

Toezichthouder in cultuursector moet 'cultuuromslag' maken

maart 2016

door:

Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
en
Herbert Rijken

Inhoud	
Leeswijzer.....	3
Leden RvT, directie en secretarissen RvT's die meegewerkt hebben	4
Samenvatting en belangrijkste bevindingen.....	5
Enige aanbevelingen/suggesties voor RvT's/directies in de cultuursector	7
1 Inleiding.....	9
2 Toekomstperspectief, uitdagingen/bedreigingen/dilemma's en assets	10
2.1 Toekomstperspectief	10
2.2 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's.....	12
2.3 Assets/kwaliteiten	14
3 Overall oordeel RvT versus norm.....	16
3.1 Normen voor een aantal RvT aandachtgebieden.....	16
3.2 Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm	17
4 Deel activiteiten RvT.....	19
4.1 Wenselijke kwaliteit deel activiteiten RvT	19
4.2 Verbeterwensen: vergelijking huidige kwaliteit met gewenste kwaliteit	20
5 Technische competenties RvT.....	21
5.1 Technische competenties (leden) RvT: ambitieniveau.....	21
5.2 Verbeterwensen technische competenties.....	22
6 Relatie tussen directie en RvT.....	24
6.1 Wenselijke situatie samenwerking tussen directie en RvT	24
6.2 Verbeterwensen m.b.t. samenwerking tussen directie en RvT.....	25
7 Informatievoorziening.....	26
7.1 Wenselijke situatie.....	26
7.2 Verbeterwensen	27
8 'Eisen' aan lid RvT en vertegenwoordiging in RvT.....	29
8.1 Wenselijke situatie 'eisen' aan lid RvT.....	29
8.2 Verbeterwensen 'eisen' aan lid RvT.....	30
8.3 Vertegenwoordiging in RvT.....	31
Appendix 1 Toelichting regressieanalyse.....	32

© 2016 Aalt Klaassen BV en H.A. Rijken

Niets uit dit rapport mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Modellen, onderzoeksgegevens, technieken en instrumenten, waaronder ook software, die zijn gebruikt voor de uitvoering van de opdracht of zijn opgenomen in het advies of het onderzoeksresultaat, blijven het eigendom van de auteurs.

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

- basisprofiel
- afwijkingen variaties

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen
groen: kan minder
blanco: wellicht wat onderhoud
geel: beslist verbeteren
oker: zeer ongewenste situatie

Persoonlijke mening

Omschrijving 7 persoonsgebonden variaties, 4 bedrijfsvariaties en 5 overige variaties

- In het **begin van** het **rapport** zijn de belangrijkste bevindingen gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport. Resultaten worden gepresenteerd voor een gekozen **basisprofiel** en vijftien **variaties** op dit basisprofiel.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. De structuur per hoofdstuk is als volgt: eerst komt de wenselijke situatie aan bod en daarna de verbeterwensen. Als laatste wordt er nog iets gezegd over de huidige situatie. Op diverse onderdelen wordt vergeleken met resultaten van een commissaris benchmarkonderzoek. Per hoofdstuk wordt **eerst** een **figuur** gegeven met **resultaten** van het **basisprofiel** en de 'kleine' organisatie (omzet < 0,5 mln.) m.b.t. het belang of de wenselijke situatie. Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de vijftien variaties.
- **De tabellen met de verbeterwensen** zijn gebaseerd op de quotiëntwaarden van de score voor de huidige situatie gedeeld door de score van de gewenste situatie. Een waarde van 1,00 geeft aan dat er sprake is van een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. 1,20 geeft dan aan dat de 'huidige positie' van een waarde 20% hoger scoort dan de corresponderende 'gewenste positie'. De commissarissen zijn bij een waarde $\geq 1,00$ doorgaans tevreden. Een waarde van 0,81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19% afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen belang en huidige positie.
- Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden** (score vanaf 0,90 tot 1,00) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Wel zijn de leden van de Raad van Toezicht (=RvT) van mening dat er enige verbeteringen moeten worden aangebracht. Alleen bij het basisprofiel worden de waarden van de quotiënten gegeven als deze een verbeterwens indiceren. Deze scores worden om enige rust in de tabellen te houden niet gegeven. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **geel** gearceerd. Er is sprake van een **dwingende verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oker** weergegeven (quotiënt < 0,80). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie**. Een score onder de 1,00 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de 1,10 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.
- Tussendoor worden, veelal **cursief**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.
- **Definitie** van het **basisprofiel**: omzet > €2,5mln, podiumkunsten, een gewoon RvT lid en geen voorzitter, geen secretaris, geen zitting in een directie elders, ouder dan 55 jaar, man, geen lid van een auditcommissie binnen een RvT, er heeft een verandering plaatsgevonden in de samenstelling van RvT, gebruikt de Code Corporate Governance Cultuur, krijgt geen financiële vergoeding, maakt geen gebruik van het bestuursmodel en is ook toezichthouder buiten de cultuursector.
- In de tabellen met de verbeterwensen zijn resultaten gegeven voor het basisprofiel en een zestal variaties. Deze betreffen: **KL**: organisatie met omzet <€0,5 mln; **gPod**: geen podiumkunst; **VZ**: de voorzitter van de RvT; **DIR**: lid van de directie; **VR**: de vrouwelijke commissaris; **gCode**: past geen Governance Code Cultuur toe.
- De notatie **geen Δ** staat voor 'de organisatie waar het afgelopen jaar geen wisseling is geweest in de samenstelling van RvT'. Andere nog niet genoemde variaties zijn: **MI**: organisatie met omzet tussen € 0,5 mln. en € 2,5 mln.; **Secr**: secretaris van RvT; **Model**: gebruikt wel het bestuursmodel; **Cult**: alleen toezichthoudende functie in cultuursector; **JONG**: lid RvT < 55 jaar; **AUD**: lid RvT tevens lid van een audit-commissie; **finVerg**: wel een financiële vergoeding in welke vorm dan ook en **GEEN**: bekleedt geen toezichthoudende functie. In totaal zijn er 7 **persoonsgebonden** variaties, 4 **bedrijfsspecifieke** variaties (inclusief bapr) en 5 **overige**.
- Om de leesbaarheid te bevorderen wordt in het rapport (lid van) bestuur of (lid van) RvT afgekort tot RvT. Daarnaast wordt regelmatig de term 'commissaris' gebruikt. Deze term is inwisselbaar voor lid RvT of toezichthouder.
- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = meer dan voldoende/zeer belangrijk/ volstrekt mee eens. In één geval is een 10-puntschaal gebruikt om te scoren.

Leden RvT, directie en secretarissen RvT's die meegewerkt hebben¹

W. van Aalst	W. van Herwijnen	K. de Meester
A. Alferink	J. Hillman	A. Meeuse
H. Arnoldy	G. Huis in't Veld	B. Mennings
F. Badoux	L. Huiskes	H.J. Nordbeck
M.G.G. Bakker-Otten	G. Hulsker	H. Plenge
I. Berix	J. van Hulst	R. Postma
E. van Betten	A. van Hulst	E.Y. Prent
C. Boers	H. Ikeda	A. Ribbink
J. van der Born	G.T. van Itallie	K. Schiermeier
L. Bouws	W. Jansen	J. Schmaal
C.W.M. Brandt	L.P.L. Janssen	H. Scholten
H. Broeders	A. de Jong	M.C. van der Sman
J. Brosens	M. Jongsma	E. Snelders
M. Buchel	P. Jonker	R. Soonieus
V. Byvanck	A.C. Kapitein	F. Tabarki
K. Callens	A. Kersten	J. Tammel
R. Caubo	H. van Keulen	E. Triemstra
M. Commelin	F.W.M. Kevenaer	E. Tupker
M. Conijn	S.M. Knopper	G. van Veen
J.E.W. van Eeghen	L. de Koekkoek	J. van Veen
S. Eikelenboom	A. Kok	M. Vegt
H. Evers	H. Kombrink	C. in 't Veld
B. Fiers	E.L. Kuijper	I. Verburgh
M.T.H. de Gaay Fortmann	J. Lampe	H. Vercammen
L. van der Goes	J. van Lanschot	E. van der Vliet
P. Goes	K. van Leeuwen	A. de Vries
T.P. van der Groot	T. Maas de Brouwer	H. Walkate
H. Gubbels	J. Mans	F. Wessels
A. Haarhuis	E. Marseille	E. van der Westen
R. Hamelynck	R. Mathijssen	A. Wink
S. den Hamer	C. Matthijssen	Y. van der Zee
M. Hansen	D. van der Meer	M. van Zuijlen
L. Hendricks	P. Meerdink	D. Zwiers

¹ Opgenomen zijn de namen van de respondenten, die daarvoor hun toestemming hebben gegeven.

Samenvatting en belangrijkste bevindingen

*inleiding*²

Onderzoek cultuursector deels gespiegeld aan jaarlijks commissaris-benchmarkonderzoek

In 2015 is voor het eerst een aansluiting tot stand gebracht tussen een onderzoek bij commissarissen en directieleden in de cultuursector en het jaarlijkse Grant Thornton commissarissen benchmark van en uitgevoerd door Aalt Klaassen en Herbert Rijken. Een deel van de vragen was volledig identiek. Daarnaast is ten behoeve van de cultuursector ook een aantal specifiek vragen opgenomen. De onderzoeksperiode liep niet geheel parallel. De gegevens van de cultuursector zijn voor de identieke vragen op hoofdlijnen vergeleken met de resultaten van het meest recente commissaris benchmarkonderzoek³.

Definitie basisprofiel

Wanneer gemiddelde scores van instellingen uit de 'podiumkunsten' worden vergeleken met die van de 'niet-podiumkunsten' is het de vraag of die verschillen toe te schrijven zijn aan het wel of niet behoren tot de podiumkunsten of dat de verschillen te herleiden zijn tot de omvang of tot bijvoorbeeld het voorzitter zijn van een RvT. Om deze effecten van elkaar te scheiden wordt gebruik gemaakt van [regressieanalyse](#) (zie de appendix). Ten behoeve hiervan is een [basisprofiel](#) gedefinieerd met de volgende kenmerken: een gewoon RvT-lid (en geen voorzitter) bij een instelling voor podiumkunsten met een omzet > € 2,5 mln.; man; is niet secretaris; heeft geen zitting in een directe elders; is ouder dan 55 jaar, is geen lid van een auditcommissie binnen een RvT; er heeft een verandering plaatsgevonden in de samenstelling van zijn RvT; gebruikt de Code Corporate Governance Cultuur; krijgt geen financiële vergoeding; maakt geen gebruik van de het bestuursmodel en is ook geen toezichthouder buiten de cultuursector.

Basisprofiel en 15 variaties

Ten behoeve van de analyse is er gewerkt met het [basisprofiel](#) (gemakshalve de 'podiumkunsten' genoemd) en een [vijftiental variaties/benchmarks](#) verdeeld in:

- ♦ [3 bedrijfsspecifieke variaties](#): geen podiumkunsten, klein (omzet < € 0,5 mln.) en middelgroot (omzet tussen € 0,5 mln. en € 2,5 mln.)
- ♦ [7 persoonsgebonden variaties](#): voorzitter RvT, directeur, secretaris, commissaris lid auditcommissie, de jongere commissaris, de vrouwelijke commissaris en de respondent zonder een toezichthoudende functie en
- ♦ [5 overige variaties](#): met bestuursmodel, past niet de governance code cultuur toe, krijgt een financiële vergoeding, geen mutatie in RvT achterliggende jaar en alleen toezichtfunctie in cultuursector.

inhoud

In het onderzoek is aandacht geschonken aan het [toekomstperspectief](#) van de organisatie in de vorm van een drietal open vragen over ambities, bedreigingen/uitdagingen en assets/kwaliteiten om die ambities te realiseren. Daarbij is een [onderscheid](#) aangebracht tussen [opvattingen](#) van RvT en [directie](#). Uitgaande van het onderscheid basisprofiel en variaties op het basisprofiel is vervolgens ingegaan op de invulling van de [rol](#) als [toezichthouder](#) op een aantal [hoofdlijnen](#). Daarna is op meer gedetailleerd niveau aandacht geschonken aan de vereiste technische [competenties](#), een aantal [deelactiviteiten](#), de [relatie](#) tussen RvT en [directie](#), de [informatievoorziening](#) en de [eisen](#) die gesteld mogen worden aan een lid van de RvT.

samenvatting

[enige overkoepelende, algemene bevindingen](#)

- ♦ Er zijn diverse aanwijzingen die er op duiden dat een cultuuromslag in de cultuursector wenselijk lijkt.
- ♦ De ambities zijn doorgaans in de cultuursector wat minder hoog dan bij de commissarissen van het benchmarkonderzoek. Ook is het [procentueel](#) aantal [verbeterwensen](#) in de [cultuursector lager](#). Dit kan een signaal zijn van wat minder ontwikkeld zelfkritisch vermogen/wat gebrek aan kritische zelfreflectie?
- ♦ Bij de opvattingen over het belang van de zogenaamde 'technische' competenties lijkt er sprake te zijn van een wat [historisch bepaalde insteek](#), bijvoorbeeld bij het belang van politiek bestuurlijke ervaring. De vraag is of er voldoende vanuit de optiek van het toekomstperspectief van de organisatie wordt gedacht.
- ♦ Bij de '[informatieverstrekking](#) en met name de [contacten](#)/activiteiten [buiten de directie](#)' blijkt de

² Aalt en Dirk-Jaap Klaassen zijn als researcher/consultant verbonden aan Board in Balance bv. Herbert Rijken is hoogleraar aan de economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam

³ Van dit onderzoek is Grant Thornton de hoofdsponsor en Board in Balance de cosponsor. Het onderzoek is in drie deelrapporten gepubliceerd. Bij de afzonderlijke hoofdstukken wordt verwezen naar de relevante deelrapporten.

cultuursector qua opvattingen nog wat **opvattingen** te hebben die wat **gedateerd** zijn. De sector ijlt, wat betreft de verbeterwensen, na bij de commissarissen uit het benchmarkonderzoek.

- **Doorgaans** kunnen de onderscheiden variaties zich **redelijk vinden in** de opvattingen van het **basisprofiel**. Het aantal afwijkingen van het gedefinieerde basisprofiel is beperkt. De **kleinere organisatie (KL)** laat doorgaans de **meeste** grotere **afwijkingen** zien van het basisprofiel. De RvT bij deze kleinere organisatie vertoont wat trekken van een Raad van Advies. Ook de variatie die de **governance code cultuur niet toepast**, wijkt geregeld af van het basisprofiel.
- Het **verschil** in opvattingen tussen **directies** en **toezichthouders** is relatief **beperkt** en is meestal redelijk verklaarbaar.

toekomstperspectief organisatie: ambities, uitdagingen en 'assets' (open vraag)

Financieel gezond, meer bezoekers, uitbreiding productportfolio en de partij in stad, regio, etc.

Op de vraag waar hun organisatie **over 5/10 jaar** moet staan, leggen RvT en directie verschillende accenten. Veel genoemde ambities zijn: financieel gezond zijn, meer bezoekers, kwalitatieve ambitie als *de* organisatie zijn voor de stad, regio, etc., gereduceerd hebben van subsidieafhankelijkheid en uitbreiding van product-/dienstportfolio. De directie wil onder andere meer dan de RvT: professionalisering van de organisatie, meer omzet en meer sponsorinkomsten.

Financiële kracht, vrijwilligers vinden, dalende subsidie en toenemende concurrentie

De **uitdagingen** voor de toekomst betreffen vooral de financiële kracht/continuïteit en genoeg capabele vrijwilligers vinden. Bij de **bedreigingen** zijn veel genoemd: vergrijzing van het vrijwilligersbestand, dalende subsidies, gedrag van overheid/politiek, afnemende vraag/beperking draagvlak en toenemend concurrentie.

Bedrijfscultuur en productportfolio

Bedrijfscultuur en product-/dienstportfolio zijn de meest genoemde **assets/kwaliteiten** om de toekomstambities te kunnen realiseren. Door RvT is ook nog geregeld genoemd de kwaliteit van het management.

overall oordeel RvT versus norm (gesloten vraag en enige met 10-puntschaal)

Samenstelling RvT, toezicht en informatievoorziening hoogste belang
Diverse verbeterwensen genoemd

In het algemeen worden de ambities met betrekking tot de afzonderlijke aandachtgebieden qua norm hoog gescoord, van 7,8 tot 8,3. De onderlinge verschillen zijn beperkt. Bovenaan staan samenstelling RvT, toezicht en informatievoorziening aan de RvT. Onderaan staan invulling werkgeversrol en verantwoording afleggen door RvT.

