

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

*Dit document is de leesversie van de Governance Code Cultuur 2019 voor organisaties met het bestuur-directie-model. Deze versie bevat de volledige tekst van de Code, vertaald voor organisaties met het bestuurmodel waarbij een directie is ingesteld. Bij eventuele verschillen in interpretatie tussen deze versie en de formele Code heeft de formele Governance Code Cultuur 2019 voorrang.*

### **Inhoud**

Hoe lees je deze code	pagina 2
De acht principes	pagina 5
Principes en aanbevelingen	pagina 6
Begrippenlijst	pagina 17

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### **Hoe lees je deze Governance Code Cultuur voor het bestuur-directie-model**

#### **Doel van de Governance Code Cultuur**

De Code is bedoeld voor alle culturele organisaties die ervoor kiezen om deze Code te gebruiken, ongeacht rechtsvorm, besturingsmodel, financier(ing) en omvang. De Code sluit aan op financiële, juridische en fiscale kaders uit de geldende wet- en regelgeving en, voor zover van toepassing, op subsidievoorwaarden. Deze komt daar niet voor in de plaats.

#### **Wat er anders is aan deze versie voor het bestuur-directie-model**

De Governance Code Cultuur 2019 is geschreven op het raad-van-toezichtmodel. In deze versie is de Governance Code Cultuur 2019 zo vertaald, dat deze makkelijker toepasbaar is voor het bestuur-directie-model. Omdat de verhoudingen in dit model anders zijn dan bij een raad-van-toezichtmodel, betekent dat dat enkele aanbevelingen zijn geschrapt of van plaats zijn veranderd.

#### **Over het bestuur-directie-model**

In het bestuurmodel is het bestuur verantwoordelijk voor zowel de voorbereiding, vaststelling als de uitvoering van het beleid. De wijze waarop het bestuurmodel ingevuld wordt krijgt in de praktijk op verschillende manieren vorm. Zo zijn er (veelal kleine) organisaties waar bestuursleden zelf uitvoerende taken verrichten. Ook kan het bestuur taken mandateren aan een directie (bestaande uit één of meerdere personen). Er wordt dan ook wel gesproken over het bestuur-directie-model. Deze directie wordt benoemd door het bestuur en is in dienst van de organisatie. De directie maakt dus geen deel uit van het bestuur. De taken en verantwoordelijkheden van de directie liggen vast in een directiereglement. Ook als er bestuurstaken gemandateerd zijn aan een directie blijft het bestuur in alle opzichten eindverantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### **Bewust omgaan met de Code**

De Governance Code Cultuur is een instrument voor goed bestuur en toezicht. De Code gaat over het gehele besturingsproces van een organisatie: beleid, besluitvorming, uitvoering, toezicht en verantwoording. De Code helpt bestuurders en toezichthouders bewust te reflecteren aan de hand van vragen als: 'Hoe doen we het eigenlijk?', 'Waarom doen we het zo?' en 'Wanneer doen we het goed?'. Het gaat er niet om dat we alle regels kunnen afvinken, maar of er sprake is van bewust handelen. Daarbij is proportionaliteit belangrijk; van een kleine organisatie wordt minder verwacht dan van een grote, maar ook als kleine organisatie is het belangrijk dat je goed nadenkt over de inrichting van je organisatie. De Code bestaat uit acht principes. Bij elk principe zijn aanbevelingen opgesteld die concrete aanwijzingen geven voor handelen.

### **Principes**

Voor de principes geldt 'pas toe én leg uit'. De principes zijn ruim gesteld, maar ook verplichtend. Ze moeten gevolgd worden en omdat ze ruim geformuleerd zijn, vraagt dit om een toelichting hoe de organisatie deze heeft toegepast. Hierover wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag en op de website van de organisatie.

### **Aanbevelingen**

Voor de aanbevelingen geldt 'pas toe óf leg uit'. Dit beginsel houdt in dat de aanbevelingen uit deze Code moeten worden toegepast, tenzij de situatie zo is dat afwijken hiervan beter is voor de organisatie. Dit kan samenhangen met de aard, omvang of specifieke omstandigheden van de organisatie. Er kan alleen beargumenteerd worden afgeweken van de aanbevelingen. Over eventuele afwijkingen wordt verantwoording afgelegd. Het 'pas toe óf leg uit'-beginsel doet recht aan de grote verscheidenheid aan organisaties in de cultuursector.

