

'Tabaksblad' voor culturele sector

Rond de jaarwisseling verschijnt voor de culturele sector een vernieuwde code voor goed bestuur. Voorzitter van de werkgroep Cultural Governance Wim van den Goorbergh (58) - oud-cfo bij de Rabobank en bestuurder en toezichthouder bij tal van (culturele) instellingen - over het hoe, het waarom en de rol van accountant.

KLAAS DEKNATEL

de Publieke
sector

Eind jaren negentig nam de aandacht voor governance in snel tempo toe. Dat mondde een aantal jaren terug uit in de alom bekende code Tabaksblad voor beursgenoteerde ondernemingen. Parallel daaraan wordt ook in allerlei publieke en semipublieke sectoren gepoogd tot een sectorgebonden code voor goed bestuur te komen. Te denken valt aan ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, woningcorporaties en goededoelenorganisaties. Maar ook in de culturele sector kwam het onderwerp begin deze eeuw op de agenda. Op instigatie van de Stichting Kunst & Zaken werkte een commissie Cultural Governance aan een code.

Veel scherper

In 2003 kon al een voorlopige code van 23 aanbevelingen aan de staatsecretaris voor Cultuur worden gepresenteerd. In de praktijk bleken een jaar later echter slechts weinig instellingen er iets mee te hebben gedaan, ten dele ook omdat ze er niet mee uit de voeten konden. Het probleem was dat de aanbevelingen onvolledige rekening hielden met de diversiteit in de sector, zegt Wim van den Goorbergh, voorzitter van de werkgroep Cultural Governance. "Een groot museum vergt al snel een andere bestuursvorm dan een kamerorkest. Daarom kregen wij van de staatssecretaris het verzoek de aanbevelingen aan te passen en door te ontwikkelen. De perceptie was vooral dat de voorlopige code op instellingen met een raad van toezichtmodel was gericht. In de nieuwe

code hebben we daarom ook het traditionele bestuursmodel, waarin bestuur en directie het werk verdelen, gevangen. Ook voor het bestuursmodel waarin het bestuur zelf al het werk verricht, hebben we de aanbevelingen aangepast. Dat heeft het allemaal veel scherper gemaakt."

Overheidssubsidie

In de nieuwe code zijn de drie bestuursvormen volgens Van den Goorbergh nu juridisch goed beschreven, en zijn per bestuursvorm best practices voor gedrag aangereikt. "Maar de waarde zit hem ook in de argumenten die we instellingen meegeven op grond waarvan ze kunnen besluiten voor de ene of andere bestuursvorm te kiezen. Erg handig als ze bijvoorbeeld overwegen om van bestuursmodel te veranderen."

Waarom moest er eigenlijk een code voor de culturele sector komen?

"Was de code Tabaksblad een reactie op misstanden in het bedrijfsleven, voor de relatief brave culturele sector was er geen directe aanleiding om tot een code te komen. De code is dan ook niet zozeer een controle-instrument maar een kwaliteitsinstrument die de wijze van besturen moet gaan verbeteren en leidinggevend moet ondersteunen. Daarbij speelt uiteraard dat culturele instellingen veelal overheidssubsidie krijgen. Over de besteding van deze gemeenschapsmiddelen dienen ze ►

Wim van den Goorberg:

‘De code is in eerste instantie niet bedoeld om boeven te vangen maar om de kwaliteit van bestuur en toezicht te bevorderen.’



op ordentelijke wijze verantwoording af te leggen. Hetzelfde geldt voor het geld dat ze krijgen van sponsors. Met name grote fondsen zoals het VSB Fonds, het Prins Bernhard Cultuurfonds, de VandenEnde Foundation willen in toenemende mate zeker weten dat hun geld terecht komt in een omgeving met een goede interne beheersing, voldoende checks and balances, een deugdelijke boekhouding en fatsoenlijke bestuurlijke verhoudingen. Ik voorzie dat instellingen die dat niet op orde hebben, op den duur problemen krijgen om zich te financieren.”

Nieuwe markt

Bent u niet bang dat bestuurders in de culturele sector zo'n code te bedrijfsmatig en te bureaucratisch vinden?