Bij dit onderdeel is het **aantal forse verbeterwensen beperkt** tot 15% van het totaal. Gezien de 10-puntschaal is bij deze vraag nog een andere verbetercategorie gehanteerd. Deze is gebaseerd op grote verschillen tussen de scores voor huidige kwaliteit en norm. Op basis daarvan laten de toezichthouders en directieleden een verbeterpercentage zien van **44%**.

De informatievoorziening aan de RvT behoeft duidelijk verbetering. Lichtere verbeteringen zijn relevant bij: invulling werkgeversrol, afleggen verantwoording door RvT, invulling ambassadeursrol/relatiebeheer, samenwerking in de RvT en kennis bij de RvT van de instelling.

deel activiteiten RvT

Meeste activiteiten belangrijk; breed gedeelde forse verbeterwensen gesignaleerd voor evaluatie RvT

De meeste hier opgenomen **activiteiten** (evaluatie en selectie/benoeming van leden directie en RvT, remuneratieactiviteiten en (mede) bepaling doelstellingen en strategie) scoren bij het basisprofiel en de meeste variaties hierop in de categorie **belangrijk**. Remuneratieactiviteiten blijven daarbij achter. Er is een grote mate van **eensgezindheid** bij alle benchmarks dat de **evaluatie van de RvT** beslist **beter** moet.

technische competenties RvT

Meeste competenties belangrijk. Hoogste eisen voor bestuurlijke ervaring en maatschappelijke antenne. Diverse verbeterwensen

Gemiddeld scoren bij het **basisprofiel** de competenties qua **ambitie** 4,0, dat is belangrijk. De hoogste eisen gelden voor bestuurlijke ervaring en maatschappelijke antenne. Ook hoog scoren financiële kennis, netwerk in Nederland, politiek-bestuurlijke ervaring, kennis risicomanagement, marketing kennis, operationele ervaring en ervaring met veranderingsprocessen. De **internationale dimensie** (ervaring en netwerk) wordt **nauwelijks van belang** geacht. Bij de variaties bestaat er een grote mate van instemming met het basisprofiel. Alleen de kleine bedrijven laten de nodige afwijkingen zien.

Breed gedeelde verbeterwensen betreffen: ICT-kennis, ervaring met fondsenwerving, marketing kennis en internationaal netwerk. Vooral de **directie** geeft blijk van de nodige verbeterwensen.

Opvolgingsplanning directie, riskmanagement, vergaderen zonder directie en minder regelen door voorzitters: breed gedeelde verbeterwensen

samenwerking tussen directie en RvT

Binnen het **basisprofiel** bestaat er qua ambitie instemming met bijna alle aan de orde gestelde stellingen met als hoogste de wenselijkheid dat de **directie openstaat voor adviezen** van de RvT. Kort hierop volgen het benutten van de klankbord-/adviesfunctie en het hebben van affiniteit met de producten/markten van de instelling. De voorzitters mogen niet teveel regelen en van bijsturen moet ook maar terughoudend gebruik worden gemaakt. De te realiseren **verbeteringen** zijn: meer aandacht voor opvolgingsplanning van directie en risk management, meer vergaderen zonder directie en minder regelen door voorzitters van RvT en directie.

informatievoorziening

Als **wenselijk** wordt gezien dat **afspraken** over de **informatievoorziening** duidelijk zijn en dat **niet-directie-leden presentaties** geven voor de RvT. Geen instemming is er voor het als RvT als collectief praten met anderen uit de organisatie buiten de directie en voor het praten met anderen buiten de directie zonder melding vooraf aan de directie. De belangrijkste **verbeterwens** betreft het duidelijk zijn van de afspraken over de informatievoorziening aan de RvT. Bij dit onderdeel van het onderzoek wijken de opvattingen van de cultuursector duidelijk af van die van het commissaris benchmarkonderzoek. Het betreft zowel de individuele gesprekken van RvT-leden binnen de organisatie, controle buiten de directie als ook de haalplicht ten aanzien van de informatievoorziening. Een cultuuromslag binnen de cultuursector lijkt opportuun.

Enige aanbevelingen/suggesties voor RvT's/directies in de cultuursector

Ga uit van winst als denkmodel

1 Werk eens aan een **toekomstscenario** voor de eigen organisatie door de eis te stellen dat de organisatie **over 5 jaar** een **winstgevend** bedrijf moet zijn. Denk daarbij in oplossingen en niet in veronderstelde onmogelijkheden. Wat vandaag niet mogelijk is, kan morgen soms blijikbaar wel. Wordt 'master of your own destiny'.

Samenwerking als serieuze optie

2 In overweging wordt gegeven bij het opstellen van een toekomstscenario meer en expliciet aandacht te schenken aan nu wellicht nog ongedachte vormen van **samenwerking**. Daarbij kan gedacht worden aan samenwerking binnen de sector, over de sector heen en ook over de lokale, regionale en nationale grenzen heen. Kijk daartoe gewoon naar voorbeelden in andere sectoren, landen en regio's. Er blijken al vaak diverse bewezen voorbeelden voorhanden te zijn.

Maak van bedreiging een kans

3 Maak van **vergrijzing vrijwilligersbestand** in plaats van een **bedreiging** een **asset**, rekening houdend met bijvoorbeeld de demografische ontwikkelingen. Kijk wel wat moet/kan worden gedaan om het vrijwilligersbestand bij te scholen om geschikt te maken voor de eisen van de komende tijd. En breidt deze manier van kijken eens uit naar het denken over de samenstelling van personeelsbestand, management en raad van toezicht. En heb dan met name ook oog voor een mogelijke keuze om te bepalen in hoeverre de organisatie gebaat is bij het kiezen voor een afspiegeling van onze maatschappij of bij het inzoomen op specifieke doelgroepen.

Verhoog zelfkritisch vermogen door over de sector heen te kijken

4 Kijk bij opvattingen over de invulling van rollen van een lid van de RvT en over die van een directie eens **meer** naar **opvattingen** in minder voor de hand liggende sectoren en organisaties en bij voorkeur ook **buiten** de **sector**. Probeer mede op die manier het zelfkritisch vermogen binnen de sector te vergroten. Wees als individueel lid van een directie of RvT eens kritisch over de eigen opvattingen in die zin van of ze niet een onbewust geaccepteerd/overgenomen historisch beeld weerspiegelen. En probeer van de gedachten en opvattingen steeds de actualiteitswaarde te bepalen in het licht van de toekomstvisie/-ambitie van de organisatie.

Reken af met achterhaalde gewoontes/opvattingen

5 Kan een RvT haar taken goed vervullen als alleen maar wordt gesproken met de directie? Hoe zit het met de haalplicht ten aanzien van de informatievoorziening? En waarom zou controle buiten een directie niet mogen? En moeten gesprekken buiten een directie altijd vooraf worden gemeld aan de directie? Aangeraden wordt dergelijke langzaam maar zeker wat gedateerde opvattingen in het belang van de organisatie overboord te zetten.

Kosten foute keuze lid management/RvT

6 Denk eens na wat de kosten zijn van de aanstelling van een verkeerde toezichthouder of manager. En neem de uitkomsten van die exercitie mee in een bespreking van de te hanteren selectie- en of evaluatieprocedure voor directie en RvT.

1 Inleiding

Onderzoek cultuursector deels gespiegeld aan jaarlijks commissaris-benchmarkonderzoek	In 2015 is voor het eerst een aansluiting tot stand gebracht tussen een onderzoek bij commissarissen en directieleden in de cultuursector en het jaarlijkse Grant Thornton commissarissen benchmark van en uitgevoerd door Aalt Klaasen en Herbert Rijken. Een deel van de vragen was volledig identiek. Daarnaast is ten behoeve van de cultuursector ook een aantal specifiek vragen opgenomen. De onderzoeksperiode liep niet geheel parallel. Verder was de gehanteerde software van de webbased vragenlijsten verschillend, waardoor de data niet gemakkelijk uit te wisselen waren. De gegevens van de cultuursector zijn voor de identieke vragen op hoofdlijnen vergeleken met de resultaten van het benchmarkonderzoek ⁴ .
Hoge respons	Het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek is in 2015 voor de zevende keer in successie gehouden. In totaal hebben 338 commissarissen en 13 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee historisch hoog (bijna 60% hoger dan in 2014). Dit jaar is via een zeventigtal face tot face interviews een deel van de onderzoek gegevens verkregen. Ten behoeve van het onderzoek in de cultuursector is een zevental face-to-face interviews afgenomen. Daarnaast hebben 381 respondenten via een webbased vragenlijst voldoende antwoorden gegeven om te kunnen worden meegenomen in de kwantitatieve analyse. Door hun meningen, ervaringen en inzichten met ons te delen hebben de respondenten een bijdrage geleverd aan de mogelijke, verdere professionalisering van het commissariaat in de cultuursector.
Basisprofiel en aantal variaties hierop onderscheiden	<p>Ten behoeve van de analyse is er gewerkt met een basisprofiel (gemakshalve de 'podiumkunsten' genoemd, zie samenvatting voor korte toelichting) en een vijftiental variaties/benchmarks verdeeld in:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ 3 bedrijfsspecifieke variaties geen podiumkunsten, klein (omzet < € 0,5 mln.) en middelgroot (omzet tussen € 0,5 mln. en € 2,5 mln.) ♦ 7 persoonsgebonden variaties voorzitter RvT, directeur, secretaris, commissaris lid auditcommissie, de jongere commissaris, de vrouwelijke commissaris en de respondent zonder een toezichthoudende functie en ♦ 5 overige variaties met bestuursmodel, past niet de governance code cultuur toe, krijgt een financiële vergoeding, geen mutatie in RvT achterliggende jaar en alleen toezichtfunctie in cultuursector. <p>Niet van alle benchmarks worden de resultaten expliciet meegenomen in de rapportage. Vooral nog is er voor gekozen om naast het basisprofiel met name aandacht te schenken aan de volgende variaties: kleine organisatie (KL), de voorzitter (VZ), de directeur (DIR), geen podiumkunsten(gPod), geen toepassing cultuurcode (gCode) en de vrouwelijke commissaris (VR).</p>
Inhoud rapport	In het onderzoek is aandacht geschonken aan het toekomstperspectief van de organisatie in de vorm van een drietal open vragen over ambities, bedreigingen/uitdagingen en assets/kwaliteiten om die ambities te realiseren. Daarbij is onderscheid aangebracht tussen opvattingen van RvT en directie. Vervolgens is ingegaan op de invulling van de rol als toezichthouder op een aantal hoofdlijnen . In het vervolg is op een lager niveau meer op detail ingegaan op de vereiste competenties , een aantal deelactiviteiten , de relatie tussen RvT en directie , de informatievoorziening en de eisen die gesteld mogen worden aan een lid van de RvT .
Gehanteerde methode	In het onderzoek wordt telkens de huidige situatie vergeleken met de wenselijke situatie. Door de gekozen manier van analyseren en de daarvoor gebruikte regressieanalyse was het niet mogelijk de resultaten te vergelijken met het eerdere onderzoek in de cultuursector.
Regressieanalyse toegepast voor bepalen zuivere effecten	Net als in het commissaris benchmarkonderzoek is er gebruik gemaakt van een regressieanalyse ⁵ . Daardoor kunnen resultaten worden verkregen voor de afzonderlijke variaties zonder dat alle respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Met de regressieanalyses kunnen de 'zuivere' invloeden van de onderscheiden variaties worden bepaald.

⁴ Van dit onderzoek is Grant Thornton de hoofdsponsor en Board in Balance de cosponsor. Het onderzoek is in drie deelrapporten gepubliceerd. Bij de afzonderlijke hoofdstukken wordt verwezen naar de relevante deelrapporten.

⁵ Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in de appendix.

2 Toekomstperspectief, uitdagingen/bedreigingen/dilemma's en assets

Onderzoeksvraag

Aan de toezichthouders en directieleden is gevraagd aan te geven wat zij de belangrijkste ambities van hun organisatie voor de komende 5-10 jaar vinden (in termen van bijvoorbeeld omvang, bezoekersaantallen, resultaat, zelffinancierbaarheid, werkgebied en product-/ dienstenportefeuille). Ten aanzien van de realisatie van deze /ambitie is gevraagd welke bedreigingen/uitdagingen/dilemma's er zijn aan de ene kant en welke twee belangrijkste kwaliteiten aan de andere kant. 256/264 toezichthouders en 161 directieleden hebben deze vraag ingevuld. Dit aantal ligt hoger dan het aantal respondenten dat bij de kwantitatieve analyse is meegenomen.⁶

De antwoorden op de open vragen zijn **verbijzonderd** naar het onderscheid **toezichthouders** (=RvT) versus **directieleden** (= Dir).

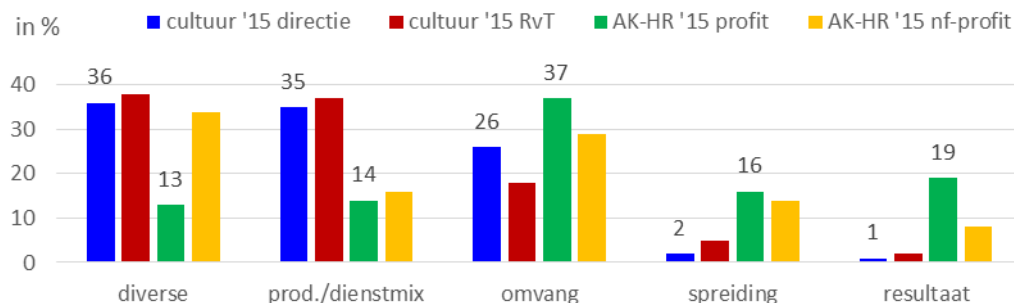
2.1 Toekomstperspectief

Clusters onderscheiden

Bij de indeling van de 953 opmerkingen zijn 5 clusters onderscheiden, namelijk:

- ♦ **diverse** (37%)⁷, verdeeld over o.a. samenwerking/fusies, andere klantbediening, professionalisering, financieel gezond zijn, doelgroep gericht, reductie subsidieafhankelijkheid en overige.
- ♦ **product-/dienstportfolio** (36%), verdeeld in specialiseren, uitbreiden, inkrimpen, ongewijzigd, kwaliteit verbeteren, aanpassen bij gelijke omvang en ambities in termen van beste, meest artistieke, uniek, etc. (hiervoor hanteren wij de term **kwantitatieve ambitie**);
- ♦ **omvang** (21%), verdeeld in toename via sponsorovereenkomsten/bezoekers, afname, gelijk, en marktleiderschap;
- ♦ **geografische spreiding** (4%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd, andere segmenten/ sectoren en aanpassen bij 'gelijke' omvang; en
- ♦ **resultaatontwikkeling** (1%), verdeeld in meer, minder en ongewijzigd.

Figuur 2.1 Aantal opmerkingen per cluster over toekomstperspectief per doelgroep (als % van totaal)



Legenda: cultuur '15 directie: resultaten m.b.t. directieleden uit 2015 cultuuronderzoek; cultuur '15 RvT: resultaten m.b.t. toezichthouders 2015 cultuuronderzoek; AK-HR '15 profit: profit bedrijven (o.a. beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf en groot niet-genoteerd bedrijf); AK-HR '15 nf-profit: not-for profit organisaties (betreft o.a. woningcorporaties, stichtingen, instellingen uit zorg en welzijnsector)⁸.

ad 'diverse'

cultuursector

Financieel gezond zijn
bovenaan, vooral bij RvT

- De meeste opmerkingen (37%) van de totale populatie vallen in de cluster 'diverse'. 8% binnen deze cluster is gerubriceerd in een categorie 'overige' en is te divers van aard om apart te onderscheiden. 13% valt in de categorie dat het streven is om de organisatie **financieel gezond** te maken.
- De **toezichthouders** vinden die financiële gezondheid (met 17% van de opmerkingen) belangrijker

⁶ Bij de open vragen is ervoor gekozen geen uitspraken te doen over statistisch significante verschillen. Wel zijn percentages gegeven over het aantal opmerkingen om gevoel te krijgen voor verhoudingen.

⁷ Tussen haakjes staat vermeld het totaal aantal opmerkingen per cluster als percentage van het totaal aantal opmerkingen.

⁸ De gegevens van beide laatste doelgroepen (afgekort met AK-HR '15 profit en nf-profit) zijn afkomstig uit het Grant Thornton commissarisbenchmark onderzoek 2015 van en uitgevoerd door Aalt Klaassen en Herbert Rijken, deelrapport 1: Commissaris heeft nog steeds de ambitie om het beter te doen. Dit betreft zowel de grafieken 2.1, 2.2 als ook 2.3.

