

## Discussiestuk voor de bijeenkomst over toezicht in de cultuursector, 17 juni 2010

### **Aanleiding voor de bijeenkomst**

De laatste jaren wordt meer gedebatteerd over de maatschappelijke inbedding van kunstinstellingen, mede in het licht van veranderingen in de economie en de publieke sector. Ook zijn er nieuwe politieke visies op de inzet van subsidies en op bestuurlijke verhoudingen. Denk daarbij aan de bestuurlijke verzelfstandiging, de nieuwe verantwoordingsmodellen en de toenemende noodzaak voor kunstinstellingen ook in economische zin profijtelijk te ondernemen. Dit alles stelt nieuwe eisen aan het functioneren van raden van toezicht (RvT) die verantwoordelijk zijn voor de continuïteit in het georganiseerde kunstleven.

INSEAD Non Executive Directors belegt met de Boekmanstichting en Aim at Art op woensdag 6 oktober aanstaande een symposium over de actuele stand van het toezicht in de cultuursector. Het symposium biedt de mogelijkheid jonge generaties professionals uit het bedrijfsleven te interesseren voor het werk van raden van toezichtwerk in de culturele sector.

Om adequaat toegerust te zijn voor veranderde omstandigheden moeten kunstinstellingen zich nog meer gaan richten op hun maatschappelijke omgeving. De afgelopen decennia is er, mede door Cultural Governance, een belangrijke professionaliseringsslag gemaakt. Maar voor wat betreft de kansen van instellingen om veelsoortige allianties met de maatschappelijke omgeving aan te gaan is er nog een wereld te winnen. Mogelijkheden kunnen wellicht beter benut als toezichthouders meer ruimte krijgen om zich vanuit de eigen positie in te zetten voor de missie en doelstellingen van de instelling. Dat impliceert evenwel een nieuwe visie op hun rol en positie. Het gaat daarbij primair om de verantwoordelijkheid voor de specifieke instelling met haar directe maatschappelijke bedding, maar toch ook om de functie van de bewuste instelling in het ruimere publieke domein.

Op een voorbereidende expertmeeting, 28 april 2010, heeft een aantal leden van raden van toezicht een eerste verkenning verricht. Uit die verkenning zijn balansen en dilemma's tevoorschijn gekomen, die hieronder worden belicht.

### **Balansen**

Alvorens de 'echte dilemma's' aan de orde te stellen volgt eerst een aantal balansen, waarmee wordt gepoogd de positie van toezichthouders op een continuüm te plaatsen. Op dat continuüm kan het gewicht van bepaalde aspecten van de functie variëren.

#### *De balans van halen en brengen*

Toezicht houden bij een kunstinstelling levert nuttige ervaring voor jezelf: de cultuursector biedt mogelijkheden andere kanten van het maatschappelijk leven te ervaren. Een persoonlijk motief kan leidend zijn voor de beslissing in een RvT toe te treden. Het object van het toezicht (muziek, beeldende kunst) is aantrekkelijker dan met de accountant te overleggen. Het motief om toe te treden kan tegelijk altruïstisch van aard zijn. Je kan je expertise en/of netwerk aan de organisatie ter beschikking te stellen. Voor leidinggevende bestuurders spreekt het min of meer vanzelf dat zij zich inzetten voor de publieke zaak, te typeren als een 'maatschappelijke dienstplicht'. Idealiter levert elk lid een specifieke toegevoegde waarde aan een RvT. Dat ligt niet zozeer op artistiek terrein, als wel op economisch, bedrijfsmatig, juridisch of bestuurskundig vlak. De ervaring in commerciële of publieke sector gerelateerde beroepen brengt voor de organisatie een meerwaarde. Je gaat in een RvT zitten om ervaring en kennis naar de instelling te brengen.

