

CODE CULTURAL GOVERNANCE

PAS TOE OF LEG UIT

CODE CULTURAL GOVERNANCE

PAS TOE OF LEG UIT

RAAD VAN TOEZICHT

BESTUUR + DIRECTIE

BESTUUR

ISBN 9075458339

NUR 805

Eindredactie: Martje van der Brug, Wassenaar

Ontwerp: Verhey & Associates, Rotterdam

Druk en afwerking: Roto Smeets GrafiServices, Utrecht

Uitgever: Lenthe Publishers, Amsstelveen

© Stichting Kunst & Zaken, Rotterdam 2006

Deze uitgave kwam tot stand onder verantwoordelijkheid van Stichting Kunst & Zaken

Postbus 25281, 3001 HG Rotterdam, www.culturalgovernance.nl

1e druk 2006

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht op deze uitgave niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking.

Inhoud

7	Voorwoord
9	De code in het kort
10	Leden van de Werkgroep Cultural Governance
11	Inleiding
11	Diversiteit
13	Begrippen
13	Drie hoofdvormen van besturingsmodellen
15	Kiezen voor het meest geschikte besturingsmodel
19	Stakeholders
20	De rol van de overheid
21	Steunstichtingen en verenigingen van vrienden
23	Samenvatting
23	Principes en Best Practice-bepalingen van de Code Cultural Governance
25	De keuze van het besturingsmodel
25	<i>Principe</i>
25	<i>Best Practice-bepalingen</i>
27	Het raad-van-toezicht-model
27	<i>Principes</i>
29	<i>Best Practice-bepalingen</i>
33	Het bestuur+directie-model
33	<i>Principes</i>
34	<i>Best Practice-bepalingen</i>
39	Het bestuur-model
39	<i>Principes</i>
40	<i>Best Practice-bepalingen</i>
43	De onderwerpen van de code
45	Waar zijn de 23 Aanbevelingen Cultural Governance gebleven?
46	Welke <i>Best Practice</i> -bepalingen zijn erbij gekomen?

47	Voorbeeldstatuten en voorbeeldreglementen
49	Het raad-van-toezicht-model
49	<i>Voorbeeldstatuten</i>
59	<i>Voorbeeldreglement raad van toezicht</i>
69	<i>Voorbeeldreglement directie</i>
79	Het bestuur+directie-model
79	<i>Voorbeeldstatuten</i>
89	<i>Voorbeeldreglement bestuur</i>
101	<i>Voorbeeldreglement directie</i>
109	Het bestuur-model
109	<i>Voorbeeldstatuten</i>
117	<i>Voorbeeldreglement bestuur</i>
129	Leden van de Adviesraad Cultural Governance
129	Programmateam Cultural Governance, Kunst & Zaken
131	Overzicht geraadpleegde organisaties

Voorwoord

Voor u ligt de nieuwe *Code Cultural Governance*. Doel van deze code is het ondersteunen van culturele instellingen bij het bevorderen van *good governance*. Meer dan de eerder gepubliceerde *Handleiding Cultural Governance* doet deze code recht aan de grote diversiteit in de culturele sector.

Het belang van goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording wordt alom onderkend, niet alleen voor (beursgenoteerde) bedrijven, maar evenzeer voor maatschappelijke ondernemingen zoals ziekenhuizen, onderwijsinstellingen en woningcorporaties. In de culturele sector staat het onderwerp al geruime tijd op de agenda.

In februari 2000 presenteerde de eerste Commissie Cultural Governance onder voorzitterschap van Melle Daamen op eigen initiatief het rapport *Cultural Governance: kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector*. Het rapport bevatte suggesties voor de verbetering van bestuur en toezicht van culturele instellingen.

In september 2003 publiceerde stichting Kunst & Zaken op verzoek van het Ministerie van OCW de *Handleiding Cultural Governance*. Deze handleiding bevatte 23 aanbevelingen voor *good governance* met een uitgebreide toelichting en hulpmiddelen voor implementatie.

In januari 2005 bracht Kunst & Zaken een rapport uit, getiteld *Cultural Governance in Nederland: de stand van zaken*. Hierin werd verslag gedaan van een onderzoek naar de bekendheid van de 23 aanbevelingen bij de culturele instellingen en de mate waarin deze bruikbaar worden geacht en worden toegepast.

De uitkomsten van dit rapport waren voor het Ministerie van OCW aanleiding om *good governance* in de culturele sector sterker te bevorderen. Het Ministerie heeft Kunst & Zaken gevraagd om de 23 aanbevelingen te evalueren en zo nodig aan te passen. Dit is gedaan door een werkgroep onder voorzitterschap van Dr. Wim van den Goorbergh, bestuurslid van Kunst & Zaken. De werkgroep heeft de culturele sector geraadpleegd¹ door de code eerst in concept voor te leggen aan verschillende partijen.

1. Voor een overzicht van geraadpleegde organisaties zie pagina 131

Het resultaat is de *Code Cultural Governance* die u nu in handen hebt. Deze code is ontwikkeld op basis van de drie meest voorkomende besturingsmodellen en geeft de daarbij passende regels voor *good governance* in de vorm van Principes en *Best Practice*-bepalingen. Hiermee onderscheidt deze code zich van soortgelijke codes in andere sectoren.

De *Handleiding Cultural Governance* van september 2003 droeg als ondertitel ‘Vrijwillig, niet vrijblijvend’. Wij zijn van oordeel dat de *Code Cultural Governance* zodanig rekening houdt met de diversiteit in de culturele sector dat van culturele instellingen nu mag worden gevraagd om zich aan deze code te conformeren.

Het karakter van een code is dat deze in beginsel wordt toegepast en dat eventuele afwijkingen worden gemotiveerd. Dit betekent dat de hier beschreven Principes dienen te worden gerespecteerd en dat van de *Best Practice*-bepalingen slechts kan worden afgeweken wanneer daarover een duidelijke toelichting wordt gegeven. ‘Vrijwillig, niet vrijblijvend’ wordt dus: ‘Pas toe of leg uit’.

Bestuur en directie van Kunst & Zaken hopen dat deze nieuwe code een stevige impuls zal geven aan het verder in de praktijk brengen van cultural governance.

Ir. Willem P.M. van der Schoot
voorzitter

Marianne W.P. Berendse
directeur

De code in het kort

Cultural Governance

Culturele instellingen geven op verschillende manieren invulling aan *good governance*: goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. In de culturele sector zijn drie besturingsmodellen gangbaar: het raad-van-toezicht-model, het bestuur+directie-model en het bestuur-model.

Principes en Best Practice-bepalingen

De Werkgroep Cultural Governance heeft voor elk van deze besturingsmodellen Principes en *Best Practice*-bepalingen geformuleerd. Deze vormen tezamen de *Code Cultural Governance*.

De Principes geven aan welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden er zijn en door welke organen en/of personen deze worden vervuld.

De *Best Practice*-bepalingen beschrijven het gedrag waardoor *good governance* in de praktijk kan worden bevorderd.

De Principes voor de drie verschillende besturingsmodellen zijn verschillend.

De *Best Practice*-bepalingen gelden voor alle modellen, zij het dat er minder bepalingen zijn voor het bestuur-model, dat immers geen aparte directie heeft.

Keuze voor het meest geschikte besturingsmodel

Aan de eigenlijke code gaat een inleiding vooraf. Hierin doet de werkgroep culturele instellingen een handreiking om na te gaan of het huidige besturingsmodel voldoet en zo nodig een verantwoorde keuze te maken uit de alternatieven.

De werkgroep benadrukt dat het ene besturingsmodel niet beter is dan het andere. Het gaat erom dat elke instelling het besturingsmodel kiest dat nu en in de nabije toekomst het beste voldoet.

Aan de code zijn voorbeeldstatuten en -reglementen toegevoegd voor de verschillende besturingsmodellen.

Tot slot

Het toepassen en naleven van de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance* bevordert *good governance* binnen culturele organisaties. De voor een instelling (nog) niet relevante bepalingen kunnen buiten beschouwing worden gelaten of in aangepaste vorm worden overgenomen. De

nieuwe code voorziet hierin met het ‘pas toe of leg uit’ beginsel. Culturele organisaties die in het jaarverslag aandacht besteden aan de manier waarop zij met de *Code Cultural Governance* omgaan, geven invulling aan *good governance*. Zij geven daarmee ook overheden, cultuurfondsen en soortgelijke instellingen de gelegenheid om zich een oordeel te vormen over de kwaliteit van de besturing, wat van belang is bij subsidie-aanvragen.

De Werkgroep Cultural Governance

LEDEN VAN DE WERKGROEP CULTURAL GOVERNANCE:

Dr. W.M. van den Goorbergh:
voorzitter Werkgroep,
Bestuurslid Kunst & Zaken,
voormalig vice-voorzitter
Raad van Bestuur Rabobank Nederland

Mr. R.J. Lijdsman:
Partner Allen & Overy

Mevrouw T.M. Lodder:
Directeur De Nederlandse Opera

Mr. M.J.C. van der Graaf:
secretaris Werkgroep,
Partner Stek

Prof. Dr. J.A. van Manen:
Hoogleraar Accountancy
Rijksuniversiteit Groningen,
Partner PricewaterhouseCoopers

H.O. van den Berg:
Directeur Vereniging van Schouwburg-
en Concertgebouwdirecties

Mevrouw Mr. W. Sorgdrager:
voormalig Voorzitter Raad voor Cultuur,
lid Raad van State

Mr. R.H. Hooghoudt:
Partner NautaDutilh

Inleiding

Deze *Code Cultural Governance* gaat over

- het besturen van culturele instellingen;
- het interne toezicht daarop en
- het afleggen van verantwoording over de plannen en de activiteiten van de instelling.

Recente ontwikkelingen in de culturele sector en in de samenleving leiden er toe dat *good governance* steeds belangrijker wordt voor culturele instellingen. Schaalvergroting, verzelfstandiging en meer en complexere relaties met subsidie- en regelgevende *stakeholders* vragen om goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Het naleven van de *Code Cultural Governance* zorgt daarbij voor houvast en schept vertrouwen.

Diversiteit

Culturele instellingen zijn er in alle soorten en maten. De omvang varieert van kleine vriendenclubs tot organisaties met honderden medewerkers. De werkgroep is tot de conclusie gekomen dat de diversiteit van instellingen in de culturele sector te groot is om te kunnen volstaan met één code van 23 aanbevelingen. Een zekere differentiatie is geboden. Daarom heeft de werkgroep een nieuwe code opgesteld op basis van de drie hoofdvormen van bestuur en toezicht die gangbaar zijn in de culturele sector.

De hier geformuleerde uitgangspunten voor *good governance* zijn van toepassing op alle culturele instellingen. De uitwerking kan echter verschillen, afhankelijk van de soort en omvang van de instelling, de aanwezigheid van de benodigde kennis en vaardigheden en van adequate *checks and balances*². De code geeft daarom voor elk besturingsmodel de bijbehorende Principes en *Best Practice*-bepalingen. De eerder geformuleerde 23 aanbevelingen bleken daarbij op een logische manier te kunnen worden verwerkt.

2. Er is sprake van adequate *checks and balances* wanneer organen noch personen ongecontroleerde invloed kunnen uitoefenen op de gang van zaken van een instelling.

Met deze aanpak wil de werkgroep instellingen de mogelijkheid bieden om zelf een passende keuze te maken bij de uitwerking en toepassing van de uitgangspunten van *good governance*. Hoewel alle rechtsvormen voorkomen, zijn de

DE STICHTING EN ANDERE RECHTSVORMEN

De meeste instellingen in de culturele sector zijn een stichting. Daarnaast zijn er (in kleine minderheid) andere rechtsvormen zoals de (besloten of naamloze) vennootschap, de gemeentelijke dienst en de vereniging.

Verantwoording afleggen

Organisaties met een andere rechtsvorm dan een stichting zijn in zekere zin gemakkelijker te voorzien van regels voor *good governance* omdat veel duidelijker is aan wie de instelling 'toebehoort', of anders gezegd: aan wie de instelling verantwoording moet afleggen. Bij de vennootschap zijn dit de aandeelhouders, bij de gemeentelijke dienst het College van B&W of de Gemeenteraad en bij de vereniging de leden. Deze 'eigenaren' zullen regels voor goed bestuur en adequaat toezicht vooral beoordelen op hun toegevoegde waarde bij het verwezenlijken van de doelstellingen van de instelling. Verder zullen de eigenaren als ultieme *stakeholders* er voor waken dat zij zelf zeggenschap zullen houden over hun instelling. Zij zullen dus niet te veel bevoegdheden neerleggen bij toezichthouders, bestuurders en directieleden. Een stichting heeft geen aandeelhouders, leden of andere derden aan wie automatisch - uit hoofde van de rechtsvorm - verantwoording dient te worden afgelegd. Daarom ontbreekt een vanzelfsprekende verantwoordingsplicht en een logische, juridisch eenduidige basis voor regels voor *good governance*.

Legitimatie

De legitimatie van de stichting is op het eerste gezicht meer intern van aard. Zij ligt besloten in de statutair vastgelegde doelstelling. De wet vereist slechts dat een stichting een bestuur heeft - een raad van toezicht en/of wezenlijke invloed van derden is facultatief. Hierdoor lijkt het alsof het bestuur de 'eigenaar' van de stichting is. Ongetwijfeld zijn er situaties waarin dat ook werkelijk zo wordt ervaren. Maar vaak is dit laatste niet het geval.

Voorbeelden

Een museum, vanuit een gemeentelijke dienst verzelfstandigd in een stichting en voor inkomsten hoofdzakelijk afhankelijk van gemeentelijke financiële bijdragen, heeft nog steeds de gemeente als ultieme *stakeholder*, ongeacht of is gekozen voor een raad-van-toezicht-model of een bestuur+directie-model.

En aan wie behoort de culturele instelling die beoogt de belangstelling voor en de uitvoering van het 15de-eeuwse lied te bevorderen?

- Aan de kunstliefhebber die deze stichting heeft opgericht en er als directeur zijn dagelijks werk in vindt en die voor de realisatie van zijn idealen in het bestuur+directie-model een aantal competente bestuurders heeft aangetrokken?
- Of aan de fulltime directeur die is aangesteld door een groepje gelijkgestemden dat het initiatief heeft genomen om het 15de-eeuwse lied te propageren en dat heeft besloten om zelf plaats te nemen in de raad van toezicht en de uitvoering over te laten aan een professional in de formele rol van bestuurder?

In het eerste geval is de directeur-oprichter de ultieme *stakeholder*, hoewel hij niet de juridische status van bestuurder heeft. En in het tweede geval berust het ultieme stakeholder-schap bij de raad van toezicht, hoewel het bestuur is toevertrouwd aan een ander.

Flexibiliteit

Deze voorbeelden maken duidelijk dat anders dan bij een vennootschap, een gemeentelijke dienst of een vereniging het bij een stichting niet op voorhand en van rechtswege duidelijk is aan wie de instelling uiteindelijk 'toebehoort' en aan wie verantwoording dient te worden afgelegd over het gevoerde bestuur en het gehouden toezicht. Om het nog wat ingewikkelder te maken: het antwoord op deze vraag kan in de loop van de tijd veranderen. Soms is het bijzonder moeilijk om te

bepalen wie nu eigenlijk de ultieme *stakeholder* is. Het is duidelijk dat de stichtingsvorm een hoge mate van flexibiliteit heeft. Het ultieme stakeholderschap, idealiter de basis voor regels voor *good governance*, kan op diverse wijzen worden vormgegeven.

meeste culturele instellingen een stichting. Daarom wordt hier de nadruk gelegd op de stichtingsvorm (zie pagina 12 voor een vergelijking van de stichting met andere rechtsvormen).

Begrippen

Wij lichten een drietal essentiële begrippen nader toe: beleid, bestuurlijk proces en toezichthoudend proces.

De term beleid heeft betrekking op:

1. De inhoudelijke/artistieke programmering
2. De bedrijfsvoering van de instelling
3. Het bereiken van de doelgroepen
4. Het genereren van inkomsten
5. Het aangaan van arbeids- en soortgelijke overeenkomsten.

Het bestuurlijk proces bestaat uit drie elementen:

1. Beleid voorbereiden
2. Beleid vaststellen
3. Beleid uitvoeren.

Deze drie taken kunnen op diverse wijzen worden verdeeld over de organen van de instelling.

Het toezichthoudend proces moet waarborgen dat het bestuurlijk proces goed verloopt en dat de instelling opereert conform haar doelstelling. Het toezichthoudend proces omvat:

1. Goedkeuren van vastgesteld beleid
2. Toezicht houden op beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering
3. Zo nodig ingrijpen in het bestuurlijk proces
4. Adviseren en desgewenst ondersteunen.

Drie hoofdvormen van besturingsmodellen

Zoals gezegd richt de *Code Cultural Governance* zich op de drie meest gangbare besturingsmodellen in de culturele sector: het raad-van-toezicht-model, het bestuur+directie-model en het bestuur-model. Hieronder volgt een korte beschrijving van de bestuurlijke en toezichthoudende processen in deze modellen.

HET RAAD-VAN-TOEZICHT-MODEL

Hier is het bestuurlijk proces in handen van een directie, bestaande uit één of meer directieleden, van wie één of meer de statutaire positie van bestuurder van de stichting vervullen.

Instellingen met deze besturingsvorm zijn veelal grotere organisaties met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie. Veel zaken zijn formeel geregeld en schriftelijk vastgelegd.

HET BESTUUR+DIRECTIE-MODEL

Hier wordt het beleid vastgesteld door het bestuur. De overige aspecten van het bestuurlijk proces (voorbereiding en uitvoering van het beleid) zijn meestal in handen van een directie die bestaat uit één of meer directieleden.³

Instellingen met deze besturingsvorm zijn vaak kleine tot middelgrote organisaties meestal met één directeur die – met weinig staf – veel zelf doet en regelmatig een beroep doet op het bestuur. Wat op papier moet staan, is ook daadwerkelijk vastgelegd.

HET BESTUUR-MODEL

Hier is het totale bestuurlijk proces in handen van het bestuur. Het is mogelijk dat het bestuur ondersteund wordt door derden (werknemers, contractanten, vrijwilligers), vooral op het gebied van de uitvoering van het beleid.

Instellingen met deze besturingsvorm zijn vaak (zeer) kleine organisaties, waar het bestuur veel zelf doet. Formaliteiten worden tot een minimum beperkt: men opereert als een vriendenclub.

HET TOEZICHTHOUDEND PROCES IN DE VERSCHILLENDE MODELLEN

- In het raad-van-toezicht-model is het toezichthoudend proces in handen van een apart orgaan: de raad van toezicht.
- In het bestuur+directie-model stelt het bestuur het beleid vast, maar zijn de voorbereidende en uitvoerende aspecten van het bestuurlijk proces gedelegeerd aan de directie. Het bestuur treedt dus feitelijk vooral op als toezichthouder.³
- In het bestuur-model krijgt het toezichthoudende proces vooral gestalte in de onderlinge afstemming tussen de bestuursleden en de door hen gehanteerde *best practices*.

3. In het bestuur+directie-model kunnen de bestuurlijke taken ook op andere wijze verdeeld worden over het bestuur en de directie. Zo kan het financiële beleid geheel (voorbereiding, vaststelling en uitvoering) belegd zijn bij het bestuur, terwijl de directie is belast met de overige aspecten van het bestuurlijke proces.

Op grond van statutaire bepalingen of subsidievoorwaarden kunnen derden ook een (belangrijke) rol spelen in het toezichthoudend proces.

Kiezen voor het meest geschikte besturingsmodel

Bij de vraag welke besturingsvorm voor een culturele instelling het meest wenselijk is, spelen de beschikbare competenties (kennis en vaardigheden) en de gewenste *checks and balances* een rol. Deze zijn van belang bij het bestuurlijk en het toezichthoudend proces, maar ook bij de interactie tussen besturen en toezicht houden.

COMPETENTIES

- Wanneer in een culturele instelling geen directeur of coördinator aanwezig is aan wie het bestuurlijk proces geheel of gedeeltelijk wordt toebedeeld, is het bestuur-model de meest passende oplossing.
- Beschikken de directie en de medewerkers van een culturele instelling over de benodigde beleidscompetenties, dan kan het bestuurlijk proces geheel aan hen worden toevertrouwd. Er kan dan worden gekozen voor het raad-van-toezicht-model.
- Ontbreken één of meer bestuurlijke competenties op directieniveau, dan is het bestuur+directie-model de aangewezen besturingsvorm.

Men kan er bij de organisatorische opzet van een culturele instelling op goede gronden voor kiezen om een directie aan te stellen die vooral beschikt over inhoudelijke/artistieke competenties. De overige (bedrijfsmatige) beleidsaspecten worden dan toegewezen aan het bestuur. Het omgekeerde is ook denkbaar: het bestuur zelf stelt het gehele beleid vast en stelt een manager aan voor de uitvoering en de fondsenwerving.

In beide gevallen is een keuze voor het raad-van-toezicht-model niet mogelijk en ook niet wenselijk. Hier past het bestuur+directie-model met de daarbij behorende regels voor *good governance*. Dat is de meest wenselijke bestuurlijke configuratie wanneer bepaalde onderdelen van het bestuurlijk proces bewust niet zijn opgenomen in het functieprofiel van de directie.

Overigens kan een culturele instelling een ontwikkeling doormaken van het bestuur+directie-model naar het raad-van-toezicht-model.

DE INHOUDELIJK-ARTISTIEKE COMPONENT IN BESTUUR EN/OF TOEZICHT

Het is van belang om vooraf de aard, functie en doelstelling van de instelling te onderkennen en helder te definiëren. Licht het primaat bij het inhoudelijke, artistieke en/of is er sprake van een (infrastructurele) voorziening? Wat is de opdracht?

Wanneer het primaat bij het artistieke ligt, is de autonomie van de kunstenaar een leidend beginsel. Een artistieke visie kan niet anders dan hoogst individueel zijn, een artiest is een vrije, creatieve denker. Bestuur en/of raad van toezicht vervullen dan een aan het artistieke toegewijde, voorwaardenscheppende rol. Met begrip voor het feit dat het nemen van risico's inherent is aan het creëren. Indien de instelling niet alleen een autonome artistieke prestatie levert maar ook een infrastructurale of maatschappelijke functie vervult, heeft de directie verplichtingen die mede richting geven of zelfs beperkingen opleggen aan het artistieke beleid.

Hieronder volgt een uiteenzetting over de rol van het bestuur en/of de raad van toezicht in de verschillende besturingsmodellen die gangbaar zijn in de culturele wereld.

