



De Rekenkamer neemt een onafhankelijke positie in binnen de gemeente Nijmegen.

Korte Nieuwstraat 6
6511 PP Nijmegen
Telefoon (024) 329 23 38
Telefax (024) 323 59 92
E-mail gemeente@nijmegen.nl

Gemeenteraad Nijmegen

Cc: fracties, college

Postbus 9105
6500 HG Nijmegen

Datum
28 mei 2015

Ons kenmerk
BM60/15.0005516

Contactpersoon
Jelly Smink

Onderwerp
Cultural governance

Bijlagen
2

Doorkiesnummer
024 329 2338

Geachte leden van de gemeenteraad,

De Rekenkamer was voornemens in 2015 onderzoek te doen naar de Code Cultural Governance en de effecten ervan. In 2011 was uit een vooronderzoek van de Rekenkamer gebleken dat deze Code anders dan de raad dacht door de gemeente niet afdwingbaar was ingevoerd en dat de instellingen de Code niet zichtbaar naleefden. Naar aanleiding van deze Rekenkamerbrief is de Code alsnog voor de grotere culturele instellingen verplicht gesteld. Om het onderzoek in 2015 uit te kunnen voeren, heeft de Rekenkamer over de afgelopen jaren onder meer bijgehouden op welke wijze de zes grote instellingen rapporteerden over de toepassing van de Code. Bij het opstellen van het onderzoeksprogramma 2015 bleek in de besprekingen met raadsleden dat zij een onderzoek naar Cultural Governance minder prioriteit gaven dan andere wensen voor onderzoek. De Rekenkamer heeft daarop besloten af te zien van het voorgenomen nazorgonderzoek naar Cultural Governance. Wel wil de Rekenkamer de raad ter afsluiting informeren over haar bevindingen over de wijze van verantwoording door de instellingen en de controle daarop door het college in de jaren 2011 tot en met 2014. Dat doen we in deze brief. De essentie is dat:

- de landelijke Code is vormgegeven in een handreiking voor de verantwoording door de instellingen: het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol Cultural Governance. Dit is een samengevatte versie van de landelijke Code;

Vervolgvel

1

- vijf van de zes instellingen jaarlijks over de toepassing van de Code rapporteren, waarbij niet zichtbaar is of het college deze rapportages controleert;
- elementen uit de rapportages onderdeel zijn van het jaarlijkse gesprek tussen gemeente en instelling waarbij niet zichtbaar is of deze besprekingen effecten hebben;
- het college de raad na februari 2012 niet actief over de toepassing van de Code heeft geïnformeerd – behoudens in de jaarstukken 2012 - en de raad er ook niet naar heeft gevraagd.

VOORGESCHIEDENIS

Mede naar aanleiding van de uitkomsten van de raadsenquête naar Mensec heeft de gemeenteraad, met het vaststellen van de Cultuurnota 2008 – 2011, besloten dat in de subsidiebeschikkingen voor de grote culturele instellingen wordt opgenomen dat zij de zogeheten [Code Cultural Governance](#) hanteren. Deze Code is in 2006 in opdracht van het Ministerie van OCW ontwikkeld. Het doel ervan is goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording in de culturele sector te bevorderen. Eind 2010 kwam vanuit de raad als suggestie voor het onderzoeksprogramma van de Rekenkamer te bekijken hoe het staat met de toepassing van die Code in Nijmegen. Ter voorbereiding hierop heeft de Rekenkamer in 2011 een vooronderzoek gedaan. De uitkomst was dat de gemeente de Code Cultural Governance niet afdwingbaar bleek te hebben ingevoerd en dat de instellingen de Code niet zichtbaar naleefden. Voor de Rekenkamer was dat reden om op dat moment af te zien van verder onderzoek. Op 12 juli 2011 heeft de Rekenkamer de raad hierover per [brief](#) geïnformeerd. Op 12 oktober 2011 is deze brief in een Kamerronde [behandeld](#). Daar heeft het college toegezegd 'er voor zorg te dragen dat (de nakoming van) de Code Cultural Governance ook daadwerkelijk middels de subsidievoorwaarden dwingend aan grote culturele instellingen wordt opgelegd, dat zij conform deze Code verantwoording afleggen aan de gemeente en dat de gemeente de nakoming van de Code vervolgens toetst, beoordeelt en zo nodig sanctioneert'.

Het college heeft vervolgens de raad op 28 februari 2012 per [brief](#) geïnformeerd over de wijze waarop deze toezegging invulling heeft gekregen: 'Er is een standaard verantwoordingsprotocol opgesteld waarmee de instellingen verantwoording afleggen over de toepassing en gebruik van de Code Cultural Governance. Het verantwoordingsprotocol wordt sinds eind 2011 meegestuurd met alle nieuwe beschikkingen en uitvoeringsovereenkomsten met de grote culturele instellingen van Nijmegen. De betreffende instelling legt conform het

Vervolgvel
2

protocol verantwoording af (...) over de principes en de best practices uit de Code Cultural Governance. Daar waar zich afwijkingen voordoen, legt men deze uit. Op basis van deze verantwoording wordt het onderwerp in het bestuurlijk overleg over de jaarstukken besproken en daar waar nodig zal worden bijgestuurd'. De gemeenteraad heeft deze brief in zijn vergadering van 21 maart 2012 voor kennisgeving aangenomen.