Overeenkomst met nf-profit qua %	<p>dan de directieleden (8%). Van alle afzonderlijke rubrieken is dit bij de toezichthouders de meest voorkomende ambitie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bij de directieleden komen binnen deze cluster nog twee andere opmerkingen vaker dan 5% keer voor, namelijk reductie van afhankelijkheid subsidie en professionalisering van de organisatie (elk 6%).
Kwalitatieve ambitie en uitbreiding product-/dienstportfolio aan top	<p><i>vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De cluster 'diverse' had een vergelijkbare aanhang bij beide subdoelgroepen. Alleen de nf-profit had bij twee rubrieken nog 5% of meer aanhang, waarvan de belangrijkste was het streven naar samenwerking met derden. Het percentage opmerkingen in deze cluster vertoonde bij de nf-profit sector veel overeenkomst met die van de cultuursector. Voor de profit-sector was dit de cluster met de minste opmerkingen. <p><i>ad 'product-/dienstportfolio' cultuursector</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het procentuele aantal opmerkingen over de product-/dienstportfolio is met 36% vergelijkbaar met dat van de cluster 'diverse'. De meeste opmerkingen vallen in de rubriek 'kwalitatieve' ambitie (15%). Uitspraken in deze rubriek zijn bijvoorbeeld: <i>het theater/podium/toneelhuis, museum, de bibliotheek van de stad, regio te worden</i>. Maar ook uitspraken als artistieke ontwikkeling op hoger peil, internationale erkenning krijgen, culturele bijdrage leveren vallen hieronder. In menig situatie roept de meetbaarheid van dergelijke ambities wel wat vragen op. ▪ Op de tweede plaats met 13% van de opmerkingen komt de ambitie om de product-/dienstportfolio uit te breiden. Dit kan betrekking hebben op het verbreden van het dienstenpakket, maar ook op het in plaats van bijvoorbeeld tweejaarlijks organiseren van een event dit jaarlijks te gaan doen.
'kwalitatieve' ambities ontbreken	<p><i>vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zowel bij de profit-sector als de nf-profitsector was het aantal opmerkingen in deze cluster (15%) aanzienlijk geringer. Wel was er in zoverre een overeenstemming dat verbreding van de product-/dienstportfolio hier ook een zekere aanhang had, zij het met 6% veel lager. Het belangrijkste verschil is het volledig ontbreken van de 'kwalitatieve' ambities.
Vooral meer omzet door meer bezoekers	<p><i>ad 'omvang' cultuursector</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het aantal opmerkingen in deze cluster is met 21% substantieel. Wel variëren deze percentages van 18% bij de toezichthouders tot 26% bij de directieleden. <p>De belangrijkste rubriek in deze cluster is hier een toename van de omzet door meer bezoekers (16%). Het streven naar meer bezoekers en naar meer sponsorinkomsten maken in procenten van het totaal aantal opmerkingen respectievelijk 16% (toezichthouders) en 22% (directie) uit. En verklaren daarmee het procentuele verschil tussen toezichthouders en directie in deze rubriek.</p>
Meer omzet, vooral bij profit-sector	<p><i>vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bij de profit-sector was het aantal opmerkingen in deze cluster (37%) aanzienlijk hoger. Het vergelijkbare percentage voor de nf-profit-sector lag met 29% in lijn met dat van de directieleden. Ook hier was een toename van de omvang de rubriek met procentueel de meeste opmerkingen.
Bij directie speelt geografische spreiding niet	<p><i>ad 'geografische spreiding' cultuursector</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het aantal opmerkingen in deze cluster is zeer beperkt met 4%. Bij directieleden komt deze cluster eigenlijk helemaal niet aan de orde. De toezichthouders zien wel wat in verbreding getuige de 5% opmerkingen in deze rubriek.
Profit-sector heeft meer oog voor spreiding	<p><i>vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In het commissaris benchmarkonderzoek viel 15% van de opmerkingen in deze cluster. Bij de profit-sector had 9% betrekking op een verbreding en 5% op een ongewijzigde situatie met betrekking tot de geografische spreiding. Voor de nf-profit-sector betrof 8% van de opmerkingen het ongewijzigd laten van de situatie.
	<p><i>ad 'resultaat'</i></p>

cultuursector

‘Winst’ wat is dat? ■ Het aantal opmerkingen in deze cluster is met 1% verwaarloosbaar. Het begrip ‘winst’ in relatie tot hun culturele organisatie komt in het woordenboek van de respondenten niet voor.

vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek

Winst ook bij nf-profit op netvlies ■ Zelfs de nf-profit commissarissen hadden nog 8% van de opmerkingen gewijd aan ‘winst’. Voor de profitsector was dit begrijpelijkerwijs met 19% wat meer voor de hand liggend en werd met name aan een toename gedacht. Bij de nf-profit hielden een toename van het resultaat en een ongewijzigd resultaat elkaar in evenwicht qua procentueel aantal opmerkingen.

Enige bespiegelingen

Wat is er tegen samenwerken? ■ Wat ons opvalt is dat samenwerking in de ruimste zin des woords in het toekomstperspectief niet vaak voorkomt in de cultuursector. Dit geldt overigens ook voor de nf-profit sector. Maar afhankelijk van het abstractieniveau zijn er best parallellen te ontdekken tussen de situatie bij diverse nf-profit organisaties en organisaties uit de cultuursector. De wereld en de omgeving zijn veranderd en het is aannemelijk dat dit ook in de toekomst zo door zal blijven gaan. Misschien is het goed structureler buiten de eigen organisatie te kijken om te zien of ‘grensoverschrijdende’, zowel geografisch als ook qua discipline/sector, samenwerkingsverbanden meer mogelijkheden bieden om continuïteit te realiseren en/of te groeien. Zijn er bedrijfsmatige redenen om dit niet te doen? Komt de gedachte niet op (misschien te intern gericht) of zijn er ego’s in het spel?

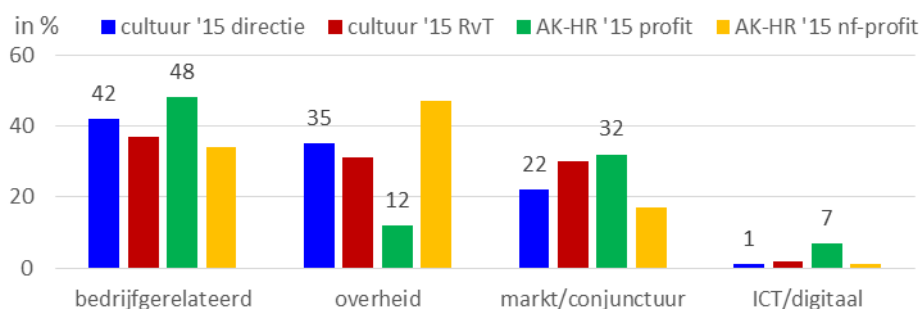
Gebruik eens denkraam van een ander ■ Wij begrijpen dat ‘financiële winst’ niet het meest voor de hand liggende begrip is in de culturele sector. Toch vragen wij ons af het alleen al als exercitie eens op een ‘hei-dag’ hanteren als vertrekpunt of eindpunt van de discussie misschien niet tot verrassende inzichten kan leiden. Onwillekeurig komt bij ons de titel op van één van de boeken van Maarten Toonder namelijk ‘een groot denkraam’. Wellicht dat de term ‘sector- of bedrijfsblindheid’ een redelijk hedendaags equivalent is voor denkraam. We hebben bij onze gesprekken met commissarissen en directeuren/leden van Raden van Bestuur teveel gezien, dat mensen zich niet realiseren dat ze ‘gevangen’ zitten in het denken van de sector/het bedrijf/de organisatie. Niet wordt gerealiseerd dat het denkraam ten onrechte wordt beperkt. Uiteraard zijn er uitzonderingen op de regel, maar toch minder dan we zouden veronderstellen. Ten aanzien van de cultuursector krijgen wij een vergelijkbaar gevoel. Vandaar dat wij pleiten om eens zonder begrenzings ‘oplossingsgericht’ te gaan redeneren om over bijvoorbeeld een jaar of tien een winstgevende cultuurinstelling neer te zetten. Wat is daarvoor nodig? Wat kan worden gekopieerd van andere bedrijven, organisaties, sectoren en/of landen? Ongetwijfeld zal de gedachte van winstgevendheid een utopie blijken te zijn, maar misschien komen door het ‘vrije’ denken gedachten boven die wel benut kunnen worden om bijvoorbeeld de zelfredzaamheid te vergroten. Of moeten we zeggen de subsidieafhankelijkheid te reduceren? is het glas half vol of half leeg? Welke bril wordt er opgezet?

2.2 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma’s

Indeling in clusters De 868 opmerkingen over de bedreigingen/uitdagingen en dilemma’s zijn in 4 clusters ondergebracht, namelijk:

- ♦ **meer bedrijf gerelateerd (40%)**, verdeeld in: bedrijfscultuur, mensen (kwaliteit en aantal), management (kwaliteit en aantal), business model, innovatievermogen/creativiteit, product-/dienstportfolio, funding/financiële kracht, relatie met diverse belanghebbenden, winstgevendheid/kostenbeheersing, interne organisatie en bedrijfsstructuur, huisvesting/productie, schaalgrootte en overige;
- ♦ **overige + overheid (34%)**, verdeeld in: overheid regel- en wetgeving, gedrag overheid/politiek, subsidie overheid, toezichhouders, bureaucrativering, overige overheid/gemeente en overige;
- ♦ **markt/conjunctuur (25%)**, verdeeld in: economische crisis, marktomstandigheden, vraagontwikkeling, reputatie/draagvlak, concurrentie, samenwerkingsvormen/allianties, marktpositie/vergrijzing, marktkennis, sponsors en overige; en
- ♦ **ICT en/of digitale ontwikkelingen (1%)**.

Figuur 2.2 Aantal uitdagingen per cluster en per doelgroep (als % van totaal)



Legenda: cultuur '15 directie: resultaten m.b.t. directieleden uit 2015 cultuuronderzoek; cultuur '15 RvT: resultaten m.b.t. toezichthouders 2015 cultuuronderzoek; AK-HR '15 profit: profit bedrijven; AK-HR '15 nf-profit: not-for profit organisaties.

ad 'bedrijf-/organisatie-gerelateerd'

cultuursector

Financiële kracht/continuïteit grootste uitdaging, daarna vrijwilligers

- De meeste opmerkingen (40%) van de totale populatie vallen in de cluster 'organisatie-gerelateerd'. Binnen deze cluster is de rubriek **financiële kracht/financiering** het vaakst genoemd (12%). Dit uitte zich in termen als financiën, kunnen financieren van plannen tot continuïteit. Op de tweede plaats kwamen **mensen** (5%) zowel qua aantal als ook de kwaliteit. Vaak zijn hier genoemd het kunnen krijgen van vrijwilligers en de vergrijzingsgraad van het huidige vrijwilligersbestand. Opvallend is dat deze rubriek bij de toezichthouders wel relevant is, maar nauwelijks bij de directieleden.
- Minder vaak zijn genoemd (elk 4%): **huisvesting** en de **product-/dienstportfolio**. Bij de huisvesting is vooral gewezen op de huurlasten en in een aantal gevallen de noodzaak om een nieuw onderkomen te verwerven.
- Bij de **toezichthouders** bevindt 42% van de opmerkingen zich in deze cluster en bij de directieleden 37%.

vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek

Management en businessmodel terecht geen issue bij cultuursector?

- De cluster 'bedrijf-gerelateerd' betrof bij de profit-sector 48% van de opmerkingen en bij de nf-profit-sector 34%. Daarmee liggen deze percentages aan weerszijden van die van de beide doelgroepen uit de cultuursector. Bij de **profit-sector** betreffen de opmerkingen vooral de mensen en het management (aantal en kwaliteit) alsmede het business model en de winstgevendheid. Bij de **nf-profit-sector** zijn de meest genoemde onderwerpen: financiering/financiële kracht en bedrijfscultuur. Daarmee is in ieder geval het eerste onderwerp bij deze laatste subgroep gemeen met de cultuursector.
- Opvallend is in dit verband dat '**management**' bij de **cultuursector** in termen van bedreiging/uitdaging **nauwelijks** een **issue** is. Grosso modo geldt hetzelfde voor het business model. De cultuursector vertoont in dit opzicht een grote mate van overeenkomst met de nf-profit-sector.

ad 'overheid (+ overige)'

cultuursector

Dalende subsidies en gedrag overheid/politiek

- Deze cluster kreeg 34% van de opmerkingen. 35% bij de toezichthouders en 31% bij de directieleden. Het merendeel betrof de teruglopende subsidies van de overheid (20%). Op de tweede plaats kwam het gedrag van de overheid/politiek met 5%. Opmerkingen als onzeker, onvoorspelbaar en wispelturig in relatie tot overheid en politiek werden met enige regelmaat genoemd. Diverse keren zijn daarbij vooral bij de toezichthouders ook de gemeenten expliciet genoemd. Het totaal aantal opmerkingen met betrekking tot de overheid kwam op circa 30%. Daarmee is dit de meest genoemde bedreiging/uitdaging van alle afzonderlijke rubrieken uit alle clusters.

Overheid bij nf-profit goed voor 37% van de opmerkingen

vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek

- Bij de **profit-sector** was het procentueel aantal opmerkingen ten aanzien van de **overheid 11%** en met name ging het dan over wet- en regelgeving. Het vergelijkbare percentage lag bij de **nf-profitsector** aanzienlijk hoger en kwam daar op **37%**. Voor deze subgroep was het totaal aantal opmerkingen in deze cluster 47% tegen 13% voor de profit-sector.

ad 'markt/conjunctuur'

cultuursector

Vooral afnemende vraag en concurrentie om bezoeker en subsidie geregeld genoemd

- Met **25%** van de **opmerkingen**, 30% bij de directieleden en 22% bij toezichthouders, is deze cluster ook goed vertegenwoordigd. Toch kregen alleen een mogelijke **dalende vraag** naar de diensten/producten (met name aantallen bezoekers) en **verhevigde concurrentie**, zowel ten aanzien van de strijd om de bezoekers als ook om de subsidiegelden met respectievelijk 6% en 5% enige aanhang van betekenis.
- Opmerkelijk is dat een beperkt **draagvlak voor de diensten/producten** nauwelijks is genoemd.

vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek

Allen vraag en deels concurrentie gemeen met cultuursector

- Bij de **profit-sector** had 32% van de opmerkingen betrekking op deze cluster. Bij de nf-profit-sector was dit slechts 17%. Ook hier was het beeld zeer versnipperd, waardoor maar weinig rubrieken 5% of meer van de opmerkingen kregen. Bij de **profitsector** waren **marktomstandigheden**, **concurrentie** en **gebrek aan** beschikbaarheid van acquisitiekandidaten/**samenwerkingspartners** elk goed voor 6%. Voor de nf-profit-sector was het alleen een mogelijk teruglopende vraag die met 5% geregeld was genoemd.

ad 'ICT en/of digitale ontwikkelingen'

cultuursector

ICT en digitale ontwikkelingen blijikbaar geen uitdaging/bedreiging

- Tot onze verbazing is slechts **1%** van de opmerkingen bij de **cultuursector** in deze cluster aangetroffen. Dat is identiek aan de score van de **nf-profit-sector**. De **profitsector** heeft hier **7%** van de opmerkingen. Gezien de brede publiciteit over disruptie, datalekken en cybercrime verbaast dit geringe percentage ons.

Enige bespiegelingen

Maak diversiteit in het vrijwilligersbestand ruimer dan leeftijd.

- *Diverse keren is vergrijzing van het vrijwilligersbestand als een probleem gesignaleerd. Wij vragen ons af of dat echt wel een issue of het issue is. De demografische ontwikkeling is van dien aard dat vergrijzing breed voor de bevolking gaat gelden en mogelijk ook voor een (groot?) deel van de doelgroepen van de cultuursector. Een 'eenzijdige' oriëntatie op leeftijd als issue lijkt ons niet juist. In de veronderstelling dat de cultuursector de Nederlandse bevolking in de breedte wil aanspreken, lijkt het ons verstandiger om diversiteit als algemene term te hanteren en niet alleen diversiteit in de betekenis van leeftijd. Hoe is het bijvoorbeeld gesteld met de samenstelling van het vrijwilligersbestand, het management en de Raden van Toezicht van de diverse organisaties in de cultuursector als bijvoorbeeld wordt gekeken naar autochtone/allochtone wortels? Inspelen op demografische ontwikkelingen is ons inziens een goede zaak, maar vereng het niet tot één criterium. Bovendien denken wij dat het goed is de koesteren wat er is aan vrijwilligersbestand. Als er andere competenties nodig zijn, dan beschikbaar overweeg dan eens te investeren in bijscholing.*

Is er wel voldoende ICT-kennis ervaring aanwezig om risico's in te kunnen schatten op dit terrein?

