultuur'. In: *Goed Bestuur & Toezicht 1*.
- Matassa, F. (2011) *Museum collections management: a handbook*. Londen: Facet Publishing.
- Ministerie van OCW (2011) *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van WVC (1992) *Investeren in Cultuur: nota cultuurbeleid 1993-1996*. Den Haag: SDU.
- Museumvereniging (2006). 'Ethische code voor Musea'. Op: www.museumvereniging.nl.
- Stichting Cultuur+Ondernemen (1999) 'Richtlijnen voor sponsoring van cultuur: code cultuursponsoring'. Op: www.cultuur-ondernemen.nl.
- Commissie Governance Code Cultuur 2019 (2019) *Acht principes governance code cultuur 2019*. Amsterdam: Cultuur+Ondernemen.
- Stichting Kunst & Zaken (2003) *Handleiding cultural governance: vrijwillig niet vrijblijvend*. Rotterdam: Stichting Kunst en Zaken.

Noten

- 1 Voor meer informatie over de code, zie www.cultuur-ondernemen.nl/product/code-cultuursponsoring.
- 2 Deze commissie bestond uit verschillende personen van culturele instellingen. Bijvoorbeeld de voorzitter van de Amsterdamse Kunsten Coalitie (een informeel platform voor de overheid, het bedrijfsleven, universiteiten en de kunstwereld), de directeur van Mondriaan Stichting en de directeur van het Centraal Museum in Utrecht. Zie voor meer Stichting Kunst & Zaken (2003).
- 3 www.mccg.nl
- 4 2014.governancecodecultuur.nl/toolkit
- 5 Gesprek met Stichting Cultuur+Ondernemen, 25 maart 2020.
- 6 Voor meer informatie over de code, zie www.cultuur-ondernemen.nl/governance
- 7 Zie de *Erfgoedmonitor*
- 8 Recente adviezen zijn: 'Afstoting van de collectie bij sluiting van een museum' (2019); 'Wat te doen met niet-geregistreerde objecten?' (2018); en 'Belangenverstrengeling – sponsor en tevens bruikleengever?' (2015) www.ethischecodevoormusea.nl
- 9 www.ic-ethics.museum
- 10 www.museumvereniging.nl
- 11 Voor meer informatie over de code, zie www.museumvereniging.nl/ethische-code-voor-musea of <http://www.ethischecodevoormusea.nl/>
- 12 Musea halen de volgende voorbeelden aan: *Vakblad fondsenwerving, De Dikke blauwe, Fondsenboek*; webinars van Nederland Filantropieland; Wijzer Werven Traject; Nassau Fundraising; kringgesprek georganiseerd door de Museumvereniging; www.fondswervingonline.nl; www.bij.cultuur-ondernemen.nl



Hannah van der Plaats studeerde Cultural History of Modern Europe aan de Universiteit Utrecht en deed daarbij een onderzoeksstage bij de Boekmanstichting

Patrick Broekema en Martine Fransman

Het spanningsveld tussen culturele organisatie en financier

Bij sponsoring gaat het altijd om een belangenafweging tussen sponsor en de te sponsoren organisatie. Horen ze bij elkaar en is er een gezamenlijk belang? Hoe verhouden inzet en tegenprestatie zich tot elkaar en hoe zit het met de betrokkenheid en invloed van de sponsor? Wat is daarbij de grens?

Geld verkrijg je niet zomaar, maar gaat vrijwel altijd vergezeld van de wens tot een tegenprestatie en/of zeggenschap. Louter filantropische motieven zijn dan ook zeldzaam. Dit geldt zeker voor cultuursponsoring, waarbij er altijd sprake is van een strategische en wederkerige samenwerking tussen de sponsor en de gesponsorde culturele organisatie. Het is belangrijk om bij sponsoring goede afspraken te maken over de uitgangspunten en (tegen) prestaties in een sponsorovereenkomst en hierover transparant te zijn. Praktische handvatten als de Code Cultuursponsoring komen hierbij goed van pas, maar deze is aan vervanging toe, bijvoorbeeld door een actuele en heldere handreiking cultuursponsoring als aanvulling op de Governance Code Cultuur.

In haar artikel geeft Hannah van der Plaat een helder overzicht van de huidige stand van zaken rondom het beleid voor cultuursponsoring. Zij concludeert dat er weliswaar veel informatie over cultuursponsoring beschikbaar is, maar dat de sector deze nauwelijks kan vinden. Ook vraagt zij zich af of het misschien niet tijd is voor een vernieuwing van de Code Cultuursponsoring. Een zinnige vraag die ons als Stichting Cultuur+ Ondernemen ook bezighoudt. Zeker omdat cultuursponsoring op dit moment actueler is dan ooit.

De Code Cultuursponsoring moet omgevormd worden tot een actuele en praktische handreiking Cultuursponsoring zonder verplichtend karakter

De coronacrisis maakt sponsoring actueel

Culturele organisaties worden hard geraakt door de huidige crisis, vooral omdat er vaak geen risicobuffers zijn opgebouwd (veelal omdat dit niet past binnen de subsidievoorwaarden). De compensatieregelingen van de verschillende overheden zullen onvoldoende zijn om al het inkomensverlies te compenseren. Het is onvermijdelijk dat culturele organisaties de komende periode op zoek gaan naar nieuwe verdienmodellen en andere financiers om hun hoofd boven water te kunnen houden. Sponsoring is dan een van de mogelijkheden.