Het raad-van-toezicht-model

In dit besturingsmodel zijn het toezichthoudend en bestuurlijk proces scherp onderscheiden en toebedeeld aan twee organen: de raad van toezicht en de directie.

Een tweehoofdige directie vergt wederzijds respect en vertrouwen. De zakelijk directeur zal alles in het werk stellen om artistieke dromen te realiseren. Met andere woorden: de zakelijk directeur onderkent het primaat van het artistieke zonder onverantwoorde risico's te nemen. De raad van toezicht speelt in beginsel géén rol in het afwegen van de artistieke en zakelijke belangen: dat gebeurt binnen de directie.

Bij een éénhoofdige directie zal de raad van toezicht moeten zorgen dat de balans tussen het artistieke en het zakelijke niet ten nadele van de kwaliteit van één van beide doorslaat.

De raad van toezicht adviseert niet over de artistieke inhoud. De éénhoofdige directie kan de raad van toezicht raadplegen bij majeure afwegingen tussen artistieke en zakelijke belangen.

Voor het werven van een nieuwe artistiek directeur laat de raad van toezicht zich bijstaan door externe experts.

In het profiel en de samenstelling van de raad van toezicht als geheel zal geborgd moeten zijn dat deze de kwaliteit van de artistieke prestaties en het functioneren van de artistiek directeur kan beoordelen. De raad van toezicht dient zich erop te bezinnen waarop hij zijn oordeel zal baseren. Wat is het (internationale) referentiekader, welke risico's zijn verantwoord of nodig, hoe meet je 'artistieke kwaliteit'?

In evaluatiegesprekken met de artistiek directeur moet de raad van toezicht beoordelen of deze in staat is artistieke keuzes gefundeerd te beargumenteren, (nog steeds) geïnspireerd en gedreven is en voldoende in contact staat met de buitenwereld om de artistieke positie van de instelling te bepalen.

In de raad van toezicht hoeft geen artistiek-inhoudelijk deskundige te zitten. Voorwaarde is wel dat voldoende toezichthouders belangstelling en begrip hebben voor, en affiniteit hebben met de desbetreffende kunstvorm.

Het bestuur+directie-model

In het bestuur+directie-model draagt het stichtingsbestuur de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid. De mate waarin taken en verantwoordelijkheden zijn belegd bij de directie kan variëren en wordt vastgelegd in een reglement.

Bij een maximale delegatie door het bestuur aan de directie formuleert de directie het artistieke en zakelijke beleid en stelt het bestuur dat vervolgens vast. Bij een minder vergaande delegatie of bij een éénhoofdige (artistieke) directie heeft het bestuur een grotere directe bestuurlijke verantwoordelijkheid.

De bestuursleden bewaken dan de kaders waarbinnen de artistieke bewegingsvrijheid zich afspeelt.

In het bestuur zal voldoende deskundigheid aanwezig moeten zijn om de prestaties van de directie te kunnen beoordelen, alsmede voor het terzijde staan van de directie.

Indien de directeur primair artistiek-inhoudelijk georiënteerd is, zal de zakelijke invloed van het bestuur dominanter zijn. Hiermee dient bij de samenstelling van het bestuur rekening te worden gehouden.

In het bestuur kan een artistiek deskundige zitten. Wanneer dit niet het geval is, laat het bestuur zich voor de werving van een artistiek directeur bijstaan door externe experts.

Het bestuur-model

In kleine organisaties wordt het bestuur gevormd door de 'makers'. Dit bestuur bepaalt zelf de artistieke koers en draagt ook de volledige artistieke en zakelijke verantwoordelijkheid.

Of binnen een dergelijk bestuur de artistieke koers bepaald wordt door één of meer kunstenaars doet geen afbreuk aan de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur.

In het voorgaande is verondersteld dat de bij de verschillende modellen behorende competenties inderdaad aanwezig zijn bij de betrokken toezichthouders, bestuurders en directieleden. Is dat niet het geval, dan is het verstandig om via scholing en zo nodig vervanging te werken aan een vermindering of opheffing van de tekorten. Dit aspect verdient bijzondere aandacht bij transitieprocessen zoals sterke groei, fusie en verzelfstandiging.

CHECKS AND BALANCES

Uit het voorgaande blijkt al dat de aanwezigheid van adequate *checks and balances* een belangrijk kenmerk is van *good governance*. Het gaat om een goed evenwicht tussen enerzijds de bevoegdheid om te beslissen en uit te voeren en anderzijds de controle op het gebruik van die bevoegdheden. Het toepasselijke besturingsmodel houdt daar rekening mee.⁴

Een belangrijk onderdeel van de *checks and balances* is de periodieke (zelf)beoordeling van het functioneren van de toezichthouders, bestuurders en directieleden. Naleving van de *Best Practice*-bepalingen op dit gebied bevordert de kwaliteit van de governance en maakt tekortkomingen in een vroegtijdig stadium zichtbaar.

Een ander middel om *checks and balances* tot stand te brengen is transparantie en verantwoording richting de belanghebbenden. Hiermee wordt bevorderd dat beschikbare middelen worden aangewend waarvoor ze zijn bedoeld. Dit is vooral belangrijk omdat de inkomsten van de overgrote meerderheid van de culturele instellingen (mede) afkomstig zijn van publieke middelen zoals overheidssubsidies.

NADERE OVERWEGINGEN BIJ DE MODELKEUZE

In de praktijk blijkt dat sommige culturele instellingen die op grond van de aanwezige kennis en vaardigheden zouden kunnen kiezen voor het raad-van-toezicht-model de voorkeur geven aan het bestuur+directie-model. Hiervoor zijn verscheidene verklaringen mogelijk.

- Wellicht willen de bestuurders de stap naar de rol van toezichthouders niet zetten omdat zij menen aldus een betere controle op de instelling te behouden, vooral aan de inhoudelijke/artistieke kant⁵. Het vaststellen van beleid als bevoegdheid wordt anders ervaren dan het goedkeuren van (door een

4. Zie pagina 16 voor een nadere beschouwing over artistieke autonomie en *good governance*

5. Deze houding kan om dezelfde redenen ook bestaan bij een subsidiërende overheid.

ander) vastgesteld beleid. Het is in strikt juridische zin ook anders. De essentie is dat een raad van toezicht geen initiatiefrecht heeft. De raad kan het door het bestuur vastgestelde beleid alleen goedkeuren of afkeuren, en niet op eigen gezag amenderen. Ook heeft de raad van toezicht niet de bevoegdheid om de instelling naar buiten te vertegenwoordigen; deze ligt bij de directie.

- Anderzijds kan de directeur (directie) van een instelling zich comfortabeler voelen bij het bestuur+directie-model omdat de bestuurlijke verantwoordelijkheid dan in formele zin gedeeld wordt met anderen. Als een raad van toezicht zijn adviserende en ondersteunende taken te licht opvat, staat de directie er alleen voor. Vooral de financiële kant van de zaak kan dan als heel bedreigend worden ervaren.

De werkgroep meent dat instellingen die beschikken over de juiste competenties het beste kunnen kiezen voor het raad-van-toezicht-model. De volgende overwegingen spelen daarbij een rol.

- De adviesfunctie van de raad biedt veel mogelijkheden om het beleid mede te bepalen. Bovendien zal een goede directeur serieuze opmerkingen van de raad bij een voorliggende begroting of jaarplan niet negeren. De raad kan immers gebruik maken van de bevoegdheid om deze af te keuren. Het is niet nodig en ook niet gewenst om de strikt juridische verschillen tussen besturen en toezicht houden zo zwaar aan te zetten dat toezichthouders menen dat zij slechts via paardenmiddelen als het afkeuren van begroting en/of jaarplan invloed kunnen uitoefenen op het beleid.
- Aangenomen dat de raad van toezicht de directie benoemt, schorst en ontslaat, alsmede het honorarium vaststelt⁶, ontstaat er in een raad-van-toezicht-model geen onterechte machtsconcentratie bij de directie. Het model wordt immers bij uitstek gekenmerkt door heldere *checks and balances* tussen besturen en toezicht houden. Bij de keuze voor de meest geschikte besturingsvorm dient de gewenste gang van zaken leidend te zijn en niet de vrees dat iemand zich binnen het gekozen model niet aan de spelregels zal houden.
- Soms is de aarzeling om te kiezen voor het raad-van-toezicht-model niet gebaseerd op een gebrek aan kennis en vaardigheden, maar op een potentieel gebrek aan *checks and balances* in het bestuurlijk proces van een meer-

6. Wanneer een derde (bijvoorbeeld een subsidiërende overheid) de directie benoemt, ontslaat en honoreert, kan het invloedsevenwicht tussen de directie en de raad van toezicht ernstig op de proef worden gesteld.

hoofddige directie. In dat geval kan een oplossing worden gevonden in een directiereglement waarin heldere afspraken over de taakverdeling zijn vastgelegd.

- Het is mogelijk dat een op zichzelf competente één- of meerhoofddige directie de voorkeur geeft aan het bestuur+directie-model omdat zij opziet tegen het dragen van bestuurlijke eindverantwoordelijkheid. De werkgroep meent dat deze zorg kan worden weggenomen met een goede uitleg over de werking van het raad-van-toezicht-model. Als de directie vasthoudt aan de voorkeur voor het bestuur+directie-model dient expliciet te worden afgesproken op welke terreinen het bestuur - en niet de directie - het bestuurlijke primaat heeft. Daar dient in de praktijk dan ook naar gehandeld te worden

In de praktijk worden anderzijds ook gevallen aangetroffen waar is gekozen voor een raad-van-toezicht-model, terwijl een bestuur+directie-model meer op zijn plaats zou zijn geweest. Wellicht meende men dat een raad-van-toezicht-model professioneler staat of anderszins superieur is aan het bestuur+directie-model. Het is echter niet verstandig om voor het raad-van-toezicht-model te kiezen wanneer men niet aan de eisen van dit model kan of wil voldoen. Zo kan een instelling onvoldoende draagvlak hebben om een tweehoofddige directie te betalen, terwijl het tegelijkertijd onmogelijk is om een directeur met alle beleidscompetenties aan te trekken.

Ook zouden bestuurders die het roer stevig in handen willen houden er goed aan doen om zich niet te tooien met het kleed van de toezichthouder. De beoogde *checks and balances* van het raad-van-toezicht-model komen dan in het gedrang en daarmee de uitgangspunten van *good governance*.

Stakeholders

Transparantie en verantwoording dienen ook een breder doel dan het tot stand brengen van interne *checks and balances* tussen besturen en toezicht houden. Zij dragen er toe bij dat een instelling op een goede manier verbonden is met de *stakeholders* en dat deze hun rol goed kunnen vervullen.

Voor wat betreft de interne organisatie gaat het vooral om de verhouding tussen de raad van toezicht of het bestuur en de medewerkers en organen zoals de ondernemings- of personeelsraad. De werkgroep wijst op het belang van een

open verhouding en regelmatige contacten die de bestuurlijke positie van de directie volledig respecteren. Bij instellingen, waarvan de activiteiten mede mogelijk worden gemaakt door een vaste groep vrijwilligers, verdienen ook deze de aandacht van de raad van toezicht of het bestuur.

Extern zijn partijen te onderscheiden als oprichters, samenwerkingspartners, geldverschaffers en bezoekers. Meer in het algemeen zijn ook de media en het algemene publiek te beschouwen als belanghebbenden bij transparantie en verantwoording.

De werkgroep wil geen gedetailleerde aanbevelingen doen over de verhoudingen met al deze *stakeholders*. Daarvoor zijn de culturele instellingen te divers. Wel kan worden vastgesteld dat een goed geformuleerd en volledig jaarverslag een belangrijk instrument is om vorm te geven aan de gewenste transparantie en verantwoording.

De rol van de overheid

De vraag is aan de orde wat de positie is van de subsidiërende overheid. Hoeft de overheid in de subsidievoorwaarden alleen te omschrijven welke doelen met de ter beschikking gestelde gelden dienen te worden gerealiseerd en dat daar op een transparante wijze verantwoording over dient te worden afgelegd? Of gaat de taak van de overheid verder en zou zij moeten toetsen of een instelling op de juiste wijze omgaat met de uitgangspunten van *good governance*?

De werkgroep vindt het laatste, maar meent dat de overheid daarbij wel terughoudend zou moeten zijn. Dat is ook goed mogelijk wanneer instellingen in hun jaarverslag verantwoording afleggen over de keuze van het besturingsmodel en de toepassing van de bijbehorende *best practices*. De disciplinerende werking die hiervan uitgaat, zou al voldoende moeten zijn. Subsidiegevers en sponsors kunnen de instelling dan aanspreken op de gemaakte keuzes en daaraan zonnig consequenties verbinden. Daarbij is van belang dat de geldgevers één standaard hanteren voor *good governance*. De overige subsidievoorwaarden zouden daaraan geen afbreuk moeten doen.

De werkgroep heeft zich ook een oordeel gevormd over de vraag of de subsidiërende overheid meer directe invloed zou moeten hebben op de governance van een culturele instelling. Dit zou bijvoorbeeld kunnen via bemoeienis met de samenstelling van de organen van de instelling. Het lijkt verstandig om hiermee

terughoudend te zijn, maar bij een groot publiek belang is directe invloed op (her)benoemingen te rechtvaardigen⁷. Denk bijvoorbeeld aan musea met collecties die overheidseigendom zijn of aan instellingen met een bijzondere nationale of regionale betekenis waarvoor de betrokken overheid, al dan niet op verzoek, verantwoordelijkheid draagt voor continuïteit.

De invloed op de samenstelling van de organen van de instelling kan het karakter hebben van een (bindende) voordracht of van een goedkeuringsrecht. In het laatste geval kiest de overheid een terughoudender opstelling. Dat heeft in het algemeen de voorkeur van de werkgroep.

Bij het bestuur+directie-model heeft deze invloed van de overheid betrekking op leden van het bestuur, bij het raad-van-toezicht-model gaat het om de samenstelling van de raad van toezicht. De te benoemen personen vervullen zelf geen bestuurlijke of ambtelijke functie bij de betrokken overheid.

Overheidsbemoeienis met de benoeming van de directie – zeker in formele zin – is ongewenst omdat deze de interne *good governance* op het spel zet. Immers, de directie dient verantwoording af te leggen aan, en benoemd te worden door, haar toezichthoudende orgaan: het bestuur in het bestuur+directie-model en de raad van toezicht in het raad-van-toezicht-model.

De werkgroep vraagt aandacht voor de aspecten van *good governance* die een subsidiërende overheid in acht dient te nemen wanneer zij overweegt bestaande subsidie-arrangementen niet te continueren of daar aanmerkelijk op te bezuinigen. Tijdig overleg met de instelling is dan geboden zodat deze kan anticiperen op de mogelijke gevolgen.

Steunstichtingen en verenigingen van vrienden

De werkgroep merkt op dat in de culturele sector veel zogeheten steunstichtingen en verenigingen van vrienden bestaan. Deze instellingen leveren in het algemeen zelf geen culturele producten en diensten maar richten zich vooral op ondersteuning en fondsenwerving. Ook deze instellingen zouden er goed aan doen om zich te conformeren aan de *Code Cultural Governance* of een andere toepasselijke code, zoals bijvoorbeeld die voor goede doelenorganisaties.⁸ In ieder geval zou in het jaarverslag van de culturele instelling aandacht besteed moeten worden aan de relatie met eventuele steuninstellingen.

7. Op pagina 12 wordt gesproken over de betrokken overheid als ultieme *stakeholder*.

8. Code Goed Bestuur voor Goede Doelen, juni 2005.

Samenvatting

De drie hoofdtypen en de kernactiviteiten van governance (besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen) zijn weergegeven in onderstaande matrix.

	RvT-model	B+D-model	Bestuur-model
<i>Besturen</i>	door directie	door directie én bestuur	door bestuur
<i>Toezicht houden</i>	door raad van toezicht	door bestuur op	bestuur onderling
	op directie	directie en bestuur	
		onderling	
<i>Verantwoording afleggen</i>			
• <i>intern</i>	door directie aan	door directie aan	bestuur onderling
	raad van toezicht	bestuur en bestuur onderling	
• <i>extern</i>	via jaarverslag	via jaarverslag	via jaarverslag

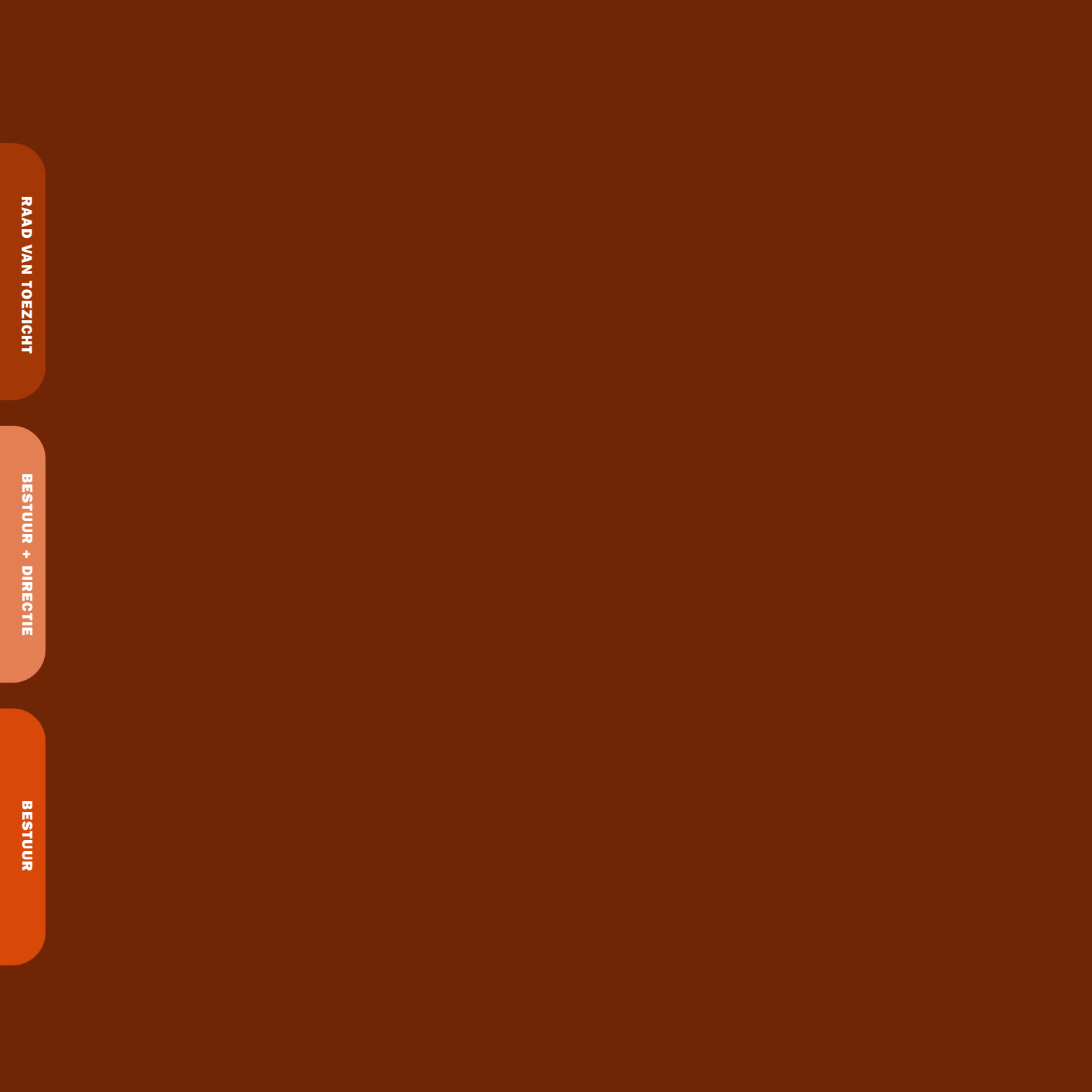
In het volgende hoofdstuk worden de uitgangspunten en overwegingen van deze Inleiding nader uitgewerkt in Principes en *Best Practice*-bepalingen voor elk van de drie besturingsmodellen. Bij de Principes wordt de nadruk gelegd op de juridische positie van de diverse organen. Bij de *Best Practice*-bepalingen gaat het vooral om het (gewenste) gedrag in de praktijk.

Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance*

RAAD VAN TOEZICHT

BESTUUR + DIRECTIE

BESTUUR



De keuze van het besturingsmodel

Principe

- A. De organen van de culturele instelling zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.

Best Practice-bepalingen

- 0.1 Met enige regelmaat⁹ wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel.
- 0.2 Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden.
- 0.3 Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen¹⁰ wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.
- 0.4 De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag.

9. Aanbevolen wordt om dit eens in de drie jaar te doen en bij bijzondere gebeurtenissen zoals fusie, schaalvergroting en belangrijke personele wisselingen.

10. En eventueel de statuten aan te passen.

Het raad-van-toezicht-model

Principes:

- A. In het besturingsmodel met een raad van toezicht heeft het bestuur (verder 'directie' genoemd) alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend.
- B. De directie is belast met het besturen van de instelling. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de instelling, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De directie legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft deze alle daarvoor benodigde informatie. De directie richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de instelling en weegt daarbij de belangen af van de bij de instelling betrokkenen. De directie is ook verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving.
- C. De raad van toezicht heeft de taak om toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de instelling. De raad grijpt zo nodig in en staat de directie met raad terzijde. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de instelling en weegt daarbij de belangen af van de bij de instelling betrokkenen. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.
- D. In elk geval heeft de directie de goedkeuring nodig van de raad van toezicht voor de volgende onderwerpen:
 - 1. de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - 2. de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;
 - 3. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 - 4. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;

5. het jaarverslag en de jaarrekening;
 6. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
 7. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;
 8. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
 9. het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.
- E. Daarnaast heeft de raad van toezicht de volgende bevoegdheden:
1. de benoeming, het ontslag en de schorsing van de directie;
 2. de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directie;
 3. het toezicht houden op de directie en op de algemene gang van zaken binnen de instelling;
 4. het adviseren van de directie;
 5. het vaststellen van het directiereglement;
 6. het wijzigen van de statuten;
 7. het vertegenwoordigen van de instelling bij een tegenstrijdig belang met of een ontstentenis of belet van de directie;
 8. de benoeming van de externe accountant;
 9. het te allen tijde inzage hebben in alle boeken en bescheiden.

De bovenvermelde Principes van het raad-van-toezicht-model worden verankerd in de statuten van de stichting. Indien een instelling op één of meer punten afwijkt, wordt dit in het jaarverslag gemeld volgens het ‘pas toe of leg uit’-principe. Bij afwijkingen worden de goedkeuringsbevoegdheden van de raad vastgelegd in de reglementen van de raad van toezicht en de directie.