- *Wij hebben onze verbazing al uitgesproken over het geringe aantal vermeldingen in relatie tot ICT en digitale ontwikkelingen. Wanneer we denken aan termen als disruptie, datalekken en cybercrime, vragen wij ons af of genoemde onderwerpen voor de cultuursector niet relevant zijn. Wij kunnen ons dat haast niet voorstellen. Een verklaring zou wellicht kunnen zijn dat de cultuursector dit aandachtgebied als een sterk punt ziet. Maar dat is niet het geval. Overigens geldt dit ook voor de partijen uit het benchmarkonderzoek. Een andere verklaring is wellicht dat toezichthouders, directieleden en commissarissen onvoldoende kennis en ervaring hebben op dit terrein en daardoor de mogelijke risico's zwaar onderschatten. Wij vrezen dat dit wel eens een belangrijk deel van de verklaring kan zijn.*

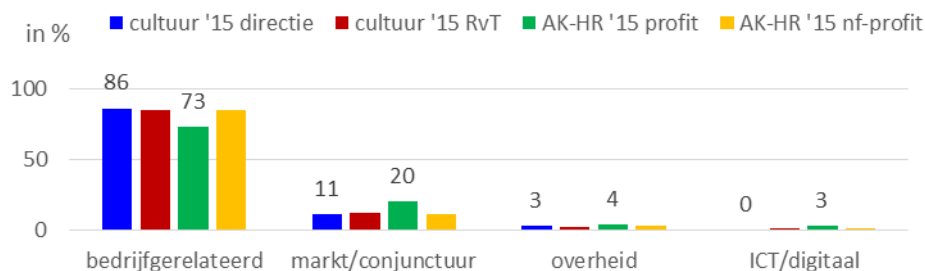
2.3 Assets/kwaliteiten

Indeling in clusters

De 989 opmerkingen over de assets/kwaliteiten zijn in dezelfde vier clusters ondergebracht als bij bedreigingen/uitdagingen, namelijk:

- ♦ bedrijf-/organisatie gerelateerd (86%);
- ♦ markt/conjunctuur (11%);
- ♦ overheid en overige (3%); en
- ♦ ICT en/of digitale ontwikkelingen (0%).

Figuur 2.3 Aantal 'assets' per cluster en per doelgroep (als % van totaal)



Legenda: cultuur '15 directie: resultaten m.b.t. directieleden uit 2015 cultuuronderzoek; cultuur '15 RvT: resultaten m.b.t. toezichthouders 2015 cultuuronderzoek; AK-HR '15 profit: profit bedrijven; AK-HR '15 nf-profit: not-for profit organisaties.

ad 'bedrijf-/organisatie-gerelateerd'

cultuursector

Bedrijfscultuur en product-/diensportfolio de assets

- De meeste opmerkingen (86%) van de totale populatie vallen in de cluster 'organisatie-gerelateerd'. De percentages van de toezichthouders en de directieleden zijn nagenoeg gelijk op totaal niveau. Twee rubrieken springen eruit met elk een aandeel van 17%, namelijk: **bedrijfscultuur** en **product-/dienstportfolio**. Kort hierop volgt **mensen**, in termen van kwaliteit en aantal (14%).
- Minder vaak zijn genoemd: **interne organisatie** en **bedrijfsstructuur** (7%), **relatie met diverse belanghebbenden** (9%) als bezoekers, medewerkers, vrijwilligers en sponsoren.
- Bij de **toezichthouders** is ook nog geregeld **management** genoemd en bij de **directieleden** **innovatievermogen/creativiteit**.

vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek

Verschillen bij financiële kracht en relatiebeheer tussen cultuursector en benchmarkonderzoek. Verder veel overeenkomsten

- Bij de **profit-sector** is deze cluster goed voor 73% van de opmerkingen en de **nf-profit-sector** voor 85%. Dit laatste percentage is dan weer in lijn met die van de cultuursector.
- Globaal gezien zijn **grotendeels dezelfde assets** genoemd als bij de cultuursector. Een paar belangrijke **verschillen** zijn dat **financiering/financiële** kracht geregeld is genoemd in het commissaris benchmarkonderzoek, maar nauwelijks in de cultuursector. Daar wordt, daarentegen **relatie met belanghebbenden** relatief vaak aangetroffen, maar juist aanzienlijk minder bij zowel de profit- als de nf-profit-sector. **Innovatievermogen** wordt alleen relatief vaak (7%) bij de profit-sector genoemd.

ad 'markt/conjunctuur'

cultuursector

Reputatie/draagvlak rond 5% 'aanhang'

- Het procentueel aantal opmerkingen in de cluster **markt/conjunctuur** is met 11% uiteraard aanzienlijk geringer dan dat van de vorige cluster. Toezichthouders en directieleden komen op totaal niveau uit op een vergelijkbaar percentage.
- '**Reputatie/draagvlak**' is met 4% de meeste genoemde rubriek en komt bij de directieleden op 5%.

vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek

Marktpositie bij profit-sector relatief geregeld genoemd.

- Bij de **profit-sector** is deze cluster goed voor 20% van de opmerkingen en de **nf-profit-sector** voor 11%. Ook nu is dit laatste percentage is weer in lijn met die van de cultuursector.
- De enige rubriek met een 5% of hoger procentueel aantal opmerkingen is '**marktpositie**' met 11% bij de profitsector.

ad 'overheid (+ overige)'

Geen 'aanhang' van betekenis

- Voor deze cluster is het procentuele aantal opmerkingen 3% voor de cultuursector en 4% voor de profit-sector en 3% voor de nf-profit-sector.

ad 'ICT en/of digitale ontwikkelingen'

Ook geen 'aanhang' van betekenis

- Voor deze cluster is het procentuele aantal opmerkingen 0% voor de cultuursector en 3% voor de profit-sector en 1% voor de nf-profit-sector.

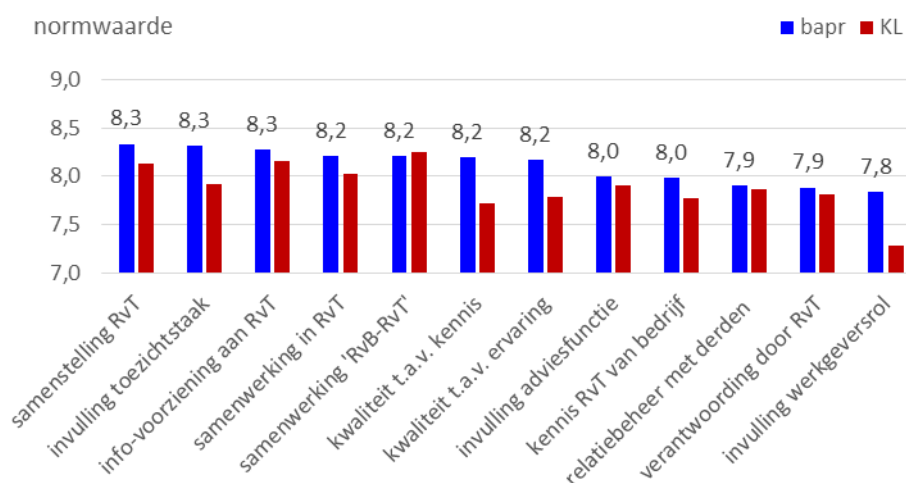
Onderzoeksvraag

3 Overall oordeel RvT versus norm

Dit onderdeel van het onderzoek geeft op hoofdlijnen een ‘overzicht’ van de opvattingen van de commissarissen over aandachtgebieden binnen het commissariaat. Bij de nadere verdieping van de afzonderlijke aandachtgebieden lijken de commissarissen wat kritischer te zijn dan bij deze ‘overall’ waardering. Bij deze vraag is gebruik gemaakt van een 10-puntschaal met 1 = uitermate slecht en 10 = uitmuntend.

3.1 Normen voor een aantal RvT aandachtgebieden

Figuur 3.1 Normwaarde voor een aantal RvT aandachtgebieden, basisprofiel (10 puntschaal).



Legenda: in de grafiek zijn de scores opgenomen voor het basisprofiel (bapr). Daarnaast zijn ook de resultaten met betrekking tot de kleine organisatie opgenomen.

wenselijke situatie

Basisprofiel

Samenstelling RvT, toezicht en infovoorziening: hoogste norm

- De norm die het basisprofiel relevant acht voor de diverse deelgebieden ligt gemiddeld op een 8,1.
- Het hoogst scoren de **samenstelling RvT** (qua competenties en persoonlijke eigenschappen), de invulling van de **toezichthoudende** taak en de **informatievoorziening** aan de RvT met elk een 8,3.
- De norm is minder hoog bij de invulling van het **relatiebeheer**, het **afleggen** van **verantwoording** en de invulling van de **werkgeversrol** (selectie/benoeming/honorering/beoordeling/ontslag/successieplanning m.b.t. directie en talentmanagement). Aan deze aspecten wordt een normwaarde onder de 8,0 toegekend.
- Bij de overige deelgebieden varieert de score van 8,0 tot 8,2. In absolute zin gezien zijn de onderlinge verschillen in ambitie beperkt.

Variaties

Nauwelijks grote verschillen met bapr

- Veel grote **verschillen** (0,3 punt of meer) tussen de absolute scores van de variaties en het basisprofiel zijn er niet. In totaal doen zich deze voor bij slechts 11% van het totaal aantal mogelijke opties.
- Bij de variaties vallen vooral op: **SECR** met 6x een **hogere ambitie** en **KL** met **juist** 4 x een **lagere ambitie**. Met **MI** deelt **KL** de lagere ambitie betreffende de toezicht- en de werkgeversrol.
- Bij de **bedrijfsvariaties** geeft **gPod** als enige blijk van **hogere ambities** en wel bij de werkgeversrol en bij het afleggen van verantwoording.
- Van de **persoonsgebonden** variaties geven er vier, waaronder **VZ**, een hogere norm aan voor de werkgeversrol en 2 voor de adviesfunctie.
- De **ranking** van de afzonderlijke deelgebieden varieert geregeld per variatie. Enige opvallende verschillen zijn:
 - Bij **KL** samenwerking directie-RvT bovenaan, ambassadeursrol/relatiebeheer relatief hoger (7) en kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis veel lager (11);
 - Bij **VZ**: toezicht op één gevolgd door info-voorziening; relatief hoge positie voor werkgeversrol

Ranking per variatie varieert geregeld

(7); en

- Bij DIR: kwaliteit van competenties binnen RvT t.a.v. ervaring op tweede plaats, samenwerking binnen RvT op plaats acht.

Vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek

Toezicht en verantwoording afleggen dominant

- Het verschil tussen de hoogste en de laagste score is in het commissaris benchmarkonderzoek groter dan bij de cultuursector. Er is **meer reliëf**. Toezicht en verantwoording afleggen staan daar in absolute zin veel hoger dan bij de cultuursector. Daarentegen staat de **samenwerking binnen de RvT** in de **cultuursector** relatief **hoger** in de ranking dan bij het commissarisbenchmarkonderzoek.

Enige bespiegelingen

Waarom zo laag belang werkgeversrol?

- De lage norm/en ranking voor de werkgeversrol bij de meeste variaties, zowel in de cultuursector als ook bij het commissaris benchmarkonderzoek verbaast ons zeer. Het wil ons voorkomen, dat juist met een goede directie een RvT beter in staat mag worden geacht de gewenste taken uit te oefenen.

Verantwoording afleggen door RvT bouwsteen voor onderbouwing legitimiteit organisatie en RvT

- De lage ambitie in de cultuursector voor verantwoording afleggen door de RvT verbaast ons. In een sector, die naar we hebben begrepen veel en soms zeer gedetailleerd moet verantwoorden hoe er met subsidiegelden wordt omgegaan, zou verantwoording in het DNA van de organisatie moeten zitten. En daarmee ook bij de RvT. We kunnen ons voorstellen dat verantwoording teveel wordt geassocieerd met de rapportages aan de subsidiegevers. Dan roept verantwoording afleggen misschien niet zulke warme gevoelens op. Maar verantwoording afleggen door een RvT is in onze optiek niet veel details verstrekken, maar wel inzicht geven hoe ene RvT invulling heeft gegeven aan de diverse rollen. Daarmee kunnen de buitenwereld en de diverse belanghebbenden inzicht krijgen in de 'countervailing power' in een organisatie en hoe een RvT bij de uitoefening van de taken (ook) rekening houdt met de belangen van de diverse belanghebbenden. Daarmee kan een bijdrage worden geleverd aan het onderbouwen van de legitimiteit van een organisatie en RvT.

Spreek niet meer van toezichthouder, maar van commissaris

- Gezien de opvattingen over het belang van de diverse taken van een toezichthouder zijn wij er voorstander van dat ook in de cultuursector de tem toezichthouder wordt vervangen door commissaris. Toezichthouder roept ook naar het bredere publiek een andere associatie op dan commissaris. Het begrip commissaris heeft ons inziens een ruimere strekking dan toezichthouder en doet meer recht aan wat er wordt gedaan. In het verlengde van onze suggestie zal dan ook de term RvT vervangen moeten worden door RvC.

3.2 Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm

Tabel 3.2 Verbeterwens basisprofiel en enige variaties (10-puntschaal).

	bapr	KL	gPod	VZ	DIR	VR	gCode
samenwerking tussen directie en RvT							
informatievoorziening aan RvT	0,89						
samenwerking binnen RvT							
kwaliteit van kennis binnen RvT							
kwaliteit van ervaring binnen RvT							
kennis bij de RvT van de organisatie							
samenstelling RvT							
invulling adviesfunctie door Rvt							
invulling toezichttaak door RvT							
invulling werkgeversrol door RvT							
afleggen verantwoording door RvT							
ambassadeursrol/relatiebeheer							
	1	3	1	0	1	4	5

Geen geel of oker arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oker: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk. Blauw: verschil tussen huidige en normscore is 0,5 punt of meer, maar leidt niet tot een quotiënt-waarde onder de 0,90.

basisprofiel

Informatievoorziening aan RvT enige forse verbeterwens

- Met 11% is de enige **forse verbeterwens** bij het basisprofiel de **informatievoorziening** aan RvT.
- Voor alle variaties en basisprofiel gezamenlijk is het overall verbeterpercentage in termen van forse verbeteringen slechts 15%. Dat komt overeen met 28 van de 192 onderdelen.

Wel de nodige lichte

- In aanvulling op de quotiënt benadering is bij deze vraag vanwege de 10-puntschaal ook als verbe-