### *De balans van betrokkenheid en distantie*

De rol van toezichthouder is een afstandelijke – er is méér afstand ten opzichte van het primaire proces als bij het oude bestuursmodel. Bij kunstinstellingen gaat het primaire proces om de productie van interessante inhoud. Op die inhoud kan de raad van toezicht steeds minder sturen, terwijl men wel verantwoordelijk is voor de deugdelijkheid ervan. Men wordt geacht de resultaten van het primaire proces naar buiten toe te verdedigen, en – als ambassadeurs – uit te dragen. Maar de tegenstelling tussen raad van toezicht en bestuur/directie is geen absolute. Afstand houden mag niet leiden tot gebrek aan inhoudelijke belangstelling en commitment.

Leden van de Raad van Toezicht moeten zich een oordeel vormen van de inhoud om adequaat te kunnen handelen als toezichthouder. Bijvoorbeeld op het moment dat er een directiewisseling is. De leiding van instellingen, cruciaal voor de continuïteit van een instelling, speelt een enorme rol en vaak blijken toezichthouders onvoldoende toegerust te zijn om aan dit proces leiding te geven. Ze hebben ook een verantwoordelijkheid naar de subsidiënten en die kan evenmin waargemaakt worden zonder inhoudelijke betrokkenheid. Feit is dat het RvT-model een grote mate van verantwoordelijkheid legt bij de personen die deze rollen vervullen. Zelfs ‘op afstand’ wordt verwacht dat voorzitter en leden continu beschikbaar zijn: actief, passief, reactief.

Betrokkenheid en distantie wisselen elkaar als eb en vloed af. Waar nodig moeten leden van de RvT zich in de inhoudelijke discussie storten. Stel gewoon vragen als: waarom niet die tentoonstelling waarom wel die uitvoering en niet die andere? Maar je moet vervolgens wel in staat zijn om te zeggen okay, we hebben het nu gezegd maar we blijven toezichthouder, de directeur doet er nu het beste mee.

### *De balans van actief en passief*

De optimale performance van een instelling wordt bereikt in een samenspel van directie en RvT. Soms betekent dat een initiërende beweging vanuit de Raad. Lastige kwesties aanroeren als: hoe zit het nu eigenlijk met marketing en acquisitie? Daarmee wordt niet ontkracht dat het museum moet worden geleid op de manier die nu in de bestuurlijke verhoudingen verankerd ligt. Maar juist dankzij de vastliggende codes kun je elkaar er op een veilige manier zo af en toe eens op aanspreken. Dat betekent ook van tijd tot tijd een board evaluatie. De processen in de organisatie moeten dusdanig op orde zijn dat feedback gezocht wordt en er van kwaliteit sprake is. Maar wat zijn dan de juiste vragen? Het is niet zo heel makkelijk om deze vragen voor een analyse op een rij te krijgen.

Passiviteit van toezichthouders wordt wel ingegeven door angst te moeten interveniëren omdat zaken uit de hand lopen. Misschien zou de RvT, juist ten behoeve van de continuïteitsgarantie, méér moeten ondernemen en risico's durven nemen. Angstgedrag past niet bij een sector die in de aard van de zaak innovatief is en dus bereid moet zijn risico's te nemen. Niet zelden blijven investeringen die cruciaal zijn voor het bestaan van de instelling achterwege omdat toezichthouders bang zijn dat die uiteindelijk tot problemen leiden en daarmee tot positieverlies.

Ook in de balans actief-passief wisselt het tij dus. Als werkgever zijn RvT-leden uitvoerend en actief. Als ze het ‘zuivere toezichtwerk’ doen, is de optiek die van een passief observator: kloppen de cijfers, zijn de procedures gerespecteerd? Een adviespositie zit ergens tussen actief en passief in. Hierbij is de situatie die van een gezamenlijk zoeken naar oplossingen, mogelijkheden, perspectieven.