Een verdere uitwerking is opgenomen in de Kunst en Cultuurvisie 2012 – 2016 (door de raad vastgesteld op 27 juni 2012): 'Naar aanleiding [van de brief van de Rekenkamer] hebben wij – in goed overleg met de sector – een nieuw Verantwoordingsprotocol Governance opgesteld dat bindend is opgelegd aan de zes grote culturele instellingen in de stad. Voor het opleggen van dit protocol aan overige instellingen, sluiten wij aan bij de NKS¹. Indien een organisatie meer dan € 100.000 subsidie van ons krijgt, verwachten wij dat ze conform het protocol good governance verantwoording afleggen over de toepassing van de Code Cultural Governance (Stichting Kunst & Zaken, 2006). Organisaties die minder gemeentelijke subsidie ontvangen, belasten wij niet met deze verantwoordingsplicht. Daar waar mogelijk zullen wij het gebruik van de Code Cultural Governance wel stimuleren' (p27). De zes grote instellingen die de Code moeten naleven zijn Doornroosje, de Keizer Karel Podia, De Lindenberg, Lux, Museum Het Valkhof en de Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid.

Ter voorbereiding op het voorziene onderzoek naar de Code Cultural Governance is de Rekenkamer in de jaren 2012, 2013 en 2014 nagegaan op welke wijze deze zes instellingen met de Code omgingen en hoe daar door het college op is gecontroleerd. Ook zijn bestuurlijke documenten verzameld, met name stukken waarin de raad is geïnformeerd over de Code dan wel besluiten heeft genomen die direct of indirect op die Code van invloed zijn. Nu de Rekenkamer heeft besloten af te zien van een nazorgonderzoek naar de effecten van Cultural Governance wil zij de raad nog wel informeren over een aantal bevindingen ten aanzien van de wijze van verantwoording door de instellingen in die jaren en de controle daarop door het college.

¹ NKS: Nijmeegse Kaderverordening Subsidies.

BEVINDINGEN

1. Een eigen code waar vraagtekens bij te plaatsen zijn

Het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol Cultural Governance dat aan de zes instellingen is opgelegd is een samengevatte versie van de landelijke Code Cultural Governance. Geen van de regels uit de landelijke Code komt letterlijk terug in het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol. Het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol is compacter dan de landelijke Code:

- een aantal 'principes' en 'best practices' is beknopter geformuleerd;
- naar een aantal 'principes' en 'best practices' is alleen een verwijzing opgenomen;
- diverse 'principes' en 'best practices' uit de landelijke Code zijn in het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol samengevoegd tot één regel;
- enkele 'best practices' ontbreken in het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol.

De Rekenkamer heeft in de bestudeerde stukken geen overwegingen of argumenten gevonden om de verantwoording via het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol te laten doen, in plaats van de landelijke Code. Mondeling is ons aangegeven dat men de landelijke Code te uitgebreid vond om jaarlijks aan de instellingen voor te leggen. In bijlage 1 van deze brief is de Nijmeegse Code vergeleken met de landelijke Code zoals die in 2012 bestond. Die landelijke Code is overigens in 2013 [aangepast](#), hier beperken we ons tot de vergelijking met de oorspronkelijke Code². De Rekenkamer merkt op dat het samenvatten van de Code en in het bijzonder het samenvoegen van meerdere principes tot één regel het invullen en het beoordelen niet zonder meer vereenvoudigt. Het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol voegt bijvoorbeeld 12 principes over de Raad van Toezicht samen tot één regel: wat moet een organisatie invullen als deze op één van deze 12 niet aan het protocol voldoet, als alleen ja of nee kan worden aangegeven voor de 12 regels samen? En hoe beoordeelt de gemeente deze samengestelde reactie? Mondeling is ons aangegeven dat van de instellingen wordt verwacht dat ze een toelichting geven als ze niet voldoen aan alle punten die bij een regel zijn opgenomen: pas toe of leg uit. Daarnaast staat in de subsidiebeschikking dat van de instelling wordt verwacht dat deze de landelijke Code naleeft.

² Ambtelijk is ons aangegeven dat in de planning zit om na te gaan of het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol aanpassing behoeft, nu de landelijke Code is gewijzigd.

Vervolgvel

4

Aangegeven is dat het Verantwoordingsprotocol een hulpmiddel is onder verwijzing naar de Code zelf, daar moet verantwoording over worden afgelegd. Waarom dan niet van de instellingen gevraagd verantwoording af te leggen op de landelijke Code zelf?

2. Nijmeegse Verantwoordingsprotocol wordt meestal gebruikt

In de subsidiebeschikkingen is vastgelegd dat de instellingen verantwoording afleggen over de toepassing van de Code Cultural Governance en daartoe het Verantwoordingsprotocol Cultural Governance invullen. Het Verantwoordingsprotocol mag opgenomen worden in het jaarverslag, of separaat met het jaarverslag worden toegestuurd. Met uitzondering van de Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid (OBGZ) hebben alle culturele instellingen dat gedaan. De OBGZ heeft het Verantwoordingsprotocol alleen over 2011 ingevuld, in latere jaren niet meer. In plaats daarvan is een paragraaf Cultural Governance opgenomen in het jaarverslag. In die paragraaf wordt ingegaan op enkele onderdelen uit het Verantwoordingsprotocol. Mondeling is ons aangegeven dat dit een eigen keuze is geweest van de OBGZ, die door de gemeente is geaccepteerd. Als argumentatie werd gegeven dat de *checks and balances* in de organisatie van de OBGZ zodanig zijn dat de verantwoording over de toepassing van cultural governance niet per se via het Verantwoordingsprotocol hoeft plaats te vinden. Ook werd aangegeven dat het onderschrift³ op het Verantwoordingsprotocol die ruimte geeft: instellingen zouden mogen kiezen of ze verantwoording afleggen in het jaarverslag of via het Verantwoordingsprotocol. Mogelijk dat het onderschrift voor tweeërlei uitleg vatbaar is, de bepalingen in de beschikking zijn dat echter niet. Daarin is het gebruik van het Verantwoordingsprotocol bij het afleggen van verantwoording over toepassing van de Code Cultural Governance verplicht gesteld.