verbeterwensen	<p>terwens gedefinieerd als het verschil tussen de score voor de norm 0,5 of meer boven de score voor de huidige situatie ligt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het plaatje komt er dan anders uit te zien. Het basisprofiel heeft dan ook de ambitie om lichte verbeteringen aan te brengen bij: samenwerking binnen de RvT, kennis bij de RvT van de organisatie, invulling werkgeversrol, afleggen verantwoording en relatiebeheer.
Verbetering bij informatievoorziening breed gedeeld	<p><i>variaties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bijna alle variaties, 11 van de 15, hebben een flinke verbeterwens bij de informatievoorziening aan RvT. De invulling van de ambassadeursrol/relatiebeheer zorgt ook voor de nodige hoofdbreken. Daar zijn 7 van de 15 variaties van mening dat het beslist beter moet. ▪ Invulling van de werkgeversrol en het afleggen van verantwoording moet volgens 3 variaties beter. ▪ De variatie met de meeste forse verbeterwensen is die, waar niet de Governance Code Cultuur wordt toegepast. Op 5 van de 12 deelgebieden heeft deze variatie hij/zij wensen tot verbetering. VR volgt met 4 en KL met 3.
Veel lichte verbeteringen gewenst, behalve bij AUD, VZ en Secr	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wanneer evenwel ook naar de lichtere verbeterwensen, op basis van de grote verschillen, wordt gekeken, dan zijn er aanmerkelijk meer verbeterwensen waar te nemen. Het totaal aantal verbeterwensen (inclusief die van het basisprofiel) komt dan op 44% (84 van de 192). ▪ VZ heeft geen enkele forse verbeterwens, alleen 3 lichte (informatievoorziening aan RvT, kennis van de organisatie en invulling werkgeversrol). ▪ Alleen bij de kwaliteit van de competenties ten aanzien van ervaring zijn geen verbeterwensen waar te nemen. De meeste benchmarks/variaties hebben 4 tot 7 verbeterwensen. Alleen AUD, VZ en Secr blijven daarbij achter. De uitschieters naar boven zijn VR met 11 (lichte) verbeterwensen en de gCode met 9 (lichte) verbeterwensen. ▪ Op basis van de (lichte) verbeterwensen achten de meeste variaties verbeteringen opportuun bij: informatievoorziening (15x), werkgeversrol (14x), relatiebeheer met derden (13x), verantwoording afleggen door RvT (10x) en samenwerking in RvT en kennis bij RvT van bedrijf (elk 9x).
Verbeterpercentage bij cultuursector relatief laag	<p><i>Vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ook bij het commissaris benchmarkonderzoek is het procentueel aantal forse verbeterwensen voor basisprofiel en variaties aan de lage kant met 16%. Wordt daarentegen ook naar de lichte verbeterwensen gekeken, dan bedraagt dat percentage daar 70%, een aanmerkelijk verschil met de cultuursector.
Gemiddeld meer dan ruim voldoende	<p><i>huidige situatie</i></p> <p><i>basisprofiel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De huidige kwaliteit wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,6. De samenstelling van RvT, de kwaliteit binnen RvT t.a.v. ervaring en de invulling van de toezichthoudende taak worden als goed gevonden (score 8,0 of 8,1). ▪ Aan de onderzijde, met een ruim voldoende (7,1, 7,2) zijn te vinden het afleggen van verantwoording, de invulling van de ambassadeursrol en de invulling van de werkgeversrol. ▪ De overige aspecten scoren tussen de 7,4 en 7,9.
Gemiddelde en individuele score ruim voldoende of meer	<p><i>variaties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bij de bedrijfsvariaties varieert het overall gemiddelde van 7,4 (MI en KL) tot 7,9 (gPod). Bij de persoonsgebonden variaties is dat van 7,4 (VR) tot 8,1 (Secr). De overige variaties laten een bandbreedte zien van 7,3 (gCode) tot 7,7 (Model i.e. gebruikt bestuursmodel). ▪ Op geen van de afzonderlijke aandachtgebieden wordt lager gescoord dan een 6,0. Er wordt zelfs nauwelijks onder de 7,0 gescoord. Dit gebeurt slechts 2 keer bij MI en KL voor de werkgeversrol en de relatiebeheerrol.
Licht hogere score dan bij cultuursector	<p><i>Vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De overall gemiddelde score varieert hier van 7,5 (jongere commissaris) tot 8,1 bij het groot niet-genoteerde bedrijf. Bijna elke variatie heeft hier 1 score onder de 7,0. Het betreft dan veelal de relatiebeheerrol. Overall gemiddeld liggen de scores licht boven die van de cultuursector.
Zijn toezichthouders niet wat te positief?	<p><i>Enige bespiegelingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In het algemeen geven de toezichthouders/commissarissen zich zelf gemiddeld meer dan een ruime voldoende. Er zijn wel wat verbeteringen wenselijk, maar doorgaans is dat volgens hen niet spectaculair. Op grond van andere en eerdere onderzoeken vragen wij ons af of de commissarissen niet wat optimistisch zijn over hun eigen prestaties. Dat beeld krijgen we vooral bij deze vraag. Op het moment dat we meer inzoomen op een bepaald

aandachtgebied, blijkt het beeld vaak minder rooskleurig. En mede op basis van de vele interviews en evaluaties van het functioneren van RvT's/RvC's zijn wij geneigd te veronderstellen dat toezichthouders en commissarissen wat te positief denken over hun prestaties. Overigens komt dit bij veel meer personen voor⁹.

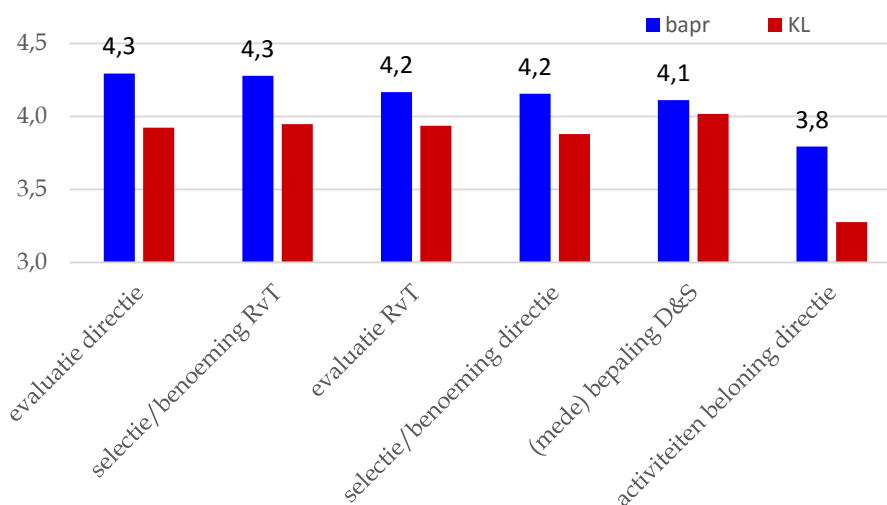
4 Deel activiteiten RvT

Onderzoeksvraag

Met betrekking tot een aantal activiteiten van de RvT is gevraagd aan te geven wat de leden van de RvT van de huidige kwaliteit en de gewenste kwaliteit vinden. Voor de gewenste kwaliteit gebruiken wij afwisselend ook termen als ambitie en belang. Zowel voor de huidige als de gewenste kwaliteit is de volgende schaalverdeling gehanteerd: 1 = *volstrekt onvoldoende*, 2 = *onvoldoende*, 3 = *deels onvoldoende/deels voldoende*, 4 = *voldoende* en 5 = *volstrekt voldoende*.

4.1 Wenselijke kwaliteit deel activiteiten RvT

Figuur 4.1 Scores gewenste kwaliteit RvT-activiteiten basisprofiel (5-puntschaal).



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2015 voor het basisprofiel (bapr); D&S: doelstellingen en strategie.

basisprofiel

Meeste activiteiten: belangrijk

- Het basisprofiel kan zich goed vinden in het wenselijke belang voor de genoemde activiteiten met een 4,1 gemiddeld. Opvallend is dat evaluatie van de directie belangrijker wordt gevonden dan selectie en benoeming van de directie. Het zou toch logischer zijn met name kritisch te zijn in het voortraject?
- De enige score onder de 4,0 is de activiteiten m.b.t. de beloning van de directie (3,8). Voor een deel heeft dit wellicht te maken met de geringere vrijheidsgraden die een RvT heeft op dit gebied.

variaties

Consensus met basisprofiel

- Nagenoeg **alle variaties** kunnen zich **goed vinden in** de opvattingen van het **basisprofiel**. Het aantal grote afwijkingen is beperkt tot 9%.
- Een drietal variaties laat 2 of meer **grote verschillen** zien, namelijk **KL** (3x min), **Secr** (3x plus) en **AUD** (2x plus).
- Bij de activiteiten rond de **beloning** van de directie **wijkt het hoogste aantal variaties**, namelijk 4, **af** van het basisprofiel. Bij drie is dat een hogere eis (Secr, Aud en geenΔ) en bij één een lagere eis (KL). Bij het **evalueren** van de **directie** wijkt KL negatief af en Secr positief. Bij de andere activiteiten is het aantal afwijkingen maximaal 1.

vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek

Vergelijkbare situatie bij commissaris benchmark

- De **scores** bij het commissaris **benchmarkonderzoek** liggen **gemiddeld** een half punt **hoger** dan bij de cultuursector. De volgorde stemt grotendeels overeen met die bij de cultuursector.

⁹ In dit verband verwijzen wij naar hoofdstuk 3 de paragraaf over teamrollen in “werkgeversrol RvC: vooral niet op gewenst niveau bij evaluatie RvB’, deelrapport 3 commissarisbenchmarkonderzoek 2015-2016. Daar bleek dat commissarissen voor zichzelf weinig verbeterwensen hadden, voor hun RvC wat meer en voor hun RvB een groot aantal.

- onderzoek
- Verder blijkt bij het benchmark onderzoek het MKB evenals KL bij de cultuursector een aantal grotere negatieve verschillen te hebben met het basisprofiel. Daarmee is het aannemelijk dat schaalgrootte een verklarende factor is voor deze afwijkingen.

4.2 Verbeterwensen: vergelijking huidige kwaliteit met gewenste kwaliteit

Tabel 4.2 Quotiënt huidige kwaliteit en toekomstig belang: basisprofiel en enige variaties (5-puntschaal)

	bapr	KL	gPod	VZ	DIR	VR	gCode
(mede) bepaling D&S							
remuneratie-activiteiten							
selectie/ benoeming leden RvT							
selectie/benoeming leden directie							
evaluatie functioneren RvT	0,89						
evaluatie functioneren directie							

Geen geel of oker arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oker: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

- basisprofiel*
- Evaluatie RvT moet beter
- Alleen bij het evaluatie van het functioneren van het RvT heeft het basisprofiel een verbeterwens. Bij de overige activiteiten staan de huidige stand van zaken en de wenselijke kwaliteit in een goede verhouding tot elkaar.

- variaties*
- Consensus met basisprofiel
- Grosso modo is er een redelijke consensus met het basisprofiel. De meeste verbeterwensen doen zich voor bij MI, geenΔ en Secr (elk 3). Naast het evalueren van de RvT betreft dat bij elk de evaluatie van de directie.
 - Opvallend is overigens dat ook DIR van mening is dat het evaluatieproces van de directie verbetering behoeft.
 - VZ en AUD zijn de variaties zonder een verbeterwens. Bij de overige variaties varieert dit aantal van 1 tot 2 verbeterwensen.
 - Het hoogste aantal verbeterwensen wordt geventileerd bij de evaluatie van het functioneren van RvT. Liefst 13 van de 16 variaties vinden dat dit beter moet. Ook het evalueren van de directie kan volgens 6 variaties beter.
 - Het overall verbeterpercentage (inclusief basisprofiel) bedraagt 21%.

- vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek*
- Aantal verbeterwensen cultuursector blijft ruim achter
- In het commissaris benchmarkonderzoek is het overall verbeterpercentage aanzienlijk hoger met 50%.
 - Naast het evalueren van de RvC moet hier ook het evalueren van de RvB/directie beter en bij een groot aantal variaties ook de selectie en benoeming van de RvB/directie.

- enige bespiegelingen*
- 'Is RvT hier onbewust onbekwaam?'
- Het aanzienlijk lagere aantal verbeterwensen in de cultuursector bij dit onderdeel roept bij ons wat vragen op. In extremo zien wij twee verklaringen. De RvT's in deze sector zijn zo goed en professioneel dat er inderdaad geen reden is voor verbetering. Een andere verklaring is: 'misschien zijn de RvT's wel onbewust onbekwaam voor dit onderdeel'. Ze zijn er stellig van overtuigd dat ze het op deze gebieden goed doen. De vraag is evenwel wat hun referentiekader is. Is dat de RvT bij een collega-cultuurinstelling of een RvC van een profit-organisatie? De hier waargenomen situatie roept bij ons herinneringen op aan het 2014 commissaris benchmark onderzoek, waaruit bleek dat RvC's van woningcorporaties een heel goed gevoel hadden bij het functioneren van hun RvC. Zij hadden destijds de minste verbeterwensen van alle variaties. Opvallend is in dit verband dat DIR bijvoorbeeld van mening is dat evaluatie van het functioneren van de directie beter moet. Een standpunt dat door maar 6 van de 16 benchmarks wordt gedeeld. Ook is het veelzeggend dat VZ op geen van de onderdelen van mening is dat er verbeteringen moeten worden gerealiseerd.

- huidige situatie*
- basisprofiel*
- Huidige kwaliteit als
- Met een 3,9 gemiddeld is het basisprofiel redelijk tevreden over de huidige activiteiten.

bevredigend ervaren

- De hoogste mate van tevredenheid manifesteert zich bij de selectie en benoeming van zowel leden van de RvT als van de directie.

variatiës

- In het algemeen is er ook bij alle afzonderlijke variatiës sprake van een min of meer voldoende situatie. Alleen de beloningsactiviteiten bij KL scoren in het onvoldoende traject.
- Met een 4,3 gemiddeld is AUD de variatie die het meest tevreden is over de huidige gang van zaken. VZ is wat dat betreft een goede tweede (4,2).
- AUD is met KL de variatie die de meeste grote verschillen laat zien met het basisprofiel. AUD is daarbij telkens positief (5x) en KL (6x) telkens negatief. De huidige kwaliteit van KL komt dan ook op 3,5 en is daarmee de laagste gemiddelde score op dit onderdeel van het onderzoek.

vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek

Geen materieel verschil met cultuursector

- In het commissaris benchmarkonderzoek is de gemiddelde waardering doorgaans wat hoger dan die bij de cultuursector. Onvoldoendes zijn er de facto niet aangetroffen. Materieel is het verschil niet groot.

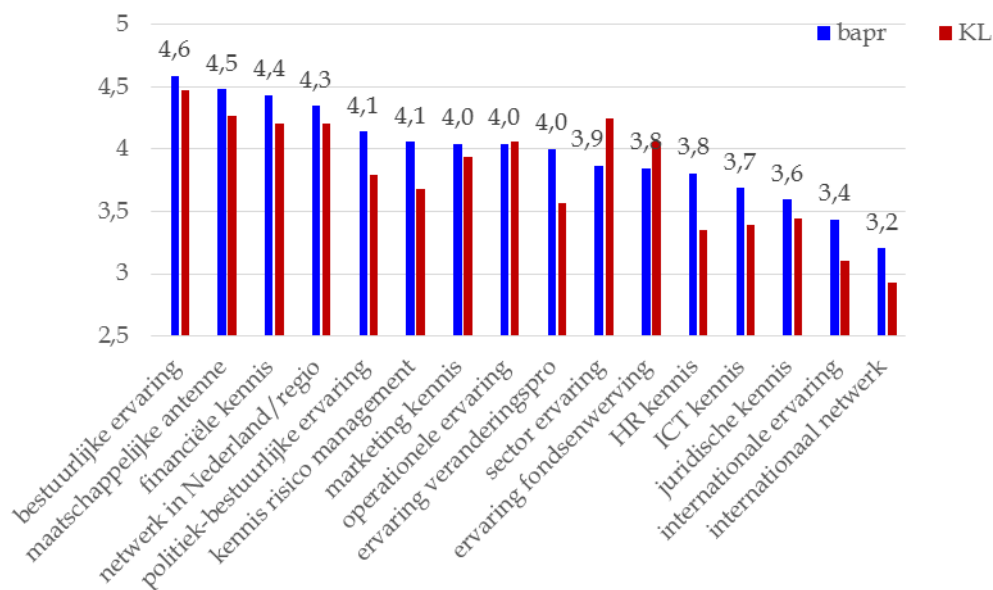
5 Technische competenties RvT

onderzoekvraag

De respondenten is gevraagd naar de huidige en de gewenste kwaliteit van bepaalde technische competenties/eigenschappen van RvT en deze te scoren op een 5-puntschaal. De gehanteerde 5-puntschaal is: 1 = volstrekt onvoldoende, 2 = onvoldoende, 3 = deels onvoldoende/ deels voldoende, 4 = voldoende en 5 = volstrekt voldoende.

5.1 Technische competenties (leden) RvT: ambitieniveau

Figuur 5.1 Scores gewenste kwaliteit technische competenties RvT, basisprofiel (5-puntschaal).



Legenda: bapr: basisprofiel. KL: kleine organisatie. Voor het basisprofiel zijn de scores voor de ambitie gegeven.

wenselijke situatie basisprofiel

Hoogste eisen aan bestuurlijke ervaring en maatschappelijke antenne

- Gemiddeld (4,0) worden de genoemde competenties als belangrijk gezien voor de toekomst. Geen enkele competentie scoort onder de 3,0.
- Het basisprofiel hecht in de wenselijke situatie zeer veel belang aan bestuurlijke ervaring en maatschappelijke antenne (score ≥4,5). Ook financiële kennis, netwerk in Nederland/ regio, politieke-bestuurlijke ervaring, kennis van risicomangement, marketing kennis, operationele ervaring en ervaring met veranderingsprocessen worden belangrijk geacht voor de toekomst.

Internationale dimensie staat onderaan

- De internationale dimensie (ervaring en netwerk) sluit de rij. Opvallend is dat ook ICT-kennis en juridische kennis relatief laag scoren.

variatiës

Consensus met basisprofiel. Alleen KL en AUD wijken

- De meeste variatiës kunnen zich redelijk goed vinden in de waarderingen van het basisprofiel. Bij slechts 19 van de 240 mogelijkheden is er sprake van grote afwijkingen van het basisprofiel (8%).

