

Toezicht in tijden van transitie

Lessen uit de culturele sector

De rol van toezichthouder is de afgelopen jaren complexer geworden, mede door veranderende maatschappelijke verwachtingen, toenemende regelgeving en een grotere focus op transparantie en goed bestuur. De ideale toezichthouder is tegenwoordig niet alleen bekwaam op algemene aspecten, maar past de eigen specifieke vaardigheden ook aan op de unieke omstandigheden van de organisatie.

Wat het betekent om proactief en effectief toezicht te houden, en hoe je dit vormgeeft, waren de kernvragen tijdens het congres van de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur, eind 2023.

Jurenne Hooi en **Pauline Kastermans** vatten de belangrijkste uitkomsten samen.

Op 1 december 2023 kwamen bijna honderd toezichthouders en bestuurders uit de culturele sector vanuit het hele land bijeen op het congres van de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur om te discussiëren over 'Toezicht houden in tijden van transitie'. Thema's zoals het voldoen aan de verwachtingen van de verschillende codes, zoals de Governance Code Cultuur¹, Fair Pay² en Diversiteit & Inclusie³ werden besproken. Daarnaast kwam de steeds crucialere rol aan bod die culturele instellingen spelen bij maatschappelijke uitdagingen, variërend van duurzaamheid tot sociale vraagstukken. *Een rol die voor culturele instellingen niet nieuw is, maar op steeds meer manieren wordt belicht: van het uitdagen van de status quo, tot het concreet bijdragen aan de energietransitie.* Wat betekent dit voor toezichthouders, en welke lessen kunnen zij van elkaar leren? Gezamenlijk kwamen de deelnemers tot een aantal punten waarop de culturele sector zijn impact kan vergroten, en wat de rol van de toezichthouder en bestuur in deze kan zijn. Een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten.

Maatschappelijke uitdagingen: het geweten van de samenleving

In de culturele sector krijgen maatschappelijke uitdagingen regelmatig een prominente plek. Culturele instellingen geven ruimte aan en agenderen deze thema's. Op allerlei manieren: soms zacht en meegaand voor sommigen, soms tegen de haren in voor anderen. Cultuur is deels ook de fundamentele dialoog over vraagstukken waar wij als



Jurenne Hooi is voorzitter bestuur NVTC, onafhankelijk adviseur, ervaren toezichthouder binnen de culturele sector, het sociaal domein en docent Good governance. Ze is een internationaal gevraagd spreker en auteur van het boek *Eigen Schuld...Hoe we zorgen dat mensen met enorme schulden hun leven weer op orde krijgen*.



Pauline Kastermans heeft een achtergrond in de publieke en private sector. Ze was voorzitter van de Internationale Federatie voor Liberale Jongeren (IFLRY) en kandidaat voor het Europees Parlement in 2014. Daarna was ze werkzaam als strategieconsultant. Naast bestuurslid van de NVTC is ze directeur bij de Tanka Foundation.

maatschappij telkens weer mee te maken hebben. In deze context kan cultuur ook gezien worden als het geweten van de samenleving.

Voor toezichthouders en bestuurders binnen de kunst en cultuursector behelst deze bredere rol in maatschappelijke uitdagingen, naast de voor de hand liggende bestanddelen zoals relevante kennis, netwerk en maatschappelijke betrokkenheid, vijf andere elementen die tijdens het congres door de deelnemers werden benoemd. Elementen die essentieel zijn in het uitvoeren van goed bestuur en toezicht.

1. Observatie

Effectieve observatie gaat verder dan oppervlakkig de gang van zaken volgen. Het omvat het voortdurend bevragen: 'Zijn wij als RvT, is het bestuur en is de instelling met het juiste bezig? Doen wij de dingen op de meest passende manier?' Dit vereist niet alleen een scherp oog voor de bedrijfsvoeringsaspecten van de organisatie, maar ook een diepgaand begrip van haar strategische rol in de maatschappij. Dit kan ook spanning met zich meebrengen wanneer zowel intern als extern (de buitenwereld) een appèl gedaan wordt op de maatschappelijke rol van de culturele instelling. Essentieel is dat bestuur en raad van toezicht hier scherp oog voor hebben om niet in een reactieve positie te komen. Dus ook proactief elkaar bevragen 'Wat is het belang van de organisatie waar ik aan verbonden ben?' en: 'Welke bijdrage leveren wij aan de samenleving en hoe doen wij dat?' is cruciaal. Het ontwikkelen van een zienswijze hierop is voor elk lid van de RvT van belang, vanuit de gezamenlijke visie op toezicht. Zo kunnen alle verschillende perspectieven worden belicht en mogelijke gaten worden gesignaleerd. Anticiperen om deze gaten tijdig signaleren, wordt steeds belangrijker.