³ Dit onderschrift luidt: 'Deze cultural governance verantwoording kan:

- Opgenomen worden als onderdeel van het jaarverslag;
- Ondertekend worden door de directie en de leden van de raad van toezicht en separaat bij de verantwoordingsdocumenten worden aangeleverd'.

Vervolgvel
 5

Instelling	Verantwoordingsprotocol Cultural Governance ingevuld voor de jaren ⁴			Bijzonderheden
	2011	2012	2013	
Doornroosje	ja	ja	ja	Steeds voor alle principes en best practices 'ja' ingevuld. Hierbij is regelmatig een toelichting gegeven. Enkele zaken zijn voor deze instelling niet van toepassing.
Keizer Karel Podia	ja	ja	ja	Steeds voor alle principes en best practices 'ja' ingevuld.
Lindenberg	ja	ja	ja	Steeds voor alle principes en best practices 'ja' ingevuld.
Lux	ja	ja	ja	Steeds voor alle principes en best practices 'ja' ingevuld.
Museum het Valkhof	ja	ja	ja	Steeds voor alle principes en best practices 'ja' ingevuld. In het bestuurlijk gesprek heeft de instelling echter gemeld in 2011 op één punt van de Code te zijn afgeweken.
Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid	ja	nee	nee	In 2011 is voor alle principes en best practices 'ja' ingevuld.

⁴ De jaarrekening en het jaarverslag 2014 worden rond de zomer van 2015 aangeleverd. Deze komen dus niet voor in de terugkoppeling.

Vervolgvel
6

Voorgaande tabel is volledig gebaseerd op de ingevulde Verantwoordingsprotocollen door de instellingen. De Rekenkamer heeft niet onderzocht of een ingevulde 'ja' ook inderdaad een 'ja' was, dat valt buiten het kader van deze brief. Bovendien hebben raad en college bij de behandeling van de eerste brief in de Kamerronde afgesproken dat het college dit zelf (steekproefsgewijs) zou controleren en het resultaat van die checks schriftelijk en traceerbaar zou vastleggen. In bijlage 2 is het woordelijk verslag van het debat hierover opgenomen. In de dossiers hebben wij geen informatie over deze controles aangetroffen – niet zichtbaar is daarmee of en zo ja, op welke wijze het college deze heeft uitgevoerd.

Overigens heeft Museum het Valkhof zelf in een bestuurlijk gesprek (zie ook paragraaf 3) aangegeven dat, hoewel overal 'ja' is ingevuld, de instelling in 2011 op één punt van de Code is afgeweken.

3. In meeste bestuurlijke gesprekken aandacht voor Code

Eens per jaar zijn er bestuurlijke gesprekken met de instellingen naar aanleiding van hun jaarverslagen. Volgens de eerder aangehaalde brief van het college aan de raad van 28 februari 2012 over de wijze waarop de Code verplicht zou worden, '... wordt het onderwerp in het bestuurlijk overleg over de jaarstukken besproken en daar waar nodig zal worden bijgestuurd'. Volgens de verslagen van deze gesprekken wordt het onderwerp meestal besproken. De verslaglegging is over het algemeen summier. In de meeste gevallen wordt volstaan met de vermelding dat aan de Code wordt voldaan. Een enkele keer wordt aanvullend (kort) op een specifiek punt ingegaan.

Vervolgvel
 7

Instelling	Cultural Governance aan de orde in bestuurlijke gesprekken gevoerd in de jaren ⁵				Specifieke punten die volgens het verslag aan de orde waren
	2011	2012	2013	2014	
Doornroosje	ja	ja	ja	ja	In 2011 en 2014 is specifiek ingegaan op de zittingstermijn / het aftreedrooster van de leden van de Raad van Toezicht.
Keizer Karel Podia	ja	ja	ja	ja	In 2012 is specifiek ingegaan op de bezoldiging van de Raad van Toezicht. In 2013 is gesproken over aanpassing van de statuten (op de nieuwe landelijke Code Cultural Governance).
Lindenberg	<i>geen verslag</i>	ja	ja	ja	In 2011 is afgesproken dat aanvullende informatie aangeleverd zal worden over de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en de bezoldiging en nevenfuncties van de directie. In 2013 is specifiek ingegaan op de dubbelrol van een lid van de Raad van Toezicht.
Lux	ja	nee	ja	ja	In 2013 en 2014 is specifiek gesproken over de samenstelling van de Raad van Toezicht.

⁵ In de gearchiveerde dossiers van de culturele instellingen zijn nauwelijks verslagen van bestuurlijke gesprekken opgenomen. Wij hebben de ontbrekende verslagen (jaarlijks) opgevraagd bij de programmamanager cultuur. Dat leverde niet alle jaren voor alle culturele instellingen een verslag van een bestuurlijk gesprek op. Uiteindelijk ontbreken op dit moment twee verslagen.