- diverse keren af
- Daarvan komen er zes voor rekening van **KL** en vijf voor rekening van **AUD**. Beide zijn het eens in hun hogere waardering voor de sector ervaring. Verder hanteert KL op een aantal competenties wat begrijpelijk lagere ambities (internationale ervaring, ervaring met veranderingsprocessen, kennis risicomanagement, HR-kennis en politiek bestuurlijke ervaring). AUD, daarentegen, geeft op een aantal competenties blijk van hogere ambities (marketing kennis, kennis risicomanagement, ervaring fondsenwerving en politieke-bestuurlijke ervaring).
- Te onderscheiden clusters
- Ook bij de variaties staan bestuurlijke ervaring en maatschappelijke antenne telkens in de **top drie**. Daar iets achter komen telkens financiële kennis en netwerk in Nederland. In de **middenmoot** aan de **bovenkant** treffen we doorgaans aan politiek/bestuurlijke ervaring, marketing kennis, kennis risk management en operationele ervaring. Aan de **onderkant** van de **middenmoot** bevinden zich ervaring met veranderingsprocessen, sector-ervaring, ervaring met fondsenwerving en HR-kennis. In de **laatste cluster** bevinden zich doorgaans de overige competenties met de internationale dimensie als hekkensluiter.
- Cultuursector lagere ambities. Netwerk in Nederland relatief veel belangrijker
- vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek*
- Gemiddeld ligt het ambitieniveau bij de commissarissen van het benchmarkonderzoek wat hoger dan dat bij de RvT's van de cultuursector. De bandbreedte bij het genoteerde bedrijf varieert bijvoorbeeld van 3,9 tot 4,8 met een gemiddelde van 4,4, terwijl dat bij het basisprofiel van de cultuursector beweegt tussen de 3,2 en de 4,6 met een gemiddelde van 4,0.
 - Belangrijke verschillen manifesteren zich bij **netwerk in Nederland**. Dat wordt bij de cultuursector relatief hoog ingeschat en hoger dan bij de semipublieke sector in het commissaris benchmark onderzoek. De **internationale dimensie**, daarentegen, wordt in de cultuursector nauwelijks van belang geacht. En ook nu correspondeert dit tot op zekere hoogte met de opvattingen in de semipublieke sector.
- Competenties cultuursector lijken nog een wat historisch stempel te hebben
- Enige bespiegelingen*
- *De scores en de rankings van de afzonderlijke competenties roepen bij ons wat associaties op met de in het verleden gehanteerde criteria voor het selecteren van commissarissen. In essentie waren dat er twee, namelijk **bestuurlijke ervaring** en **netwerk**. In de loop van de tijd kwam daar financiële kennis bij, maar doorgaans wel met een lagere prioriteit dan bij de beide andere. Maatschappelijke antenne zijn wij in het verleden niet als aparte competentie tegengekomen. Als we nu naar de scores bij de cultuursector kijken, dan zijn de resultaten redelijk in overeenstemming met die van het historisch beeld. Ook zijn de scores redelijk in lijn met het beeld dat in het verleden werd aangetroffen bij de RvC's van woningcorporaties. De vraag is in hoeverre vanuit de behoefte van de organisatie wordt geredeneerd of toch misschien vanuit het heersende, historische beeld en misschien de achtergrond van de meeste commissarissen?*
 - *De relatief lage score voor ICT roept bij ons ook vragen op? De cultuursector kan ook niet meer zonder de verworvenheden van de digitale ontwikkelingen. Daarbij kunnen we denken aan de klassieke ICT-insteek in relatie tot bijvoorbeeld betaalsystemen en interne informatiesystemen, maar ook aan meer ondernemingsmodel gerichte toepassingen (bijv. om kinderen te entertainen/erbij te betrekken, ontsluiting van collecties, performances, maar ook aan zaken als geluid en belichting) en aan communicatie/marketing in de ruimste zin des woords. De wereld is veranderd en zal nog verder blijven veranderen, zoals dat altijd al is geweest.*
 - *Mede gezien de niet hoge score voor de **internationale dimensie** vragen wij ons af of er niet impliciet wordt verondersteld dat bepaalde competenties juist bij een directie moeten zitten. Bij de RvC zou dat dan niet nodig zijn. Maar hoe kan een 'toezichhouder' zijn taak naar behoren uitoefenen, als deze ook niet over kennis/ervaring beschikt om vandaar uit de directie niet alleen uit te dagen maar ook te beoordelen om te zien of deze zijn werk naar behoren doet? Wat te denken van de vele buitenlandse toeristen die naar de diverse evenementen/musea komen? Hetzelfde geldt voor voorstellingen/collecties die naar hier worden gehaald en vice versa. Wat kan worden geleerd van het buitenland? Is dat alleen maar een taak voor een directie? Uiteraard realiseren wij ons dat de buitenland component voor een groot aantal, bijvoorbeeld lokale/regionale organisaties doorgaans minder relevant is dan voor meer op nationaal/internationaal opererende instellingen. Wel hebben wij inmiddels de ervaring opgedaan dat over de grenzen kijken van sector en/of van land bevorderlijk kan zijn om eens buiten de geijkte paden impulsen op te doen en deze, al dan niet aangepast ook te verwerken in de eigen situatie. Soms is 'goed gejat beter dan zelf bedacht'.*
- ICT-kennis lijkt wat onderbelicht
- Wordt internationaal/sector overschrijdend kijken wel genoeg toegepast?

5.2 Verbeterwensen technische competenties

Tabel 5.2 Verbeterwens technische competenties (5-puntschaal).

	bapr	KL	gPod	VZ	DIR	VR	gCode
bestuurlijke ervaring							
operationele ervaring							
internationale ervaring							
sector ervaring							
ervaring met veranderingsprocessen							
financiële kennis							

ICT kennis	0,79				
juridische kennis					
marketing kennis	0,88				
kennis risicomanagement					
HR-kennis					
maatschappelijke antenne					
netwerk in Nederland/regio					
internationaal netwerk	0,89				
ervaring fondsenwerving	0,80				
politiek-bestuurlijke ervaring					

Geen geel of oker arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oker: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

- basisprofiel*
- Beter: ICT (urgent) en beslist voor ervaring fondsenwerving, marketing kennis en internationaal netwerk
- Er is sprake van een viertal competenties waarop het basisprofiel verbeteringen wenselijk acht. Het meest urgent is dit bij ICT-kennis. De noodzaak om te verbeteren ligt een klasse lager bij ervaring met fondsenwerving, marketing kennis en internationaal netwerk. De verbeteringen zijn ook daar beslist nodig.
 - Bij de overige 12 competenties is er sprake van een grote mate van tevredenheid. De balans tussen de huidige en de gewenste situatie is goed. Het verschil bij deze competenties blijft bij alle op één na binnen de 5% marge.
- variaties*
- Gedeelde verbeteringen: fondsenwerving, kennis ICT, marketing en internationaal netwerk. Vooral DIR heeft wensen
- Overall gezien is het **verbeterpercentage 28%**, uitgedrukt in het totaal aantal opties. Dat is niet uitzonderlijk. Gedeelde verbeterwensen zijn: ervaring met fondsenwerving (16x), ICT-kennis (15x), marketing kennis (14x), internationaal netwerk (12x) en kennis risicomanagement (7x). Buiten deze verbeterwensen is er nog 1 verbeterwens bij DIR en deze betreft de internationale ervaring.
 - DIR heeft de **meeste verbeterwensen** (6) gevolgd door KL, CULT en VR met elk 5. De overige hebben er 3 of 4.
- vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek*
- Overall verbeterpercentage vergelijkbaar. ICT breed een issue
- Het overall verbeterpercentage bij het commissaris benchmarkonderzoek is 25%. Dat percentage is vergelijkbaar met dat van de cultuursector. Gedeeld is de verbeterwens betreffende ICT. Bij de andere competenties zijn de wensen minder breed gedeeld.
- Huidige situatie*
- basisprofiel*
- Grootste deel voldoende
- Met gemiddeld een 3,8 is het basisprofiel redelijk tevreden over de kwaliteit in de huidige situatie van de onderzochte technische competenties. Het grootste deel van de competenties wordt als voldoende beoordeeld.
 - Twijfels zijn er ten aanzien van: internationale ervaring (3,2), ervaring met fondsenwerving(3,1), ICT-kennis (2,9) en internationaal netwerk (2,9). De laatste drie kunnen zonder meer als onvoldoende worden betiteld
- variaties*
- Grootste deel technische competenties voldoende. Internationale dimensie, ICT-kennis en ervaring met fondsenwerving onvoldoende
- Het totaal **onvoldoende percentage** (inclusief het basisprofiel is **20%**). Het grootste deel is te herleiden tot een breed gedeelde opvattingen over de doorgaans onvoldoende scores voor de internationale dimensie, ICT-kennis en ervaring met fondsenwerving.
 - AUD** is de variatie die relatief het **meest tevreden** is met de huidige situatie. Op geen competentie wordt onvoldoende gescoord. Bovendien is dit de enige variatie die op 4,0 gemiddeld uitkomt. De overige variaties zitten alle rond het gemiddelde van het basisprofiel, waarbij KL het laagst zit met 3,5 gemiddeld.
 - KL** is ook de variatie met de **meeste afwijkingen** van basisprofiel. Liefst 10 keer is er een lagere score voor de huidige situatie m.b.t. een bepaalde competentie.
- vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek*
- Minder onvoldoendes, maar wel ook ICT-kennis
- Bij het commissaris benchmarkonderzoek is het **onvoldoende percentage 10%** en dit is nagenoeg **volledig** te herleiden tot de onvoldoende score voor **ICT-kennis**.
- Enige bespiegelingen*
- Is politiek-bestuurlijke ervaring echt belangrijk of is het een weerspiegeling van de samenstelling van menig
- Specifiek voor de cultuursector is als competentie opgenomen politiek-bestuurlijke ervaring. Deze wordt qua ambitie doorgaans als redelijk noodzakelijk gezien (score veelal 4,0 of hoger). In de praktijk blijkt daaraan doorgaans ook goed te worden voldaan. Vermoedelijk is de samenstelling van de RvT's in de cultuursector gedeeltelijk of misschien wel voor een groot deel gebaseerd op toezichthouders met een politiek-bestuurlijke*

RvT?

achtergrond. In dat geval is een relatief hoge waardering voor deze competentie begrijpelijk. In het verleden zagen wij dat ook ten aanzien van de juridische competentie in de profit-sector.

- Vanuit de buitenkant hebben wij de indruk dat in het licht van de eerder gesignaleerde historische associatie wat betreft selectiecriteria voor een toezichthouder in deze sector bestuurlijke ervaring en dan in het bijzonder politieke bestuurlijke ervaring dominant is geweest. Daarmee is dit ook een overeenkomst met menige RvC in de semipublieke sector. Gezien de gesignaleerde verbeterwensen vragen wij ons af of er bij RvT's niet wat op deze competentie moet worden ingeleverd ten faveure van competenties waar de facto een tekort wordt gesignaleerd? Als politieke-bestuurlijke samenwerking een indicatie is voor het weten om te gaan met subsidieaanvragen op de diverse niveaus van overheden, dan vermoeden wij dat instellingen in de cultuursector daar niet het heil van moeten verwachten. Ook voor cultuurinstellingen zal vermoedelijk gelden dat zij 'master of their own destiny' moeten zien te worden. Niet gemakkelijk, maar ook niet onmogelijk.

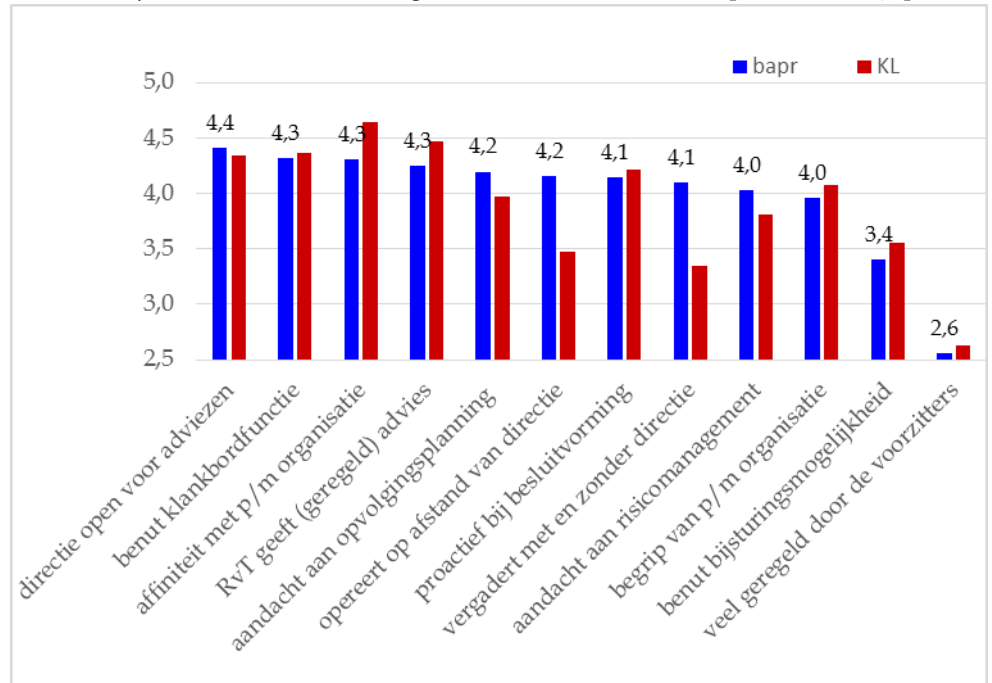
6 Relatie tussen directie en RvT

6.1 Wenselijke situatie samenwerking tussen directie en RvT

Onderzoeksvraag

De respondenten is gevraagd stellingen te beoordelen over de samenwerking tussen directie en RvT. Gevraagd is de huidige en de wenselijke situatie te scoren op een 5-puntschaal.

Figuur 6.1 Scores wenselijke situatie: samenwerking tussen directie en RvT, basisprofiel en KL (5-puntschaal).



Legenda: bapr: basisprofiel. KL: kleine organisatie. p/m: producten/markten. Voor het basisprofiel zijn de scores voor de ambitie gegeven

wenselijke situatie

basisprofiel

Zeer wenselijk: het openstaan van 'mijn' directie voor adviezen RvT

- Het basisprofiel kan zich in de meeste stellingen prima vinden. Bij 10 van de 12 wordt een 4,0 of hoger gegeven. Alleen over het benutten van de **bijsturingmogelijkheid** door RvT wordt wat meer getwijfeld (3,4). **Negatief** staat het basisprofiel tegenover het **veel regelen door de voorzitters** van RvT en directie (2,6).
- Qua ranking van het basisprofiel is 'mijn' directie open staat voor adviezen van RvT het meest wenselijk, op de voet gevolgd door het benutten van de klankbordfunctie door RvT, het hebben van affiniteit met de producten/ markten van de organisatie en het (geregeld) advies geven door RvT aan de directie.

variaties

Brede instemming met basisprofiel

- Gemiddeld gezien kunnen ook de variaties zich in de stellingen vinden. Alle scoren rond de 4,0 gemiddeld. Het overall afwijkingpercentage van het basisprofiel is slechts 11%.
- De meeste afwijkingen doen zich voor bij AUD (4x plus), DIR en KL (elk 3x).
- Het **met en zonder directie vergaderen** is het onderwerp waarbij de **meeste, doorgaans negatieve afwijkingen** van het basisprofiel te zien zijn (6x). Voor het op afstand opereren is dit 3x. Bij beide

- RvT KL lijkt op Raad van Advies
- onderwerpen is AUD met 2 positieve afwijkingen de uitzondering.
 - In vergelijking met het basisprofiel scoren bij KL heel laag het met en zonder de directie vergaderen (3,3) en het op afstand opereren van de directie als RvT (3,5). Ook de andere scores wekken de indruk dat een RvT bij de kleinere organisatie meer het karakter heeft van een soort Raad van Advies. In iets mindere mate gaat voorgaande ook op voor MI.
- Natuurlijke reflex bij DIR
- De afwijkende opvattingen van DIR zijn niet onbegrijpelijk. DIR wil dat er minder vergaderd wordt zonder directie, dat er minder wordt bijgestuurd, maar dat er meer wordt geregeld door de voorzitters. Dit lijkt een natuurlijke reflex te zijn.
 - De Secr vindt dat er meer aandacht moet worden geschonken aan risicomanagement en aan opvolgingsplanning van de directie.
- Proactief worden betrokken bij besluitvorming en aandacht voor risicomanagement belangrijker
- vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek*
- Nu manifesteert zich een aantal duidelijke verschillen. Het proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming en aandacht voor risicomanagement staan bij dit onderzoek meer bovenaan. Dit geldt ook voor de semipublieke sector.
 - Verder liggen ook nu de scores qua ambitie weer hoger dan bij de cultuursector.