### **Maatschappelijke doelstelling**

De culturele waarden die de organisatie wil creëren, overdragen en/of bewaren voor en in de samenleving, komen samen in de maatschappelijke doelstelling. Deze maatschappelijke doelstelling biedt de organisatie een kader voor haar strategie, beleid en uitvoering. Ook schept deze doelstelling ruimte voor dialoog met de belanghebbenden. Zo laat de organisatie zien hoe zij zich verhoudt tot de samenleving.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### **Belangenverstremgeling**

In de Code wordt expliciet stilgestaan bij de diverse aspecten van belangenverstremgeling. Belangenverstremgeling is een situatie waarin een bestuurslid of een directeur meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstremgeling kan voor culturele organisaties nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de fondsenwerving of de netwerkfunctie van bestuursleden en/of directeuren.

### **Ongewenste Belangenverstremgeling**

Bepaalde vormen van belangenverstremgeling zijn ongewenst. Bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een bestuurslid of directeur in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

### **Tegenstrijdig belang**

Tegenstrijdig belang is een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een bestuurslid of directeur dat deze niet meer in staat is om de belangen van de (culturele) organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

### **Toolkit: praktijk en hulpmiddelen**

Naast de principes en aanbevelingen geeft [de toolkit](#) praktische ondersteuning bij de toepassing van de Code.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### De acht principes

#### WAARDE SCHEPPEN VOOR EN IN DE SAMENLEVING

1. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.
2. De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan ('pas toe én leg uit'). De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af ('pas toe óf leg uit').

#### INTEGER EN ROLBEWUST HANDELEN

3. Bestuursleden en directieleden zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstremgeling, vermijden ongewenste belangenverstremgeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.
4. Bestuursleden en directieleden zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

#### ZORGVULDIG BESTUREN

5. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.
6. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

#### GOED TOEZICHT UITOEFENEN

7. *Vervalt in deze versie.*
8. Het bestuur is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### Principes en aanbevelingen

#### WAARDE SCHEPPEN VOOR EN IN DE SAMENLEVING

##### Principe 1

**DE ORGANISATIE REALISEERT HAAR MAATSCHAPPELIJKE DOELSTELLING DOOR CULTURELE WAARDE TE CREËREN, OVER TE DRAGEN EN/OF TE BEWAREN.**

##### Aanbevelingen

1. De organisatie heeft een bestuur en een professionele directie en geeft ruimte voor betrokkenheid van belanghebbenden.
2. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze en waarborgt de artistieke integriteit.\*
3. De organisatie kent een integere en open cultuur. Het bestuur en de directie dragen dat uit en vervullen aldus een voorbeeldfunctie.
4. De maatschappelijke omgeving van de organisatie is divers, evenals de kring van externe belanghebbenden. Bestuur en directie zijn zich hiervan bewust en gaan bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling zorgvuldig en op evenwichtige wijze om met de verschillende belangen.
5. Bij (mede)financiering door private partijen blijft de maatschappelijke doelstelling van de organisatie centraal staan. Eventuele exploitatieoverschotten vloeien terug naar het eigen vermogen van de organisatie. Van financiers wordt verlangd dit te respecteren.

*\* Het begrip artistieke integriteit omvat in dit kader ook de vakinhoudelijke integriteit, zoals bijvoorbeeld bij collectiebeheer of het presenteren van cultuur.*

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

*WAARDE SCHEPPEN VOOR EN IN DE SAMENLEVING*

### **Principe 2**

**DE ORGANISATIE PAST DE PRINCIPES VAN DE GOVERNANCE CODE CULTUUR TOE EN LICHT TOE HOE ZIJ DAT HEEFT GEDAAN ('PAS TOE EN LEG UIT'). DE ORGANISATIE VOLGT DE AANBEVELINGEN OP EN WIJKT DAAR ALLEEN GEMOTIVEERD VAN AF ('PAS TOE OF LEG UIT').**