Vervolgvel
 8

Instelling	Cultural Governance aan de orde in bestuurlijke gesprekken gevoerd in de jaren				Specifieke punten die volgens het verslag aan de orde waren
	2011	2012	2013	2014	
Museum het Valkhof	ja	ja	ja	ja	In 2012 en 2013 is specifiek gesproken over de wijze van werving van een nieuw lid Raad van Toezicht. De instelling heeft in 2012 gemeld op dat punt van de Code te zijn afgeweken.
Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid	ja	<i>geen verslag</i>	nee	ja	In 2011 heeft de wethouder specifiek verzocht om ook de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht op te nemen in het jaarverslag. In 2014 staat vermeld dat er geen bijzonderheden zijn.

De gegevens in bovenstaande tabel zijn alleen gebaseerd op de verslagen van de gesprekken. Of een instelling naar aanleiding van een gesprek bijvoorbeeld haar handelwijze heeft aangepast blijkt niet uit de verslagen van de daaropvolgende overleggen of het dossier, en is door de Rekenkamer niet verder onderzocht.

4. Raad geen zicht op stand van zaken Cultural Governance

Na de behandeling van de Rekenkamerbrief over Cultural Governance in de Kamerronde op 12 oktober 2011 heeft het college de raad geïnformeerd over de wijze waarop het de Code Cultural Governance verplicht gaat stellen⁶. Nadien is de raad niet actief geïnformeerd over de stand van zaken rond de invoering van cultural governance; niet in de jaarstukken (programma cultuur), maar ook niet separaat. De raad heeft zelf ook geen navraag nagedaan om zicht te krijgen op de stand van zaken.

⁶ Dit is gebeurd in de eerder genoemde brief van 28 februari 2012 (die de raad in zijn vergadering van 21 maart 2012 voor kennisgeving heeft aangenomen) en de Cultuurvisie (die de raad op 27 juni 2012 vaststelde). In het programma Cultuur in de jaarstukken 2012 is de nieuwe werkwijze ook nog een keer benoemd.

5. Afsluitend: geen wondermiddel, wel een instrument, eventueel op andere wijze

In de Kamerbehandeling van de Rekenkamerbrief over dit onderwerp op 12 oktober 2011 hebben meerdere raadsleden opgemerkt dat de Code geen wondermiddel is, maar wel een controle-instrument om ervoor te zorgen dat gemeenschapsgeld goed wordt besteed. Gezien de omvang van de subsidies oordeelden raadsleden dat transparantie en naleving van afspraken nodig is. Niet alleen in het belang van de gemeente, maar ook in het belang van de instellingen zelf. Niemand wil meer een affaire zoals de Mensec. De Code Cultural Governance biedt geen garanties, maar is wel een belangrijk hulpmiddel, zo werd door meerdere raadsleden opgemerkt.

Zolang die lijn wordt gevolgd, vindt de Rekenkamer het belangrijk dat de Code die in Nijmegen wordt gehanteerd alle essentiële aspecten van goed en verantwoord bestuur afdekt, dat de instellingen vervolgens zorgvuldig rapporteren over alle elementen van de Code en dat de gemeente (steekproefsgewijs en) zichtbaar controleert op de toepassing van de Code en deze in de bestuurlijke gesprekken ook daadwerkelijk bespreekt. Daarover hebben wij verslag gedaan in deze brief.

De bevindingen vallen in vier aspecten uiteen. In de eerste plaats is de landelijke Code vormgegeven in een handreiking voor de verantwoording door de instellingen: het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol Cultural Governance. Dit is een samengevatte versie van de landelijke Code, wat overigens de verantwoording en controle kan compliceren. In de tweede plaats blijkt dat vijf van de zes instellingen jaarlijks conform het Verantwoordingsprotocol over de toepassing van de Code rapporteren, waarbij niet zichtbaar is of het college deze rapportages controleert. Ten derde is gebleken dat elementen uit de rapportages onderdeel zijn van het jaarlijkse gesprek tussen gemeente en instelling, maar waarbij niet zichtbaar is of deze besprekingen effecten hebben. Tenslotte blijkt dat het college de raad na februari 2012 niet actief over de toepassing van de Code heeft geïnformeerd – behoudens in de jaarstukken 2012 - en de raad er ook niet naar heeft gevraagd.

De Rekenkamer heeft deze bevindingen besproken met de portefeuillehouder cultuur. Hij ziet de Code Cultural Governance als één van de instrumenten waarmee de gemeente de culturele instellingen en hun beleid en prestaties beoordeelt. Naast de Code zijn ook de jaarstukken, de verantwoording op de andere subsidievoorwaarden en de accountantscontrole belangrijke instrumenten en bronnen van informatie. Deze worden in het jaarlijkse bestuurlijke gesprek

Vervolgvel
10

met elk van de instellingen besproken. Daarnaast is er ook op andere momenten tussentijds en vaak informeel contact, waar gemeente en instellingen informatie uitwisselen. Volgens de portefeuillehouder heeft de Code een bewustwording bij de instellingen bewerkstelligd over het belang van het organiseren van 'good governance'. Dat is ook de belangrijkste functie van de Code. De wetenschap dat de culturele instellingen in Nijmegen inmiddels die structuur goed hebben verankerd, geeft de gemeente de mogelijkheid meer op afstand de instellingen te beoordelen.

