

## **Uitgelegd: cultural governance: Wat en hoe?**

Door Werkgevers Kunst en Cultuur

Voormalig staatssecretaris van Cultuur, Medy van der Laan, onderkende in haar uitgangspuntenbrief van 1 juli 2003 het belang van cultural governance. Ze gaf hierin aan dat zij zich bij de bedrijfsmatigheidstoets van culturele instellingen (mede) zou laten leiden door

### **'De 23 Aanbevelingen Cultural Governance'.**

De 23 Aanbevelingen van toen zijn naar aanleiding van een nulmeting verder uitgewerkt tot een nieuwe code, de Code Cultural Governance, die beter aansluit op de diversiteit aan instellingen die de sector rijk is (zie document 1). In deze code worden niet enkel aanbevelingen gedaan t.o.v. cultural governance, de aanbevelingen zijn tevens toegespitst op de drie besturingsmodellen die het meest voorkomen bij instellingen in de culturele sector.

De minister van Cultuur dr. Ronald Plasterk zegt in zijn beleidsplan "Kunst van Leven - Hoofdlijnen Cultuurbeleid" over Cultural Governance het volgende: "Verder verwacht ik van alle instellingen die door het rijk worden gesubsidieerd dat zij zich houden aan de normen voor goed bestuur. De door de sector opgestelde code cultural governance kan daarbij als uitgangspunt dienen."

## **AAN DE HAND VAN VEELGESTELDE VRAGEN KUNT U INZICHT VERKRIJGEN IN DEZE MATERIE**

### **ZIJN ER VERSCHILLENDE BESTURINGSMODELLEN?**

Het grootste deel van de culturele instellingen heeft een bestuur+directie-model, met een bestuur en een directie voor de uitvoerende taken. Daarnaast is er het raad-van-toezicht-model waarin de directie het bestuur vormt en wordt gecontroleerd door de raad van toezicht. Ook zijn er organisaties met een bestuur-model, met alleen een bestuur met ook de uitvoerende taken. Meer informatie vindt u in de Code Cultural Governance (1), waarin Principes en Best Practice-Bepalingen en voorbeeldstatuten en –reglementen voor de drie verschillende besturingsmodellen zijn opgenomen.

### **BESTAAN ER TUSSENMODELLEN WAT BETREFT BESTUURSMODELLEN?**

De rechtsvorm stichting kent drie besturingsmodellen: het bestuur-model, het bestuur+directie-model en het raad van toezicht-model. Er zijn geen tussenmodellen. Wat wel in de praktijk te zien is, is dat het bestuur+directie-model op verschillende manieren kan worden ingevuld, afhankelijk van de taakverdeling en verdeling van verantwoordelijkheden tussen bestuur en directie.

## WAT IS EEN RAAD VAN TOEZICHT?

Vanuit de behoefte aan een duidelijke scheiding tussen besturen en toezichthouden is het raad-van-toezicht model ontstaan. In het raad-van-toezicht model vormt de directie het bestuur van de instelling. De directie bepaalt het beleid, voert het uit en draagt daarvoor de verantwoordelijkheid. De raad van toezicht houdt afstand en heeft een toezichthoudende en adviserende taak op het gebied van financiële bedrijfsvoering, budgettering, artistiek en operationeel beleid en het functioneren van de directie. Ook benoemt en ontslaat de raad van toezicht de directieleden. Meer informatie vindt u in de inleiding van de Code Cultural Governance (1). Ook geeft de code Principes en Best Practice-Bepalingen en voorbeeldstatuten en –reglementen voor het raad-van-toezicht-model.

## WAAROM ZOU IK HET BESTURINGSMODEL VAN MIJN ORGANISATIE EVALUEREN?

Het is mogelijk dat het formele besturingsmodel van uw instelling niet meer aansluit bij de werkelijke verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In de praktijk geeft het bestuur haar directie vaak meer vrijheid dan statutair is vastgelegd, zonder zich te realiseren dat het bestuur juridisch volledig verantwoordelijk blijft. Ook is het de vraag of uw bestaande besturingsmodel wel past bij de ontwikkeling die uw instelling doormaakt.