Het toezicht is voortdurend in dialoog met het bestuur, waarbij de dynamiek van veranderingen in de samenleving nauwlettend wordt gevolgd en geïnterpreteerd.

2. Liefde

Deelnemers vonden dat de betrokkenheid van een toezichthouder dieper gaat dan professionele interesse; *het draait ook om liefde voor dat wat door de instelling in de wereld wordt*

gezet. Dit gaat verder dan het waarderen van de 'afstandelijke' zakelijke kant; het kan zich vormen als een gepaste verbondenheid met het creatieve proces en de impact ervan op de samenleving. Een deelnemer van het congres concretiseerde het op deze manier: 'Een toezichthouder neemt niet alleen deel aan vergaderingen, maar bezoekt ook premières, openingen en evenementen en kent het publiek en andere stakeholders van de organisatie.'

Gevolgen van veranderingen vereisen meer betrokkenheid en aandacht voor medewerkers, makers, publiek en het bredere speelveld. Dit geldt zowel voor de impact van beslissingen als voor het benadrukken van relevante actuele ontwikkelingen. Deze nauwere betrokkenheid is met name waardevol wanneer de druk toeneemt tijdens mogelijke crisissituaties.

3. Kwetsbaarheid

Liefde in toezicht en besturen gaat ook gepaard met de bereidheid om teleurstellingen te incasseren en kwetsbaarheid te tonen, juist ook binnen het bestuur of de raad van toezicht. Dat betekent openlijk twijfel en onzekerheden delen, vooral op de vlakken die als spannend worden ervaren. Dit maakt dat er ruimte ontstaat voor eerlijke en open communicatie, verbinding en soms ook de noodzakelijke beweging naar verandering. Een voorbeeld dat tijdens het congres de revue passeerde was bij het thema diversiteit en inclusie. Een thema waar al langer en concreter op ingezet wordt binnen de culturele sector, zowel qua publiek als in de samenstelling van het personeel van de instelling en van de raad van toezicht.

'Effectieve observatie gaat verder dan oppervlakkig de gang van zaken volgen'

In grove lijnen vertaalt deze inzet zich momenteel binnen raden van toezicht het meest concreet naar het wervingsproces: 'Hoe zorgen we ervoor dat er een meer diverse groep solliciteert naar een vacante plek binnen een raad? Hoe halen we de impliciete vooroordelen uit het sollicitatieproces? En hoe zorgen we ervoor dat de meerstemmigheid en complementariteit binnen de raad echt vorm krijgt, geborgen is en blijft?' Met name bij dit laatste deel is er nog geregeld ongemak, waar niet altijd even bekwaam mee wordt omgegaan. Het zekerstellen van een veilige werkomgeving voor nieuwe toezichthouders met een niet-traditioneel profiel en tegelijkertijd bewust zijn van de afnemende vanzelfsprekendheid van het traditionele profiel, dat lange tijd de samenstelling van raden van toezicht heeft beheerst, is een noodzakelijke voorwaarde voor een gezonde teamdynamiek. Dit is ook van belang omdat de groep met een traditioneel profiel binnen een raad zich ook bedreigd kan voelen door deze verschuiving. Van belang hierin is de rol van de voorzitter, het bewust inplannen van reflectiemomenten voor de gehele raad en meer aandacht voor teambuilding voor een betere effectiviteit van de teamdynamiek.

4. Humor en relativeringsvermogen

Humor en relativeringsvermogen kunnen krachtige hulpmiddelen zijn binnen het uitdagende landschap van toezicht houden. In een omgeving waar ernstige onderwerpen en complexe beslissingen aan de orde van de dag zijn, kan het vermogen om met lichtheid

naar situaties te kijken, zonder de eventuele ernst van het onderwerp te bagatelliseren, een waardevolle eigenschap zijn. Humor, in deze context, gaat niet alleen om het vertellen van grappen, maar om het creëren van een sfeer waarin de status quo mag worden bevraagd en waar open communicatie centraal staat. Een goed geplaatste humoristische noot kan niet alleen dienen als ijsbreker in formele vergaderingen, het heeft ook een positieve invloed op de teamdynamiek. Het creëert een sfeer waarin mensen zich vrijer voelen om hun ideeën te delen en constructieve feedback te geven.