De Code is naar de mening van de portefeuillehouder niet het meest geschikte instrument om verantwoording over de subsidie af te leggen. De Code gaat immers over een zorgvuldige interne wijze van bestuur, toezicht, controle en verantwoording binnen een instelling en niet over de juiste aanwending van subsidiegelden. Het eerste is wel een voorwaarde voor het tweede.

Zo gezien is een goede bestuurlijke inrichting van een instelling een waarborg voor goede besteding van subsidiegelden. Op grond van de subsidiebeschikkingen en de NKS worden de instellingen derhalve geacht zich zowel te verantwoorden over die waarborg voor een goede besteding, als over de feitelijke besteding zelf. De toezegging van het college tijdens de Kamerronde van oktober 2011 dat de instellingen "... conform deze Code verantwoording afleggen aan de gemeente en dat de gemeente de nakoming van de Code vervolgens toetst, beoordeelt en zo nodig sanctioneert" is daarmee onverminderd actueel. De wijze waarop dit in de praktijk gebeurt, kan aanleiding zijn voor een gesprek tussen raad en college.

Met vriendelijke groet,

A.G.P. van Ruth
Voorzitter Gemeentelijke
Rekenkamer Nijmegen

J.J. Smink
Secretaris Gemeentelijke
Rekenkamer Nijmegen

Bijlagen:

1. Nijmeegs verantwoordingsprotocol cultural governance afgezet tegen landelijke Code Cultural Governance
2. Passage uit woordelijk verslag Kamerronde 12 oktober 2011 (behandeling Rekenkamerbrief cultural governance)

**BIJLAGE 1 NIJMEEGS VERANTWOORDINGSPROTOCOL CULTURAL GOVERNANCE
AFGEZET TEGEN LANDELIJKE CODE CULTURAL GOVERNANCE
(NUMMERS EN TEKST PRINCIPES EN BEST PRACTICES)**

DE KEUZE VAN HET BESTURINGSMODEL (GELDT VOOR ALLE MODELLEN)

PRINCIPES BESTURINGSMODEL	
A	De organen van de culturele instelling zijn verantwoordelijk voor de keuzen van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.
<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is dit principe niet opgenomen. Wel is in de beschikkingen nadrukkelijk vastgelegd dat de instellingen de Code zichtbaar moeten toepassen en daarover verantwoording moeten afleggen met het Nijmeegse Verantwoordingsprotocol.</i>	
BEST PRACTICES BESTURINGSMODEL	
0.1	Met enige regelmaat ⁷ wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel.
0.2	Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met belanghebbenden.
0.3	Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen ⁸ wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.
0.4	De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag.
8	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol zijn voorgaande punten samengevat in één best practice-bepaling (nr. 8): Er is een analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel; bij wijzigingen van het besturingsmodel maakt men een implementatieplan; wijzigingen van het besturingsmodel worden toegelicht in het jaarverslag.</i>

⁷ Aanbevolen wordt om dit eens in de drie jaar te doen en bij bijzondere gebeurtenissen zoals fusie, schaalvergroting en belangrijke personele wisselingen.

⁸ En eventueel de statuten aan te passen.

HET RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
Dit model is van toepassing voor alle grote culturele instellingen in Nijmegen	
PRINCIPES RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
A	In het besturingsmodel met een Raad van Toezicht heeft het bestuur (verder 'directie' genoemd) alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend.
4	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is een verwijzing naar principe A uit de landelijke Code opgenomen: De Raad van Toezicht houdt toezicht op de instelling en adviseert de directie conform de CCG.</i>
B	De directie is belast met het besturen van de instelling. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de instelling, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De directie legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht en verschaft deze alle daarvoor benodigde informatie. De directie richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de instelling en weegt daarbij de belangen af van de bij de instelling betrokkenen. De directie is ook verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving.
	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is een verwijzing naar principe B uit de landelijke Code opgenomen:</i>
2	<i>In de CCG staat een aantal directiebevoegdheden benoemd. Deze bevoegdheden liggen ook bij de directie, mits anders vastgelegd.</i>
3	<i>De directie bestuurt de instelling en legt daarover volgens de principes uit de CCG verantwoording af.</i>
C	De Raad van Toezicht heeft de taak om toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de instelling. De Raad grijpt zo nodig in en staat de directie met raad terzijde. De Raad van Toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de instelling en weegt daarbij de belangen af van de bij de instelling betrokkenen. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.
4	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is een verwijzing naar principe C uit de landelijke Code opgenomen: De Raad van Toezicht houdt toezicht op de instelling en adviseert de directie conform de CCG.</i>

PRINCIPES RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
D	<p>In elk geval heeft de directie de goedkeuring nodig van de Raad van Toezicht voor de volgende onderwerpen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;2. de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving;3. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem;4. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;5. het jaarverslag en de jaarrekening;6. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;7. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;8. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;9. het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.
5	<p><i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is een verwijzing naar principe D uit de landelijke Code opgenomen: De in de CCG benoemde onderwerpen vereisen goedkeuring Raad van toezicht (strategie, financiering, etc.).</i></p>
E	<p>Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de volgende bevoegdheden:</p> <ol style="list-style-type: none">1. de benoeming, het ontslag en de schorsing van de directie;2. de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directie;3. het toezicht houden op de directie en op de algemene gang van zaken binnen de instelling;4. het adviseren van de directie;5. het vaststellen van het directiereglement;6. het wijzigen van de statuten;7. het vertegenwoordigen van de instelling bij een tegenstrijdig belang met of een ontstentenis of belet van de directie;8. de benoeming van de externe accountant9. het te alle tijde inzage hebben in alle boeken en bescheiden.
6	<p><i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is een verwijzing naar principe E uit de landelijke Code opgenomen: De Raad van Toezicht heeft de bevoegdheden benoemd in de CCG (benoeming, ontslag en schorsing directie, vaststelling arbeidsvoorwaarden, etc.)</i></p>