Een regelmatige analyse van het gewenste besturingsmodel is daarom gewenst. Besteed daar nu aandacht aan en wacht niet tot zich een acute probleemsituatie voordoet. Als taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden nu goed zijn afgestemd, kunt u eventuele problemen in de toekomst het hoofd bieden. Meer informatie vindt u in de Code Cultural Governance (1).

## HOE EVALUEREN WE HET BESTUUR / RAAD VAN TOEZICHT ?

De zelfevaluatie is een door het bestuur/de raad van toezicht zelf uitgevoerde, gestructureerde analyse van zijn functioneren. Tijdens de zelfevaluatie komen juist onderwerpen aan bod die tijdens een reguliere bestuursvergadering niet onder de aandacht komen. Het is belangrijk van tevoren af te spreken hoe de zelfevaluatie wordt uitgevoerd. Respectvolle omgang, vertrouwelijkheid en een constructieve basishouding zijn goede vertrekpunten. Er kan ook voor een anonieme aanpak worden gekozen: een externe partij kan de evaluatie schriftelijk afnemen en vervolgens het uitslag op collectief niveau weergeven. Op deze wijze wordt de mening van individuele leden niet zichtbaar.

## IS HET BEZWAARLIJK ALS EEN VOORMALIG BESTUURSLID BENOEMD WORDT IN EEN RAAD VAN TOEZICHT?

Dit kan bezwaarlijk zijn. Bestuursleden houden zich vaak bezig met beleidsvormende en organisatorische taken. Een ex-bestuurder in een raad van toezicht blijkt het vaak moeilijk te vinden om afstand te bewaren en zich te beperken tot het houden van toezicht. Bestuurders zouden zich moeten afvragen in hoeverre hun competenties passen binnen de nieuwe structuur. Een goed hulpmiddel om te bepalen of een beoogd lid van de raad van toezicht

geschikt is voor de rol is het opstellen van een functieprofiel. Iedere kandidaat, ook een herbenoembare, zou hieraan moeten worden getoetst.

#### KUNNEN VOORMALIGE LEDEN VAN EEN WERKBESTUUR DIRECTEUR VAN DEZELFDE INSTELLING WORDEN?

Het uitgangspunt is dat een ongezonde verwevenheid tussen bestuur en directie te allen tijde moet worden voorkomen. Een heldere taakverdeling tussen bestuur en directie en duidelijke afspraken over informatievoorziening zijn bij de overstap van een bestuurmodel naar een bestuur+directie-model onontbeerlijk.

Wanneer een voormalig bestuurslid van een werkbestuur directeur van dezelfde instelling wordt, kan er sprake zijn van een ongezonde verwevenheid. Een aantal dilemma's die kunnen ontstaan:

- De positie van het voormalig bestuurslid ten opzichte van zijn collega bestuursleden verandert wezenlijk;
- Werkbesturen zijn vaak 'vriendenbesturen'. Wanneer een van de vrienden directeur wordt zal er een meer zakelijke verhouding moeten zijn;
- Leden van werkbesturen zijn in de regel vrijwilligers. Een directeur zal in de regel betaald gaan worden, waardoor haar/zijn rol binnen de organisatie zal veranderen.
- De directeur zal de vrijwilligers aansturen. Het kan dus zo zijn dan het voormalig bestuurslid zijn voormalig collega bestuurders gaat aansturen terwijl deze bestuursleden nu optreden als de werkgever van de directeur.

Mogelijke oplossingen:

- Een nieuw bestuur benoemen, of
- Een andere directeur benoemen, of
- De bestuursleden in ieder geval geen uitvoerende taken meer laten doen, waarbij zij worden aangestuurd door de directie.

#### WAAROM IS HET VOEREN VAN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN MET DE DIRECTIE ZO BELANGRIJK?

Het is een belangrijk aspect van goed werkgeverschap. Maar regelmatige functioneringsgesprekken zijn nog geen gemeengoed in de culturele sector.