Best Practice-bepalingen voor de directie

- 1.1 Bij de werving en selectie van directieleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets.
- 1.2 De raad van toezicht overweegt om deskundigen van buiten de instelling te betrekken bij de procedure voor de vervulling van een directie-

- functie. Dit geldt in het bijzonder bij de werving van de statutaire artistieke leiding.
- 1.3 Een delegatie uit de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle leden van de directie. De uitkomsten worden besproken door de raad van toezicht. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking maakt de raad van toezicht een verslag dat door of namens de raad wordt gearhiveerd.
 - 1.4 De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de instelling en zijn in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden.
 - 1.5 Bij een meerhoofdige directie wordt in het directiereglement duidelijk gemaakt hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe de directie als collectief werkt. Dit reglement wordt vastgesteld door de raad van toezicht.
 - 1.6 Directieleden melden elke relevante nevenfunctie aan de raad van toezicht. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel tegenstrijdig belang.

Best Practice-bepalingen voor de raad van toezicht

- 1.7 Bij de werving en selectie van leden van de raad van toezicht wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets waarin de omvang van de raad en de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven.
- 1.8 De raad van toezicht evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.
- 1.9 De raad van toezicht is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs.
- 1.10 In de raad van toezicht heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van de raad van toezicht.
- 1.11 De raad van toezicht zoekt bij de werving van nieuwe toezichthouders ook buiten het eigen netwerk.
- 1.12 De raad van toezicht draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van de raad, passend bij de doelstellingen van de instelling.

- 1.13 De raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
- 1.14 Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt de raad van toezicht zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
- 1.15 De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met respectievelijk twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of acht jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar.
- 1.16 Leden van de raad van toezicht treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
- 1.17 De voorzitter van de raad van toezicht wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van de raad van toezicht en is het primaire aanspreekpunt voor de overige toezichthouders en de directie.
- 1.18 Een toezichthouder meldt elke relevante (neven)functie aan de raad van toezicht. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de vervulling ervan een tegenstrijdig belang kan opleveren met de instelling. Voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie is goedkeuring door de raad van toezicht nodig.
- 1.19 De raad van toezicht draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren, zowel intern als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd.

Best Practice-bepalingen betreffende transparantie en verantwoording

- 1.20 De directie voorziet de raad van toezicht – gevraagd en ongevraagd, en tijdig (*no surprises*) – van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door de raad van toezicht. Het artistiek/inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. Afspraken over de inhoud en de frequentie van de reguliere informatie-

- voorziening worden schriftelijk vastgelegd.¹¹
- 1.21 De raad van toezicht bespreekt periodiek met de directie de gang van zaken binnen de instelling. Ten minste éénmaal per jaar overlegt de raad van toezicht met de directie over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de door de directie gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.
 - 1.22 De raad van toezicht en de directie bespreken de wenselijkheid om de instelling en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.
 - 1.23 Voorzover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit primair door de directie. Desgewenst kan een lid van de raad van toezicht daarbij aanwezig zijn.¹²
 - 1.24 De raad van toezicht onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de instelling en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad.
 - 1.25 De raad van toezicht overlegt ten minste éénmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en het risicobeheersing- en controlesysteem. De raad van toezicht ontvangt een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie.
 - 1.26 De directie zorgt ervoor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden.
 - 1.27 De raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende toezichthouders daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergaderingen van de raad van toezicht. De raad van toezicht vergadert ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.
 - 1.28 De instelling neemt in het jaarverslag de profielschets op van de raad van toezicht en de relevante – voormalige – (neven)functies van de toezichthouders en de directie. Voor zover leden van de raad van toezicht op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.
 - 1.29 Raad van toezicht en directie melden in het jaarverslag in hoeverre de instelling voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance*. Voorzover dit niet het geval is, lichten zij dit beargumenteerd toe ('pas toe of leg uit').

11. Het verdient aanbeveling dat de raad van toezicht van tijd tot tijd contact heeft met belangrijke medewerkers die rapporteren aan de directie.

12. In eventuele directe contacten van (leden van) de raad van toezicht met externe belanghebbenden, zoals een subsidiërende overheid, dient de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de directie te worden gerespecteerd.

Het bestuur+directie-model

Principes:

- A. In het besturingsmodel van een bestuur+directie heeft het bestuur alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten zijn toegekend aan andere organen.
- B. In elk geval is het bestuur verantwoordelijk voor en beslissingsbevoegd ten aanzien van de onderstaande onderwerpen:
 - 1. de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot de realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - 2. de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;
 - 3. de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
 - 4. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 - 5. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
 - 6. het jaarverslag en de jaarrekening;
 - 7. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
 - 8. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;
 - 9. wijziging van de statuten;
 - 10. het directiereglement;
 - 11. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
 - 12. het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.
- C. Met betrekking tot elk van bovenstaande onderwerpen kan het bestuur de voorbereiding van bestuursbesluiten en de (dagelijkse) uitvoering ervan delegeren aan de directie. Het kader hiervoor wordt vastgelegd in een directiereglement.

- D. Daarnaast heeft het bestuur de volgende bevoegdheden:
1. de benoeming, het ontslag en de schorsing van de directie;
 2. de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directie;
 3. het toezicht houden op de directie en op de algemene gang van zaken binnen de instelling;
 4. het adviseren van de directie;
 5. het vertegenwoordigen van de instelling bij een tegenstrijdig belang met, of een ontstentenis of belet van de directie;
 6. de benoeming van de externe accountant;
 7. het te allen tijde inzage hebben in alle boeken en bescheiden.

De bovenvermelde Principes van het bestuur+directie-model worden verankerd in de statuten van de stichting. Indien van één of meer punten wordt afge-
weken, wordt daarvan melding gemaakt in het jaarverslag volgens het ‘pas toe
of leg uit’-principe. Afwijkingen en de wijze waarop taken zijn gedelegeerd aan
de directie worden vastgelegd in de reglementen van het bestuur en de directie.

Best Practice-bepalingen voor de directie

- 2.1 Bij de werving en selectie van directieleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets.
- 2.2 Het bestuur overweegt om deskundigen van buiten de instelling te betrekken bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie. Dit geldt in het bijzonder bij de werving van de artistieke leiding.
- 2.3 Een delegatie uit het bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. De uitkomsten hiervan worden besproken door het bestuur. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking wordt een verslag opgemaakt dat door of namens het bestuur wordt gearchiveerd.
- 2.4 De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de instelling en zijn in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden.
- 2.5 Als er sprake is van een éénhoofdige directie wordt een directiereglement opgesteld. Hierin zijn vastgelegd de door het bestuur gedelegeerde bestuurlijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij een

meerhoofdige directie maakt het directiereglement ook duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe de directie als collectief werkt. Het directiereglement wordt vastgesteld door het bestuur.

- 2.6 Directieleden melden elke relevante nevenfunctie aan het bestuur. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel tegenstrijdig belang.

Best Practice-bepalingen voor het bestuur

- 2.7 Bij de werving en selectie van leden van het bestuur wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten van de bestuurders worden beschreven.
- 2.8 Het bestuur evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.
- 2.9 Het bestuur is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders en als goede toezichthouders en adviseurs van de directie.
- 2.10 In het bestuur heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van het bestuur.
- 2.11 Het bestuur zoekt bij de werving van leden van het bestuur ook buiten het eigen netwerk.
- 2.12 Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passende bij de doelstellingen van de instelling.
- 2.13 Het bestuur stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
- 2.14 Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt het bestuur zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
- 2.15 De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met respectievelijk twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of acht jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar.

- 2.16 Leden van het bestuur treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
- 2.17 De voorzitter van het bestuur wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het bestuur en de directie.
- 2.18 Een lid van het bestuur meldt elke relevante (neven)functie aan het bestuur. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de vervulling ervan een tegenstrijdig belang met de instelling kan opleveren. Voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie is goedkeuring van het bestuur benodigd.
- 2.19 Het bestuur draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van het eigen functioneren, zowel intern als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voorkomende afspraken worden vastgelegd.

Best Practice-bepalingen betreffende transparantie en verantwoording

- 2.20 De directie voorziet het bestuur – gevraagd en ongevraagd, en tijdig (*no surprises*) – van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur. Het artistiek/inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. Voorzover de voorbereiding en/of de uitvoering van bestuursbesluiten niet aan de directie is gedelegeerd maar berust bij één of meer bestuursleden, voorzien deze het bestuur tijdig van alle benodigde informatie. Afspraken over de inhoud en de frequentie van de reguliere informatievoorziening worden schriftelijk vastgelegd.¹³
- 2.21 Het bestuur spreekt periodiek met de directie over de gang van zaken binnen de instelling. Ten minste éénmaal per jaar overlegt en besluit het bestuur over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de binnen de instelling gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.

13. Het verdient aanbeveling dat het bestuur van tijd tot tijd contact heeft met belangrijke medewerkers die rapporteren aan de directie

- 2.22 Het bestuur en de directie bespreken de wenselijkheid om de instelling en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.
- 2.23 Voorzover met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken gebeurt dit, afhankelijk van het onderwerp, door het bestuur of de directie of gezamenlijk.
- 2.24 Het bestuur onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de instelling en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad.
- 2.25 Het bestuur overlegt ten minste éénmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en het risicobeheersing- en controlesysteem. Het bestuur ontvangt een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie.
- 2.26 Het bestuur zorgt er voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden.
- 2.27 Het bestuur vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.
- 2.28 De instelling neemt in het jaarverslag de profielschets van het bestuur en de relevante – voormalige – (neven)functies van de leden van het bestuur en de directie op. Voor zover leden van het bestuur op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.
- 2.29 Bestuur en directie melden in het jaarverslag in hoeverre de instelling voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance*. Voorzover dit niet het geval is, lichten zij dit beargumenteerd toe ('pas toe of leg uit').

Het bestuur-model

Principes:

- A. In het besturingsmodel van een bestuur zonder een directie heeft het bestuur alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend.
- B. In elk geval is het bestuur verantwoordelijk voor en beslissingsbevoegd ten aanzien van de onderstaande onderwerpen:
 - 1. de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - 2. de financiering van de strategie inclusief de plannen voor fondsenwerving;
 - 3. de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
 - 4. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 - 5. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
 - 6. het jaarverslag en de jaarrekening;
 - 7. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
 - 8. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen;
 - 9. wijziging van de statuten;
 - 10. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
 - 11. de benoeming van de externe accountant.

De bovenvermelde Principes van het bestuur-model worden verankerd in de statuten van de stichting. Voorzover dat niet het geval is worden deze onderwerpen vastgelegd in een bestuursreglement.

Best Practice-bepalingen voor het bestuur

- 3.1 Bij de werving en selectie van leden van het bestuur wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten worden beschreven.
- 3.2 Het bestuur evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.
- 3.3 Het bestuur is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders.
- 3.4 Het bestuur zoekt bij de werving van leden van het bestuur ook buiten zijn eigen netwerk.
- 3.5 Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passend bij de doelstellingen van de instelling.
- 3.6 Het bestuur stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
- 3.7 Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt het bestuur zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
- 3.8 De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met respectievelijk twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of acht jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar.
- 3.9 Leden van het bestuur treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
- 3.10 De voorzitter van het bestuur wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het bestuur.
- 3.11 Een lid van het bestuur meldt elke relevante (neven)functie aan het bestuur. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de vervulling ervan een tegenstrijdig belang met de instelling kan opleveren. Het bestuur dient goedkeuring te verlenen voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie.
- 3.12 Het bestuur draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen

functioneren. De uitkomsten hiervan en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd.

Best Practice-bepalingen betreffende transparantie en verantwoording

- 3.13 De bestuursleden voorzien het bestuur – gevraagd en ongevraagd, en tijdig (*no surprises*) – van alle informatie over de hun toebedeelde taken en verantwoordelijkheden die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur. Het artistiek/inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie.
- 3.14 Het bestuur bespreekt periodiek de gang van zaken binnen de instelling. Ten minste éénmaal per jaar overlegt en besluit het bestuur over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de binnen de instelling gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.
- 3.15 Het bestuur bespreekt de wenselijkheid om de instelling en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.
- 3.16 Het bestuur onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de instelling en hun organen, zoals de ondernemings - of de personeelsraad.
- 3.17 Het bestuur overlegt ten minste éénmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en over de kwaliteit van de administratieve organisatie. Alle bestuursleden ontvangen een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan het bestuur.
- 3.18 Het bestuur zorgt ervoor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele of financiële aard kunnen melden.
- 3.19 Het bestuur vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betrokken bestuursleden daarop aangesproken. Eén of meer medewerkers of door het bestuur ingeschakelde derden kunnen deelnemen aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van derden.

- 3.20 De instelling neemt in haar jaarverslag de profielschets op van het bestuur en de relevante – voormalige – (neven)functies van de bestuursleden. Voor zover leden van het bestuur op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.
- 3.21 Het bestuur rapporteert in het jaarverslag in hoeverre de instelling voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance*. Voorzover dat niet het geval is, licht het bestuur dit beargumenteerd toe ('pas toe of leg uit').

De onderwerpen van de code

	RvT-model	B+D-model	B-model
Keuze besturingsmodel	0.1-0.4	0.1-0.4	0.1-0.4
Profielschets directie	1.1	2.1	nvt
Werving directie	1.2	2.2	nvt
Evaluatie functioneren directie	1.3	2.3	nvt
Honorering directie	1.4	2.4	nvt
Directiereglement	1.5	2.5	nvt
Nevenfuncties directie	1.6	2.6	nvt
Raad van toezicht/bestuur			
- profielschets	1.7-1.8	2.7-2.8	3.1-3.2
- onafhankelijkheid	1.9-1.10	2.9-2.10	3.3
- werving	1.11	2.11	3.4
- samenstelling	1.12	2.12	3.5
- termijn	1.13-1.15	2.13-2.15	3.6-3.8
- tussentijds aftreden	1.16	2.16	3.9
- voorzitter	1.17	2.17	3.10
- nevenfuncties	1.18	2.18	3.11
- evaluatie functioneren	1.19	2.19	3.12
Informatievoorziening	1.20-1.21	2.20-2.21	3.13-3.14
Verzekering aansprakelijkheid	1.22	2.22	3.15
Externe vertegenwoordiging	1.23	2.23	nvt
Medewerkers en vrijwilligers	1.24	2.24	3.16
Accountant	1.25	2.25	3.17
Klokkenluiders	1.26	2.26	3.18
Vergaderdiscipline	1.27	2.27	3.19
Jaarverslag	1.28	2.28	3.20
Pas toe of leg uit	1.29	2.29	3.21

De 23 Aanbevelingen Cultural Governance

1. Het bestuur of de raad van toezicht maakt met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste bestuursmodel.
2. Het bestuur of de raad van toezicht maakt onderscheid tussen beleidsmatige c.q. toezichthoudende taken enerzijds en ondersteunende taken anderzijds.
3. Een delegatie uit het bestuur of de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt, dat door het bestuur of de raad van toezicht wordt gearhiveerd en waarvan in het bestuur of de raad van toezicht kort inhoudelijk melding wordt gemaakt.
4. Het bestuur of de raad van toezicht neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en overweegt of deskundigen van buiten de organisatie bij de procedure moeten worden betrokken.
5. Het bestuur of de raad van toezicht wordt samengesteld op basis van vooraf vastgestelde profielen.
6. Het bestuur of de raad van toezicht evalueert de profielen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature.
7. In het bestuur of de raad van toezicht heeft maximaal één voormalig directeur (of andere beleidsbepalende functionaris) van de organisatie zitting.
8. Het bestuur of de raad van toezicht zoekt bij werving van bestuursleden of toezichthouders ook buiten haar eigen netwerk.
9. Het bestuur of de raad van toezicht zorgt ervoor dat het bestuur of de raad van toezicht een evenwichtige samenstelling heeft.
10. Het bestuur of de raad van toezicht stelt zich bij afloop van een termijn de vraag of nieuw bloed nodig is en toetst (ook herbenoembare) kandidaten aan het profiel.
11. Het bestuur of de raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
12. De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie à vier jaar, met eenmalige herbenoeming, ofwel een maximale zittingstermijn van acht jaar.
13. De directie verstrekt jaarlijks aan het bestuur of de raad van toezicht een overzicht van nevenfuncties.
14. De instelling zorgt dat het profiel voor de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht als geheel openbaar is, door het op te nemen in het beleidsplan en jaarverslag.
15. De instelling publiceert in haar jaarverslag relevante gegevens over de individuele bestuursleden of leden van de raad van toezicht.
16. De directie verschaft het bestuur of de raad van toezicht, gevraagd en ongevraagd, tijdig en volledig de informatie die nodig is voor een goede taakvervulling van het bestuur of de raad van toezicht, waarbij *no surprises* het kernbegrip is. Het inhoudelijke beleid en de concretisering ervan maken deel uit van die informatie. Het bestuur of de raad van toezicht stimuleert de directie het inhoudelijk-artistieke beleid bespreekbaar te maken.
17. Het bestuur of de raad van toezicht maakt afspraken met de directie over het gebruik van de secretariële staf en andere ondersteuning vanuit de organisatie.
18. Het bestuur of de raad van toezicht benoemt de accountant; een vertegenwoordiging van het bestuur of de raad van toezicht overlegt ten minste jaarlijks met hem/haar.
19. Het bestuur of de raad van toezicht overlegt en besluit ten minste eenmaal per jaar over: (a) het algemene beleid en de strategie, (b) de financiële stand van zaken, waartoe behorend de begroting en de jaarrekening, (c) de eigen werkwijze en taakverdeling, en (d) het eigen functioneren en de relatie met de directie.
20. Het bestuur of de raad van toezicht bespreekt de wenselijkheid om zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren.
21. Bestuursleden of toezichthouders treden tussentijds af wanneer dit bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins geboden is.
22. Het bestuur of de raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden of toezichthouders daarop aangesproken.
23. Het bestuur of de raad van toezicht rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze aanbevelingen.

Waar zijn de 23 Aanbevelingen Cultural Governance gebleven?

Toelichting:

- Aanbeveling 2 (“Er wordt onderscheid gemaakt tussen beleidsmatige cq. toezichhoudende taken enerzijds en ondersteunende taken anderzijds”) kan vervallen. In de beschreven besturingsmodellen wordt immers helder onderscheid gemaakt tussen besturen, toezicht houden en adviseren. Bij een keuze voor één van de drie besturingsmodellen wordt dus al automatisch voldaan aan aanbeveling 2.
- De zittingsperiode van een lid van de raad van toezicht of het bestuur dat benoemd wordt tot voorzitter, is verhoogd (aanbeveling 12).
- Aanbeveling 17 (over secretariële ondersteuning) is meer een praktische tip dan een *Best Practice*-bepaling en is daarom vervallen.

In deze vernieuwde *Code Cultural Governance* is gekozen voor een opzet op basis van drie verschillende besturingsmodellen. Betrokkenen kunnen nu direct de voor de instelling relevante Principes van *good governance* en *Best Practice*-bepalingen opzoeken.

De 23 aanbevelingen uit de eerder gepubliceerde *Handleiding Cultural Governance* bleken overigens op een logische manier in de nieuwe opzet te kunnen worden verwerkt. Ze zijn weergegeven in onderstaand schema.

Aanbeveling	RvT-model	B+D-model	B-model
1	0.1	0.1	0.1
2 (vervalt als zodanig)	0.4	0.4	0.4
3	1.3	2.3	nvt
4	1.2	2.2	nvt
5	1.7	2.7	3.1
6	1.8	2.8	3.2
7	1.10	2.10	nvt
8	1.11	2.11	3.4
9	1.12	2.12	3.5
10	1.14	2.14	3.7
11	1.13	2.13	3.6
12 (inhoudelijk gewijzigd)	1.15	2.15	3.8
13 (inhoudelijk gewijzigd)	1.6	2.6	nvt
14	1.28	2.28	3.20
15	1.28	2.28	3.20
16	1.20	2.20	3.13
17	vervalt	vervalt	vervalt
18	1.25	2.25	3.17
19	1.19 en 1.21	2.19 en 2.21	3.12 en 3.14
20	1.22	2.22	3.15
21	1.16	2.16	3.9
22	1.27	2.27	3.19
23	0.4 en 1.29	0.4 en 2.29	0.4 en 3.21

Welke **Best Practice**-bepalingen zijn erbij gekomen?

0.2	Overleg met betrokkenen over wijziging van het besturingsmodel
0.3	Zorgvuldige implementatie van een nieuw besturingsmodel
1.1 en 2.1	Profielschets directie
1.4 en 2.4	Bezoldiging directie
1.5 en 2.5	Directiereglement
1.9 en 2.9 en 3.3	Onafhankelijkheid
1.17 en 2.17 en 3.10	De positie van de voorzitter
1.18 en 2.18 en 3.11	(Neven)functies
1.23 en 2.23	Optreden naar buiten
1.24 en 2.24 en 3.16	De verhouding met medewerkers en vrijwilligers
1.26 en 2.26 en 3.18	Klokkenluidersregeling

Voorbeeldstatuten en
voorbeeldreglementen

RAAD VAN TOEZICHT

BESTUUR + DIRECTIE

BESTUUR

Het raad-van-toezicht-model

Voorbeeldstatuten

In de linkerkolom is de tekst van de voorgestelde statuten opgenomen. In de rechterkolom wordt een korte toelichting weergegeven op het desbetreffende artikel.

Voorgestelde tekst met toelichting

HOOFDSTUK I.

Artikel 1. Begripsbepalingen

In deze statuten hebben de volgende begrippen de daarachter vermelde betekenissen:

‘directie’ betekent het bestuur van de stichting;

‘raad van toezicht’ betekent de raad van toezicht van de stichting;

‘schriftelijk’ betekent bij brief, telefax of e-mail, of bij boodschap die via een ander gangbaar communicatiemiddel wordt overgebracht en op schrift kan worden ontvangen.

‘stichting’ betekent deze stichting.

HOOFDSTUK II. NAAM, ZETEL, DOEL EN VERMOGEN

Artikel 2. Naam en zetel

2.1 De naam van de stichting is:

Stichting [].

2.2 De stichting heeft haar zetel in de

gemeente [].

Wettelijke eis

Het woord ‘stichting’ moet deel uitmaken van de naam.

Artikel 3. Doel en vermogen.