#### Aanbevelingen

1. Hoe de organisatie de aanbevelingen uit de Code precies toepast, hangt samen met de specifieke situatie en de aard van de organisatie en sluit aan bij omvang, rechtsvorm en besturingsmodel van de organisatie.
2. In de organisatie draagt het bestuur de verantwoordelijkheid voor het naleven van de Code. Het bestuur neemt het initiatief voor het verankeren van de Code in de organisatie en draagt zorg voor het naleven van de Code door de organisatie. Het bestuur houdt toezicht op het naleven van de Code en evalueert dit jaarlijks.
3. Het jaarverslag maakt melding van de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie.
4. De verantwoording in het jaarverslag - dat ook op de website van de organisatie wordt geplaatst - gaat in ieder geval over:
  - de wijze waarop de organisatie de principes en aanbevelingen van de Code heeft toegepast;
  - de wijze waarop de organisatie overleg heeft gevoerd met de interne en externe belanghebbenden;
  - het functioneren van het bestuur en de wijze waarop is omgegaan met dilemma's en situaties van belangenverstremming of tegenstrijdig belang;
  - de toepassing van het beleid ten aanzien van risicobeheersing en interne controle;
  - het beloningsbeleid, de beloning, contractduur en (neven)functies van de directie;
  - de honorering en/of vergoedingsregels en (neven)functies van de leden van het bestuur.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### *INTEGER EN ROLBEWUST HANDELEN*

#### **Principe 3**

**BESTUURSLEDEN EN DIRECTIELEDEN ZIJN ONAFHANKELIJK EN HANDELEN INTEGER. ZIJ ZIJN ALERT OP BELANGENVERSTRENGELING EN GAAN OP EEN TRANSPARANTE EN ZORGVULDIGE WIJZE OM MET TEGENSTRIJDIGE BELANGEN.**

#### Aanbevelingen

1. Bestuursleden en directieleden zorgen voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de organisatie.
2. Het bestuur vergewist zich van de onafhankelijkheid van zijn leden. Bestuursleden hebben geen zakelijke of artistieke belangen of relaties met de organisatie anders dan als bestuurder. Zij aanvaarden zonder voorafgaande goedkeuring van het bestuur geen (neven)functies die gezien de aard of het tijdsbeslag raken aan hun functioneren. Leden van de directie aanvaarden geen nevenfuncties zonder voorafgaande toestemming van het bestuur.
3. Een voormalig directeur kan gedurende een periode van vier jaar geen bestuurslid van de organisatie zijn.
4. Bestuursleden en directieleden laten het belang van de organisatie prevaleren boven eigen belangen en onthouden zich van persoonlijke bevoordeling van henzelf of hun naasten.
5. De organisatie hanteert spelregels om belangenverstremgeling in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren, om ongewenste belangenverstremgeling te vermijden en om te waarborgen dat bestuursleden en directieleden op een transparante en zorgvuldige wijze omgaan met eventuele tegenstrijdige belangen.
6. Bestuursleden en directieleden melden elke vorm van (mogelijke) belangenverstremgeling en (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van het bestuur en verschaffen hem of haar daarover alle relevante informatie. Het bestuur besluit dan buiten de aanwezigheid van de betrokken bestuursleden en/of directieleden of er sprake is van ongewenste belangenverstremgeling of tegenstrijdig belang en treft passende maatregelen. Het bestuur geeft hierover openheid binnen de organisatie en naar externe belanghebbenden.



# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

7. Als er sprake is van geconstateerde ongewenste belangenverstremgeling zorgt het betrokken bestuurslid of directielid ervoor dat deze belangenverstremgeling zich niet voordoet of zo snel mogelijk wordt opgeheven. Het bestuur ziet hierop toe en neemt maatregelen wanneer het betrokken bestuurslid of directielid hierin nalatig is.
8. Als er sprake is van tegenstrijdige belangen neemt het betrokken bestuurslid of directielid niet deel aan de voorbereiding, beraadslaging, besluitvorming en uitvoering van deze zaken.
9. Besluiten tot het aangaan van transacties of relaties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuursleden of directieleden (kunnen) spelen, behoeven vooraf goedkeuring van het bestuur. Het bestuur legt deze besluiten schriftelijk en met een motivering vast en rapporteert hierover in het jaarverslag.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### INTEGER EN ROLBEWUST HANDELEN

#### Principe 4

#### **BESTUURSLEDEN EN DIRECTIELEDEN ZIJN ZICH BEWUST VAN HUN EIGEN ROL EN DE ONDERLINGE VERDELING VAN TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN EN HANDELEN DAARNAAR.**