In zo'n gesprek behoren ook de samenwerking en relatie tussen de directie en het bestuur of de raad van toezicht aan de orde te komen. Stel vooraf een agenda op met de te bespreken onderwerpen. Na afloop dient een schriftelijk verslag van het gesprek te worden gemaakt, dat wordt opgenomen in het personeelsdossier.

#### WAT IS HET NUT VAN FUNCTIEPROFIELEN?

Een functieprofiel voor individuele bestuurder of toezichthouder dwingt de instelling en de kandidaat om goed na te gaan wat de laatste kan betekenen voor de organisatie.

Een functieprofiel voor het bestuur of de raad van toezicht in zijn geheel dwingt een organisatie om ook goed na te denken over haar koers en de daarvoor benodigde kennis, ervaring en persoonlijkheden. Omdat organisaties steeds veranderen moeten ook functieprofielen in de loop der tijd regelmatig worden geëvalueerd.

#### WAAR KAN IK VOORBEELDEN VAN PROFIELSCHETSEN VOOR ZAKELIJKE EN/OF ARTISTIEKE LEIDING VINDEN?

Regelmatig zijn in kranten en vakbladen en op websites profielschetsen voor de zakelijke en de artistieke leiding van een culturele instelling te vinden. Als u voorbeelden uit de praktijk nodig heeft, kunt u contact opnemen via de WKC of via [info \[at\] culturalgovernance.nl](mailto:info@culturalgovernance.nl)

#### WAAROP MOET IK LETTEN BIJ DE SAMENSTELLING VAN MIJN BESTUUR OF RAAD VAN TOEZICHT?

Cultural Governance beoogt een meer diverse samenstelling van bestuur of raad van toezicht. De gemiddelde leeftijd van bestuurders in de culturele sector is relatief hoog. Vrouwen zijn vaak ondervertegenwoordigd. Mensen met een andere herkomst kunnen toegevoegde waarde bieden.

Personen die niet afkomstig zijn uit de gebruikelijke geledingen kunnen interessante nieuwe gezichtspunten introduceren. De kwaliteit moet echter voorop staan: een jonge leeftijd, het vrouwelijke geslacht of een allochtone herkomst zijn op zichzelf niet zaligmakend. Ook de aard en activiteiten van een instelling zijn van invloed op de samenstelling.

#### WIJ BENOEMEN ONZE BESTUURSLEDEN VIA COOPTATIE. HEEFT DIT SYSTEEM NADELEN?

Een bestuur of raad van toezicht dient zich goed te realiseren dat het eigen netwerk beperkingen kent. Niet alleen is het aantal personen beperkt, deze hebben vaak ook een overeenkomstige achtergrond. Het is aan te bevelen om bij het werven van nieuwe bestuursleden of toezichthouders in plaats van coöptatie een meer transparante selectiemethode te hanteren en ook buiten het eigen netwerk te zoeken.

## WAAR MOET IK OP LETTEN ALS HET GAAT OM NEVENFUNCTIES VAN DIRECTIELEDEN?

Zorg dat bestuur of raad van toezicht altijd inzicht heeft in de integriteitsrisico's die de organisatie loopt. De directieleden spelen hierbij zelf een belangrijke rol. Zij dienen elke nevenfunctie vooraf ter beoordeling voor te leggen aan hun bestuur of raad van toezicht. Een jaarlijks overzicht van alle nevenfuncties van de directie behoort tot de standaard informatiebehoefte van een bestuur of raad van toezicht.

## WELKE INFORMATIE MOET DE DIRECTIE GEVEN AAN BESTUUR OF RAAD VAN TOEZICHT?

Het is verstandig om gezamenlijk na te gaan wat de informatiebehoefte is voor een goede taakuitoefening en het dragen van verantwoordelijkheid van bestuur of raad van toezicht. De directie moet tijdig en volledig, gevraagd en ongevraagd, alle benodigde informatie verschaffen. Voorbeelden hiervan zijn de subsidievoortgang, exploitatiecijfers, P&O-ontwikkelingen, management letter en externe rapportages. Het is niet wenselijk dat het bestuur of raad van toezicht de informatieverstrekking geheel overlaat aan de directie. Het dient zelf een betrokken en proactieve houding in te nemen.