PRINCIPES RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
<p>De bovenstaande Principes van het Raad van Toezicht model worden verankerd in de statuten van de stichting. Indien een instelling van één of meer punten afwijkt, wordt dit in het jaarverslag gemeld volgens het 'pas toe of leg uit' principe. Bij afwijken worden de goedkeuringsbevoegdheden van de Raad vastgelegd in de reglementen van de Raad van Toezicht en de directie.</p>	
<p><i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is een verwijzing naar dit principe uit de landelijke Code opgenomen:</i></p>	
<p>1 <i>Er wordt verantwoording afgelegd over de naleving van de CCG in het jaarverslag.</i></p>	
<p>7 <i>De principes uit de CCG zijn verankerd in de statuten.</i></p>	
BEST PRACTICES RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
BEST PRACTICES VOOR DE DIRECTIE	
1.1	Bij de werving en selectie van directieleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets.
1.2	De Raad van Toezicht overweegt om deskundigen van buiten de instelling te betrekken bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie. Dit geldt in het bijzonder bij de werving van de statutaire artistieke leiding.
1.3	Een delegatie uit de Raad van Toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle leden van de directie. De uitkomsten worden besproken door de Raad van Toezicht. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking maakt de Raad van Toezicht een verslag dat door of namens de Raad wordt gearhiveerd.
9	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol zijn de punten 1.1 tot en met 1.3 uit de landelijke Code samengevat in één punt: <i>Bij de werving en selectie van directieleden wordt een profielschets gebruikt; bij de vervulling van de directiefunctie wordt overwogen deskundigen in te schakelen; de Raad van Toezicht voert jaarlijks functioneringsgesprekken met de directie (en maakt cq archiveert verslagen).</i></i>
1.4	De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de instelling en zijn in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden.
1.6	Directieleden melden elke relevante nevenfunctie aan de Raad van Toezicht. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel strijdig belang.
10	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol zijn de punten 1.4 en 1.6 uit de landelijke Code samengevat in één punt: <i>De bezoldiging van de directie sluit aan bij het karakter van de instelling, wettelijke voorschriften en subsidievoorwaarden. Directieleden melden relevante nevenfunctie(s) bij de Raad van Toezicht.</i></i>

BEST PRACTICES RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
BEST PRACTICES VOOR DE DIRECTIE – vervolg -	
1.5	Bij een meerhoofdige directie wordt in het directiereglement duidelijk gemaakt hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe de directie als collectief werkt. Dit reglement wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht.
11	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is punt 1.5 uit de landelijke Code in beknopte vorm opgenomen: De Raad van Toezicht stelt een directiereglement vast.</i>
BEST PRACTICES VOOR DE RAAD VAN TOEZICHT	
1.7	Bij de werving en selectie van leden van de Raad van Toezicht wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets waarin de omvang van de Raad en de vereiste kwaliteiten van de leden wordt beschreven.
1.8	De Raad van Toezicht evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.
1.9	De Raad van Toezicht is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs.
1.10	In de Raad van Toezicht heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van de Raad van Toezicht.
1.11	De Raad van Toezicht zoekt bij de werving van nieuwe toezichthouders ook buiten het eigen netwerk.
1.12	De Raad van Toezicht draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van de Raad, passend bij de doelstellingen van de instelling.
1.13	De Raad van Toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
1.14	Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt de Raad van Toezicht zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
1.15	De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met respectievelijk twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of acht jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf jaar.
1.16	Leden van de Raad van Toezicht treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
1.17	De voorzitter van de Raad van Toezicht wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van de Raad van Toezicht en is het primaire aanspreekpunt voor de overige toezichthouders en de directie.

BEST PRACTICES RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
BEST PRACTICES VOOR DE RAAD VAN TOEZICHT – vervolg -	
1.18	Een toezichthouder meldt elke relevante (neven)functie aan de Raad van Toezicht. Een (neven)functie, betaald of onbetaald, is relevant als de vervulling ervan een tegenstrijdig belang kan opleveren met de instelling. Voor de aanvaarding of continuering van een dergelijke functie is goedkeuring door de Raad van Toezicht nodig.
12	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol zijn de punten 1.7 tot en met 1.18 samengevat in één punt: Bij de werving en selectie van de leden van de Raad van Toezicht worden profielschetsen gebruikt; deze profielschetsen worden periodiek geëvalueerd; leden van de Raad van Toezicht functioneren onafhankelijk; in de Raad van Toezicht zit maximaal één voormalig directielid (die niet tevens voorzitter mag zijn); nieuwe toezichthouders worden geworven buiten het eigen netwerk; de Raad van Toezicht kent een evenwichtige samenstelling passend bij de doelstelling van de instelling; de Raad van Toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast; de Raad van Toezicht beraadt zich op de wenselijkheid van eventuele herbenoeming; de benoemingsprocedure voor de Raad van Toezicht is drie of vier jaar met respectievelijk twee- of eenmalige herbenoemingen; indien geboden treden leden van de Raad van Toezicht tussentijds af; de voorzitter van de Raad van Toezicht wordt in functie benoemd; leden van de Raad van Toezicht melden relevante nevenfunctie(s) aan de Raad van Toezicht; de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht sluit aan bij het karakter van de instelling, wettelijke voorschriften en subsidievoorwaarden.</i>
1.19	De Raad van Toezicht draagt zorg voor jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren, zowel intern als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd.
13	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is punt 1.19 beknopt opgenomen: De Raad van Toezicht draagt jaarlijks zorg voor een zelfevaluatie en legt deze vast.</i>
BEST PRACTICES BETREFFENDE TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING	
1.20	De directie voorziet de Raad van Toezicht – gevraagd en ongevraagd, en tijdig (<i>no surprises</i>) – van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door de Raad van Toezicht. Het artistiek/inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. Afspraken over de inhoud en de frequentie van de reguliere informatievoorziening worden schriftelijk vastgelegd ⁹ .