*(N.B. Lees hierbij ook de inleidende toelichting bij dit document, waarin staat dat het bestuur altijd eindverantwoordelijk is.)*

#### Aanbevelingen

1. Het bestuur stelt de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie vast. De organisatiestructuur en financiële inrichting zijn helder en maken een eenduidige toedeling mogelijk van de bestuurlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Afspraken over wat er gemandateerd wordt aan een directie liggen vast in een reglement.
2. (Geschrapt in deze versie.)
3. (Geschrapt in deze versie.)
4. De directeur legt verantwoording af aan het bestuur en geeft deze alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren van het bestuur. De directeur doet dit gevraagd, ongevraagd en tijdig. Over de informatievoorziening zijn schriftelijk afspraken gemaakt.
5. De leden van het bestuur hebben gezamenlijk en ieder afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid om alle informatie te vragen die zij nodig hebben om hun rol goed te kunnen vervullen. Het bestuur kan informatie vragen aan de directeur, aan overige functionarissen van de organisatie en aan de externe accountant.
6. De directeur rapporteert aan het bestuur over contacten met de externe belanghebbenden. Het gaat dan om de aard, inhoud en resultaten van deze contacten.
7. Bestuur en directie zorgen dat zij vanuit het belang van de organisatie conflicten met (een lid van) de directie, binnen de directie, binnen het bestuur of tussen directie en het bestuur onderling actief beheersen en zo snel mogelijk oplossen. Arbeidsconflicten worden door het bestuur opgelost.
8. Het bestuur bevordert de betrokkenheid van de medewerkers bij het beleid van de organisatie. Zij maakt afspraken over de omgang met het medezeggenschapsorgaan.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### ZORGVULDIG BESTUREN

#### Principe 5

**HET BESTUUR IS EINDVERANTWOORDELIJK VOOR DE ALGEMENE LEIDING, HET FUNCTIONEREN EN DE RESULTATEN VAN DE ORGANISATIE. DE DIRECTIE GEEFT NAMENS HET BESTUUR UITVOERING AAN DE DAGELIJKSE LEIDING.**

*(N.B. Lees hierbij ook de inleidende toelichting bij dit document, waarin staat dat het bestuur altijd eindverantwoordelijk is.)*

#### Aanbevelingen

1. Bestuur en directie handelen bij de vervulling van hun taak steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Bestuur en directie wegen daarbij de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en die van de interne en externe belanghebbenden op zorgvuldige en evenwichtige wijze af.
2. Bestuur en directie zorgen ervoor dat de artistieke integriteit en onafhankelijkheid die voor een culturele organisatie wezenlijk zijn, worden gewaarborgd. Bestuur en directie doen dit zowel intern als in de verhouding met subsidiënten, sponsors, private en overige financiers.
3. Bestuur en directie bevorderen goede wederzijdse betrekkingen met de interne en externe belanghebbenden. Het bestuur stelt vast wie de belangrijke externe belanghebbenden. Directie en bestuur voeren periodiek overleg met de belangrijke externe belanghebbenden, gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit.
4. Het bestuur kan intern taken, aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden verdelen. In dat geval legt het bestuur zijn onderlinge taak- en verantwoordelijkheidsverdeling en werkwijze vast in het bestuursreglement. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die door het bestuur gemandateerd zijn aan de directie liggen vast in een directiereglement. Bij mandatering blijft de eindverantwoordelijkheid liggen bij het bestuur.
5. Bestuursleden zorgen dat zij goed toegerust zijn voor een adequate vervulling van hun functie en blijven daartoe steeds aan hun eigen ontwikkeling werken.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

*Onderstaande aanbevelingen komen uit Principe 7 van de officiële Governance Code Cultuur, maar zijn hieronder toegevoegd om de volgorde van deze bestuur-versie logisch te houden.*