De vraag naar actief of passief handelen varieert ook naar de ontwikkelingsfase van een instelling. Het kan soms nodig zijn dat je samen met een ander RvT-lid op stap gaat om echt te bedelen, omdat je het netwerk hebt dat je in staat stelt om te bedelen. Of dat je stevig tegenspel biedt als er een majeure beslissing moet worden genomen en het bestuur je uitdrukkelijk vraagt je als RvT met die beslissing te committeren.

#### *De balans van intern en extern*

Een museum realiseert zijn tentoonstellingsbeleid steeds minder in *splendid isolation*. De tijd van voorbereiden en de operationele afstanden worden langer. Het aantal actoren waarmee wordt samengewerkt neemt toe. Tegelijk verandert de samenleving verandert daarmee de perceptie van de functie van kunst & cultuur in het publieke domein. Toezichthouders krijgen meer en meer de opdracht bruggen te slaan tussen de inhoudelijke resultaten van de instellingen en de maatschappelijke reactie daarop, de publieke opinie daarover. Met behulp van recensies, artikelen en gesprekken met netwerken moeten leden van de Raad van Toezicht zich een beeld vormen of de instelling bij de buitenwacht op de goede koers ligt.

De leden van de RvT zullen steeds meer beseffen dat een kunstinstelling in het huidige tijdsgewricht met het realiseren van zijn *core business* ook een maatschappelijke rol speelt. Zij worden geleidelijk onderdeel van supportstructuur, vooral richting buitenwereld. De balans moet horizontaal staan: toezichthouders hebben een evenredige verantwoordelijkheid naar buiten en naar binnen. Naar binnen om de bevlogen professionals te confronteren met een kritische blik. Naar buiten om de door die professionals uiteindelijk gemaakte keuzes te kunnen uitleggen. De brugfunctie kan alleen gedefinieerd op basis van inhoudelijke discussie.

Er is wel een verschil tussen de positie van gesubsidieerde instellingen en die van instellingen die het met weinig of geen subsidie moeten doen. Die verschillende posities zullen zowel in de samenstelling als in het actieprogramma van de RvT's tot uiteenlopende uitslagen leiden.

#### **Dilemma's**

In de voorgaande balansen draait de vraag om het opzoeken van de juiste positie binnen een continuüm van mogelijkheden. Hieronder staan de problemen die niet via de balansformule zijn te benaderen. Derhalve worden ze als dilemma's opgesomd.

#### *Onmeetbare bedrijfsresultaten, bemoeilijkt (zelf)evaluaties*

De resultaten van je functie als toezichthouder zijn moeilijk meetbaar. Weliswaar zijn er resultaten als zoekcijfers of jaarcijfers, maar hoe meet je de impact van je goederen en diensten als bijdragen aan het publieke culturele domein? Hoe meet je bijvoorbeeld of een conservatoriumdirectie echt bezig is met goed onderwijs en daar een toegevoegde waarde realiseert? Bij een commercieel bedrijf is de winstpositie een duidelijker graadmeter voor succes... Toch wordt meetbaarheid van toegevoegde waarde belangrijker nu de druk op de financiële middelen bij de instellingen toeneemt. Gemeentes en overheden willen hun electoraat beter kunnen uitleggen wat de toegevoegde waarde is van de subsidies die zij in kunstinstellingen stoppen. Private sponsors en donateurs zien ook graag iets terug voor hun bijdragen. Hierbij is het meten van bezoekersaantallen alleen niet genoeg. Het legitimeren van inkomsten en subsidies is een belangrijk onderwerp voor de RvT omdat het een direct verband houdt met de continuïteit van de instelling.

Daarnaast wordt – afgezien van de meetbaarheid - nog te weinig vastgesteld of doelstellingen worden gehaald, of plannen worden gerealiseerd. Dat vaststellen is een taak van de RvT. Er is dapperheid nodig om zelfevaluaties op te zetten en de resultaten daarvan serieus nemen. Als

het resultaat van een evaluatie daartoe aanleiding geeft, moet met niet terugschrikken voor een ontslagaanzegging. Dat gebeurt nu niet, of buitengewoon moeizaam. Ook dient periodiek te worden vastgesteld of de RvT en zijn voorzitter zèlf naar behoren functioneren.