3.1 De stichting heeft ten doel [].

3.2 De stichting beoogt haar doel te bereiken door onder meer [].

3.3 Het vermogen van de stichting dient ter verwezenlijking van het doel van de stichting.

Wettelijke eis

Standaard

HOOFDSTUK III. DE DIRECTIE

Artikel 4. Directeuren

- 4.1 De directie bestaat uit één of meer directeuren. Het aantal directeuren wordt vastgesteld door de raad van toezicht.
- 4.2 De raad van toezicht stelt een profielschets op voor de omvang van en samenstelling van de directie, rekening houdend met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de directeuren.
- 4.3 Directeuren worden met inachtneming van de profielschets bedoeld in lid 2 benoemd door de raad van toezicht.
- 4.4 De raad van toezicht stelt de bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden van de directeuren vast.
- 4.5 Iedere directeur kan te allen tijde door de raad van toezicht worden geschorst en ontslagen.

Best Practice-bepaling 1.1

Principe E1

Principe E2

Principe E1

Artikel 5. Taak en bevoegdheden, besluitvorming en taakverdeling

- 5.1 De directie is belast met het besturen van de stichting.
- 5.2 De directie is, met inachtneming van het bepaalde in artikel 7 bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, of tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een ander verbindt, alsmede tot vertegenwoordiging van de stichting ter zake van deze handelingen.
- 5.3 Directeuren kunnen – behoudens ontheffing door de raad van toezicht – geen directielid of bestuurslid zijn van of het lidmaatschap van een toezicht-houdend orgaan bekleden van een instelling die eenzelfde of een gelijksoor-tig doel heeft als de stichting.
- 5.4 Directeuren doen opgave van hun nevenfuncties, waaronder bestuursfunc-ties, commissariaten en adviseurschappen. Een directeur dient melding te doen van zakelijke banden tussen de stichting en een andere rechtspersoon of onderneming waarmee de betreffende directeur –direct danwel indirect-persoonlijk is betrokken.
- 5.5 De directie doet een voorstel aan de raad van toezicht omtrent de besluit-vorming en de werkwijze van de directie waarin begrepen de informatie-voorziening aan de raad van toezicht. In dat kader wordt bepaald met welke

Principes A en B

Wanneer de statuten deze bevoegdheid niet expliciet ver-melden zou de stichting deze rechtshandeling niet kunnen verrichten.

Principe D9

Best Practice-bepaling 1.6

Best Practice-bepaling 1.6

Principe E5

Best Practice-bepaling 1.5

taak iedere directeur meer in het bijzonder zal zijn belast. Deze regels en taakverdeling worden schriftelijk vastgelegd in een directiereglement en vastgesteld door de raad van toezicht. Doet de directie geen voorstel voor een directiereglement, dan is de raad van toezicht bevoegd het directiereglement zelfstandig vast te stellen.

- 5.6 Besluiten van de directie kunnen te allen tijde schriftelijk worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde directeuren is voorgelegd en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde directeuren.
- 5.7 De directie stelt de volgende plannen op en herzielt deze zonodig:
 - (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
 - (b) een voortschrijdend meerjaren beleidsplan;
 - (c) een plan inzake een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 - (d) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door de raad van toezicht te bepalen.De plannen behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht.

Uitwerking van Principes D1, D2, D3 en D4.

Artikel 6. Vertegenwoordiging; tegenstrijdig belang

- 6.1 De directie is bevoegd de stichting te vertegenwoordigen. De bevoegdheid tot vertegenwoordiging komt mede toe aan twee gezamenlijk handelende directeuren.
Een directeur kan door de directie een volmacht gegeven worden de stichting alleen te vertegenwoordigen met inachtneming van de begrenzingsen welke in die volmacht zijn opgenomen.
- 6.2 De directie kan functionarissen met algemene of beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid aanstellen. Ieder van hen vertegenwoordigt de stichting met inachtneming van de begrenzing aan zijn bevoegdheid gesteld. De titulatuur van deze functionarissen wordt door de directie bepaald.
- 6.3 In alle gevallen waarin de stichting een tegenstrijdig belang heeft met één of meer directeuren, blijft het bepaalde in artikel 6.1 onverkort van kracht. Een besluit van de directie tot het verrichten van een rechtshandeling die een tegenstrijdig belang met één of meer directeuren in privé betreft, is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van toezicht, maar het ontbreken van zodanige goedkeuring tast de vertegenwoordigingsbevoegdheid van de directie of de directeuren niet aan.

Er kan besloten worden dat een directeur zelfstandig vertegenwoordigingsbevoegd is, of dat een bepaalde directeur altijd moet meetekenen.

Bij een tegenstrijdig belang heeft het betreffende bestuursbesluit de goedkeuring van de raad van toezicht. Principe E7

Artikel 7. Goedkeuring besluiten van de directie

Uitwerking Principes onder D

- 7.1 Onverminderd het elders in deze statuten bepaalde, zijn aan de goedkeuring van de raad van toezicht onderworpen de besluiten van de directie omtrent:
- (a) het verkrijgen, vervreemden, bezwaren, huren, verhuren en op andere wijze in gebruik of genot verkrijgen en geven van registergoederen;
 - (b) de strategie van de stichting, daaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - (c) de financiering van de strategie van de stichting;
 - (d) het ter leen verstrekken van gelden, alsmede het ter leen opnemen van gelden waaronder niet is begrepen het gebruik maken van een aan de stichting verleend bankkrediet;
 - (e) duurzame rechtstreekse of middellijke samenwerking met een andere organisatie of instelling en het verbreken van zodanige samenwerking;
 - (f) het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een derde verbindt;
 - (g) het aanstellen van functionarissen als bedoeld in artikel 6.2 en het vaststellen van hun bevoegdheid en titulatuur;
 - (h) het optreden in rechte, met uitzondering van het nemen van die rechtsmaatregelen die geen uitstel kunnen lijden;
 - (i) het vaststellen van de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
 - (j) het sluiten en wijzigen van arbeidsovereenkomsten waarbij een beloning wordt toegekend boven die, welke uit bestaande regelingen voortvloeien;
 - (k) het treffen van pensioenregelingen en het toekennen van pensioenrechten boven die, welke uit bestaande regelingen voortvloeien.
- 7.2 De raad van toezicht kan bepalen dat een in artikel 7.1 bedoeld besluit niet aan zijn goedkeuring is onderworpen, indien het daarmee gemoeide belang een door de raad van toezicht te bepalen en schriftelijk aan de directie op te geven waarde niet te boven gaat. Evenmin is een besluit aan de goedkeuring onderworpen wanneer dit voortvloeit uit een van de goedgekeurde plannen genoemd in artikel 5.7.
- 7.3 De raad van toezicht is bevoegd ook andere besluiten dan die in dit artikel 7 zijn genoemd aan zijn goedkeuring te onderwerpen. Deze besluiten dienen duidelijk omschreven te worden en schriftelijk aan de directie te worden meegedeeld.

- 7.4 Het ontbreken van goedkeuring van de raad van toezicht voor een besluit als bedoeld in dit artikel 7 tast de vertegenwoordigingsbevoegdheid van de directie of de directeuren niet aan.

HOOFDSTUK IV. DE RAAD VAN TOEZICHT

Artikel 8. Leden van de raad van toezicht

- 8.1 De stichting heeft een raad van toezicht. Het aantal leden wordt vastgesteld door de raad van toezicht.
- 8.2 Leden van de raad van toezicht worden benoemd door de raad van toezicht.
- 8.3 De raad van toezicht stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling vast rekening houdend met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de raad van toezicht.

Best Practice-bepalingen 1.7, 1.8, 1.10 en 1.12

Deze profielschets vermeldt dat slechts één voormalig bestuurder of andere beleidsbepalende functionaris van de stichting deel mag uitmaken van de raad van toezicht. De profielschets wordt opgenomen in het jaarverslag van de stichting. Deze profielschets wordt periodiek geëvalueerd door de raad van toezicht maar in ieder geval wanneer een vacature vervuld dient te worden.

- 8.4 Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier (of: drie) jaar. De raad van toezicht stelt een rooster vast dat voorziet in periodiek aftreden van leden van de raad van toezicht en is bevoegd zodanig rooster te wijzigen. Vaststelling van of wijziging in zodanig rooster kan niet meebrengen dat een zittend lid van de raad van toezicht tegen zijn wil defungeert voordat de termijn waarvoor hij is benoemd, verstreken is. Een aftredend lid van de raad van toezicht kan éénmaal (of: tweemaal) worden herbenoemd. Wordt een lid van de raad van toezicht herbenoemd en tijdens de nieuwe termijn als voorzitter benoemd dan kan dit lid in totaal tweemaal (of: driemaal) worden herbenoemd.
- 8.5 Een lid van de raad van toezicht defungeert:
- (a) door het verstrijken van de periode waarvoor hij is benoemd of door zijn aftreden volgens een rooster als bedoeld in artikel 8.4;
 - (b) door zijn vrijwillig aftreden;
 - (c) door zijn ontslag verleend door de raad van toezicht om gewichtige redenen alsmede om redenen dat met het betreffende lid structurele onenigheid van

Best Practice-bepalingen 1.13 en 1.15

Best Practice-bepalingen 1.14 en 1.16

- inzichten bestaat, zich een onverenigbaarheid van belangen voordoet of het betreffende lid onvoldoende functioneert;
- (d) door zijn ondercuratelestelling of door een rechterlijke beslissing waarbij als gevolg van zijn lichamelijke of geestelijke toestand een bewind over één of meer van zijn goederen wordt ingesteld;
 - (e) door zijn overlijden;
 - (f) doordat hij failliet wordt verklaard, surséance van betaling aanvraagt of verzoekt om toepassing van de schuldsaneringsregeling als bedoeld in de Faillissementswet.
- 8.7 Het lidmaatschap van de raad van toezicht is onverenigbaar met de functie van directeur of werknemer van de stichting.

Artikel 9. Taak en bevoegdheden

- 9.1 De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de stichting. Hij staat de directie met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de raad van toezicht zich naar het belang van de stichting.
- 9.2 De directie verschaft de raad van toezicht tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.
- 9.3 De raad van toezicht kan zich door deskundigen laten bijstaan in het kader van zijn toezichthoudende taak alsmede bij de werving en selectie van kandidaten voor de raad van toezicht. De kosten van dergelijke bijstand zijn voor rekening van de stichting.
- 9.4 De raad van toezicht kan bepalen dat één of meer van zijn leden en/of deskundigen toegang hebben tot het kantoor van de stichting en dat deze personen bevoegd zijn de boeken en bescheiden van de stichting in te zien.
- 9.5 Leden van de raad van toezicht kunnen – behoudens ontheffing door de raad van toezicht – geen directielid of bestuurslid zijn van of het lidmaatschap van een toezichthoudend orgaan bekleden van een instelling die eenzelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting. De raad van toezicht kan bepalen dat deze ontheffing slechts geldig is voor een bepaalde door de raad van toezicht vast te stellen periode.
- 9.6 De leden van de raad van toezicht doen opgave van hun nevenfuncties, waaronder – maar niet beperkt tot – bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen. Indien en voorzover hier sprake van is, dient een lid van de raad van toezicht melding te doen van zakelijke banden tussen de stich-

Principes C, E3 en E4

Best Practice-bepaling 1.20

Principe E9

Best Practice-bepaling 1.18

Best Practice-bepaling 1.18

ting en een andere rechtspersoon of onderneming waarmee het betreffende lid – direct danwel indirect – persoonlijk is betrokken.

- 9.7 De raad van toezicht stelt in een reglement regels vast omtrent de besluitvorming en werkwijze van de raad van toezicht, in aanvulling op hetgeen daaromtrent in deze statuten is bepaald.

Artikel 10. Voorzitter en secretaris

- 10.1 De raad van toezicht benoemt zelf uit zijn midden een voorzitter. De raad van toezicht kan tevens uit zijn midden een plaatsvervangend voorzitter benoemen, die bij afwezigheid van de voorzitter al diens taken en bevoegdheden waarneemt.
- 10.2 De raad van toezicht benoemt voorts, al dan niet uit zijn midden, een secretaris van de raad van toezicht en treft een regeling voor diens vervanging.

Artikel 11. Vergaderingen

- 11.1 De raad van toezicht vergadert telkenmale wanneer één van zijn leden dan wel de directie dat nodig acht.
- 11.2 Een lid van de raad van toezicht kan zich ter vergadering doen vertegenwoordigen door een schriftelijk gevolmachtigd ander lid van die raad. Een lid van de raad van toezicht kan ter vergadering ten hoogste één ander lid vertegenwoordigen. Omtrent toelating van andere personen beslissen de ter vergadering aanwezige leden, bij meerderheid van stemmen.
- 11.3 De voorzitter van de vergadering wijst voor de vergadering een notulist aan.
- 11.4 De vergaderingen van de raad van toezicht worden geleid door zijn voorzitter of diens plaatsvervanger. Bij hun afwezigheid wordt de voorzitter van de vergadering aangewezen door de ter vergadering aanwezige leden van de raad van toezicht, bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen.
- 11.5 Van het verhandelde in een vergadering van de raad van toezicht worden notulen gehouden door de notulist van de vergadering. De notulen worden vastgesteld door de raad van toezicht in dezelfde of in de eerst volgende vergadering. Ten blijke van vaststelling worden de notulen ondertekend door de voorzitter en de notulist van de vergadering waarin zij worden vastgesteld.
- 11.6 De raad van toezicht vergadert tezamen met de directie zo dikwijls de raad van toezicht of de directie dat nodig acht.

Hierin worden *Best Practice*-bepalingen uitgewerkt die, gezien het meer interne karakter, beter thuishoren in een reglement; dit zijn: 1.2, 1.3, 1.4, 1.9, 1.11, 1.19, 1.21, 1.22, 1.23, 1.24, 1.26, 1.27 en 1.28.

Best Practice-bepaling 1.17

Een verplichting tot het opmaken van notulen, te tekenen door de voorzitter, biedt zekerheid dat de besluiten kunnen worden nagezien.

Artikel 12. Besluitvorming

- 12.1 In de raad van toezicht heeft ieder lid één stem.
- 12.2 Alle besluiten van de raad van toezicht worden genomen bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen.
- 12.3 De raad van toezicht kan in een vergadering alleen geldige besluiten nemen, indien de meerderheid van de in functie zijnde leden ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is.
- 12.4 Besluiten van de raad van toezicht kunnen ook buiten vergadering worden genomen, schriftelijk of op andere wijze, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden is voorgelegd en geen van hen zich tegen de desbetreffende wijze van besluitvorming verzet. Van een besluit buiten vergadering dat niet schriftelijk is genomen wordt door de secretaris van de raad van toezicht een verslag opgemaakt dat door de voorzitter en de secretaris van de raad van toezicht wordt ondertekend. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde leden van de raad van toezicht.

HOOFDSTUK V. BOEKJAAR, JAARREKENING EN ADMINISTRATIE

Artikel 13. Boekjaar en jaarrekening

- 13.1 Het boekjaar van de stichting valt samen met het kalenderjaar.
- 13.2 Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar maakt de directie een jaarrekening op en legt zij deze over aan de raad van toezicht. Binnen deze termijn legt de directie ook een jaarverslag, de verklaring van de registeraccountant houdende bevindingen, alsmede het door de accountant opgestelde accountantsverslag, over aan de raad van toezicht.
- 13.3 De jaarrekening bestaat uit een balans, een staat van baten en lasten en een toelichting.
In geval de stichting de *Code Cultural Governance* heeft onderschreven wordt in het jaarverslag gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen en voorzover dat niet het geval is worden de redenen daarvoor toegelicht.
In de in artikel 5.5 en 9.7 genoemde reglementen kunnen bepalingen opgenomen worden omtrent andere onderwerpen die in het jaarverslag aan de orde dienen te komen.
- 13.4 De jaarrekening wordt ondertekend door de directeuren en de leden van de

Best Practice-bepaling 1.25

Best Practice-bepaling 1.29

raad van toezicht. Ontbreekt de ondertekening van één of meer van hen, dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt.

- 13.5 De raad van toezicht verleent aan een accountant opdracht tot onderzoek van de jaarrekening en formuleert de opdracht daartoe. Gaat de raad van toezicht daartoe niet over, dan is de directie bevoegd. Het bepaalde in artikel 2:393 van het Burgerlijk Wetboek is zoveel mogelijk van overeenkomstige toepassing.
- 13.6 Indien de stichting één of meer ondernemingen als bedoeld in artikel 2:360 lid 3 van het Burgerlijk Wetboek in stand houdt en voldoet aan de andere in die wetsbepaling genoemde criteria is op haar jaarrekening voorts van toepassing het bepaalde in de artikelen 2:299a en 2:300 van het Burgerlijk Wetboek, alsmede het bepaalde in Boek 2, Titel 9, van het Burgerlijk Wetboek.

Principe E8

Artikel 14. Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening

- 14.1 De directie stelt de jaarrekening vast en legt deze ter goedkeuring over aan de raad van toezicht.
- 14.2 De raad van toezicht keurt de jaarrekening goed.
De in dit lid bedoelde goedkeuring vindt niet plaats zolang de raad van toezicht niet met de in artikel 13 bedoelde accountant over diens bevindingen van gedachten heeft gewisseld.
- 14.3 Na goedkeuring van de jaarrekening besluit de raad van toezicht omtrent het verlenen van kwijting aan de directeuren voor de uitoefening van hun taak, voor zover van die taakuitoefening blijkt uit de jaarrekening of uit informatie die anderszins voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening aan de raad van toezicht is verstrekt. De reikwijdte van een verleende kwijting is onderworpen aan beperkingen op grond van de wet.

Principe D5

Artikel 15. Administratie

- 15.1 De directie is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting en van alles betreffende de werkzaamheden van de stichting naar de eisen die voortvloeien uit deze werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de stichting kunnen worden gekend.
- 15.2 De directie is verplicht de op papier gestelde jaarrekening, alsmede de hier-

voor in dit artikel 15 bedoelde boeken, bescheiden en andere gegevensdragers gedurende zeven jaren te bewaren, onverminderd het bepaalde in artikel 15.3.

- 15.3 De op een gegevensdrager aangebrachte gegevens, uitgezonderd de op papier gestelde jaarrekening, kunnen op een andere gegevensdrager worden overgebracht en bewaard, mits de overbrenging geschiedt met juiste en volledige weergave der gegevens en deze gegevens gedurende de volledige bewaartijd beschikbaar zijn en binnen redelijke tijd leesbaar kunnen worden gemaakt.

HOOFDSTUK VI. STATUTENWIJZIGING; ONTBINDING EN VEREFFENING

Artikel 16. Statutenwijziging

- 16.1 De raad van toezicht is bevoegd deze statuten te wijzigen. Bij de oproeping tot een vergadering van de raad van toezicht waarin een statutenwijziging zal worden voorgesteld, dient een afschrift van het voorstel, waarin de voorgestelde wijziging woordelijk is opgenomen, te worden gevoegd.
- 16.2 Van een wijziging van deze statuten wordt een notariële akte opgemaakt. Tot het doen verlijden van die akte is iedere directeur bevoegd.

Principe E6

Artikel 17. Ontbinding en vereffening

- 17.1 De stichting kan worden ontbonden door een daartoe strekkend besluit van de raad van toezicht.
- 17.2 Bij het besluit tot ontbinding wordt tevens de bestemming van het liquidatiesaldo vastgesteld.
- 17.3 In geval van ontbinding van de stichting krachtens besluit van de raad van toezicht worden de directeurs vereffenaars van het vermogen van de ontbonden stichting.
- 17.4 Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van deze statuten zo veel mogelijk van kracht.
- 17.5 Na afloop van de vereffening blijven de boeken en bescheiden van de ontbonden stichting gedurende de bij de wet voorgeschreven termijn onder berusting van een daartoe door de vereffenaars aan te wijzen persoon.
- 17.6 Op de vereffening zijn voorts van toepassing de desbetreffende bepalingen van Boek 2, Titel 1, van het Burgerlijk Wetboek.

Voorbeeldreglement raad van toezicht

raad-van-toezicht-model

Reglement raad van toezicht

Vastgesteld door de raad van toezicht op:

HOOFDSTUK I. ALGEMEEN

Artikel 1. Begrippen en terminologie

Dit Reglement is opgesteld ingevolge artikel 9.7 van de statuten van Stichting [] (de ‘stichting’).

HOOFDSTUK II. SAMENSTELLING

Artikel 2. Samenstelling

1. De raad van toezicht stelt een profiel voor de raad van toezicht op, waarin de omvang van de raad en de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven. Op basis van dat profiel stelt de raad van toezicht profielschetsen op voor zijn individuele leden, en gaat periodiek, doch in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature, na of deze nog voldoen en stelt deze zonodig bij. Het huidige profiel waaraan de leden van de raad van toezicht dienen te voldoen, is opgenomen in Bijlage 1.
(*Best Practice-bepalingen 1.7, 1.8 en 1.12*)
2. De raad van toezicht is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs. (*Best Practice-bepaling 1.9*)
3. In de raad van toezicht heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van de raad van toezicht. (*Best Practice-bepaling 1.10*)
4. De raad van toezicht zoekt bij de werving van nieuwe toezichthouders ook buiten het eigen netwerk. (*Best Practice-bepaling 1.11*)

5. De raad van toezicht benoemt uit zijn midden een voorzitter en kan een plaatsvervangend voorzitter en een secretaris benoemen. De functie van secretaris kan gecombineerd worden met de functie van plaatsvervangend voorzitter.
6. De secretaris beheert het archief van de raad van toezicht en draagt zorg voor de verslaglegging van de vergaderingen van de raad van toezicht. De voorzitter tezamen met de plaatsvervangend voorzitter of secretaris ondertekenen namens de raad van toezicht:
 - (a) contracten met (leden van) de directie;
 - (b) correspondentie van de raad van toezicht;
 - (c) verslagen van de vergaderingen van de raad van toezicht.
7. De raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast. Het huidige rooster is opgenomen in bijlage [] (zelf op te stellen).
(Best Practice-bepaling 1.13)
8. Leden van de raad van toezicht, die volgens het rooster van aftreden, aftredend zijn, komen voor herbenoeming in aanmerking. Voordat tot herbenoeming kan worden overgegaan evalueert de raad van toezicht het functioneren van het lid, dat voor herbenoeming in aanmerking wenst te komen. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht besteed aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
(Best Practice-bepalingen 1.12 en 1.14)
9. Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van drie [vier] jaar, met een tweemaalige [eenmalige] mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is derhalve negen [acht] jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar. (Best Practice-bepaling 1.15)
10. Leden van de raad van toezicht treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
(Best Practice-bepaling 1.16)

11. De raad van toezicht draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren, zowel onderling als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd. (*Best Practice*-bepaling 1.19)

HOOFDSTUK III. BEVOEGDHEDEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN TAKEN

Artikel 3. Taken

1. Bij de raad van toezicht berusten alle taken en bevoegdheden die krachtens de wet en de statuten van de stichting aan hem worden opgedragen.
2. De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de stichting. De raad grijpt waar nodig in en staat de directie met raad terzijde. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de stichting en weegt daarbij de belangen af van de bij de stichting betrokkenen. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.
3. De voorzitter van de raad van toezicht fungeert als communicatiepartner van de directie. De voorzitter kan besluiten zich daarbij te laten vergezellen door de vice-voorzitter dan wel een ander lid van de raad van toezicht.