## HOE REGEL IK MIJN INFORMATIEVOORZIENING VAN DIRECTIE NAAR BESTUUR?

De directie voorziet het bestuur / de raad van toezicht gevraagd, ongevraagd, en tijdig van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling. Het motto daarbij is no surprises. Om verantwoordelijkheid te kunnen dragen, moeten bestuurders of toezichthouders weten wat er gebeurt. Daarom is het belangrijk dat de directie op tijd aangeeft welke ontwikkelingen er spelen en welke risico's de organisatie loopt. Afspraken over de inhoud en frequentie van reguliere informatievoorziening worden schriftelijk vastgelegd. De behoefte aan informatie vanuit de organisatie kan schematisch worden weergegeven. Op deze manier weet iedereen tijdig wanneer bepaalde informatie beoordeeld zal worden. In ieder geval wordt aangeraden schriftelijk vast te leggen, welke onderwerpen regelmatig besproken moeten worden.

## WAT ZIJN BELANGRIJKE AGENDAPUNTEN OP EEN VERGADERING VAN BESTUUR OF RAAD VAN TOEZICHT?

Houd afstand van de waan van de dag. Op de agenda horen onderwerpen als het algemene beleid en de strategie, de financiële stand van zaken, de eigen werkwijze en taakverdeling, het eigen functioneren en de relatie met de directie. Vergader minimaal eenmaal per jaar over al deze aspecten. Zorg dat de directie voorafgaand aan de vergadering alle benodigde informatie heeft geleverd zodat de zaken goed beoordeeld kunnen worden.

## HOE STRUCTUREER IK MIJN BESTUURSVERGADERING?

Het belangrijkste is van tevoren een agenda op te stellen en deze ruim op tijd de bestuursleden of raad van toezicht-leden te doen toekomen. De leden hebben dan nog de mogelijkheid om eigen onderwerpen op de agenda te zetten. Naast de vaste agendapunten, zoals verslag laatste bestuursvergadering, mededelingen, correspondentie, personeel, etc. worden ook lopende zaken besproken.

## WOONT DE DIRECTEUR BESTUURSVERGADERINGEN BIJ?

Over het algemeen geldt dat het bestuur periodiek met de directie over de gang van zaken binnen de instelling spreekt. Bovendien vergadert het bestuur volgens een vastgesteld schema, waarbij in de regel de directie deelneemt aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.

## WELKE MATE VAN BEZOLDIGING IS GEPAST?

In de praktijk krijgen bestuursleden en leden van raden van toezicht in de culturele sector geen vergoeding. Onkostenvergoeding (kosten die bestuurders redelijkerwijs hebben gemaakt vanwege hun functie bij de instelling) en vacatiegeld (vergoeding voor het voorbereiden en bijwonen van vergaderingen) komen wel voor. Het is ook mogelijk dat bestuursleden een vergoeding krijgen in de vorm van vrijkaartjes voor voorstellingen, tentoonstellingen en dergelijke. Belangrijk hierbij is in ieder geval duidelijkheid en transparantie te waarborgen.

## OM EEN ANBI-STATUS (ALGEMEEN NUT BEOGENDE INSTELLING) TE KRIJGEN MOETEN DE VERGOEDINGEN VAN BESTUURDERS AAN EEN BEPAALD MAXIMUM GEBONDEN ZIJN (VAKANTIEGELD I.P.V. LOON). HOE ZIT DAT NU VOOR DE DIRECTEUR-BESTUURDER WIENS BAAN HET IS EEN INSTELLING TE BESTUREN?

De ANBI-regelgeving zegt dat bestuursleden van instellingen met een ANBI-status geen andere beloning mogen ontvangen voor het besturen van de instellingen. Slechts een vergoeding voor gemaakte onkosten en/of niet bovenmatig vacatiegeld is toegestaan. De Belastingdienst sluit hierbij aan bij het Vacatiegeldenbesluit 1988. Vergoedingen worden niet bovenmatig geacht, indien zij niet meer bedragen dan de vergoeding genoemd in het besluit. Ondertussen kunnen bestuursleden die tevens een uitvoerende functie vervullen, wel een beloning ontvangen. Een combinatie van vacatiegelden en onkostenvergoeding is mogelijk indien vacatiegelden hier niet in voorzien.