In het verlengde van humor speelt ook relativeringsvermogen (of 'het hoofd koel houden') een belangrijke rol. Het vermogen om situaties te relativeren, zelfs in moeilijke tijden, is essentieel. Het helpt om perspectief te behouden en te voorkomen dat uitdagingen als onoverkomelijk worden gezien. Door zaken in perspectief te plaatsen en te erkennen dat fouten maken menselijk is, kunnen toezichthouders en bestuurders een cultuur van veerkracht en innovatie bevorderen, wat in een steeds sneller veranderende wereld goed van toepassing is.

5. Leergierigheid en zelfreflectie

In de raad van toezicht gaat leergierigheid verder dan formele cursussen; het is een doorlopende en gezamenlijke 'ontdekkingsreis'. Het gaat ook om interne kennisdeling, het openstaan voor nieuwe en bredere onderwerpen en ontwikkelingen zoals klimaaturgentie, fair pay, diversiteit en inclusie.

Een leergierige toezichthouder toont een proactieve houding die zich ook naar binnen vertaalt in de vorm van zelfreflectie. 'Waarom zijn we hier?' en 'Wat draag ik bij aan deze raad van toezicht?' zijn kernvragen in deze.

Daarnaast is het houden van een bredere jaarlijkse teamreflectie – de in de Governance Code Cultuur opgenomen zelfevaluatie – een waardevolle praktijk binnen de context van toezicht en bestuur.

Zonder wrijving geen glans

Het is heel natuurlijk om te koersen op harmonie, vriendelijke communicatie en plezierig samenwerken binnen de raad. Bepaalde cruciale onderwerpen, dilemma's en frictiepunten kunnen daardoor buiten beeld blijven⁴. De hang naar harmonie is natuurlijk, maar in tijden van transitie lukt dat niet altijd.

Een instelling die niet alleen wil omgaan met maatschappelijke uitdagingen, maar er juist proactief een rol in wil vervullen heeft een raad van toezicht en bestuur met een bredere blik en lef om uitdagingen en dilemma's te agenderen. De spanning in het maatschappelijke debat zit idealiter namelijk ook in de raad en bij het bestuur. Het is daarom, hoe paradoxaal ook, belangrijk om tegenstand en inspraak te organiseren, wat vaak inspanning vergt. *Het kanaliseren van spanningen tussen interne en externe stakeholders en in tijden van crisis is een belangrijke taak van de raad van toezicht.* Deze rol draagt bij aan het bevorderen van stabiliteit, het verzekeren van een gezonde en veilige werkomgeving, en het handhaven van het vertrouwen van belanghebbenden. Dat is, naast de missie, visie en doelstellingen van de instelling, van grote betekenis voor de maatschappij.


Rol blijft evolueren

In deze verkenning van toezicht in tijden van transitie, geïnspireerd door de bijeen-

Achtergrondinformatie NVTC

De Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) is dé beroepsvereniging voor toezichthouders en bestuurders binnen de culturele sector van Nederland. Zij streven ernaar om de kwaliteit van het interne toezicht bij culturele instellingen naar nieuwe hoogten te tillen.

Meer weten over de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur en mogelijke evenementen? Kijk op www.nvtc.nl.

komst van toezichthouders en bestuurders uit de culturele sector, blijkt wederom dat de rol van toezichthouders verder reikt dan traditionele verantwoordelijkheden. *Daar waar maatschappelijke uitdagingen centraal staan, wordt van toezichthouders en bestuurders verwacht dat zij vanuit een breder perspectief op de ontwikkelingen in de samenleving en met oog voor alle stakeholders proactief en effectief opereren.* In een tijdperk van voortdurende verandering blijft de rol van toezicht en besturen evolueren. Door samen te werken aan een inclusieve, veerkrachtige en innovatieve toezichtcultuur, kunnen we bijdragen aan de bloei van onze respectievelijke instellingen én een positieve impact op de samenleving als geheel. 

Noten

1. Governance Code Cultuur 2019. Een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector.
2. De Fair Practice Code is de gedragscode voor ondernemen en werken in kunst, cultuur en creatieve industrie.
3. Code Diversiteit & Inclusie in de culturele sector.
4. *Onder Commissarissen. Hoe het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt.* Marilieke Engbers, 2021.