6.2 Verbeterwensen m.b.t. samenwerking tussen directie en RvT

Tabel 6.2 Verbeterwensen t.a.v. de relatie RvT-directie

	Bapr	KL	gPod	VZ	DIR	VR	gCode
RvT opereert op afstand van directie							
RvT vergadert zowel met als zonder directie	0,86						
veel zaken worden geregeld door beide voorzitters	1,13						
proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming							
RvT benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid'							
RvT benut (geregeld) haar klankbordfunctie							
RvT geeft (geregeld) advies aan de directie							
'mijn' directie staat open voor adviezen van de RvT							
elke commissaris begrijpt producten/markten bedrijf							
commissaris heeft affiniteit met producten/markten							
RvT (voldoende) aandacht aan riskmanagement	0,83						
RvT (voldoende) aandacht aan opvolgingsplanning	0,84						

Geen geel of oker arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oker: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk. Groen: afwijking naar boven meer dan 10%. Het mag wel wat minder.

basisprofiel

- Vier verbeteringen wenselijk bij bapr
- Het basisprofiel heeft een viertal verbeterwensen. RvT moet/mag vaker ook vergaderen zonder dat de directie erbij aanwezig is. Verder moet er meer aandacht worden geschonken aan risicomanagement en opvolgingsplanning m.b.t. de directie. Daarnaast moeten beide voorzitters minder samen regelen.

variaties

- Aandacht voor riskmanagement, opvolgingsplanning, vergaderen zonder directie en minder regelen door voorzitters breed gedeeld
- Het overall verbeterpercentage (inclusief basisprofiel) bedraagt 34%. Dit is nagenoeg volledig te herleiden tot de zeer breed gedeelde verbeterwensen bij meer aandacht voor risicomanagement en opvolgingsplanning m.b.t. de directie, meer vergaderen zonder directie en minder regelen door de voorzitters.
 - De variatie met de meeste verbeterwensen is SECR (7x), gevolgd door AUD en gCode (elk 6x).
 - Door geen enkele variaties wordt verbetering nodig geacht bij het proactief betrekken van RvT bij belangrijke besluitvorming en/of het benutten van de bijsturingmogelijkheid en klankbordfunctie richting directie.

vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek

- Anders: o.a. meer proactief worden betrokken en meer begrip van product
- Ook in het commissaris benchmarkonderzoek wordt meer aandacht wenselijke geacht voor risicomanagement en opvolgingsplanning. Daarnaast zijn daar relevant meer proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming en meer begrip van de producten/markten van het bedrijf.
 - Het overall verbeterpercentage (inclusief basisprofiel) is bij het commissaris benchmarkonderzoek

/markten bedrijf 44%.

Huidige situatie

basisprofiel

Redelijke mate van instemming met stellingen

- Met een 3,7 gemiddeld is het basisprofiel het redelijk eens met genoemde stellingen. De **meeste instemming** bestaat ten aanzien van: het (geregeld benutten van de **klankbordfunctie**, **affiniteit** met producten/markten, het **openstaan** van de directie **voor adviezen** van RvT en het (geregeld) **advies geven** aan de directie. Alle scores tussen de 4,0 en 4,2. Grosso modo bestaat er ook een positief gevoel bij het **proactief** worden **betrokken bij** belangrijke **besluitvorming**.
- Een speciale positie qua waardering wordt ingenomen door de stelling, dat veel zaken worden geregeld door de voorzitters. Een goede score ligt hier doorgaans gecentreerd rond de 3,0. Hetgeen ook het geval is bij het basisprofiel.

variaties

Grote consensus met basisprofiel

- Ook nu bestaat er een **grote** mate van **consensus** met de opvattingen van het basisprofiel. Het percentage afwijkingen bedraagt 14%. Het **hoogste** aantal **afwijkingen** (3x plus en 3x min) manifesteert zich bij de stelling over het zowel **met als zonder directie vergaderen**.
- **SECR wijkt** het **meest** van het basisprofiel **af** met 6 verschillen, waarvan 4 positief en twee negatief. **KL** en **AUD** wijken elk 4 keer af van het basisprofiel.

vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek

Alleen begrip producten/markten meer wisselend ervaren

- Er blijkt een redelijke mate van overeenstemming te zijn met de cultuursector ten aanzien van de stellingen waarmee een hoge mate van instemming bestaat. Alleen het begrip van de producten/markten scoort in commissaris benchmarkonderzoek wat wisselend.

Enige bespiegelingen

Wel oog voor risico van de keuze van een verkeerde commissaris of directeur?

- *Ten aanzien van meer aandacht voor risicomanagement vragen wij ons af of RvT's wel eens nadenken over het risico van de aanstelling van een verkeerde commissaris of directielid. Door één van de auteurs is in 2014 een onderzoek gedaan van de risicomanagementparagrafen van de jaarverslagen 2013 van AEX-, AMX en AScX bedrijven. Daaruit is gebleken dat bij slecht twee bedrijven een opmerking werd gemaakt, die verband hield met het risico in relatie tot de RvC of de RvB. Als een criterium is dat iets in de risicoparagraaf moet worden opgenomen, omdat of de kans van optreden groot is of de gevolgen majeur zijn, dan verbazen wij ons er over dat over een dergelijk risico niets wordt gezegd in de jaarverslagen. Op grond van de hier geconstateerde verbeterwensen en de antwoorden bij de start open vragen vermoeden wij dat de hier bedoelde risico's ook wel eens ontsnapt zouden kunnen zijn aan de aandacht van de RvT's.*

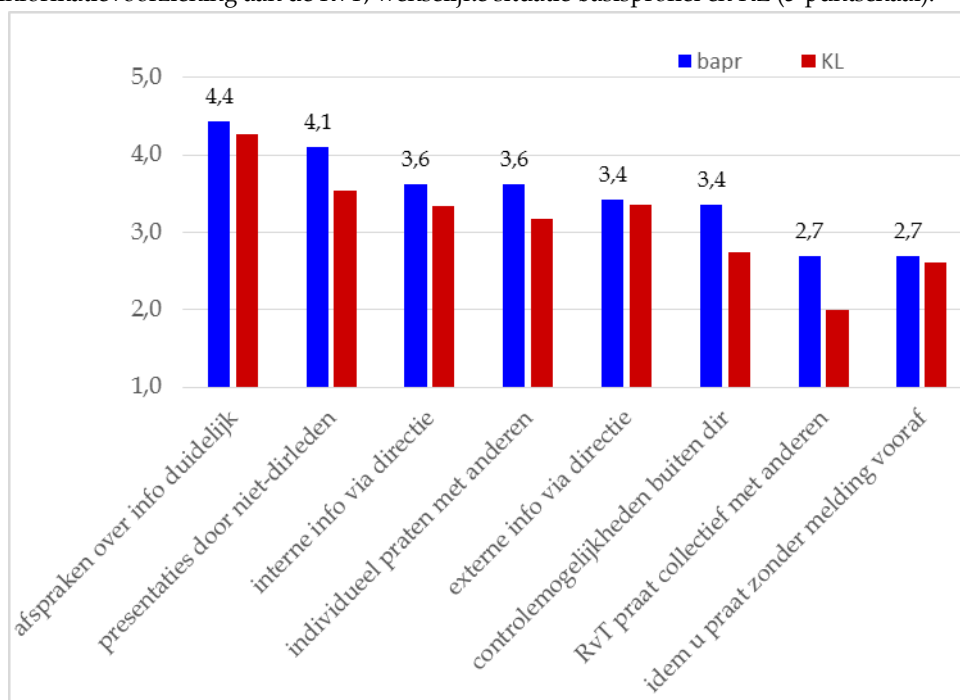
7 Informatievoorziening

Onderzoekvraag

Aan de hand van een aantal stellingen zijn de respondenten gevraagd naar de informatievoorziening aan de RvT.

7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Informatievoorziening aan de RvT, wenselijke situatie basisprofiel en KL (5-puntschaal).



Legenda: bapr: basisprofiel. KL: kleine organisatie. Voor het basisprofiel zijn de scores voor de ambitie gegeven. Dir is in een aantal gevallen gebruikt als afkorting voor directie.

basisprofiel

Informatievoorziening moet duidelijk zijn en gewenst dat niet-directieleden presentaties geven aan RvT

- Met een 3,5 gemiddeld kan het basisprofiel zich redelijk vinden in de genoemde stellingen.
- Afspraken over de informatievoorziening door de directie aan RvT moeten duidelijk zijn (4,4). Ook niet-directieleden van de organisatie moeten presentaties geven op de vergadering van de RvT (4,1). Deze twee stellingen steken wat instemming betreft duidelijk boven de rest uit.
- Licht positief staat het basisprofiel tegenover de stellingen dat de informatie, zowel intern als extern gegenereerd, via de directie moet blijven lopen. Dat zou een teken kunnen zijn dat de haalplicht van RvT niet overal goed doorgedrongen is. Maar de vergelijkbare scores op de stellingen ‘het gebruik van controlemogelijkheden buiten de directie’ en ‘het individueel praten met anderen uit de organisaties buiten de directie’ laten zien dat die opvatting niet helemaal opgaat. Het lijkt of er wat ambivalente gevoelens heersen bij het basisprofiel.
- De stellingen dat RvT spreekt als collectief buiten de directie met andere mensen uit de organisatie en het individueel spreken met andere mensen uit de organisatie zonder melding vooraf aan de directie wordt niet als wenselijk gezien.

andere variaties

De nodige afwijkingen van het basisprofiel (28%). Eens met belang duidelijke afspraken over info-voorziening en presentaties door niet-directieleden

- Het procentuele aantal grote verschillen met het basisprofiel bedraagt nu 28% en is daarmee substantieel. Het grootste aantal variaties wijkt af bij: het individueel praten buiten de directie zonder melding vooraf (4x plus en 5x min), het als RvT collectief praten met anderen buiten de directie (4x plus en 3 x min), het individueel praten met anderen buiten de directie en het gebruiken van controlemogelijkheden buiten de directie (elk 6x).
- De variaties met de meeste afwijkingen zijn: KL, gCode en Secr (elk 4x). JONG en AUD volgen met drie. De overige variaties hebben er minder of geen. Bij de persoonsgebonden variaties zijn de afwijkingen doorgaans positief.
- Bij alle variaties staan doorgaans in de top twee qua wenselijkheid: duidelijkheid van de afspraken over informatievoorziening door de directie en het geven van presentaties door niet niet-directieleden.

7.2 Verbeterwensen

Tabel 7.2 'Informatieverstrekking aan RvT': verbeterwensen

	bapr	KL	gPod	VZ	DIR	VR	gCode
afspraken over info-verstrekking door directie zijn duidelijk	0,88						
alle interne informatie aan RvT loopt via directie							
alle externe informatie aan RvT loopt via directie							
RvT gebruikt controlemogelijkheden buiten directie							
ook niet- directie-leden geven presentaties voor RvT							
RvT spreekt collectief anderen uit organis. buiten directie							
RvT praat buiten de directie om met anderen uit organisatie idem zonder melding vooraf aan de directie							

Geen geel of oker arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oker: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk. Groen: afwijking naar boven meer dan 10%, het mag wel wat minder.

basisprofiel

Afspraken kunnen duidelijker

- Bij het basisprofiel lijkt er weinig behoefte om dingen te veranderen. Alleen de afspraken over de informatievoorziening kunnen duidelijker. Geregeld blijkt de verbeterwens niet alleen de afspraken over de informatievoorziening te betreffen, maar ook de kwaliteit van de informatie zelf.

variaties

Instemming met basisprofiel

- Ook de variaties lijken over het algemeen redelijk tevreden met hoe het nu gaat. Breed gedeeld met het basisprofiel is de wens om de **afspraken** over de **informatievoorziening** aan de RvT **aan te scherpen** (12x).
- Bij de stelling dat alle **binnen** het **bedrijf** **gegenereerde informatie** via de directie moet lopen, lijkt zich een tendens te vertonen dat dat wel wat minder mag. gCode en AUD zijn daar zelfs heel uitgesproken in, het moet minder. Een vergelijkbaar signaal valt waar te nemen met betrekking tot de buiten de instelling gegenereerde informatie, zij het dat dit daar wat minder uitgesproken is.
- Het **zonder melding vooraf** **buiten** de **directie praten met anderen** uit de organisatie roept ook binnen de cultuursector ambivalente gevoelens op. Er zijn er die er minder moeite mee hebben, maar een groot gedeelte vindt het 'not done'. Bij geenΔ, DIR en Secr moeten deze gesprekken beslist minder vaak plaatsvinden.
- Ambivalente gevoelens worden ook vaak aangetroffen bij de uitspraak betreffende de **controle buiten** de **directie**. Onder andere MI, KL en AUD geven aan dat dit vaker kan worden toegepast.
- VZ en gPOD hebben helemaal geen verbeterwensen en DIR en VR slechts één.

vergelijking met commissarissen benchmarkonderzoek

Vooraf meer controle buiten RvB

- In dit onderzoek komen twee breed gedeelde verbeterwensen voor. Die betreffen meer controle buiten de RvB en het als RvC als collectief meer praten met anderen uit de organisatie buiten de RvB/directie. Bij deze laatste wens is het ambitieniveau relatief wat aan de lage kant.

Huidige situatie

basisprofiel

Collectief praten en zonder melding vooraf nog nauwelijks gedaan

- Met een 3,4 gemiddeld voor de huidige stand van zaken kan het bapr zich maar tot een bepaalde mate vinden in de genoemde stellingen.
- Het **basisprofiel** is met name **tevreden** (4,1) over de **presentatie** van **niet-directieleden** voor de RvT. **Geen instemming** bestaat er ten aanzien van het als RvT collectief praten met anderen buiten de directie en ten aanzien van het individueel praten met anderen buiten de directie zonder melding vooraf.
- Met de overige stellingen is er sprake van een zeker mate van (lichte) instemming.

variaties

Wel wat afwijkingen, maar beeld op hoofdlijnen vergelijkbaar

- **Overall** gezien is het **percentage** grote **afwijkingen** van het basisprofiel **25%**. Dat is substantieel. **Secr** vertoont bij bijna alle stellingen grote verschillen, veelal positief, met het basisprofiel. Alleen bij het verlopen van de intern gegenereerde informatie via de directie en bij de individuele gesprekken buiten de RvB is dat niet het geval. **KL** volgt op de tweede plaats met vijf, negatieve afwijkingen. **MI** geeft drie keer een lagere mate van instemming en **VZ** juist drie keer een hogere met betrekking tot de stellingen.
- De meeste discussie lijkt te zijn rond het zonder melding vooraf aan de directie spreken met anderen uit de organisatie. **AUD** en **nCode** geven daar een hogere score dan het basisprofiel terwijl onder andere **KL**, **DIR**, **Secr** en **VR** een lagere score geven dan het basisprofiel. Ook het gebruik van

controle mogelijkheden buiten de directie door RvT en het individueel spreken met anderen uit de organisatie met melding vooraf aan de directie levert de nodige substantiële verschillen op. Zowel met het basisprofiel als onderling.

Cultuursector moet nog 'cultuuromslag' maken

vergelijking met commissaris benchmarkonderzoek

- Bij de commissarissen uit dit onderzoek lijkt de professionaliseringslag wat verder te zijn op een aantal onderdelen. Afspraken over informatievoorziening zijn duidelijker, externe gegenereerde informatie haalt de commissaris meer zelf, controle buiten de RvB wordt meer toegepast evenals presentaties voor de RvC door niet-RvB leden en ook is praten buiten de RvB met anderen uit de organisatie gebruikelijker. Misschien moeten we ten aanzien van de cultuursector niet van een professionaliseringslag maar meer van een 'cultuuromslag' spreken.

Gesprekken met anderen buiten de organisatie zonder melding vooraf worden gemeengoed

Enige bespiegelingen

- *Het zonder melding vooraf buiten de directie praten met anderen uit de organisatie roept, zoals gezegd, ook binnen de cultuursector ambivalente gevoelens op. Opvallend is wat dat betreft het standpunt van Dir. Uit eerdere onderzoeken onder bestuurders en gesprekken met leden van RvB's/directies bleek ook hier de wereld verdeeld. Sommigen hadden er absoluut geen moeite mee dat dit gebeurde. En juist als blijkt van dat ze niets te verbergen hadden, waren zij zelf voorstander van dergelijke gesprekken. Anderen, daarentegen, waren mordicus tegen. Bij deze laatste categorie werden geregeld bestuurders aangetroffen, die net op hun stoel zaten.*
- *Onze taxatie is, dat de hier bedoelde gesprekken eerder vaker zullen gaan plaatsvinden dan minder. Al is het alleen al om 'onafhankelijk' inkleuring te kunnen krijgen van de door de directie verstrekte informatie.*

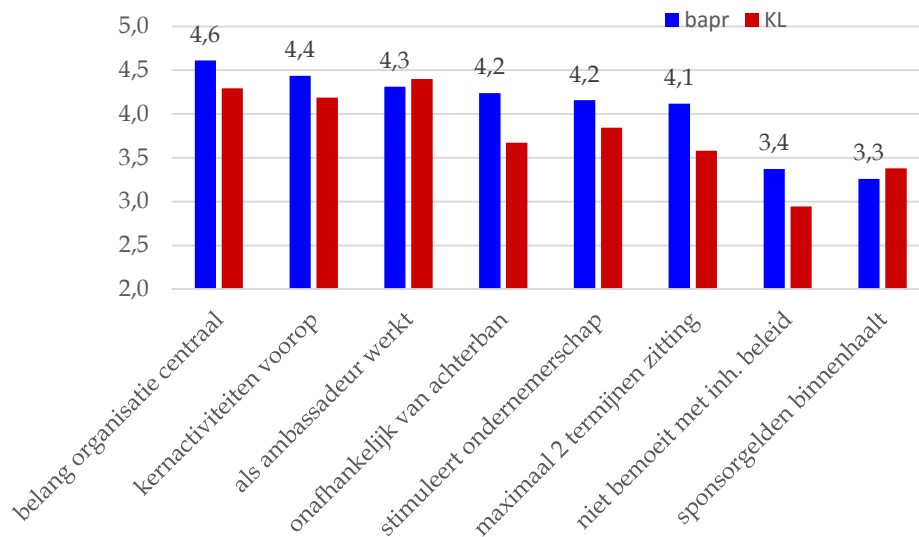
8 'Eisen' aan lid RvT en vertegenwoordiging in RvT

Onderzoeksvraag

De respondenten is gevraagd aan de hand van stellingen te oordelen over 'eisen' die worden gesteld aan een lid van de RvT. Deze komen onder andere naast de al behandelde technische competenties. Tevens is gevraagd in hoeverre bepaalde belanghebbenden wel of niet zitting mogen hebben in een RvT. Gevraagd is de huidige en de wenselijke situatie te scoren op een 5-puntschaal, variërend van 1 = volstrekt oneens tot 5 = volstrekt mee eens.