“Door onderscheid te maken tussen drie bestuursmodellen dwingen we instellingen juist niet in een keurslijf. Wie zich conformeert aan de code kan in het jaarverslag met een half A4-tje klaar zijn. Ook hanteren we het ‘pas toe of leg uit’-principe. Is een bepaling niet relevant voor een organisatie, dan hoeft je die ook niet toe te passen. Als je maar uitlegt waarom. Overigens zijn in de culturele sector nogal wat mensen te vinden die weinig affiniteit en ervaring met het onderwerp hebben. Daarom is het goed om in de vorm van een code een houvast te hebben om een instelling bestuurlijk goed in te richten. Onze indruk is dat die instellingen die de nodige aandacht aan governance besteden, beter functioneren. Wie de governance op orde heeft, loopt minder kans op ongelukken en/of conflicten en kan eventuele problemen tijdig erkennen en oplossen. De tendens is gelukkig dat men dat zich steeds beter realiseert.”

Welke rol kunnen accountants in dit geheel spelen? “Accountants of accountantorganisaties kunnen het onderwerp nog levendiger maken bij hun klanten. De eerste reacties uit de sector op de code zijn positief maar tegelijkertijd denken men dat het lastig wordt om die snel te implementeren. De stichting Kunst & Zaken, de overheid, brancheorganisaties of sponsors zouden dat kunnen stimuleren. Maar vooral



‘Wie de governance op orde heeft, loopt minder kans op ongelukken en/of conflicten.’

ook accountants kunnen de code aangrijpen om instellingen erop te wijzen dat governance in het jaarverslag thuis hoort. Een van onze belangrijke aanbevelingen is immers om in het jaarverslag aan te geven hoe de code is geïmplementeerd. Ik kan me voorstellen dat accountantskantoren die implementatie als een nieuwe markt zien. Zo komt het onderwerp mijn inziens het meest natuurlijk op de agenda. Het zou de overheid kunnen ontlasten. We hebben die overheid al gevraagd terughoudend te zijn met het oordelen over de wijze van toepassing van de code. Dat past immers goed bij het streven om culturele instellingen steeds minder afhankelijk van de overheid te laten worden.”

Geen gevangenisstraffen

Gaat er door de code iets veranderen in de verhouding tussen accountant en culturele instelling? “Op zich verandert er niet zo veel. Mijn verwachting is dat accountants wel in toenemende mate met raden van toezicht te maken krijgen omdat culturele instellingen vermoedelijk meer voor dat model gaan kiezen. Het raad van toezichtmodel maakt namelijk het

‘Ik kan me voorstellen dat accountantskantoren implementatie van de code als een nieuwe markt zien.’

scherp duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en wat de rollen van de betrokkenen zijn. Bij een ‘bestuur plus directie’-model moet je toch beter opletten en afspreken wie wat doet. Daarmee wil ik niet zeggen dat zo'n model inferieur is. Integendeel, bij bepaalde organisaties past dit juist veel beter.”

Moeten bestuurders in de culturele sector ook een in control-verklaring ondertekenen?

“Nee, het lijkt me overdreven om daarnaar te streven. Je streeft naar een fatsoenlijke vorm van interne controle en beheersing. Met relatief eenvoudige maatregelen kun je dat bij kleine instellingen goed regelen. Naarmate een instelling groter wordt en er meer geld van derden omgaat, moet je meer regelen. Maar een accountantsverklaring is afdoende, ook voor sponsors. Het lijkt me niet dat je culturele bestuurders en toezichthouders moet gaan dreigen met gevangenisstraffen. De code is in eerste instantie niet bedoeld om boeven te vangen maar om de kwaliteit van bestuur en toezicht te bevorderen.”

Waarin onderscheidt de governance-code voor de culturele sector zich van andere codes?

“Erg opvallend is dat we in het traject nauwelijks controverses zijn tegengekomen ten aanzien van governance in de culturele sector. In veel andere sectoren is met name de governance ten aanzien van de inkomens een big issue. Dat speelt niet in de culturele sector. We hebben wel gediscussieerd over de eventuele plicht om sommige salarissen bekend te maken. Maar al snel is besloten dat niet te doen. Er zijn nauwelijks topsalarissen in de sector. Bovendien blijkt in andere sectoren openbaarmaking telkens averechts te werken.”

Wanneer bent u tevreden?

“Het gaat er vooral om dat de code als een nuttig hulpmiddel wordt gezien door de samenwerkende leidinggevendenden in culturele instellingen. Zij moeten er van doordrongen zijn dat het loont om je aan dit soort aanbevelingen te houden. Daarmee neemt immers de kwaliteit van de dialoog toe en neemt de kans dat het fout gaat af.” ■