Artikel 4 . Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

1. Onverminderd hetgeen in de statuten van de stichting is bepaald, behoren tot de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht in ieder geval:
 - (a) benoeming, ontslag en schorsing van de leden van de directie. De werking en selectie van de leden van de directie geschiedt op basis van een vooraf opgestelde profielschets voor de omvang van en samenstelling van de directie, rekening houdend met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de directeuren.
(*Best Practice*-bepaling 1.1);

- (b) het bewaken van de samenstelling en de kwaliteit van de directie, onder meer door het desgewenst betrekken van deskundigen van buiten de stichting bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie, in het bijzonder bij de werving van de statutaire artistieke leiding.

(Best Practice-bepaling 1.2);

- (c) het jaarlijks houden van een functioneringsgesprek met alle directeuren. Deze gesprekken zullen worden gevoerd door een delegatie uit de raad van toezicht, waarna de uitkomsten hiervan door de raad van toezicht zullen worden besproken. Van de functioneringsgesprekken en de daarop volgende besprekingen maakt de raad van toezicht een verslag op dat door of namens de raad zal worden gearchiveerd.

(Best Practice-bepaling 1.3);

- (d) het toezicht uitoefenen op de functievervulling van de directie en op de algemene gang van zaken binnen de stichting;
- (e) het terzijde staan van de directie met reflectie en/of advies;
- (f) het vaststellen van het directiereglement;
- (g) het wijzigen van de statuten;
- (h) het vertegenwoordigen van de stichting bij een tegenstrijdig belang met of een ontstentenis of belet van de directie;
- (i) het conform artikel 7 en artikel 5.7 van de statuten van de stichting al dan niet goedkeuren van door de directie genomen besluiten en opgestelde plannen;
- (j) het verlenen van opdracht aan een accountant tot onderzoek van de jaarrekening zoals bedoeld in artikel 13 lid 5 van de statuten van de stichting;
- (k) het goedkeuren van de jaarrekening en het daaraan voorafgaand overleggen met de accountant over diens bevindingen zoals bedoeld in artikel 14.2 van de statuten van de stichting.

HOOFDSTUK IV. VERGADERINGEN EN WERKWIJZE

Artikel 5. Vergaderingen en werkwijze

1. De raad van toezicht vergadert onderling dan wel in aanwezigheid van de directie; de keuze tussen het al dan niet uitnodigen van de directie wordt door de raad van toezicht gemotiveerd vanuit het belang van de stichting.

2. De raad van toezicht vergadert eens in de [] maanden of zoveel vaker als wenselijk of noodzakelijk is voor het goed functioneren van de raad van toezicht. Derden kunnen slechts op uitnodiging van de raad van toezicht of de voorzitter daarvan, geheel of gedeeltelijk een vergadering van de raad van toezicht bijwonen.
3. De directie kan aan de raad van toezicht of de voorzitter daarvan, voorstellen derden uit te nodigen tot het geheel of gedeeltelijk bijwonen van een vergadering van de raad van toezicht.
4. De raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema waarin de data voor het komende jaar en de te behandelen onderwerpen zijn opgenomen.

Artikel 6. Besluitvorming binnen de raad van toezicht

1. De leden van de raad van toezicht bevorderen zoveel mogelijk dat besluiten bij unanimiteit worden genomen.
2. Ieder lid van de raad van toezicht heeft één stem.
3. Indien unanimiteit niet haalbaar blijkt en de wet, de statuten van de stichting of dit Reglement geen grotere meerderheid voorschrijven, worden besluiten van de raad van toezicht genomen bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Indien de stemmen staken is de stem van de voorzitter van de raad van toezicht doorslaggevend. De raad van toezicht kan slechts besluiten nemen indien een meerderheid van de in functie zijnde leden van de raad van toezicht aanwezig of vertegenwoordigd is.
4. Besluiten van de raad van toezicht worden in beginsel genomen in een vergadering van de raad van toezicht.
5. De raad van toezicht neemt geen besluiten op een gebied waarvoor een bepaald lid van de raad van toezicht in het bijzonder verantwoordelijk is indien dat lid afwezig is.

6. Besluiten van de raad van toezicht kunnen ook schriftelijk worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden van de raad van toezicht is voorgelegd en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle leden van de raad van toezicht. Een verklaring van een lid van de raad van toezicht dat zich terzake van een schriftelijk te nemen besluit wil onthouden van stemming, dient in te houden dat hij zich niet tegen deze wijze van besluitvorming verzet.
7. De raad van toezicht mag afwijken van de bepalingen van de artikelen 6.3 (laatste zin), 6.4, 6.5 en 6.6 indien de voorzitter van de raad van toezicht dit noodzakelijk acht gezien het dringende karakter of andere omstandigheden van de zaak, mits alle leden van de raad van toezicht in staat worden gesteld deel te nemen aan de besluitvorming. De voorzitter van de raad van toezicht en indien aangewezen de secretaris van de raad van toezicht stellen een verslag op van aldus genomen besluiten, dat aan de stukken voor de volgende vergadering van de raad van toezicht wordt toegevoegd.
8. Van een door de raad van toezicht genomen besluit kan extern worden blijk gegeven door een verklaring van de voorzitter van de raad van toezicht of de secretaris van de raad van toezicht.

HOOFDSTUK V. TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

Artikel 7. Transparantie en Verantwoording

1. De raad van toezicht bespreekt periodiek met de directie de gang van zaken binnen de stichting. Tenminste éénmaal per jaar overlegt de raad van toezicht met de directie over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de door de directie gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle. (*Best Practice-bepaling 1.21*)
2. De raad van toezicht en de directie bespreken periodiek de gewenste

- mate van verzekering van de stichting en zichzelf tegen aansprakelijkheid. (*Best Practice*-bepaling 1.22)
3. Voorzover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit primair door de directie. Desgewenst kan een lid van de raad van toezicht daarbij aanwezig zijn.
(*Best Practice*-bepaling 1.23)
 4. De raad van toezicht onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de stichting en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad. (*Best Practice*-bepaling 1.24)
 5. De directie draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie melding kunnen doen van (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard.
(*Best Practice*-bepaling 1.26)
 6. De raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Ingeval van frequente afwezigheid van een toezichthouder, wordt deze daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergaderingen van de raad van toezicht. De raad van toezicht vergadert tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.
(*Best Practice*-bepaling 1.27)
 7. In het jaarverslag van de stichting wordt in elk geval opgenomen de profielschets voor de raad van toezicht en de relevante – voormalige- (neven)functies van de toezichthouders en de directie. Voor zover leden van de raad van toezicht op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.
(*Best Practice*-bepaling 1.28)
 8. In het jaarverslag wordt door de raad van toezicht en directie gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance*. Voorzover dit niet het geval is, wordt dit beargumenteerd uitgelegd.
(*Best Practice*-bepaling 1.29)

BIJLAGE 1

PROFIELSCHETS RAAD VAN TOEZICHT

1. BESCHRIJVING VAN DE AARD EN DE OMVANG VAN DE STICHTING

Bij de bepaling van de omvang en samenstelling van de raad van toezicht wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van de stichting. Factoren die daarbij een rol kunnen spelen zijn:

- de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het aantal werknemers binnen de stichting;
- de samenstelling van de belanghebbenden bij de stichting;
- de wijze van financiering van de stichting en de subsidies die beschikbaar zijn voor de stichting;
- de samenstelling en omvang van de directie.

2. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste samenstelling van de raad van toezicht in zijn geheel zijn:

- het verantwoord vervullen van de krachtens de wet, de *Code Cultural Governance* en overige regelgeving en gedragscodes aan de raad van toezicht toegekende taken;
- een balans tussen nationaliteiten, geslacht, leeftijd, ervaring en achtergrond van de individuele leden van de raad van toezicht;
- kennis van, ervaring en affiniteit met de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het sociale beleid van de stichting;
- de rol van de stichting in de maatschappij;
- de (internationale) kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied.

3. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE DESKUNDIGHEID EN ACHTERGROND VAN DE INDIVIDUELE LEDEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste deskundigheid en achtergrond van de individuele leden van de raad van toezicht zijn:

- kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied;
- ervaring in (het besturen van dan wel het houden van toezicht op de directie van) een soortgelijke stichting;
- nationale en internationale ervaring;
- ervaring op het gebied van cultural governance;
- ervaring met organisatieprocessen;
- kennis van, ervaring en affiniteit met het werkgebied van de stichting;
- in staat zijn, ook qua beschikbare tijd, het beleid van de directie en de algemene gang van zaken binnen de stichting tijdig en op adequate wijze te controleren en te stimuleren en de directie in de voorbereiding en uitvoering van het beleid met advies bij te staan;
- in staat zijn om ten opzichte van de andere leden van de raad van toezicht en de directie onafhankelijk en kritisch te opereren en om bij ontstentenis van de directie maatregelen te nemen om in de leiding van de stichting te voorzien;
- de bereidheid om zitting te nemen in commissies binnen de stichting;
- de bereidheid om een introductie- en opleidings- of trainingsprogramma te volgen;
- de bereidheid om in te stemmen met het reglement van de raad van toezicht;
- geen tegenstrijdig belang hebben op het moment van benoeming;
- bereid en in staat zijn om te kunnen fungeren als voorzitter en/of plaatsvervangend voorzitter van de raad van toezicht;
- bereid en in staat zijn om tijdelijk te kunnen voorzien in de directie van de stichting bij belet en ontstentenis van (leden van) de directie;
- werkzaam kunnen zijn in teamverband;
- passen binnen de samenstelling van de raad van toezicht op het moment van benoeming.

4. OMVANG EN SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

- 4.1 Uitgangspunt te allen tijde is dat de omvang van de raad van toezicht zodanig dient te zijn dat de raad van toezicht in zijn geheel effectief en verantwoord zijn taken kan vervullen en dat voor ieder individueel lid van de raad van toezicht de mogelijkheid bestaat zijn specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen.
- 4.2 Zonder afbreuk te doen aan het hiervoor onder 4.1 bepaalde, is het streven dat de raad van toezicht uit [maximaal] [] leden zal bestaan.
- 4.3 De samenstelling van de raad van toezicht dient te allen tijde zodanig te zijn dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan het in het reglement van de raad van toezicht bepaalde.

5. DIVERSEN

- 5.1 De raad van toezicht zal ten minste éénmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de directie het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van toezicht bespreken.
- 5.2 Iedere wijziging van de profielschets van de raad van toezicht zal met de belanghebbenden en met de ondernemingsraad worden besproken.
- 5.3 Bij elke (her)benoeming van leden van de raad van toezicht dient deze profielschets van de raad van toezicht in acht te worden genomen.
- 5.4 Deze profielschets van de raad van toezicht is op schriftelijk verzoek aan de stichting (ter attentie van de secretaris van de stichting) verkrijgbaar.

Voorbeeld reglement directie

raad-van-toezicht-model

Directiereglement

Voorgesteld door de directie op:

Vastgesteld door de raad van toezicht op:

HOOFDSTUK I. ALGEMEEN

Artikel 1. Begrippen en terminologie

Dit Reglement is opgesteld door de directie en vastgesteld door de raad van toezicht ingevolge artikel [5.5] van de statuten van Stichting [] (de ‘stichting’).

HOOFDSTUK II. SAMENSTELLING

Artikel 2. Samenstelling

1. De raad van toezicht stelt een profiel voor de directie op, waarin de omvang van de directie en de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven. Bij het opstellen van de profielschets houdt de raad van toezicht rekening met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de directeuren. Op basis van dat profiel stelt de raad van toezicht profielschetsen op voor de individuele leden van de directie, en gaat periodiek, doch in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature, na of deze nog voldoen en stelt deze zonodig bij. Het huidige profiel waaraan de leden van de directie dienen te voldoen, is opgenomen in Bijlage 1. (*Best Practice-bepaling 1.1*)
2. Voor de invulling van een vacante plaats binnen de directie kan de raad van toezicht besluiten om externe deskundigen te consulteren. Dit geldt in het bijzonder bij de werving van de statutaire artistieke leiding. (*Best Practice-bepaling 1.2*)
3. Een delegatie uit de raad van toezicht voert jaarlijks een functionerings-

gesprek met alle leden van de directie. De uitkomsten hiervan worden besproken door de raad van toezicht. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking maakt de raad van toezicht een verslag dat door of namens de raad wordt gearhiveerd. (*Best Practice-bepaling 1.3*)

4. De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de stichting en zijn in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden.
(*Best Practice-bepaling 1.4*)
5. Directieleden melden elke relevante nevenfunctie aan de raad van toezicht. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel tegenstrijdig belang. (*Best Practice-bepaling 1.6*)

HOOFDSTUK III. BEVOEGDHEDEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN TAKEN

Artikel 3. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

1. Bij de directie berusten alle taken en bevoegdheden die krachtens de wet en de statuten van de stichting aan haar worden opgedragen.
2. De directie stelt de volgende plannen op en herziet deze zonodig:
 - (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
 - (b) een voortschrijdend meerjaren beleidsplan;
 - (c) een plan inzake een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem; en
 - (d) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door de raad van toezicht te bepalen.De plannen behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht.
3. De directie heeft de goedkeuring nodig van de raad van toezicht voor de volgende onderwerpen:
 - (a) de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - (b) de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;

- (c) de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
- (d) het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
- (e) het jaarverslag en de jaarrekening;
- (f) het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
- (g) rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;
- (h) de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
- (i) het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.

Artikel 4. Taken

1. De directie is belast met het besturen van de stichting. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De directie legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft deze alle informatie die daarvoor benodigd is. De directie is bevoegd de stichting te vertegenwoordigen.
2. De directie richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de stichting en weegt daarbij ook de belangen af van de bij de stichting betrokkenen. De directie is ook verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving.
3. De verdeling van de taken binnen de directie geschiedt door de directie onder goedkeuring van de raad van toezicht. De directeuren die speciaal zijn belast met bepaalde bestuurstaken zijn primair verantwoordelijk voor de beheersing en monitoring van de betreffende bestuurstaken. De huidige taakverdeling is vermeld in bijlage [] (zelf op te stellen).

HOOFDSTUK IV. VERGADERINGEN EN WERKWIJZE

Artikel 5. Vergaderingen en werkwijze

1. De directie vergadert onderling dan wel in aanwezigheid van de raad van toezicht; de keuze tussen het al dan niet uitnodigen van de raad van toezicht gemotiveerd vanuit het belang van de stichting.
2. De directie vergadert [wekelijks] of zoveel vaker als wenselijk of noodzakelijk wordt geacht voor het goed functioneren van de directie door een of meer directeuren. Derden kunnen slechts op uitnodiging van de directie of de voorzitter geheel of gedeeltelijk een vergadering van de directie bijwonen.
3. De directie kan aan de raad van toezicht of de voorzitter daarvan, voorstellen derden uit te nodigen tot het geheel of gedeeltelijk bijwonen van een vergadering.

Artikel 6. Besluitvorming binnen de directie

1. De leden van de directie bevorderen zoveel mogelijk dat besluiten bij unanimititeit worden genomen.
2. Ieder lid van de directie heeft één stem.
3. Indien unanimititeit niet haalbaar blijkt en de wet, de statuten van de stichting of dit Reglement geen grotere meerderheid voorschrijven, worden besluiten van de directie genomen bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Indien de stemmen staken is de stem van de voorzitter van de directie doorslaggevend. De directie kan slechts besluiten nemen indien een meerderheid van de in functie zijnde leden van de directie aanwezig of vertegenwoordigd is.
4. Besluiten van de directie worden in beginsel genomen in een vergadering van de directie.
5. De directie neemt geen besluiten op een gebied waarvoor een bepaald

- lid van de directie in het bijzonder verantwoordelijk is indien dat lid afwezig is.
6. Besluiten van de directie kunnen ook schriftelijk worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde directeuren is voorgelegd en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle directeuren. Een verklaring van een directeur dat zich terzake van een schriftelijk te nemen besluit wil onthouden van stemming, dient in te houden dat hij zich niet tegen deze wijze van besluitvorming verzet.
 7. De directie mag afwijken van de bepalingen van de artikelen 6.3 (laatste zin), 6.4, 6.5 en 6.6 indien de voorzitter van de directie dit noodzakelijk acht gezien het dringende karakter of andere omstandigheden van de zaak, mits alle directeuren in staat worden gesteld deel te nemen aan de besluitvorming. De voorzitter van de directie en indien aangewezen de secretaris van de directie stellen een verslag op van aldus genomen besluiten, dat bij de stukken voor de volgende vergadering van de directie wordt toegevoegd.
 8. Van een door de directie genomen besluit kan extern worden blijk gegeven door een verklaring van de voorzitter van de directie of de secretaris van de directie.

HOOFDSTUK V. TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

Artikel 7. Transparantie en Verantwoording

1. De directie voorziet de raad van toezicht -gevraagd en ongevraagd, en tijdig (*no surprises*)- van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door de raad van toezicht. Het artistiek/ inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. Afspraken over de inhoud en de frequentie van de reguliere informatievoorziening worden schriftelijk vastgelegd. (*Best Practice*-bepaling 1.20)

2. De directie bespreekt periodiek met de raad van toezicht de gang van zaken binnen de stichting. Tenminste éénmaal per jaar overlegt de raad van toezicht met de directie over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de door de directie gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle. (*Best Practice-bepaling 1.21*)
3. Voorzover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit primair door de directie. Desgewenst kan een lid van de raad van toezicht daarbij aanwezig zijn. (*Best Practice-bepaling 1.23*)
4. De directie draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie melding kunnen doen van (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard. (*Best Practice-bepaling 1.26*)
5. In het jaarverslag van de stichting wordt in elk geval opgenomen de profielschets voor de directie en de relevante – voormalige- (neven)functies van de toezichthouders en de directie. (*Best Practice-bepaling 1.26*)
6. In het jaarverslag wordt door de raad van toezicht en directie gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance*. Voorzover dit niet het geval is, wordt dit beargumenteerd toegelicht. (*Best Practice-bepaling 1.29*)

BIJLAGE 1

PROFIELSCHETS DIRECTIE

1. BESCHRIJVING VAN DE AARD EN DE OMVANG VAN DE STICHTING

Bij de bepaling van de omvang en samenstelling van de directie wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van de stichting.

Factoren die daarbij een rol kunnen spelen zijn:

- de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het aantal werknemers van de stichting;
- de samenstelling van de belanghebbenden bij de stichting;
- de wijze van financiering van de stichting en de beschikbare subsidies;
- de samenstelling en omvang van de directie.

2. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE SAMENSTELLING VAN DE DIRECTIE

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste samenstelling van de directie in zijn geheel zijn:

- het verantwoord vervullen van de krachtens de wet, de *Code Cultural Governance* en overige regelgeving en gedragscodes aan de directie toegekende taken;
- de balans tussen nationaliteiten, geslacht, leeftijd, ervaring en achtergrond van de individuele leden van de directie;
- kennis van, ervaring en affiniteit met de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het sociale beleid van de stichting;
- de rol van de stichting in de maatschappij;
- de (internationale) kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied.

3. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE DESKUNDIGHEID EN ACHTERGROND VAN DE INDIVIDUELE LEDEN VAN DE DIRECTIE

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste deskundigheid en achtergrond van de individuele leden van de directie zijn:

- kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied;
- ervaring met (het besturen van dan wel het houden van toezicht op) een soortgelijke stichting;
- nationale en internationale ervaring;
- ervaring op het gebied van cultural governance;
- ervaring met organisatieprocessen;
- kennis van, ervaring en affiniteit met het werkgebied van de stichting;
- in staat zijn de strategie en het beleid van de stichting en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling voor te bereiden en uit te voeren, alsmede om de doelstellingen van de stichting te realiseren en hierover verantwoording af te leggen aan de raad van toezicht, onder meer door het verschaffen van alle daartoe benodigde informatie;
- in staat zijn om ten opzichte van de andere leden van de directie en de raad van toezicht onafhankelijk en kritisch te opereren;
- bereid zijn om zitting te nemen in commissies binnen de stichting;
- bereid zijn om een introductie- en opleidings- of trainingsprogramma te volgen;
- bereid zijn om in te stemmen met het Directiereglement;
- geen tegenstrijdig belang hebben op het moment van benoeming;
- bereid en in staat zijn om te kunnen fungeren als voorzitter en/of vice-voorzitter van de directie;
- werkzaam kunnen zijn in teamverband;
- passen binnen de samenstelling van de directie op het moment van benoeming.

4. OMVANG EN SAMENSTELLING VAN DE DIRECTIE

- 4.1 Uitgangspunt te allen tijde is dat de omvang van de directie zodanig dient te zijn dat de directie in zijn geheel effectief en verantwoord zijn taken kan vervullen en dat voor ieder individueel lid van de directie de mogelijkheid bestaat zijn specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen.

- 4.2 Zonder afbreuk te doen aan het hiervoor onder 4.1 bepaalde, is het streven dat de directie uit [maximaal] [] leden zal bestaan.
- 4.3 De samenstelling van de directie dient te allen tijde zodanig te zijn dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan het in het Directiereglement bepaalde.
5. DIVERSEN
- 5.1 De raad van toezicht zal ten minste éénmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de directie het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de directie bespreken.
- 5.2 Iedere wijziging van de profielschets voor de directie zal met de belanghebbenden en met de ondernemingsraad worden besproken.
- 5.3 Bij elke (her)benoeming van leden van de directie dient deze profielschets voor de directie in acht te worden genomen.
- 5.4 Deze profielschets voor de directie is op schriftelijk verzoek aan de stichting (ter attentie van de secretaris van de stichting) verkrijgbaar.

Het *bestuur+directie-model*

Voorbeeldstatuten

In de linkerkolom is de tekst van de voorgestelde statuten opgenomen. In de rechterkolom wordt een korte toelichting weergegeven op het desbetreffende artikel.