6. Het bestuur heeft als taak ook bij mandatering wel nadrukkelijk aandacht te hebben voor de volgende zaken:
  - De strategie, identiteit en continuïteit van de organisatie;
  - Naleving van wet- en regelgeving;
  - De bedrijfsvoering, het risicobeheer en het zakelijk beleid.
7. Het bestuur benoemt, mede op advies van de directeur, de externe accountant, telkens voor een periode van maximaal vier jaar. De externe accountant brengt ten minste eenmaal per jaar in de bestuursvergadering verslag uit van zijn bevindingen. De externe accountant krijgt vanuit de organisatie geen opdrachten die zijn onafhankelijke controlewerkzaamheden in gevaar zouden kunnen brengen. De directeur rapporteert jaarlijks aan het bestuur over de relatie met de externe accountant en eventuele ontwikkelingen daarin.
8. Bij de benoeming van een directeur toetst het bestuur diens integriteit, kwaliteit en geschiktheid voor de bestuursfunctie.
9. Het bestuur bespreekt zijn functioneren ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie. Eens per drie jaar doet het bestuur dat onder externe begeleiding. Aan de orde komen: het functioneren van het bestuur, de samenwerking tussen bestuur en directie, alsmede de onderlinge samenwerking tussen de leden van het bestuur. Het bestuur rapporteert hierover in het jaarverslag.
10. Het bestuur bespreekt ten minste eenmaal per jaar met de directeur over zijn functioneren en de onderlinge samenwerking.
11. De voorzitter heeft bijzondere taken: hij of zij bereidt de agenda voor, leidt de vergaderingen en zorgt voor een zorgvuldige besluitvorming binnen het bestuur. De voorzitter bewaakt het goed functioneren van het bestuur, collectief en individueel. De voorzitter is eerstverantwoordelijke voor de evaluatie van het bestuur. De organisatie zorgt voor een goede ondersteuning van de voorzitter.
12. In situaties waarbij sprake is van (mogelijke) belangenverstremgeling, tegenstrijdig belang, onderlinge conflicten of calamiteiten bevordert de voorzitter een zorgvuldige behandeling en besluitvorming door het bestuur. Hij of zij is in zulke situaties het eerste aanspreekpunt voor het de organisatie, de directeur, het bestuur en externe belanghebbenden.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### ZORGVULDIG BESTUREN

#### **Principe 6**

#### **HET BESTUUR GAAT ZORGVULDIG EN VERANTWOORD OM MET DE MENSEN EN DE MIDDELEN VAN DE ORGANISATIE.**

#### Aanbevelingen

1. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving, het artistiek en zakelijk beleid en het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie en haar medewerkers. Het bestuur voert hierin een op de organisatie toegesneden beleid, in het bijzonder voor risicobeheersing en controle.
2. Het bestuur handelt als goed werkgever: het schept de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving, betreft hierbij de interne belanghebbenden en stelt een interne gedrags- of integriteitscode op. De Code Culturele Diversiteit en de Fair Practice Code kunnen hierbij behulpzaam zijn.
3. Het bestuur maakt het mogelijk dat medewerkers vermoedens van misstanden en onregelmatigheden zonder risico voor hun positie kunnen melden bij een vertrouwenspersoon of bij de voorzitter van het bestuur als deze onregelmatigheden het bestuur zelf betreffen.
4. Het beloningsbeleid voor de medewerkers van de organisatie past bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie en stemt overeen met wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### GOED TOEZICHT UITOEFENEN

#### **Principe 7**

-

*Dit principe vervalt in deze bestuur-versie, omdat principe 7 van de Governance Code Cultuur expliciet gaat over de rol van de raad van toezicht. Enkele aanbevelingen, die wel van toepassing zijn in een bestuurmodel, zijn ondergebracht bij principe 5.*

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### *GOED TOEZICHT UITOEFENEN*

#### **Principe 8**

**HET BESTUUR IS VERANTWOORDELIJK VOOR ZIJN SAMENSTELLING EN WAARBORGT DAARBIJ DESKUNDIGHEID, DIVERSITEIT EN ONAFHANKELIJKHEID.**