⁹ Het verdient aanbeveling dat de raad van toezicht van tijd tot tijd contact heeft met belangrijke medewerkers die rapporteren aan de directie.

BEST PRACTICES RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
BEST PRACTICES BETREFFENDE TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING – vervolg -	
1.21	De Raad van Toezicht bespreekt periodiek met de directie de gang van zaken binnen de instelling. Ten minste één maal per jaar overlegt de Raad van Toezicht met de directie over de strategie, het algemeen beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de door de directie gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.
14	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol zijn de punten 1.20 en 1.21 samengevat in één punt: De directie voorziet de Raad van Toezicht van alle relevante informatie (no surprises is het kernbegrip); de directie en de Raad van Toezicht voeren periodiek overleg over de gang van zaken binnen de instelling. De Raad van Toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema.</i>
1.22	De Raad van Toezicht en de directie bespreken de wenselijkheid om de instelling en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.
15	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is punt 1.22 uit de landelijke Code als volgt geformuleerd: De directie heeft met de Raad van Toezicht de wenselijkheid van een aansprakelijkheidsverzekering besproken.</i>
1.23	Voor zover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit primair door de directie. Desgewenst kan een lid van de Raad van Toezicht daarbij aanwezig zijn ¹⁰ .
X	<i>Punt 1.23 uit de landelijke Code komt niet voor in het Nijmeegse verantwoordingsprotocol.</i>
1.24	De Raad van Toezicht onderhoudt een open verhouding met de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de instelling en hun organen, zoals de ondernemings- of personeelsraad.
16	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is punt 1.24 uit de landelijke Code beknopt geformuleerd: De Raad van Toezicht onderhoudt een open verhouding met medewerkers van de instelling.</i>
1.25	De Raad van Toezicht overlegt ten minste één maal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en het risicobeheersing- en controlesysteem. De Raad van Toezicht ontvangt een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie.
17	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is punt 1.25 uit de landelijke Code beknopt geformuleerd: De Raad van Toezicht overleg minimaal jaarlijks met de externe accountant van de instelling.</i>

¹⁰ In eventuele directe contacten van (leden van) de raad van toezicht met externe belanghebbenden, zoals een subsidiërende overheid, dient de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de directie te worden gerespecteerd.

BEST PRACTICES RAAD VAN TOEZICHT MODEL	
BEST PRACTICES BETREFFENDE TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING – vervolg -	
1.26	De directie zorgt ervoor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden.
<i>X</i>	<i>Punt 1.26 uit de landelijke Code komt niet voor in het Nijmeegse verantwoordingsprotocol.</i>
1.27	De Raad van Toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende toezichthouders daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergadering van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht vergadert ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.
<i>14</i>	<i>Een deel van punt 1.27 uit de landelijke Code komt terug in het Nijmeegse verantwoordingsprotocol: De Raad van Toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema.</i>
1.28	De instelling neemt in het jaarverslag de profielschets op van de Raad van Toezicht en de relevante – voormalige – (neven)functies van de toezichthouders en de directie. Voor zover leden van de Raad van Toezicht op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.
<i>18</i>	<i>In het Nijmeegse verantwoordingsprotocol is punt 1.28 beknopt geformuleerd: Relevante gegevens van de Raad van Toezicht en de directie (o.a. de bezoldiging en de nevenfuncties) worden opgenomen in het jaarverslag.</i>
1.29	Raad van toezicht en directie melden in het jaarverslag in hoeverre de instelling voldoet aan de Principes en Best Practices-bepalingen van de Code Cultural Governance. Voor zover dit niet het geval is, lichten zij dit beargumenteerd toe ('pas toe of leg uit').
	<i>Punt 1.29 uit de landelijke Code is opgenomen in de inleiding op het Nijmeegse verantwoordingsprotocol.</i>

Vervolgvel
19

**BIJLAGE 2: PASSAGE UIT WOORDELIJK VERSLAG KAMERRONDE 12 OKTOBER 2011
(BEHANDELING REKENKAMERBRIEF CULTURAL GOVERNANCE)
BETREFFENDE CONTROLE DOOR DE GEMEENTE OP TOEPASSING VAN
DE CODE**