Voorgestelde tekst met toelichting

HOOFDSTUK I.

Artikel 1. Begripsbepalingen.

In deze statuten hebben de volgende begrippen de daarachter vermelde betekenissen:

‘bestuur’ betekent het bestuur van de stichting.

‘directie’ betekent de directie belast met de taken bedoeld in artikel 10 van deze statuten.

‘schriftelijk’ betekent bij brief, telefax of e-mail, of bij boodschap die via een ander gangbaar communicatiemiddel wordt overgebracht en op schrift kan worden ontvangen.

‘stichting’ betekent deze stichting.

HOOFDSTUK II. NAAM, ZETEL, DOEL EN VERMOGEN

Artikel 2. Naam en zetel.

2.1 De naam van de stichting is:

Stichting [].

2.2 De stichting heeft haar zetel in de

gemeente [].

Wettelijke eis

Het woord ‘stichting’ moet deel uitmaken van de naam.

Artikel 3. Doel en vermogen.

3.1 De stichting heeft ten doel [].

3.2 De stichting beoogt haar doel te bereiken door onder meer [].

3.3 Het vermogen van de stichting dient ter verwezenlijking van het doel van de stichting.

Wettelijke eis

Standaard

HOOFDSTUK III. HET BESTUUR

Artikel 4. Leden van het bestuur

- 4.1 Het bestuur bestaat uit één of meer leden. Het aantal leden van het bestuur wordt vastgesteld door het bestuur. Een niet voltallig bestuur behoudt zijn bevoegdheden.
- 4.2 Leden van het bestuur worden benoemd door het bestuur. In ontstane vacatures wordt zo spoedig mogelijk voorzien.
- 4.3 Het bestuur stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling vast rekening houdend met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van het bestuur. Deze profielschets vermeldt dat slechts één voormalig lid van de directie of andere beleidsbepalende functionaris van de stichting deel mag uitmaken van het bestuur. De profielschets wordt opgenomen in het jaarverslag van de stichting. Deze profielschets wordt periodiek geëvalueerd door het bestuur maar in ieder geval wanneer een vacature vervuld dient te worden.
- 4.4 Leden het bestuur worden benoemd voor een periode van vier (of: drie) jaar. Het bestuur stelt een rooster vast dat voorziet in periodiek aftreden van leden van het bestuur en is bevoegd zodanig rooster te wijzigen. Vaststelling van of wijziging in zodanig rooster kan niet meebrengen dat een zittend bestuurslid tegen zijn wil defungeert voordat de termijn waarvoor hij is benoemd, verstreken is. Een aftredend lid van het bestuur kan éénmaal (of: tweemaal) worden herbenoemd. Wordt een lid van het bestuur herbenoemd en tijdens de nieuwe termijn als voorzitter benoemd dan kan dit lid in totaal tweemaal (of: driemaal) worden herbenoemd.
- 4.5 Een lid van het bestuur defungeert:
 - (a) door het verstrijken van de periode waarvoor hij is benoemd of door zijn aftreden volgens een rooster als bedoeld in artikel 4.4;
 - (b) door zijn vrijwillig aftreden;
 - (c) door zijn ontslag verleend door het bestuur om gewichtige redenen alsmede om redenen dat met het betreffende lid van het bestuur structurele onenigheid van inzichten bestaat, zich een onverenigbaarheid van belangen voordoet of het betreffende lid onvoldoende functioneert;
 - (d) door zijn ontslag, verleend door de rechtbank in de gevallen in de wet voorzien;
 - (e) door zijn ondercuratelestelling of door een rechterlijke beslissing waarbij als

Best Practice-bepalingen 2.7, 2.8, 2.10 en 2.12
Best Practice-bepalingen 2.13 en 2.15

- gevolg van zijn lichamelijke of geestelijke toestand een bewind over één of meer van zijn goederen wordt ingesteld;
- (f) door zijn overlijden;
- (g) doordat hij failliet wordt verklaard, surséance van betaling aanvraagt of verzoekt om toepassing van de schuldsaneringsregeling als bedoeld in de Faillissementswet.
- 4.6 Het lidmaatschap van het bestuur is onverenigbaar met de functie van lid van de directie of werknemer van de stichting.

Artikel 5. Taak en bevoegdheden

- 5.1 Het bestuur is belast met het besturen van de stichting.
- 5.2 Het bestuur is bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een ander verbindt en tot vertegenwoordiging van de stichting ter zake van deze handelingen.
- 5.3 Bestuursleden kunnen – behoudens ontheffing door het bestuur – geen directielid of bestuurslid zijn van of het lidmaatschap van een toezichthoudend orgaan bekleden van een instelling die eenzelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting.
- 5.4 De leden van het bestuur doen opgave van hun nevenfuncties, waaronder bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen. Een lid van het bestuur dient melding te doen van zakelijke banden tussen de stichting en een andere rechtspersoon of onderneming waarbij het betreffende bestuurslid –direct danwel indirect- persoonlijk is betrokken.
- 5.5 Het bestuur stelt in een reglement regels vast omtrent de besluitvorming en de werkwijze van het bestuur, in aanvulling op hetgeen daaromtrent in deze statuten is bepaald.
- 5.6 Besluiten van het bestuur kunnen te allen tijde schriftelijk worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden van het bestuur is voorgelegd en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde leden van het bestuur.
- 5.7 Het bestuur stelt de volgende plannen op en herziert deze zonodig:

Principes A, B en D

Wanneer de statuten deze bevoegdheid niet expliciet vermelden zou de stichting deze rechtshandeling niet kunnen verrichten.

Best Practice-bepaling 2.18

Best Practice-bepaling 2.18

Hierin worden de *Best Practice* bepalingen uitgewerkt die, gezien het meer interne karakter, beter thuis horen in een reglement.

Uitwerking van Principe B

- (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
- (b) een voortschrijdend meerjaren beleidsplan en
- (c) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door het bestuur te bepalen.

Artikel 6. Voorzitter en secretaris

- 6.1 Het bestuur benoemt zelf uit zijn midden een voorzitter. Het bestuur kan tevens uit zijn midden een plaatsvervangend voorzitter benoemen, die bij afwezigheid van de voorzitter al diens taken en bevoegdheden waarneemt.
- 6.2 Het bestuur benoemt voorts, al dan niet uit zijn midden, een secretaris van het bestuur en treft een regeling voor diens vervanging.

Best Practice-bepaling 2.17

Artikel 7. Vertegenwoordiging

- 7.1 Het bestuur is bevoegd de stichting te vertegenwoordigen. De bevoegdheid tot vertegenwoordiging komt mede toe aan twee gezamenlijk handelende leden van het bestuur.
Een bestuurslid kan door het bestuur een volmacht gegeven worden de stichting alleen te vertegenwoordigen met inachtneming van de begrenzinger welke in die volmacht zijn opgenomen.
- 7.2 Het bestuur kan functionarissen met algemene of beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid aanstellen. Ieder van hen vertegenwoordigt de stichting met inachtneming van de begrenzing aan zijn bevoegdheid gesteld. De titulatuur van deze functionarissen wordt door het bestuur bepaald.

Gekozen kan worden dat een bestuurslid zelfstandig vertegenwoordigingsbevoegd is of dat een bepaalde bestuurder altijd moet meetekenen.

Artikel 8. Vergaderingen

- 8.1 Het bestuur vergadert telkenmale wanneer één van zijn leden dan wel de directie dat nodig acht.
- 8.2 Een lid van het bestuur kan zich ter vergadering doen vertegenwoordigen door een schriftelijk gevolmachtigd ander lid van het bestuur. Een lid van het bestuur kan ter vergadering ten hoogste één ander lid vertegenwoordigen. Omtrent toelating van andere personen beslissen de ter vergadering aanwezige leden, bij meerderheid van stemmen.
- 8.3 De voorzitter van de vergadering wijst voor de vergadering een notulist aan.
- 8.4 De vergaderingen van het bestuur worden geleid door zijn voorzitter of diens plaatsvervanger. Bij hun afwezigheid wordt de voorzitter van de vergadering aangewezen door de ter vergadering aanwezige leden van het bestuur, bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen.

- 8.5 Van het verhandelde in een vergadering van het bestuur worden notulen gehouden door de notulist van de vergadering. De notulen worden vastgesteld door het bestuur in dezelfde of in de eerst volgende vergadering. Ten blijk van vaststelling worden de notulen ondertekend door de voorzitter en de notulist van de vergadering waarin zij worden vastgesteld.
- 8.6 Het bestuur vergadert tezamen met de directie zo dikwijls het bestuur of de directie dat nodig acht.

Een verplichting tot het opmaken van notulen, te tekenen door de voorzitter, biedt zekerheid dat de besluiten kunnen worden nagezien.

Artikel 9. Besluitvorming

- 9.1 In het bestuur heeft ieder lid één stem.
- 9.2 Alle besluiten van het bestuur worden genomen bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen.
- 9.3 Het bestuur kan in een vergadering alleen geldige besluiten nemen, indien de meerderheid van de in functie zijnde leden ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is.
- 9.4 Besluiten van het bestuur kunnen ook buiten vergadering worden genomen, schriftelijk of op andere wijze, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden is voorgelegd en geen van hen zich tegen de desbetreffende wijze van besluitvorming verzet. Van een besluit buiten vergadering dat niet schriftelijk is genomen wordt door de secretaris van het bestuur een verslag opgemaakt dat door de voorzitter en de secretaris van het bestuur wordt ondertekend. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde leden van het bestuur.

HOOFDSTUK IV. DIRECTIE

Artikel 10. Directeuren

- 10.1 De stichting kent een directie die is belast met de voorbereiding van besluiten van het bestuur en de (dagelijkse) uitvoering van de besluiten van het bestuur.
- 10.2 De directie bestaat uit één of meer leden. Het aantal leden van de directie wordt vastgesteld door het bestuur.
- 10.3 Het bestuur stelt een profielschets op voor de omvang van en samenstelling van de directie, rekening houdend met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de directeuren.

Principe C

Best Practice-bepaling 2.1

- 10.4 Directeuren worden met inachtneming van de profielschets bedoeld in lid 3 benoemd door het bestuur.
- 10.5 Het bestuur stelt de bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden van de directie vast.
- 10.6 Iedere directeur kan te allen tijde door het bestuur worden geschorst en ontslagen.

Principe D1

Principe D2

Principe D1

Artikel 11. Taak en bevoegdheden, besluitvorming en taakverdeling

- 11.1 De directie is belast met de voorbereiding van de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid die moet leiden tot realisatie van de doelstellingen van de stichting, het voorbereiden van bestuursbesluiten in het algemeen en het uitvoeren van de besluiten van het bestuur en de dagelijkse gang van zaken binnen de stichting.
- 11.2 Het bestuur stelt regels op omtrent de besluitvorming en de werkwijze van de directie waarin begrepen de informatievoorziening aan het bestuur alsmede een taakverdeling waarin opgenomen met welke taak iedere directeur meer in het bijzonder zal zijn belast. Deze regels en taakverdeling worden schriftelijk vastgelegd.
- 11.3 Besluiten van de directie kunnen te allen tijde schriftelijk worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden van de directie is voorgelegd en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde directieleden.
- 11.4 De directie bereidt de volgende plannen voor wanneer het bestuur daar om vraagt en herziet deze zonodig:
 - (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
 - (b) een voortschrijdend meerjaren beleidsplan en
 - (c) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door het bestuur te bepalen.

Principe C

Best Practice-bepaling 2.5 en

Principe B10

Hierin worden de *Best Practice*-bepalingen uitgewerkt die, gezien het meer interne karakter, beter thuishoren in een reglement.

Uitwerking van Principe C

HOOFDSTUK V. BOEKJAAR EN JAARREKENING; ADMINISTRATIE

Artikel 12. Boekjaar en jaarrekening

- 12.1 Het boekjaar van de stichting valt samen met het kalenderjaar.
- 12.2 Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar maakt het bestuur een jaarrekening op. Binnen deze termijn stelt het bestuur ook een jaarverslag op en zorgt dat ter beschikking is de verklaring van de registeraccoun-

Best Practice-bepaling 2.25

Principe B6

tant houdende bevindingen, alsmede het door de accountant opgestelde accountantsverslag.

- 12.3 De jaarrekening bestaat uit een balans, en een staat van baten en lasten en een toelichting.

Best Practice-bepaling 2.29

In geval de stichting de *Code Cultural Governance* heeft onderschreven wordt in het jaarverslag gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen en voorzover dat niet het geval is worden de redenen daarvoor toegelicht.

In de in artikel 5.5 en 11.2 genoemde reglementen kunnen bepalingen opgenomen worden omtrent andere onderwerpen die in het jaarverslag aan de orde dienen te komen waaronder begrepen kan zijn een verslag van de directie.

- 12.4 De jaarrekening wordt ondertekend door de leden van het bestuur.

Principe D6

Ontbreekt de ondertekening van één of meer van hen, dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt.

- 12.5 Het bestuur verleent aan een accountant opdracht tot onderzoek van de jaarrekening en formuleert de opdracht daartoe. Het bepaalde in artikel 2:393 van het Burgerlijk Wetboek is zoveel mogelijk van overeenkomstige toepassing.

- 12.6 Het bestuur stelt de jaarrekening vast doch niet zolang niet met de in dit artikel bedoelde accountant over diens bevindingen van gedachten is gewisseld.

- 12.7 Indien de stichting één of meer ondernemingen als bedoeld in artikel 2:360 lid 3 van het Burgerlijk Wetboek in stand houdt en voldoet aan de andere in die wetsbepaling genoemde criteria is op haar jaarrekening voorts van toepassing het bepaalde in de artikelen 2:299a en 2:300 van het Burgerlijk Wetboek, alsmede het bepaalde in Boek 2, Titel 9, van het Burgerlijk Wetboek.

Artikel 13. Administratie

- 13.1 Het bestuur is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting en van alles betreffende de werkzaamheden van de stichting naar de eisen die voortvloeien uit deze werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de stichting kunnen worden gekend.

- 13.2 Het bestuur is verplicht de op papier gestelde jaarrekening, alsmede de in dit artikel 13 bedoelde boeken, bescheiden en andere gegevensdragers gedurende de bij de wet voorgeschreven termijn te bewaren, onverminderd het bepaalde in artikel 13.3.
- 13.3 De op een gegevensdrager aangebrachte gegevens, uitgezonderd de op papier gestelde jaarrekening, kunnen op een andere gegevensdrager worden overgebracht en bewaard, mits de overbrenging geschiedt met juiste en volledige weergave der gegevens en deze gegevens gedurende de volledige bewaartijd beschikbaar zijn en binnen redelijke tijd leesbaar kunnen worden gemaakt.

HOOFDSTUK VII. STATUTENWIJZIGING, ONTBINDING EN VEREFFENING

Artikel 14. Statutenwijziging

- 14.1 Het bestuur is bevoegd deze statuten te wijzigen.
- 14.2 Een besluit van het bestuur tot statutenwijziging behoeft een meerderheid van twee derden van de stemmen van alle in functie zijnde leden van het bestuur. Indien in een vergadering, waarin een voorstel tot statutenwijziging aan de orde is, niet alle in functie zijnde leden van het bestuur aanwezig of vertegenwoordigd zijn, dan wordt een tweede vergadering bijeengeroepen, te houden niet eerder dan twee en niet later dan vier weken na de eerste vergadering. In deze tweede vergadering kan ongeacht het aantal aanwezige of vertegenwoordigde leden van het algemeen bestuur rechtsgeldig omtrent het voorstel, zoals dit in de eerste vergadering aan de orde was, worden besloten, mits met een meerderheid van twee derden van de uitgebrachte stemmen.
- 14.3 Bij de oproeping tot de vergadering waarin een statutenwijziging zal worden voorgesteld, dient een afschrift van het voorstel, waarin de voorgestelde wijziging woordelijk is opgenomen, te worden gevoegd.
- 14.4 Van een wijziging van deze statuten wordt een notariële akte opgemaakt. Tot het doen verlijden van die akte is ieder lid van het bestuur bevoegd.

Principe B9

Artikel 15. Ontbinding en vereffening

- 15.1 De stichting kan worden ontbonden door een daartoe strekkend besluit van het bestuur.

- 15.2 Op een besluit van het bestuur tot ontbinding van de stichting is het bepaalde in artikel 19.2 van overeenkomstige toepassing.
- 15.3 Bij het besluit tot ontbinding wordt tevens de bestemming van het liquidatiesaldo vastgesteld.
- 15.4 In geval van ontbinding van de stichting krachtens besluit van het bestuur worden de leden van het dagelijks bestuur vereffenaars van het vermogen van de ontbonden stichting.
- 15.5 Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van deze statuten zo veel mogelijk van kracht.
- 15.6 Na afloop van de vereffening blijven de boeken en bescheiden van de ontbonden stichting gedurende de bij de wet voorgeschreven termijn onder berusting van een daartoe door de vereffenaars aan te wijzen persoon.
- 15.7 Op de vereffening zijn voorts van toepassing de desbetreffende bepalingen van Boek 2, Titel 1, van het Burgerlijk Wetboek.

Voorbeeld bestuursreglement

bestuur+directie-model

Bestuursreglement

Vastgesteld door het bestuur op:

HOOFDSTUK I. ALGEMEEN

Artikel 1. Begrippen en terminologie

Dit reglement is opgesteld en vastgesteld ingevolge artikel [5.5] van de statuten van Stichting [] (de 'stichting').

HOOFDSTUK II. SAMENSTELLING

Artikel 2. Samenstelling

1. Bij de werving en selectie van bestuursleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven. Bij het opstellen van de profielschets houdt het bestuur rekening met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de leden van het bestuur. Op basis van dat profiel stelt het bestuur profielschetsen voor de individuele leden van het bestuur op, en gaat periodiek, doch in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature, na of deze nog voldoen en stelt deze zonodig bij. Het huidige profiel waaraan de leden van het bestuur dienen te voldoen, is opgenomen in Bijlage 1.

(Best Practice-bepalingen 2.7 en 2.8)

2. Het bestuur is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders en als goede toezichhouders en adviseurs van de directie.

(Best Practice-bepaling 2.9)

3. In het bestuur heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van het bestuur. *(Best Practice-bepaling 2.10)*

4. Het bestuur zoekt bij de werving en selectie van leden van het bestuur ook buiten zijn eigen netwerk. (*Best Practice-bepaling 2.11*)
5. Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passend bij de doelstellingen van de stichting.
(*Best Practice-bepaling 2.12*)
6. Het bestuur stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast. Het huidige rooster is opgenomen in Bijlage [] (zelf op te stellen).
(*Best Practice-bepaling 2.13*)
7. Na afloop van een benoemingstermijn beraadt het bestuur zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
(*Best Practice-bepaling 2.14*)
8. Bestuursleden worden benoemd voor een periode van drie [vier] jaar, met tweemalige [eenmalige] mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is derhalve negen [acht] jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar. (*Best Practice-bepaling 2.15*)
9. Leden van het bestuur treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
(*Best Practice-bepaling 2.16*)
10. De voorzitter van het bestuur wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het bestuur en de directie. (*Best Practice-bepaling 2.17*)
11. Een lid van het bestuur meldt elke relevante (neven)functie aan het bestuur. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de ver-

vulling ervan een tegenstrijdig belang met de stichting kan opleveren. Het bestuur dient goedkeuring te verlenen voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie. (*Best Practice-bepaling 2.18*)

12. Het bestuur draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren, zowel onderling als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd. (*Best Practice-bepaling 2.19*)

HOOFDSTUK III. BEVOEGDHEDEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN TAKEN

Artikel 3. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

1. Bij het bestuur berusten alle taken en bevoegdheden die krachtens de wet en de statuten van de stichting aan hem worden opgedragen.
2. Het bestuur stelt de volgende plannen op en herziet deze zonodig:
 - (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
 - (b) een voortschrijdend meerjaren beleidsplan, en
 - (c) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door het bestuur te bepalen.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor en bevoegd tot het nemen van besluiten ten aanzien van de volgende onderwerpen:
 - (a) de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - (b) de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;
 - (c) de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
 - (d) de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem;
 - (e) het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
 - (f) het jaarverslag en de jaarrekening;
 - (g) het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;

- (h) rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen;
- (i) wijziging van de statuten;
- (j) het directiereglement;
- (k) de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
- (l) de benoeming van de externe accountant;
- (m) het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.

Met betrekking tot elk van de bovenstaande onderwerpen kan het bestuur de voorbereiding van bestuursbesluiten en de (dagelijkse) uitvoering ervan delegeren aan de directie. Het kader hiervoor wordt vastgelegd in een directiereglement.

4. Daarnaast heeft het bestuur in elk geval nog de volgende bevoegdheden:
- (a) de benoeming, het ontslag en de schorsing van de directie;
 - (b) de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directie;
 - (c) het toezicht houden op de directie en op de algemene gang van zaken binnen de stichting;
 - (d) het adviseren van de directie;
 - (e) het vertegenwoordigen van de stichting bij een tegenstrijdig belang met, of een ontstentenis of belet van de directie;
 - (f) het te allen tijde inzage hebben in alle boeken en bescheiden.

Artikel 4. Taken

1. Het bestuur is belast met het besturen van de stichting. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling.
2. Het bestuur richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de stichting en weegt daarbij ook de belangen af van de bij de stichting betrokkenen. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving.

3. De verdeling van de taken binnen het bestuur geschiedt door het bestuur. Bestuurders die speciaal zijn belast met bepaalde bestuurstaken zijn primair verantwoordelijk voor de beheersing en monitoring van de betreffende bestuurstaken. De huidige taakverdeling is vermeld in bijlage [] (zelf op te stellen).

HOOFDSTUK IV. VERGADERINGEN EN WERKWIJZE

Artikel 5. Vergaderingen en werkwijze

1. Het bestuur vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert tenminste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie. (*Best Practice-bepaling 2.27*)
2. Het bestuur vergadert [maandelijks] of zoveel vaker als wenselijk of noodzakelijk wordt geacht voor het goed functioneren van de directie door een of meer directeuren. Derden kunnen slechts op uitnodiging van het bestuur of de voorzitter geheel of gedeeltelijk een vergadering van het bestuur bijwonen.
3. Het bestuur kan aan het bestuur of de voorzitter daarvan, voorstellen derden uit te nodigen tot het geheel of gedeeltelijk bijwonen van een vergadering.