#### Aanbevelingen

1. Het bestuur bestaat uit ten minste drie leden. Het bestuur waarborgt de onafhankelijkheid, deskundigheid en diversiteit in zijn samenstelling. De aandacht gaat onder meer uit naar kennis van het culturele veld, ondernemerschap en naar diversiteit in leeftijd, geslacht, etnische en maatschappelijke achtergrond.
2. De organisatie maakt vacatures in het bestuur openbaar en werft nieuwe bestuursleden op basis van profielschetsen en via een transparante procedure. Periodiek herijkt het bestuur de profielschetsen op basis van externe omstandigheden en aan de hand van de actuele strategische koers van de organisatie.
3. Elk bestuurslid moet het algemeen, artistiek en zakelijk beleid van de organisatie op hoofdlijnen kunnen beoordelen. Daarnaast draagt elk bestuurslid met eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover het bestuur overeenkomstig zijn profielschets moet beschikken.
4. De maximale zittingstermijn voor bestuursleden bedraagt tweemaal een periode van ten hoogste vier jaar. De organisatie legt dat statutair vast. Herbenoeming van een bestuurslid vindt plaats via een zorgvuldige procedure. Een evenwichtige samenstelling van het bestuur, de actuele profielschets en een evaluatie van het functioneren van het betrokken bestuurslid vormen hiervoor de basis.
5. Er geldt een zodanig rooster van aftreden dat niet te veel leden tegelijkertijd aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar en wordt op de website van de organisatie geplaatst.
6. Nieuwe bestuursleden krijgen na hun benoeming een introductieprogramma aangeboden. Het programma gaat in op verschillende aspecten die voor hun functioneren als bestuurslid relevant zijn. Jaarlijks bespreekt het bestuur in welk opzicht de bestuursleden individueel of collectief behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

7. Het bestuur stelt een eventuele vergoeding voor zijn leden vast, passend bij aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Deze vergoeding is in overeenstemming met de wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.



# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### Begrippenlijst

#### **Artistieke integriteit**

Zuiverheid en autonomie in het handelen van de betrokkenen vanuit de eigen artistieke oriëntatie. Waar artistieke vrijheid mogelijk ingeperkt wordt door zakelijke overwegingen mag dit nooit ten koste gaan van de artistieke integriteit. In deze Code omvat het begrip artistieke integriteit ook de vakinhoudelijke integriteit, zoals bijvoorbeeld bij collectiebeheer of het presenteren van cultuur.

#### **Belangenverstremgeling**

Belangenverstremgeling is een situatie waarin een bestuurslid of een directeur meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstremgeling kan voor culturele organisaties nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de fondsenwerving of de netwerkfunctie van bestuursleden en/of directeuren.

#### **Ongewenste Belangenverstremgeling**

Bepaalde vormen van belangenverstremgeling zijn ongewenst. Bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een bestuurslid of directeur in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

#### **Tegenstrijdig belang**

Tegenstrijdig belang is een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een bestuurslid of directeur dat deze niet meer in staat is om de belangen van de (culturele) organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

#### **Bestuur**

Het wettelijke orgaan dat de bestuurlijke functie vervult en de bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt voor de organisatie.

#### **Bestuurder/ bestuurslid**

Een lid van het bestuur.

#### **Besturingsmodel**

De wijze waarop een organisatie invulling heeft gegeven aan bestuur en toezicht, de verdeling en vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de waarborg van 'checks and balances'.

# VERSIE VOOR HET BESTUUR-DIRECTIE-MODEL

## GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

### **Bestuur-model**

Het besturingsmodel waarbij er een onafhankelijk bestuur is dat verantwoordelijk is voor de organisatie. Als een organisatie naast een bestuur ook een directie heeft, wordt ook wel de term bestuur-directie-model gebruikt. De directie heeft in dit model vaak een mandaat voor de dagelijkse leiding, maar het bestuur draagt altijd de bestuurlijke verantwoordelijkheid.

### **Directie**

Onder de directie wordt verstaan een of meerdere directeuren. Het kan ook gaan om artistiek en/of zakelijk leiders. Zij zijn geen leden van het bestuur, en vallen hiërarchisch gezien onder het bestuur.

### **Interne belanghebbenden**

Medewerkers en het medezeggenschapsorgaan.

### **Externe belanghebbenden**

Instanties, instellingen, ondernemingen, zelfstandige opdrachtnemers en andere personen die belanghebbend zijn bij de organisatie.

### **Maatschappelijke doelstelling**

De culturele waarde die de organisatie wil creëren, overdragen en/of bewaren voor en in de samenleving.

### **Medezeggenschapsorgaan**

Het orgaan dat de medewerkers van de organisatie ten behoeve van de inspraak en het overleg met het bestuur vertegenwoordigt.

### **Profielchets**

Een functieprofiel voor het bestuur, waarin is opgenomen welke competenties er nodig zijn, rekening houdend met aspecten zoals strategie, diversiteit en samenstelling.