Dhr. Wools: (...). Het zou natuurlijk vervelend zijn als enkel die ruis ertoe zou leiden dat de instellingen opeens veel meer werk hebben dan nodig is, en dat u veel minder zou doen of andersom. Zoals ik het zie wordt de code opgelegd middels de subsidievoorwaarden. Die is ook juridisch afdwingbaar, dat foutje hebben we opgelost. U stelt eigenlijk dat de reactie zoals die in het Rekenkamerrapport staat, dat neem ik eigenlijk een beetje terug. Ik ga het gewoon opleggen. Ik ben er niet terughoudend in. Het wordt gewoon juridisch afgedwongen. Oké. Dat punt is dan opgehelderd. De volgende vraag is dan hoe. Een van de voorwaarden van de code is dat er bepaalde bepalingen in de statuten worden opgenomen. Dan kan uiteraard niet worden volstaan met de bepaling 'wij leven de code na', want als vervolgens in het volgende artikel een afwijking op die code staat hebben we nog steeds een probleem. De statuten zullen dus simpelweg aan de code moeten voldoen, dan wel als ze er niet aan voldoen, dan wordt dat uitgelegd. Die verantwoording daarover, zowel over de statuten als de jaarlijkse besloemingen die volgens de code moeten worden uitgevoerd of uitgelegd, daarover wordt verantwoording afgelegd door de instellingen. En u controleert. Ik denk dat uw controle in eerste instantie ligt bij het 'leg uit gedeelte'. Daar waar er wordt afgeweken. En ten tweede ligt uw controle ook bij het 'pas toe gedeelte', van het 'ja, wij voldoen eraan'. En u controleert of dat zo is. Het zal natuurlijk per onderdeel afhangen wanneer u dat controleert. U hoeft wat mij betreft niet, als u in jaar 1 de statuten hebt gecontroleerd, die statuten in jaar 2 nogmaals te bekijken. Nee, dan zijn we met zijn allen dubbel bezig. Waar het wel om gaat is dat u het controleert – checks uitvoert – vooral voor de 'leg uit' clause, en dat u steekproefsgewijs en in gesprekken blijft controleren of het allemaal nog klopt. Dat legt u vast en de instellingen leggen het vast. U legt het vast - schriftelijk en traceerbaar - zoals de heer Vergunst dat noemde, en dan kan de Rekenkamer bij een eventueel volgend rapport dat allemaal controleren en zien dat het allemaal is nagekomen. Volgens mij zitten wij dan op één lijn. Als dat de lijn is, en als u de tekst van de motie volledig overneemt, dat hebt u al toegezegd, dan zijn we wat mij betreft op dit moment klaar.

De **voorzitter**: Ik zag de wethouder knikken. Ik weet niet of hij nu direct wil reageren of dat ik eerst de ruimte aan de rest van de kamer moet overlaten.

(...).

De **voorzitter**: De voorzitter zag de wethouder meeknikken op de woorden van de heer Wools, maar ik zal de wethouder zelf even aan het woord laten daarover.

Vervolgvel
20

Wethouder **Beerten**: Nou, het is altijd goed dat het op band staat hoe ik daar tegenaan kijk. Ik vond dat de heer Wools uitstekend verwoordde wat ik daarvoor geprobeerd heb uit te leggen over de manier waarop we daarmee willen werken, en waarop we kunnen voorkomen dat we een onnodige bureaucratie creëren. Zowel voor de instellingen als voor ons. Dat steekproefsgewijze, dat spreekt mij aan. We focussen in eerste instantie op dat 'leg uit principe', maar we gaan ook kijken naar wat er in de praktijk gebeurt. Dat is eigenlijk wat wij op dit moment al doen, dus ik ben blij dat ik die praktijk kan voortzetten. Op een aantal onderdelen zullen we dat nog aanscherpen. Dus ik denk dat we wat dat betreft op één lijn zitten.

(...).

Dhr. **Wools**: Dan zal de wethouder, als hij geen lijstje wil gebruiken, een andere manier moeten verzinnen die zodanig is dat: a, de instellingen laten zien dat ze het toepassen; b, uitleggen wanneer ze dat niet doen; c, dat het wordt gecontroleerd en; d. dat het ook traceerbaar wordt vastgelegd in de gemeentelijke dossiers. Volgens mij zijn wij het dan met elkaar eens. Of u dat nou met een checklijstje wilt doen en of de instelling dat nou gemakkelijk vinden. Ik kan mij voorstellen dat het heel gemakkelijk is voor de instellingen, want als ze een lijstje hebben dan weten ze dus ook zeker dat ze niets vergeten.

De **voorzitter**: Dat is ook hetgeen de wethouder heeft gezegd. De vraag is aan de kamer of u daarmee akkoord gaat en geeft u de wethouder de ruimte om daaraan zijn eigen invulling te geven?

Dhr. **Vergunst**: Nee wacht, daar ben ik het echt niet mee eens. Kijk, we hebben te maken met een Rekenkamer die helder en duidelijk is. Vervolgens hebben wij een presentatie gehad, en de Rekenkamer zegt nu helder en duidelijk: zorg dat de code wordt toegepast. Vervolgens krijgen we te maken met een wethouder die 'ja' zegt, en dan denk ik: gelukkig, hij past het toe. En vervolgens komt er weer een maar en krijgen we een heel schimmig verhaal, waardoor ik denk gaat hij het nou wel of niet toepassen? Dan blijft er elke keer dat schimmige. Zeg nou gewoon dat de code gewoon wordt toegepast. Dan ben ik klaar met u. Dan ga ik hier weg en ben ik tevreden.

Wethouder **Beerten**: Maar ik geloof dat ik niets anders ... Ik heb al toegezegd dat de code wordt toegepast. De discussie gaat er steeds over hoe je kunt controleren of de code correct wordt toegepast. De heer Wools heeft het uitstekend verwoord, en ik ben het daarmee eens. Ik zeg het hem na. (...).