Artikel 6. Besluitvorming binnen het bestuur

1. De leden van het bestuur bevorderen zoveel mogelijk dat besluiten bij unanimiteit worden genomen.
2. Ieder lid van het bestuur heeft één stem.
3. Indien unanimiteit niet haalbaar blijkt en de wet, de statuten van de stichting of dit Reglement geen grotere meerderheid voorschrijven, worden besluiten van het bestuur genomen bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Indien de stemmen staken is de stem van de voorzitter van het bestuur doorslaggevend. Het bestuur kan slechts besluiten

- nemen indien een meerderheid van de in functie zijnde leden van het bestuur aanwezig of vertegenwoordigd is.
4. Besluiten van het bestuur worden in beginsel genomen in een vergadering van het bestuur.
 5. Het bestuur neemt geen besluiten op een gebied waarvoor een bepaald lid van het bestuur in het bijzonder verantwoordelijk is indien dat lid afwezig is.
 6. Besluiten van het bestuur kunnen ook schriftelijk worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden van het bestuur is voorgelegd en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle leden van het bestuur. Een verklaring van een lid van het bestuur dat zich terzake van een schriftelijk te nemen besluit wil onthouden van stemming, dient in te houden dat hij zich niet tegen deze wijze van besluitvorming verzet.
 7. Het bestuur mag afwijken van de bepalingen van de artikelen 6.3 (laatste zin), 6.4, 6.5 en 6.6 indien de voorzitter van het bestuur dit noodzakelijk acht gezien het dringende karakter of andere omstandigheden van de zaak, mits alle leden van het bestuur in staat worden gesteld deel te nemen aan de besluitvorming. De voorzitter van het bestuur en indien aangewezen de secretaris van het bestuur stellen een verslag op van aldus genomen besluiten, dat aan de stukken voor de volgende vergadering van het bestuur wordt toegevoegd.
 8. Van een door het bestuur genomen besluit kan extern worden blijk gegeven door een verklaring van de voorzitter van het bestuur of de secretaris van het bestuur.

HOOFDSTUK V. TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

Artikel 7. Transparantie en Verantwoording

1. De directie voorziet het bestuur –gevraagd en ongevraagd, en tijdig (*no surprises*)- van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur. Het artistiek/ inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. Voorzover de voorbereiding en/of de uitvoering van bestuursbesluiten niet aan de directie is gedelegeerd maar berust bij één of meer bestuursleden, voorzien deze het bestuur tijdig van alle benodigde informatie. Afspraken over de inhoud en de frequentie van de reguliere informatievoorziening worden schriftelijk vastgelegd. (*Best Practice-bepaling 2.20*)
2. Het bestuur bespreekt periodiek met de directie de gang van zaken binnen de stichting. Tenminste éénmaal per jaar overlegt en besluit het bestuur over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de binnen de stichting gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle. (*Best Practice-bepaling 2.21*)
3. Het bestuur en de directie bespreken de wenselijkheid om de stichting en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren. (*Best Practice-bepaling 2.22*)
4. Voorzover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit, afhankelijk van het onderwerp, door het bestuur of de directie, ofwel gezamenlijk. (*Best Practice-bepaling 2.23*)
5. Het bestuur onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de stichting en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad. (*Best Practice- bepaling 2.24*)
6. Het bestuur overlegt tenminste éénmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in ieder geval gesproken over de jaarrekening en over het

risicobeheersing- en controlesysteem. Het bestuur ontvangt een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie.

(Best Practice-bepaling 2.25)

7. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie melding kunnen doen van (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard.

(Best Practice-bepaling 2.26)

8. In het jaarverslag van de stichting wordt in elk geval opgenomen de profielschets voor het bestuur en de relevante – voormalige- (neven)functies van de leden van het bestuur en de directie. Voorzover leden van het bestuur op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.

(Best Practice-bepaling 2.28)

9. In het jaarverslag wordt door het bestuur en de directie gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance*. Voorzover dit niet het geval is, wordt dit beargumenteerd toegelicht. *(Best Practice-bepaling 2.29)*

BIJLAGE 1

PROFIELSCHETS BESTUUR

1. BESCHRIJVING VAN DE AARD EN DE OMVANG VAN DE STICHTING

Bij de bepaling van de omvang en samenstelling van het bestuur wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van de stichting.

Factoren die daarbij een rol kunnen spelen zijn:

- de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het aantal werknemers binnen de stichting;
- de samenstelling van de belanghebbenden bij de stichting;
- de wijze van financiering van de stichting en de subsidies die beschikbaar zijn voor de stichting;
- de samenstelling en omvang van het bestuur.

2. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE SAMENSTELLING VAN HET BESTUUR

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste samenstelling van het bestuur in zijn geheel zijn:

- het verantwoord vervullen van de krachtens de wet, de *Code Cultural Governance* en overige regelgeving en gedragscodes aan het bestuur toegekende taken;
- de balans tussen nationaliteiten, geslacht, leeftijd, ervaring en achtergrond van de individuele leden van het bestuur;
- kennis van, ervaring en affiniteit met de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het sociale beleid van de stichting;
- de rol van de stichting in de maatschappij;
- (internationale) kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied.

3. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE DESKUNDIGHEID EN ACHTERGROND VAN DE INDIVIDUELE LEDEN VAN HET BESTUUR

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste deskundigheid en achtergrond van de individuele leden van het bestuur zijn:

- kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied;
- ervaring met (het besturen van dan wel het houden van toezicht op) een soortgelijke stichting;
- nationale en internationale ervaring;
- ervaring op het gebied van cultural governance;
- ervaring met organisatieprocessen;
- kennis van, ervaring en affiniteit met het werkgebied van de stichting;
- in staat zijn de strategie en het beleid van de stichting en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling voor te bereiden en uit te voeren, alsmede om de doelstellingen van de stichting te realiseren en hierover verantwoording af te leggen aan de directie, onder meer door het verzamelen van alle daartoe benodigde informatie;
- in staat zijn om ten opzichte van de andere leden van het bestuur en de directie onafhankelijk en kritisch te opereren;
- bereid zijn om zitting te nemen in commissies binnen de stichting;
- bereid zijn om een introductie- en opleidings- of trainingsprogramma te volgen;
- bereid om in te stemmen met het Bestuursreglement;
- geen tegenstrijdig belang hebben op het moment van benoeming;
- bereid en in staat zijn om te kunnen fungeren als voorzitter en/of vice-voorzitter van het bestuur;
- werkzaam kunnen zijn in teamverband;
- passen binnen de samenstelling van het bestuur op het moment van benoeming.

4. OMVANG EN SAMENSTELLING VAN HET BESTUUR

- 4.1 Uitgangspunt te allen tijde is dat de omvang van het bestuur zodanig dient te zijn dat het bestuur in zijn geheel effectief en verantwoord zijn taken kan vervullen en dat voor ieder individueel lid van het bestuur de

- mogelijkheid bestaat zijn specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen.
- 4.2 Zonder afbreuk te doen aan het hiervoor onder 4.1 bepaalde, is het streven dat het bestuur uit [maximaal] [] leden zal bestaan.
 - 4.3 De samenstelling van het bestuur dient te allen tijde zodanig te zijn dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan het in het bestuursreglement bepaalde.
5. DIVERSEN
- 5.1 Het bestuur zal ten minste éénmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de directie het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van het bestuur en de directie bespreken.
 - 5.2 Iedere wijziging van de profielschets voor het bestuur zal met de belanghebbenden en met de ondernemingsraad worden besproken.
 - 5.3 Bij elke (her)benoeming van leden van het bestuur dient deze profielschets voor het bestuur in acht te worden genomen.
 - 5.4 Deze profielschets voor het bestuur is op schriftelijk verzoek aan de stichting (ter attentie van de secretaris van de stichting) verkrijgbaar.

Voorbeeld reglement directie

bestuur+directie-model

Directiereglement

Vastgesteld door het bestuur op:

HOOFDSTUK I. ALGEMEEN

Artikel 1. Begrippen en terminologie

Dit reglement is opgesteld ingevolge artikel [11.2] van de statuten van Stichting [] (de 'stichting').

HOOFDSTUK II. SAMENSTELLING

Artikel 2. Samenstelling

1. Het bestuur stelt een profiel voor de directie op, waarin de omvang van de directie en de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven. Op basis van dat profiel stelt de directie profielschetsen voor haar individuele leden op, gaat periodiek, doch in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature, na of deze nog voldoen en stelt deze zonodig bij. Het huidige profiel waaraan de leden van de directie dienen te voldoen, is opgenomen in Bijlage 1. (*Best Practice-bepaling 2.1*)
2. Het bestuur overweegt of deskundigen van buiten de stichting moeten worden betrokken bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie. Dit geldt in het bijzonder voor de werving van de artistieke leiding. (*Best Practice-bepaling 2.2*)
3. Een delegatie uit het bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. De uitkomsten hiervan worden besproken door het bestuur. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking wordt een verslag opgemaakt dat door of namens het bestuur wordt gearchiveerd. (*Best Practice-bepaling 2.3*)

4. De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de stichting en zijn in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden.
(*Best Practice-bepaling 2.4*)

HOOFDSTUK III. BEVOEGDHEDEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN TAKEN

Artikel 3. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

1. Bij de directie berusten alle taken en bevoegdheden die krachtens de wet en de statuten van de stichting aan haar worden opgedragen.
2. De directie is belast met het voorbereiden van bestuursbesluiten in het algemeen en het uitvoeren van de besluiten van het bestuur en de dagelijkse gang van zaken binnen de stichting.
3. De directie bereidt de volgende plannen voor wanneer het bestuur daar om vraagt en herziet deze zonodig:
 - (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
 - (b) een voortschrijdend meerjaren beleidsplan;
 - (c) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door het bestuur te bepalen.
4. Het bestuur kan voorts de voorbereiding van bestuursbesluiten met betrekking tot elk van de onderstaande onderwerpen en de (dagelijkse) uitvoering ervan delegeren aan de directie:
 - (a) de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - (b) de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;
 - (c) de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
 - (d) de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 - (e) het jaarplan en de daarbij behorende begroting;

- (f) het jaarverslag en de jaarrekening;
- (g) het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
- (h) rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen;
- (i) wijziging van de statuten;
- (j) het directiereglement;
- (k) de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
- (l) het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.

Artikel 4. Taken

1. De voorzitter van de directie fungeert als communicatiepartner van het bestuur. De voorzitter kan besluiten zich daarbij te laten vergezellen door een ander lid van de directie.
2. De verdeling van de taken binnen de directie geschiedt door de directie onder goedkeuring van het bestuur. De directeuren die speciaal zijn belast met bepaalde bestuurstaken zijn primair verantwoordelijk voor de beheersing en monitoring van de betreffende bestuurstaken. De huidige taakverdeling is vermeld in bijlage [] (zelf op te stellen).

HOOFDSTUK IV. VERGADERINGEN EN WERKWIJZE

Artikel 5. Vergaderingen en werkwijze

1. De directie vergadert onderling dan wel in aanwezigheid van het bestuur; de keuze tussen het al dan niet uitnodigen van het bestuur wordt door de directie gemotiveerd vanuit het belang van de stichting.
2. De directie vergadert [wekelijks] of zoveel vaker door een of meer directeuren wenselijk of noodzakelijk wordt geacht voor het goed functioneren van de directie. Derden kunnen slechts op uitnodiging van de directie of de voorzitter daarvan, geheel of gedeeltelijk een vergadering van de directie bijwonen.

3. Het bestuur kan aan de directie of de voorzitter daarvan, voorstellen derden uit te nodigen tot het geheel of gedeeltelijk bijwonen van een vergadering van de directie.

HOOFDSTUK V. TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

Artikel 6. Transparantie en Verantwoording

1. Directieleden melden elke relevante nevenfunctie aan het bestuur. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties waar een potentieel tegenstrijdig belang aan de orde is. (*Best Practice-bepaling 2.6*)

BIJLAGE 1

PROFIELSCHETS DIRECTIE

1. BESCHRIJVING VAN DE AARD EN DE OMVANG VAN DE STICHTING

Bij de bepaling van de omvang en samenstelling van de directie wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van de stichting.

Factoren die daarbij een rol kunnen spelen zijn:

- de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het aantal werknemers binnen de stichting;
- de samenstelling van de belanghebbenden bij de stichting;
- de wijze van financiering van de stichting en de subsidies die beschikbaar zijn voor de stichting;
- de samenstelling en omvang van de directie.

2. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE SAMENSTELLING VAN DE DIRECTIE

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste samenstelling van de directie in zijn geheel zijn:

- het verantwoord vervullen van de krachtens de wet, de *Code Cultural Governance* en overige regelgeving en gedragscodes aan de directie toegekende taken;
- de balans tussen nationaliteiten, geslacht, leeftijd, ervaring en achtergrond van de individuele leden van de directie;
- de kennis van, ervaring en affiniteit met de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het sociale beleid van de stichting;
- de rol van de stichting in de maatschappij;
- de (internationale) kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied.

3. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE DESKUNDIGHEID EN ACHTERGROND VAN DE INDIVIDUELE LEDEN VAN DE DIRECTIE

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste deskundigheid en achtergrond van de individuele leden van de directie zijn:

- kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied;
- ervaring met (het besturen van dan wel het houden van toezicht op) een soortgelijke stichting;
- nationale en internationale ervaring;
- ervaring op het gebied van cultural governance;
- ervaring met organisatieprocessen;
- kennis van, ervaring en affiniteit met het werkgebied van de stichting;
- in staat zijn de strategie en het artistieke en zakelijke beleid van de stichting voor te bereiden, hetgeen moet leiden tot realisatie van de doelstellingen van de stichting;
- in staat zijn om ten opzichte van de andere leden van de directie en de directie onafhankelijk en kritisch te opereren en om bij ontstentenis van het bestuur maatregelen te nemen om in het bestuur van de stichting te voorzien;
- bereid zijn om zitting te nemen in commissies binnen de stichting;
- bereid zijn om een introductie- en opleidings- of trainingsprogramma te volgen;
- bereid zijn om in te stemmen met het directiereglement;
- geen tegenstrijdig belang hebben op het moment van benoeming;
- bereid en in staat zijn om te kunnen fungeren als voorzitter en/of vice-voorzitter van de directie;
- bereid en in staat zijn om tijdelijk te kunnen voorzien in het bestuur van de stichting bij belet en ontstentenis van (leden van) het bestuur;
- werkzaam kunnen zijn in teamverband;
- passen binnen de samenstelling van de directie op het moment van benoeming.

4. OMVANG EN SAMENSTELLING VAN DE DIRECTIE

4.1 Uitgangspunt te allen tijde is dat de omvang van de directie zodanig

- dient te zijn dat de directie in zijn geheel effectief en verantwoord zijn taken kan vervullen en dat voor ieder individueel lid van de directie de mogelijkheid bestaat zijn specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen.
- 4.2 Zonder afbreuk te doen aan het hiervoor onder 4.1 bepaalde, is het streven dat de directie uit [maximaal] [] leden zal bestaan.
 - 4.3 De samenstelling van de directie dient te allen tijde zodanig te zijn dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan het in het directiereglement bepaalde.
5. DIVERSEN
- 5.1 Het bestuur zal ten minste éénmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de directie het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de directie bespreken.
 - 5.2 Iedere wijziging van de profielschets directie zal met het bestuur, de belanghebbenden en met de ondernemingsraad worden besproken.
 - 5.3 Bij elke (her)benoeming van leden van de directie dient deze profielschets directie in acht te worden genomen.
 - 5.4 Deze profielschets directie is op schriftelijk verzoek aan de stichting (ter attentie van de secretaris van de stichting) verkrijgbaar.

Het *bestuur-model*

Voorbeeldstatuten

In de linkerkolom is de tekst van de voorgestelde statuten opgenomen. In de rechterkolom wordt een korte toelichting weergegeven op het desbetreffende artikel.

Voorgestelde tekst met toelichting

HOOFDSTUK I.

Artikel 1. Begripsbepalingen

In deze statuten hebben de volgende begrippen de daarachter vermelde betekenissen:

‘bestuur’ betekent het bestuur van de stichting.

‘bestuurder’ betekent een bestuurder van de stichting.

‘schriftelijk’ betekent bij brief, telefax of e-mail, of bij boodschap die via een ander gangbaar communicatiemiddel wordt overgebracht en op schrift kan worden ontvangen. ‘stichting’ betekent deze stichting.

HOOFDSTUK II. NAAM, ZETEL, DOEL EN VERMOGEN

Artikel 2. Naam en zetel

2.1 De naam van de stichting is Stichting [].

2.2 De stichting heeft haar zetel in de gemeente [].

Wettelijke eis

Het woord ‘stichting’

moet deel uitmaken
van de naam

Artikel 3. Doel en vermogen

3.1 De stichting heeft ten doel [].

3.2 De stichting beoogt haar doel te bereiken door onder meer [].

3.3 Het vermogen van de stichting dient ter verwezenlijking van het doel van de stichting.

Wettelijke eis

Standaard

HOOFDSTUK III. HET BESTUUR

Artikel 4. Bestuurders

4.1 Het bestuur bestaat uit een door het bestuur vast te stellen aantal van ten

minste [] bestuurders. Een niet voltallig bestuur behoudt zijn bevoegdheden.

4.2 Bestuurders worden benoemd door het bestuur. In ontstane vacatures wordt zo spoedig mogelijk voorzien.

4.3 Het bestuur stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling vast rekening houdend met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van het bestuur. De profielschets wordt opgenomen in het jaarverslag van de stichting. Deze profielschets wordt periodiek geëvalueerd door het bestuur maar in ieder geval wanneer een vacature vervuld dient te worden.

*Best Practice-bepalingen
3.1,3.2, 3.5 en 3.20*

4.4 Leden het bestuur worden benoemd voor een periode van vier (of: drie) jaar. Het bestuur stelt een rooster vast dat voorziet in periodiek aftreden van leden van het bestuur en is bevoegd zodanig rooster te wijzigen. Vaststelling van of wijziging in zodanig rooster kan niet meebrengen dat een zittend bestuurslid tegen zijn wil defungeert voordat de termijn waarvoor hij is benoemd, verstreken is. Een aftredend lid van het bestuur kan éénmaal (of: tweemaal) worden herbenoemd. Wordt een lid van het bestuur herbenoemd en tijdens de nieuwe termijn als voorzitter benoemd dan kan dit lid in totaal tweemaal (of: driemaal) worden herbenoemd.

Best Practice-bepaling 3.8

4.5 Een bestuurder defungeert:

- (a) door het verstrijken van de periode waarvoor hij is benoemd of door zijn aftreden volgens een rooster als bedoeld in artikel 4.4;
- (b) door zijn vrijwillig aftreden;
- (c) door zijn ontslag verleend door het bestuur om gewichtige redenen alsmede om redenen dat met het betreffende lid van het bestuur structurele onenigheid van inzichten bestaat, zich een onverenigbaarheid van belangen voordoet of het betreffende lid onvoldoende functioneert;
- (d) door zijn ontslag, verleend door de rechtbank in de gevallen in de wet voorzien;
- (e) door zijn ondercuratelestelling of door een rechterlijke beslissing waarbij als gevolg van zijn lichamelijke of geestelijke toestand een bewind over één of meer van zijn goederen wordt ingesteld;
- (f) door zijn overlijden;
- (g) doordat hij failliet wordt verklaard, surséance van betaling aanvraagt of verzoekt om toepassing van de schuldsaneringsregeling als bedoeld in de Faillissementswet.

Best Practice-bepaling 3.9

Artikel 5. Taak en bevoegdheden

- 5.1 Het bestuur is belast met het besturen van de stichting.
- 5.2 Het bestuur is bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, of tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een ander verbindt en ook niet tot vertegenwoordiging van de stichting ter zake van deze handelingen.
- 5.3 Bestuursleden kunnen – behoudens ontheffing door het bestuur – geen directielid of bestuurslid zijn van of het lidmaatschap van een toezichthoudend orgaan bekleden van een instelling die eenzelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting.
- 5.4 De leden van het bestuur doen opgave van hun nevenfuncties, waaronder bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen. Een lid van het bestuur dient melding te doen van zakelijke banden tussen de stichting en een andere rechtspersoon of onderneming waarbij het betreffende bestuurslid -direct dan wel indirect- persoonlijk is betrokken.
- 5.5 Het bestuur stelt in een reglement regels vast omtrent de besluitvorming en de werkwijze van het bestuur, in aanvulling op hetgeen daaromtrent in deze statuten is bepaald.
- 5.6 Besluiten van het bestuur kunnen te allen tijde schriftelijk worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden van het bestuur is voorgelegd en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde leden van het bestuur.
- 5.7 Het bestuur stelt de volgende plannen op en herziet deze zonodig:
 - (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
 - (b) een voortschrijdend meerjaren beleidsplan;
 - (c) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door het bestuur te bepalen.

Artikel 6. Voorzitter en secretaris

- 6.1 Het bestuur benoemt uit zijn midden een voorzitter van het bestuur. Het bestuur kan tevens uit zijn midden een plaatsvervangend voorzitter benoemen, die bij afwezigheid van de voorzitter al diens taken en bevoegdheden waarneemt.

Principes A en B

Wanneer de statuten deze bevoegdheid niet expliciet vermelden zou de stichting deze rechtshandeling niet kunnen verrichten

Best Practice-bepaling 3.11

Best Practice-bepaling 3.11

Hierin worden *Best Practice*-bepalingen uitgewerkt die, gezien het meer interne karakter, beter thuis horen in een reglement

Uitwerking Principe B

Best Practice-bepaling 3.10

- 6.2 Het bestuur benoemt voorts, al dan niet uit zijn midden, een secretaris van het bestuur en treft een regeling voor diens vervanging.

Artikel 7. Vertegenwoordiging

- 7.1 Het bestuur is bevoegd de stichting te vertegenwoordigen. De bevoegdheid tot vertegenwoordiging komt mede toe aan twee gezamenlijk handelende bestuurders.
- Een bestuurslid kan door het bestuur een volmacht gegeven worden de stichting alleen te vertegenwoordigen met inachtneming van de begrenzinger welke in die volmacht zijn opgenomen.
- 7.2 Het bestuur kan functionarissen met algemene of beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid aanstellen. Ieder van hen vertegenwoordigt de stichting met inachtneming van de begrenzing aan zijn bevoegdheid gesteld. De titulatuur van deze functionarissen wordt door het bestuur bepaald.