#### *Onduidelijke relatie met overheden, onwennige relaties met nieuwe donateurs*

De relatie van een kunstinstituut met een subsidiërende overheid is zeer bepalend voor de wijze waarop je als RvT moet manoeuvreren. De doelstellingen die de overheid met haar subsidie wil realiseren kunnen afwijken van datgene wat de bewuste instelling met haar subsidie (of met andere middelen naast de subsidie) wil bereiken. Omgekeerd kan de overheid het gevoel hebben niet te mogen interveniëren als zij ziet dat het met de instelling niet goed gaat. Wie is dan het aanspreekpunt: de directie? De raad van toezicht? Als de relatie met de overheid verslechtert dient zich al snel de vraag aan: waarom subsidiëren we eigenlijk nog? RvT's van kunstinstituten koersen niet tevredenheid van aandeelhouders. Ze rekenen ook niet met beurskoersen of marktwaarden. Maar alleen de overheid tevreden houden is wel weer teveel van het tegenovergestelde...

Naarmate de inkomstenstroom van private sponsors en particuliere donateurs toeneemt zal ook gezocht moeten worden naar de juiste ontmoetingsplatforms voor RvT en directie aan de ene kant, en sponsors, vriendenverenigingen en donateurskringen aan de andere.

#### *Inadequate samenstelling RvT's*

RvT's in de culturele sector zijn niet altijd goed samengesteld. Er wordt niet scherp geselecteerd bij de samenstelling en gekeken naar wie daar eigenlijk in zouden moeten zitten. Terwijl de leden van RvT's wel zeer grote verantwoordelijkheden hebben, met name ten aanzien van het aantrekken van directiemedewerkers. Dat is geen vrijblijvende aangelegenheid, terwijl het soms 'leken' zijn die professionele directieposten moeten invullen. Het kan zelfs zo ver gaan, dat initiatiefnemers die een stichting oprichten hun bestuurlijke meerderen moeten gaan uitzoeken.

#### *Moeilijke rekrutering nieuwe RvT-leden*

Het blijkt niet eenvoudig om het stokje door te geven aan de volgende generatie. Selectie zou ruimer moeten gebeuren dan nu het geval is. Adverteren voor nieuwe RvT-leden is niet gebruikelijk in de culturele sector terwijl dat in de zorg en bij woningbouw wel het geval is. Als je blijft zoeken via het 'old boys network', kom je niet een generatie verder, maar hoogstens 10 jaar. De cultuursector lijkt hier achter te lopen bij het bedrijfsleven. Daar was het 15-20 jaar geleden ook volstrekt gebruikelijk om in een vorm van nepotisme of coöptatie commissarissen te benoemen. Nu is het bij beursgenoteerde ondernemingen ondenkbaar dat je niet eerst een profiel schets maakt om vervolgens een externe consultant te vragen kandidaten te zoeken. Die stap moet de culturele sector snel maken. Er moet een professionele partij komen die de selectie doet van kandidaten en het zou verplicht moeten worden om een gedegen profiel te schrijven en daarmee te adverteren.

De RvT's zijn ook onvoldoende cultureel of etnisch divers samengesteld, ondanks positieve bijdrage van Atana. Er wordt teveel gestaard naar vissen in de reeds lang bekende vijver. Er komt amper vers bloed bij nieuwe functies. RvT's moeten gaan kijken om betere afspiegeling van de samenleving te zijn, kortom meer diversiteit, en dat naar meer dimensies (leeftijd, sexe, etniciteit).

Cas Smithuijsen, met dank aan Ron Soonieus & Maurits de Brauw – 1/6/2010