8.1 Wenselijke situatie 'eisen' aan lid RvT

Figuur 8.1 Scores wenselijke situatie eisen aan lid RvT, basisprofiel en KL (5-puntschaal).



Legenda: bapr: basisprofiel. KL: kleine organisatie. Inh.: inhoudelijke en operationele. Voor het basisprofiel zijn de scores voor de ambitie gegeven

wenselijke situatie
basisprofiel

Zeer wenselijk: het centraal stellen van belang

- Het basisprofiel stemt het meest in met de stelling dat een lid van zijn RvT het belang van de organisatie centraal stelt.
- Hierna volgt een cluster stellingen die als wenselijk kan worden getypeerd met scores tussen de 4,0

- organisatie en 4,5.
- Geen stelling valt in de klasse met een score tussen de 3,5 en de 4,0. De resterende twee stellingen vallen in de klasse. Die kan worden getypeerd als een zeer geringe mate van instemming. Het betreft de stellingen dat het lid RvT zich niet gaat bemoeien met inhoudelijke/operationele beleid en dat hij/zij sponsorgelden (o.a. via bedrijven of mecenasen) binnen gaat halen.
- variaties*
- Redelijke consensus met basisprofiel
- Het overall percentage grote verschillen met het basisprofiel is 14%. Dit is een indicatie dat de meeste variaties zich in de opvattingen van het basisprofiel kunnen vinden. 12 van de 17 afwijkingen komen op conto van KL (5x min), DIR (3x plus en 1x min) en Secr (3x plus) en nemen daarmee het leeuwendeel van deze verschillen voor hun rekening .
 - KL scoort het laagste gemiddelde (3,8) en DIR en SECR het hoogst (4,3).
- DIR ziet grotere externe rol voor RvT
- Enige opvallende afwijkingen doen zich onder andere voor bij DIR. Het lid van de RvT mag wel degelijk sponsorgelden binnenhalen (4,0), moet als ambassadeur voor de organisatie werken (4,7) en mag zich niet met inhoudelijke/operationele zaken bemoeien (3,8).
 - De Secr hecht vooral aan de onafhankelijkheid van een eventuele achterban (4,9) en krijgt hierin gezelschap van AUD. Daarnaast vindt Secr het meer van belang dat RvT sponsorgelden binnenhaalt en cultureel ondernemerschap stimuleert. Het lijkt er op dat Secr, los van de onafhankelijkheidsopvatting meer oog heeft voor de 'zelfredzaamheid' van de organisatie.
 - Bij KL roepen de grote verschillen met het basisprofiel een diffuus beeld op. Minder noodzaak voor onafhankelijk opereren van achterban, mag zich meer bemoeien met inhoudelijke/operazittingstermijn hoeft niet beperkt te worden tot twee termijnen en cultureel ondernemerschap mag wel minder worden gestimuleerd.

8.2 Verbeterwensen 'eisen' aan lid RvT

Tabel 8.2 Verbeterwensen t.a.v. 'eisen' lid RvT

	Bapr	KL	gPod	VZ	DIR	VR	gCode
als ambassadeur voor de organisatie werkt	0,90						
sponsorgelden binnenhaalt	0,79						
onafhankelijk van eventuele achterban functioneert							
het belang van de organisatie centraal stelt							
niet bemoeit met het inhoudelijke/operationele beleid							
maximaal 2 termijnen zitting heeft in onze RvT							
cultureel ondernemerschap stimuleert							
eigenlijke kernactiviteiten boven 'nevenactiviteiten'							

Geen geel of oker arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oker: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

- Lid RvT moet meer geld binnenhalen en zich meer de ambassadeursrol aanmeten
- basisprofiel*
- Het basisprofiel heeft een tweetal verbeterwensen. Een lid RvT moet zich vaker dan nu inspannen om als ambassadeur van de organisatie op te treden maar veel belangrijker is dat hij/zij beter zijn/haar best moet doen om sponsorgelden binnen te halen.
 - Ten aanzien van de overige stellingen worden geen verbeterwensen gesignaleerd.

- Opvatting basisprofiel breed gedeeld
- variaties*
- Alle variaties hebben 1 of 2 verbeterwensen. Zij zien evenals basisprofiel (urgente) verbetermogelijkheden waar het de ambassadeursrol en het binnenhalen van sponsorgelden aangaat.

Huidige situatie

- Redelijk aan eisen voldaan behalve bij binnenhalen sponsorgelden
- basisprofiel*
- Gemiddeld (3,9) is het basisprofiel van mening dat het lid RvT aan de 'eisen' voldoet. Het meest tevreden is het basisprofiel over hoe het lid RvT het belang van de organisatie voorop stelt (4,5).
 - Over het zich niet bemoeien met inhoudelijke/operationele beleid wordt wat getwijfeld (3,4), maar van twijfel is geen sprake bij het binnenhalen van sponsorgelden. Deze verwachting wordt niet waargemaakt (2,6).

variaties

Hoge mate van instemming met basisprofiel. KL en AUD wijken af

- Ook nu is er sprake van een hoge mate van instemming met het basisprofiel. Het overall percentage grote verschillen met het basisprofiel bedraagt slecht 15%. De meeste grote verschillen komen voor bij KL (6x min) en AUD (4x plus).

Kritische herbezinning over gewenste inbreng politiek-bestuurlijke ervaring en netwerk in Nederland/regio in relatie tot werving sponsor-/subsidiegelden wenselijk

Enige bespiegelingen

- *Hoe moeten de onvoldoende voor de huidige situatie, de niet al te hoge score op wenselijkheid en de geconstateerde verbeterwens voor het binnenhalen van sponsorgelden geïnterpreteerd worden? Is deze activiteit niet de taak van de RvT of zou het dit eigenlijk wel moeten zijn? Formeel zal het antwoord nee zijn, maar in de praktijk zal dat wat meer fluïde zijn. of blijkt uit de antwoorden een aarzeling in die zin van eigenlijk voelen wij ons moreel verplicht, maar onze competenties liggen niet op dat vlak.*
- *In het begin gaven commissarissen aan dat politiek-bestuurlijke ervaring belangrijk was en dat deze ook goed vertegenwoordigd was. Ervaring met fondsenwerving was duidelijk een lacune. We stelden toen al aan de orde in hoeverre bij politiek-bestuurlijke ervaring ook gedacht werd aan het behulpzaam kunnen zijn bij het verwerven van overheidssubsidies. Deze gedachten komt nu weer bij ons op. Een kritische bezinning op de veronderstelde inbreng van politiek-bestuurlijke ervaring en de behoefte aan subsidie-/sponsorgelden wordt door ons ten zeerste aanbevolen. Daarbij kan ook worden meegenomen het belang van netwerk in Nederland/regio. Is wat gisteren actueel was dat nu nog steeds?*

8.3 Vertegenwoordiging in RvT

Onderzoeksvraag

Aan de hand van een aantal stellingen is de respondenten gevraagd naar de achtergrond van leden RvT die in hun RvT zitting kunnen hebben. Met name zijn daarbij posities aan de orde gesteld die die onafhankelijkheid van de commissaris ter discussie zouden kunnen stellen. Ook nu is weer gevraagd naar de huidige en de wenselijke situatie.

vraagstelling

In een RvT van mijn organisatie hebben zitting:

- ♦ een aan een sponsor (inclusief evt. mecenaat) gelieerd persoon
- ♦ de sponsor (inclusief mecenas) zelf
- ♦ een aan een leverancier gelieerd persoon
- ♦ een kunstenaar, waarvan het werk kan worden opgenomen in het aanbod van de culturele instelling
- ♦ een aan een subsidiegever gelieerd persoon
- ♦ een familielid van één van de medewerkers
- ♦ de initiator of uitvoerder van onze projecten

Geen zitting in RvT

resultaten

- ♦ Zowel in de **huidige** als de **wenselijke situatie** waren de respondenten duidelijk van mening dat leden van de RvT die aan één van de genoemde kwalificaties voldeden **geen zitting** hadden en ook niet zouden moeten hebben **in de RvT**.
- ♦ Uit de open vraag naar de **motivering** kwam naar voren dat belangenverstrengeling moet worden voorkomen en dat de **onafhankelijkheid** van de RvT **niet ter discussie** mocht worden gesteld. In verband met dit laatste antwoord is ook als probleem genoemd een toezichthouder die voortkomt uit het netwerk van de directie. Dit heeft bijvoorbeeld ook in de woningcorporatieschandalen een rol gespeeld.

Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- Het basisprofiel en de variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.
- De score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête is de te verklaren variabele. De verklarende variabelen $D_{v,i}$ zijn 15 dummy variabelen die de 15 variaties V representeren: De variabele $D_{v,i}$ is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele $D_{v,i}$ is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{KL,i}$ is gelijk aan 1 indien de respondent i de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een organisatie met een jaaromzet van minder dan 500k. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A1 zijn de 15 variaties op een rij gezet

Tabel A1 Basis profiel en 15 variaties

Basisprofiel		15 variaties/benchmarks	
Perspectief waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
grootte organisatie*	Omzet > 2500 k (139)	MI KL	Omzet tussen 500k en 2500k (147) Omzet < 500k (102)
rol bij organisatie**	Gewoon lid bestuur /RvT, geen VZ, DIR SECR en lid AUD (119)	VZ DIR SECR AUD	Voorzitter bestuur/RvT (110) Lid van de directie/directeur bestuurder (129) Secretaris van bestuur/RvT (18) Lid auditcommissie (20)
sector	Podiumkunsten (191)	gPOD	Geen podiumkunsten (197)
besturingsmodel	Geen bestuur-model (211)	MODEL	Wel bestuur-model (177)
code	Past Governance code Cultuur toe (321)	gCODE	Past Governance code Cultuur niet toe of weet het niet (67)
vergoeding	Geen financiële vergoeding (273)	finVERG	Wel vergoeding in welke vorm dan ook (115)
Wijzigingen	Wijziging samenstelling bestuur /RvT in het afgelopen jaar (272)	geenΔ	Geen wijziging samenstelling van bestuur/RvT (116)

Achtergrond van de respondent

sector	Ook in andere sector toezichthouder (237)	CULT	Alleen toezichthoudende functie in cultuursector (151)
toezicht	Wel toezichthoudende functie (340)	GEEN	Geen toezichthoudende functie (48)
leeftijd	> 55 jaar (204)	JONG	≤ 55 jaar (184)
gender	Man (249)	VROUW	Vrouw (139)

* Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat bij een bepaalde waarde van een variabele hoort.

** Wat betreft "rol bij organisatie zit in het basisprofiel alle respondenten die NIET hebben aangegeven dat ze voorzitter, lid directie, secretaris of lid van de auditcommissie zijn. Dit zijn 119 respondenten (verwachting is 111 wanneer geen respondenten meer dan 1 rol hebben opgegeven. Onder deze 119 overblijvende respondenten in het basisprofiel heeft 1 respondent aangegeven dat hij/zij lid bestuur cultuur sector is, 4 respondenten hebben gescoord op "overig lid van bestuur/directie en 2 respondenten hebben gescoord op "lid RvC of bestuur/RvT op voordracht.

- Regressiemodel
- Het volgende regressiemodel wordt geschat voor alle scores in de vragen in de enquête waarop gescoord moet worden:

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{ML,j} \times D_{ML,i} + \beta_{KL,j} \times D_{KL,i} + \beta_{VZ,j} \times D_{VZ,i} + \beta_{DIR,j} \times D_{DIR,i} + \beta_{SECR,j} \times D_{SECR,i} + \beta_{AUD,j} \times D_{AUD,i} + \beta_{gPOD,j} \times D_{gPOD,i} + \beta_{MODEL,j} \times D_{MODEL,i} + \beta_{gCODE,j} \times D_{gCODE,i} + \beta_{JONG,j} \times D_{JONG,i} + \beta_{VROUW,j} \times D_{VROUW,i} + \beta_{FINVERG,j} \times D_{FINVERG,i} + \beta_{GEENA,j} \times D_{GEENA,i} + \beta_{CULT,j} \times D_{CULT,i} + \beta_{GEEN,j} \times D_{GEEN,i} + \epsilon_{ij}$$
 - Vanwege correlaties tussen de 15 dummy variabelen representeren de β 's van de 15 variaties niet helemaal zuivere netto effecten. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix blijven beperkt tot minder dan 0.40, wat volgens een vuistregel een veilig bereik is.
- Interpretatie regressie resultaten
- De coëfficiënten α en β_V in dit regressie model kunnen als volgt worden geïnterpreteerd: de constante α geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, in feite de score voor het basisprofiel. In dat geval van het basisprofiel scoren alle dummy variabelen 0. De β_V coëfficiënten geven de variaties in de score aan voor de 15 variaties v. Bijvoorbeeld: de score voor een vrouwelijke voorzitter bij een kleine organisatie (< 500k) die jonger is dan 55 jaar moet volgens het regressiemodel als volgt berekend worden: $S = \alpha + \beta_{KL} + \beta_{VZ} + \beta_{VROUW} + \beta_{JONG}$.

Tabel A2 Regressieresultaten met huidige kwaliteit internationale ervaring en huidige kwaliteit juridische kennis als de te verklaren variabele (S_i) met 15 verklarende dummy variabelen ($D_{v,i}$). NB. niet alle 15 regressiecoëfficiënten β_V zijn hieronder weergegeven.

	bapr α	MI β_{GB}	KL β_{MKB}	VZ β_{VZ}	DIR β_{DIR}	SECR β_{STI}	AUD β_{AUD}	GPod β_{VZ}	MODEL β_{RVB}	gCODE β_{JONG}
Huidige kwaliteit bestuurlijke ervaring	4.83	4.50	4.20	4.77	4.80	4.77	4.85	4.77	4.76	4.90

Statistisch significante verschillen zijn aangegeven met groen (positieve β) en rood (negatieve β).

- Met de geschatte coëfficiënten α en β_V kunnen alle scores voor de 15 variaties eenvoudig berekend worden. Bijvoorbeeld, in het basisprofiel is de score voor de kwaliteit bestuurlijke ervaring 4.8 (dit is de geschatte coëfficiënt α). De geschatte score voor deze kwaliteit bij een kleine organisatie is gelijk aan 4.2. In het regressiemodel is dit gelijk aan de constante coëfficiënt (α) 4.8 plus de significante bèta coëfficiënt van -0.6 voor de dummy variabele D_{KL} .

- Nut regressieanalyse Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten
- Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen
- Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:
- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat er veel respondenten aan de **exacte profielbeschrijving** hoeven te voldoen. Maar één respondent van de 388 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.
 - De analyse is niet afhankelijk van de **exacte samenstelling van de groep respondenten**. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.
 - De **'zuivere' (of netto) invloeden** van de 15 variaties kunnen worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van instellingen uit de 'podiumkunsten' worden vergeleken met die van de 'niet-podiumkunsten' is het de vraag of die verschillen toe te schrijven zijn aan het wel of niet behoren tot de podiumkunsten of dat de verschillen te herleiden zijn tot de omvang of tot bijvoorbeeld het voorzitter zijn van een RvT. De geschatte regressie coëfficiënten β_V representeren nagenoeg de "zuivere" effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat inderdaad het geval is.