Gekozen kan worden dat een bestuurslid zelfstandig vertegenwoordigingsbevoegd is of dat een bepaalde bestuurder altijd moet meetekenen

Artikel 8. Bestuursvergaderingen

- 8.1 Bestuursvergaderingen worden gehouden zo dikwijls de voorzitter van het bestuur of twee of meer andere bestuurders dat nodig achten, maar ten minste éénmaal per jaar.
- 8.2 Bestuursvergaderingen worden bijeengeroepen door de secretaris, in overleg met de voorzitter. Bestuursvergaderingen kunnen ook worden bijeengeroepen door de voorzitter of twee of meer andere bestuurders.
- 8.3 De oproeping geschiedt schriftelijk, niet later dan op de zevende dag voor die van de vergadering.
- 8.4 Bij de oproeping worden de te behandelen onderwerpen vermeld. Onderwerpen die niet bij de oproeping zijn vermeld, kunnen nader worden aangekondigd met inachtneming van het bepaalde in dit artikel 8.
- 8.5 Bestuursvergaderingen worden gehouden op een door de voorzitter van het bestuur te bepalen plaats. Echter, indien een vergadering wordt bijeengeroepen door twee of meer andere bestuurders, wordt de plaats van die vergadering door hen bepaald.
- 8.6 Een bestuurder kan zich ter vergadering doen vertegenwoordigen door een schriftelijk gevolmachtigd andere bestuurder. Een bestuurder kan ter vergadering ten hoogste één andere bestuurder vertegenwoordigen. Omtrent toelating van andere personen beslissen de ter vergadering aanwezige bestuurders, bij meerderheid van stemmen.

- 8.7 De bestuursvergaderingen worden geleid door de voorzitter van het bestuur of diens plaatsvervanger. Bij hun afwezigheid wordt de voorzitter van de vergadering aangewezen door de ter vergadering aanwezige bestuurders, bij meerderheid van stemmen. De voorzitter van de vergadering wijst voor de vergadering een notulist aan.
- 8.8 Van het verhandelde in een bestuursvergadering worden notulen gehouden door de notulist van de vergadering. De notulen worden vastgesteld door het bestuur, in dezelfde of in de eerstvolgende vergadering. Ten blijke van vaststelling worden de notulen ondertekend door de voorzitter en de notulist van de vergadering waarin zij worden vastgesteld.

Artikel 9. Besluitvorming

- 9.1 In het bestuur heeft iedere bestuurder één stem.
- 9.2 Voor zover de wet of deze statuten geen grotere meerderheid voorschrijven, worden alle besluiten van het bestuur genomen met volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen.
- 9.3 Voor zover de wet of deze statuten voor het nemen van een besluit geen groter quorum voorschrijven, kan het bestuur in een vergadering alleen geldige besluiten nemen, indien de meerderheid van de in functie zijnde bestuurders ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is.
- 9.4 Indien de in deze statuten gegeven voorschriften voor het oproepen en houden van bestuursvergaderingen niet in acht zijn genomen, kunnen ter vergadering alleen geldige besluiten van het bestuur worden genomen, indien alle in functie zijnde bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd zijn en geen van de bestuurders zich alsdan tegen besluitvorming verzet.
- 9.5 Besluiten van het bestuur kunnen ook buiten vergadering worden genomen, schriftelijk of op andere wijze, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde bestuurders is voorgelegd en geen van hen zich tegen de desbetreffende wijze van besluitvorming verzet. Van een besluit buiten vergadering dat niet schriftelijk is genomen, wordt door de secretaris van het bestuur een verslag opgemaakt dat door de voorzitter en de secretaris van het bestuur wordt ondertekend. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde bestuurders.

HOOFDSTUK IV. BOEKJAAR, JAARREKENING EN ADMINISTRATIE

Artikel 10. Boekjaar en jaarrekening

- 10.1 Het boekjaar van de stichting valt samen met het kalenderjaar.
- 10.2 Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar maakt het bestuur een jaarrekening op. Binnen deze termijn stelt het bestuur ook een jaarverslag op en zorgt dat ter beschikking is de verklaring van de registeraccountant houdende bevindingen, alsmede het door de accountant opgestelde accountantsverslag.
- 10.3 De jaarrekening bestaat uit een balans, en een staat van baten en lasten en een toelichting. In geval de stichting de *Code Cultural Governance* heeft onderschreven wordt in het jaarverslag gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen en voorzover dat niet het geval is worden de redenen daarvoor toegelicht.
In het in artikel 5.5 genoemde reglement kunnen bepalingen opgenomen worden omtrent andere onderwerpen die in het jaarverslag aan de orde dienen te komen.
- 10.4 De jaarrekening wordt ondertekend door de leden van het bestuur. Ontbreekt de ondertekening van één of meer van hen, dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt.
- 10.5 Het bestuur verleent aan een accountant opdracht tot onderzoek van de jaarrekening en formuleert de opdracht daartoe. Het bepaalde in artikel 2:393 van het Burgerlijk Wetboek is zoveel mogelijk van overeenkomstige toepassing.
- 10.6 Het bestuur stelt de jaarrekening vast doch niet zolang niet met de in dit artikel bedoelde accountant over diens bevindingen van gedachten is gewisseld.
- 10.7 Indien de stichting één of meer ondernemingen als bedoeld in artikel 2:360 lid 3 van het Burgerlijk Wetboek in stand houdt en voldoet aan de andere in die wetbepaling genoemde criteria is op haar jaarrekening voorts van toepassing het bepaalde in de artikelen 2:299a en 2:300 van het Burgerlijk Wetboek, alsmede het bepaalde in Boek 2, Titel 9, van het Burgerlijk Wetboek.

Best Practice-bepaling 3.15

Best Practice-bepaling 3.21

Principe B1

Artikel 11. Administratie

- 11.1 Het bestuur is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting en van alles betreffende de werkzaamheden van de stichting naar de eisen die voortvloeien uit deze werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de stichting kunnen worden gekend.
- 11.2 Het bestuur is verplicht de op papier gestelde jaarrekening, alsmede de hiervoor in dit artikel 11 bedoelde boeken, bescheiden en andere gegevensdragers gedurende zeven jaren te bewaren, onverminderd het bepaalde in artikel 11.3.
- 11.3 De op een gegevensdrager aangebrachte gegevens, uitgezonderd de op papier gestelde jaarrekening, kunnen op een andere gegevensdrager worden overgebracht en bewaard, mits de overbrenging geschiedt met juiste en volledige weergave der gegevens en deze gegevens gedurende de volledige bewaartijd beschikbaar zijn en binnen redelijke tijd leesbaar kunnen worden gemaakt.

HOOFDSTUK V. STATUTENWIJZIGING; ONTBINDING EN VEREFFENING

Artikel 12. Statutenwijziging

- 12.1 Het bestuur is bevoegd deze statuten te wijzigen.
- 12.2 Een besluit van het bestuur tot statutenwijziging behoeft een meerderheid van twee derden van de stemmen, uitgebracht in een vergadering waarin ten minste twee derden van de in functie zijnde bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd is. Indien in een vergadering, waarin een voorstel tot statutenwijziging aan de orde is, niet ten minste twee derden van de in functie zijnde bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd is, dan wordt een tweede vergadering bijeengeroepen, te houden niet eerder dan twee en niet later dan vier weken na de eerste vergadering. In deze tweede vergadering kan ongeacht het aantal aanwezige of vertegenwoordigde bestuurders rechtsgeldig omtrent het voorstel, zoals dit in de eerste vergadering aan de orde was, worden besloten, mits met een meerderheid van twee derden van de uitgebrachte stemmen.

- 12.3 Bij de oproeping tot de vergadering waarin een statutenwijziging zal worden voorgesteld, dient een afschrift van het voorstel, waarin de voorgestelde wijziging woordelijk is opgenomen, te worden gevoegd.
- 12.4 Van een wijziging van deze statuten wordt een notariële akte opgemaakt. Tot het doen verlijden van die akte is iedere bestuurder bevoegd.

Artikel 13. Ontbinding en vereffening

- 13.1 De stichting kan worden ontbonden door een daartoe strekkend besluit van het bestuur.
- 13.2 Op een besluit van het bestuur tot ontbinding van de stichting is het bepaalde in artikel 13.2 van overeenkomstige toepassing.
- 13.3 Bij het besluit tot ontbinding wordt tevens de bestemming van het liquidatiesaldo vastgesteld.
- 13.4 In geval van ontbinding van de stichting krachtens besluit van het bestuur worden de bestuurders vereffenaars van het vermogen van de ontbonden stichting.
- 13.5 Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van deze statuten zo veel mogelijk van kracht.
- 13.6 Na afloop van de vereffening blijven de boeken en bescheiden van de ontbonden stichting gedurende de bij de wet voorgeschreven termijn onder berusting van een daartoe door de vereffenaars aan te wijzen persoon.
- 13.7 Op de vereffening zijn voorts van toepassing de desbetreffende bepalingen van Boek 2, Titel 1, van het Burgerlijk Wetboek.

Voorbeeld bestuursreglement

bestuur-model

Bestuursreglement

Vastgesteld door het bestuur op:

HOOFDSTUK I. ALGEMEEN

Artikel 1. Begrippen en terminologie

Dit reglement is opgesteld en vastgesteld ingevolge artikel 5.5 van de statuten van Stichting [] (de 'stichting').

HOOFDSTUK II. SAMENSTELLING

Artikel 2. Samenstelling

1. Bij de werving en selectie van bestuursleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven. Bij het opstellen van de profielschets houdt het bestuur rekening met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de leden van het bestuur. Op basis van dat profiel stelt het bestuur profielschetsen voor de individuele leden van het bestuur op, en gaat periodiek, doch in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature, na of deze nog voldoen en stelt deze zonodig bij. Het huidige profiel waaraan de leden van het bestuur dienen te voldoen, is opgenomen in Bijlage 1.

(Best Practice-bepalingen 3.1 en 3.2)

2. Het bestuur is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders.

(Best Practice-bepaling 3.3)

3. Het bestuur zoekt bij de werving en selectie van leden van het bestuur ook buiten zijn eigen netwerk. *(Best Practice-bepaling 3.4)*

4. Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passend bij de doelstellingen van de stichting.
(*Best Practice-bepaling 3.5*)
5. Het bestuur stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast. Het huidige rooster is opgenomen in bijlage [] (zelf op te stellen).
(*Best Practice-bepaling 3.6*)
6. Na afloop van een benoemingstermijn beraadt het bestuur zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
(*Best Practice-bepaling 3.7*)
7. Bestuursleden worden benoemd voor een periode van drie [vier] jaar, met tweemalige [eenmalige] mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is derhalve negen [acht] jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar. (*Best Practice-bepaling 3.8*)
8. Leden van het bestuur treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
(*Best Practice-bepaling 3.9*)
9. De voorzitter wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het bestuur.
(*Best Practice-bepaling 3.10*)
10. Een lid van het bestuur meldt elke relevante (neven)functie aan het bestuur. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de vervulling ervan een tegenstrijdig belang met de stichting kan opleveren. Het bestuur dient goedkeuring te verlenen voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie. (*Best Practice-bepaling 3.11*)

11. Het bestuur draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren. De uitkomsten hiervan en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd. (*Best Practice*-bepaling 3.12)

HOOFDSTUK III. BEVOEGDHEDEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN TAKEN

Artikel 3. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

1. Bij het bestuur berusten alle taken en bevoegdheden die krachtens de wet en de statuten van de stichting aan hem worden opgedragen.
2. Het bestuur stelt de volgende plannen op en herziert deze zonodig:
 - (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
 - (b) een voortschrijdend meerjaren beleidsplan;
 - (c) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door het bestuur te bepalen.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor en bevoegd tot het nemen van besluiten ten aanzien van de volgende onderwerpen:
 - (a) de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - (b) de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;
 - (c) de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
 - (d) de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie d.m.v. een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 - (e) het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
 - (f) het jaarverslag en de jaarrekening;
 - (g) het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
 - (h) rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen;
 - (i) wijziging van de statuten;
 - (j) de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
 - (k) de benoeming van de externe accountant.

Artikel 4. Taken

1. Het bestuur is belast met het besturen van de stichting. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling.
2. Het bestuur richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de stichting en weegt daarbij ook de belangen af van de bij de stichting betrokkenen. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving.
3. De verdeling van de taken binnen het bestuur geschiedt door het bestuur. De bestuursleden die speciaal zijn belast met bepaalde bestuurstaken zijn primair verantwoordelijk voor de beheersing en monitoring van de betreffende bestuurstaken. De huidige taakverdeling is vermeld in bijlage [] (zelf op te stellen).

HOOFDSTUK IV. VERGADERINGEN EN WERKWIJZE

Artikel 5. Vergaderingen en werkwijze

1. Het bestuur vergadert conform de statutaire voorschriften. Derden kunnen slechts op uitnodiging van het bestuur of de voorzitter geheel of gedeeltelijk een vergadering van het bestuur bijwonen.
2. Het bestuur vergadert volgens een vastgesteld schema. Het eerste schema is aangehecht als bijlage [] (zelf op te stellen). Bij frequente afwezigheid worden de betrokken bestuursleden daarop aangesproken. Eén of meer medewerkers of door het bestuur ingeschakelde derden kunnen deelnemen aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert tenminste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van derden.
(*Best Practice-bepaling 3.17*)

Artikel 6. Besluitvorming binnen het bestuur

1. De leden van het bestuur bevorderen zoveel mogelijk dat besluiten bij unanimititeit worden genomen.

2. Ieder lid van het bestuur heeft één stem.
3. Indien unanimiteit niet haalbaar blijkt en de wet, de statuten van de stichting of dit reglement geen grotere meerderheid voorschrijven, worden besluiten van het bestuur genomen bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Indien de stemmen staken is de stem van de voorzitter van het bestuur doorslaggevend. Het bestuur kan slechts besluiten nemen indien een meerderheid van de in functie zijnde leden van het bestuur aanwezig of vertegenwoordigd is.
4. Besluiten van het bestuur worden in beginsel genomen in een vergadering van het bestuur.
5. Het bestuur neemt geen besluiten op een gebied waarvoor een bepaald lid van het bestuur in het bijzonder verantwoordelijk is indien dat lid afwezig is.
6. Besluiten van het bestuur kunnen ook schriftelijk worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden van het bestuur is voorgelegd en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle leden van het bestuur. Een verklaring van een lid van het bestuur dat zich terzake van een schriftelijk te nemen besluit wil onthouden van stemming, dient in te houden dat hij zich niet tegen deze wijze van besluitvorming verzet.
7. Het bestuur mag afwijken van de bepalingen van de artikelen 6.3 (laatste zin), 6.4, 6.5 en 6.6 indien de voorzitter van het bestuur dit noodzakelijk acht gezien het dringende karakter of andere omstandigheden van de zaak, mits alle leden van het bestuur in staat worden gesteld deel te nemen aan de besluitvorming. De voorzitter van het bestuur en indien aangewezen de secretaris van het bestuur stellen een verslag op van aldus genomen besluiten, dat aan de stukken voor de volgende vergadering van het bestuur wordt toegevoegd.

8. Van een door het bestuur genomen besluit kan extern worden blijk gegeven door een verklaring van de voorzitter van het bestuur of de secretaris van het bestuur.

HOOFDSTUK V. TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

Artikel 7. Transparantie en Verantwoording

1. De bestuursleden voorzien het bestuur - gevraagd en ongevraagd, en tijdig (*no surprises*)- van alle informatie over de hun toebedeelde taken en verantwoordelijkheden die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur. Het artistiek/ inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. (*Best Practice-bepaling 3.13*)
2. Het bestuur bespreekt periodiek de gang van zaken binnen de stichting. Tenminste éénmaal per jaar overlegt en besluit het bestuur over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de binnen de stichting gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle. (*Best Practice -bepaling 3.14*)
3. Het bestuur bespreekt de wenselijkheid om de instelling en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren. (*Best Practice-bepaling 3.15*)
4. Het bestuur onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de instelling en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad. (*Best Practice-bepaling 3.16*)
5. Het bestuur overlegt tenminste éénmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in ieder geval gesproken over de jaarrekening en over de kwaliteit van de administratieve organisatie. Alle bestuursleden ontvangen een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan het bestuur. (*Best Practice-bepaling 3.17*)

6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie melding kunnen doen van (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard.
(*Best Practice*-bepaling 3.18)
7. In het jaarverslag van de stichting wordt in elk geval opgenomen de profielschets voor het bestuur en de relevante – voormalige- (neven)functies van de bestuursleden. Voorzover leden van het bestuur op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt. (*Best Practice*-bepaling 3.20)
8. In het jaarverslag wordt door het bestuur gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de Principes en *Best Practice*-bepalingen van de *Code Cultural Governance*. Voorzover dit niet het geval is, wordt dit beargumenteerd toegelicht. (*Best Practice*-bepaling 3.21)

BIJLAGE 1

PROFIELSCHETS BESTUUR

1. BESCHRIJVING VAN DE AARD EN DE OMVANG VAN DE STICHTING

Bij de bepaling van de omvang en samenstelling van het bestuur wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van de stichting.

Factoren die daarbij een rol kunnen spelen zijn:

- de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het aantal werknemers binnen de stichting;
- de samenstelling van de belanghebbenden bij de stichting;
- de wijze van financiering van de stichting en de subsidies die beschikbaar zijn voor de stichting;
- de samenstelling en omvang van het bestuur.

2. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE SAMENSTELLING VAN HET BESTUUR

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste samenstelling van het bestuur in zijn geheel zijn:

- het verantwoord vervullen van de krachtens de wet, de *Code Cultural Governance* en overige regelgeving en gedragscodes aan het bestuur toegekende taken;
- de balans tussen nationaliteiten, geslacht, leeftijd, ervaring en achtergrond van de individuele leden van het bestuur;
- kennis van, ervaring en affiniteit met de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het sociale beleid van de stichting;
- de rol van de stichting in de maatschappij;
- (internationale) kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied.

3. BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE DESKUNDIGHEID EN ACHTERGROND VAN DE INDIVIDUELE LEDEN VAN HET BESTUUR

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste deskundigheid en achtergrond van de individuele leden van het bestuur zijn:

- kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied;
- ervaring in (het besturen van dan wel het houden van toezicht op) een soortgelijke stichting;
- nationale en internationale ervaring;
- ervaring op het gebied van cultural governance;
- ervaring met organisatieprocessen;
- kennis van, ervaring en affiniteit met het werkgebied van de stichting;
- in staat zijn de strategie en het beleid van de stichting en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling voor te bereiden en uit te voeren, alsmede om de doelstellingen van de stichting te realiseren;
- in staat zijn om ten opzichte van de andere leden van het bestuur onafhankelijk en kritisch te opereren;
- bereid zijn om zitting te nemen in commissies binnen de stichting;
- bereid zijn om een introductie- en opleidings- of trainingsprogramma te volgen;
- bereid zijn om in te stemmen met het Bestuursreglement;
- geen tegenstrijdig belang hebben op het moment van benoeming;
- bereid en in staat zijn om te kunnen fungeren als voorzitter en/of vice-voorzitter van het bestuur;
- werkzaam kunnen zijn in teamverband;
- passen binnen de samenstelling van het bestuur op het moment van benoeming.

4. OMVANG EN SAMENSTELLING VAN HET BESTUUR

- 4.1 Uitgangspunt te allen tijde is dat de omvang van het bestuur zodanig dient te zijn dat het bestuur in zijn geheel effectief en verantwoord zijn taken kan vervullen en dat voor ieder individueel lid van het bestuur de mogelijkheid bestaat zijn specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen.
- 4.2 Zonder afbreuk te doen aan het hiervoor onder 4.1 bepaalde, is het streven dat het bestuur uit [maximaal] [] leden zal bestaan.

4.3 De samenstelling van het bestuur dient te allen tijde zodanig te zijn dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan het in het bestuursreglement bepaalde.

5. DIVERSEN

5.1 Iedere wijziging van de profielschets voor het bestuur zal met de belanghebbenden en met de ondernemingsraad worden besproken.

5.2 Bij elke (her)benoeming van leden van het bestuur dient deze profielschets voor het bestuur in acht te worden genomen.

5.3 Deze profielschets voor het bestuur is op schriftelijk verzoek aan de stichting (ter attentie van de secretaris van de stichting) verkrijgbaar.

Leden van de Adviesraad Cultural Governance

Drs. C.H. Boer, *Voorzitter koepel van Ned. Symphonie-orkesten,
oprichter Boer & Croon*

Drs. mr. L.C. Brinkman, *Voorzitter Prins Bernhard Cultuurfonds*

Mevrouw drs. L. Burghout, *Algemeen secretaris Directie Overleg Dans*

Drs. M. Daamen, *Directeur Stadsschouwburg Amsterdam*

Mevrouw drs. S. den Hamer, *Directeur International Filmfestival Rotterdam*

Mr. H.J. Jong, *Directeur VNT/CNO*

Mevrouw T.M. Lodder, *Directeur De Nederlandse Opera*

Mr. J.W. Loot, *Algemeen directeur Koninklijk Concertgebouworkest*

Mr. A.R.T. Odle, *Partner Baker & McKenzie*

Mr. J. Pollmann, *Commercieel directeur ANP*

Programmateam Cultural Governance, Kunst & Zaken

Ir. M. Anderson, programmaleider

Mevrouw F. Martens, programmamedewerker

Drs. V. Wollaert, programmamedewerker

Overzicht geraadpleegde organisaties

Amsterdams Fonds voor de Kunsten	Nederlands Steendrukmuseum
Baker & McKenzie	Noord Nederlands Orkest
Brabantse Museumstichting	Noordbrabants Museum
De Kunstconnectie/VKV	Openbare Bibliotheek Amersfoort
Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten	PricewaterhouseCoopers
Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing	Prins Bernard Cultuurfonds
Gelders Erfgoed	Productiehuis Brabant
Gelders Geologisch Museum	Provincie Friesland
Gemeente Amsterdam	Stadsschouwburg Amsterdam
Gemeente Delft	Stichting De Kamervraag
Gemeente Emmen	Stichting Kasteelconcerten
Gemeente Schiedam	Stichting Noorderkerkconcerten
Internationaal Filmfestival Rotterdam	Stichting WORM
Interprovinciaal Overleg	Streekhistorisch Centrum Huize ter Marse
Jeugdtheaterschool Oost-Groningen	Theater Diligentia
Kunst en Cultuur Noord-Holland	Theater Pepijn
Kunstencentrum Het Klooster/Theater de Kloostertuin	Toneelschuur Haarlem
Woerden	Valkerij en Sigarenmakerij Museum
Ministerie van OCW	Vereniging van Fondsen in Nederland
Munttheater	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Museaal & Historisch Perspectief Noord-Holland	VSB Fonds
Nederlands Fonds voor de Film	