Bij sponsoring gaat het altijd om een belangenafweging die betrokken partijen maken. Passen sponsor en de te sponsoren organisatie bij elkaar en is er een gezamenlijk belang? Hoe verhouden inzet en tegenprestatie (exposure, toegangskaarten et cetera) zich tot elkaar? Bij financiering door de sponsor wil deze vaak ook betrokkenheid en invloed op de aanwending van de bijdrage. Dit kan op vele manieren worden vormgegeven, maar wat is daarbij de grens? In haar artikel noemt Van der Plaat als voorbeeld Museum Boijmans Van Beuningen, waar Stichting Droom en Daad in ruil voor een grote gift twee zetels in de raad van toezicht vroeg.¹ Als de inzet van een financier een positie is binnen het bestuur of de raad van toezicht dan is dit een sterke aantasting van de onafhankelijkheid van bestuur of toezicht. Dit kan op gespannen voet staan met de maatschappelijke doelstelling van de organisatie (de belangen van de financier kunnen anders zijn dan het organisatiebelang) en is bovendien strijdig met de principes van *good governance*. Belangenafwegingen rond externe financiering horen daarom altijd besproken te worden door bestuur en raad van toezicht. Het eerste principe van de Governance Code Cultuur geeft daarbij richting. Bestuurder en toezichthouders moeten zich afvragen onder welke voorwaarden een samenwerking aangegaan kan worden binnen de maatschappelijke doelstelling van de organisatie zonder dat dit ten koste gaat van de eigen bestuurlijke onafhankelijkheid en de artistieke keuzes. De code is daarin helder: 'Bij (mede)financiering door private partijen blijft de maatschappelijke doelstelling van de organisatie centraal staan' (Commissie Governance Code Cultuur 2019, 21).

Actualisatie Code Cultuursponsoring

Maar hoe vertaal je een sponsordeal, na een goede afweging van alle belangen, in een heldere sponsorovereenkomst? De Code Cultuursponsoring is speciaal voor dit soort vragen in het leven geroepen, maar inmiddels 21 jaar oud en gedateerd. In de tussentijd hebben vele codes in de culturele sector een vaste positie verworven: de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code, de Code Diversiteit & Inclusie en voor de museumsector de Ethische Code. Wij denken dat de culturele sector niet zit te wachten op een extra code. Beter is het om de Code Cultuursponsoring om te vormen tot een actuele en praktische handreiking Cultuursponsoring zonder verplichtend karakter. Deze kan worden opgenomen in de online toolkit van de Governance Code Cultuur.

Daarom gaat Cultuur+Ondernemen dit najaar met een aantal stakeholders, zoals brancheorganisaties, onderzoeken welke praktische handvatten hun beslag moeten krijgen in de nieuwe handreiking Cultuursponsoring. •

Stichting Cultuur+Ondernemen is de houder van de Governance Code Cultuur

www.cultuur-ondernemen.nl
www.governancecodecultuur.nl

Literatuur

Commissie Governance Code Cultuur 2019 (2019) *Acht principes governance code cultuur 2019*. Amsterdam: Cultuur+Ondernemen.

Noot

- 1 Strikt genomen gaat het in dit voorbeeld niet om sponsoring maar om een gift van een privaat fonds.



Patrick Broekema
 werkt als adviseur
 Governance
 bij Stichting
 Cultuur+Onder-
 nemen



Martine Fransman
 werkt als adviseur
 Governance
 bij Stichting
 Cultuur+Onder-
 nemen

Colofon

Boekman Extra is een onregelmatig verschijnende digitale uitgave van de Boekmanstichting.

De Boekmanstichting verzamelt en verspreidt kennis en informatie over kunst en cultuur in beleid en praktijk. Het werkterrein omvat het kunst- en cultuurbeleid van de overheden, particuliere financiering van kunst, de sociaal-economische en juridische aspecten van de kunsten en het kunstenaarsberoep, marketing en sponsoring, culturele organisaties en manifestaties, kunst in relatie tot (nieuwe) media, cultuurbehoud, kunst-educatie, amateurkunst en kunstvakonderwijs.

Zie ook www.boekman.nl

Redactie

Rogier Brom
Maxime van Haeren
Jack van der Leden
André Nuchelmans

Productie

André Nuchelmans

Redactieadres

Boekmanstichting,
t.a.v. redactie
Boekman Extra
Herengracht 415,
1017 BP Amsterdam,
telefoon 020 – 624 37 36,
e-mail
redactie@boekman.nl

Kopij volgens de redactie-aanwijzingen via e-mail

Eindredactie en correctie

Taalbureau IJ, Amsterdam

Beeldredactie

Maxime van Haeren
Joseph Plateau

Vormgeving

Joseph Plateau grafisch
vormgevers, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Al het mogelijke is gedaan om rechthebbenden van beeld te achterhalen. Indien u meent over auteursrechten te beschikken van beeld in deze *Boekman Extra*, dan kunt u contact opnemen met de Boekmanstichting in Amsterdam.