## HOE IS DE TAAKVERDELING TUSSEN ADJUNCT DIRECTEUR EN DIRECTEUR TE REGELLEN?

De algemeen directeur en de adjunct directeur vormen samen het orgaan "de directie". De eindverantwoordelijkheid blijft bij de algemeen directeur, de adjunct directeur is de eerste

vervanger. De directie verdeelt haar taken in portefeuilles en communiceert dit naar belanghebbenden. Volgende taken/onderwerpen worden tussen algemeen en adjunct directeur verdeeld: strategie (incl. artistiek en zakelijk beleid), financiering (incl. plannen voor fondsenwerving/sponsoring), jaarplan/-begroting, jaarverslag/-rekening, belangrijke samenwerkingsverbanden, rechtshandelingen, arbeidsvoorwaardenbeleid, vrijwilligersbeleid, personeelsbeleid (incl. functioneringsgesprekken, verlof, ziekte), PR+Marketing (interne vs. externe communicatie), kwaliteitsbeleid, activiteitenplan, onderhoud infrastructuur/gebouw, ICT, interne overleggen etc.

## WAARVOOR IS EEN DIRECTEUR-BESTUURDER VAN EEN RAAD VAN TOEZICHT TEKENBEVOEGD (B.V. HUUROVEREENKOMSTEN, ARBEIDSCONTRACTEN)?

Voor de bevoegdheid van bestuurders dienen de interne en externe verhoudingen met betrekking tot de stichting te worden onderscheiden:

Extern: als een bestuurder wordt benoemd wordt bepaald dat hij (i) zelfstandig of (ii) samen met andere bestuurders bevoegd is de stichting te vertegenwoordigen. Deze vertegenwoordigingsbevoegdheid geldt onbeperkt en onvoorwaardelijk. De zelfstandig bevoegde bestuurder heeft daarom de bevoegdheid de stichting te binden met betrekking tot alle rechthandelingen.

Intern: daarnaast kan worden bepaald in de statuten van de stichting dat een bestuurder voor bepaalde besluiten voorafgaand toestemming van de raad van toezicht nodig heeft. Een dergelijke toestemming kan bijvoorbeeld gelden voor arbeidsovereenkomsten of huurovereenkomsten. Dit soort beperkingen heeft in beginsel echter alleen interne werking.

Voorbeeld: In de statuten van een stichting is bepaald dat een bestuurder voorafgaand toestemming van de raad van toezicht nodig heeft voor het sluiten van overeenkomsten met een waarde van EUR 25,000 of meer. De bestuurder sluit op naam en voor rekening van de stichting een overeenkomst met een waarde van EUR 50,000 zonder deze toestemming. In dat geval pleegt de betreffende bestuurder 'interne' wanprestatie maar is de stichting in principe extern wel aan de overeenkomst gebonden.

## WELKE STATUS HEEFT DE DIRECTEUR-BESTUURDER IN HET RAAD VAN TOEZICHT-MODEL: DIE VAN WERKGEVER OF DIE VAN WERKNEMER?

Het beste beginpunt voor deze vraag is het onderscheid tussen "werkgever" en "werknemer":

De bestuurder is niet noodzakelijkerwijs ook werknemer van de rechtspersoon. Vaak is het zo dat de bestuurder een arbeidsovereenkomst heeft met de rechtspersoon en daarom ook werknemer is. Maar het is ook mogelijk dat de bestuurder op basis van een overeenkomst van opdracht voor de rechtspersoon werkt. De werkgever is de partij met wie werknemers een arbeidsovereenkomst sluiten. Dit is doorgaans de rechtspersoon. De bestuurder zal wel als vertegenwoordiger van die rechtspersoon, en dus als vertegenwoordiger van de werkgever ten opzichte van werknemers optreden. In principe is het Nederlandse arbeidsrecht integraal van toepassing op de bestuurder indien met hem een

arbeidsovereenkomst is gesloten. Op deze hoofdregel gelden echter enkele uitzonderingen (b.v. het feit dat de bestuurder geen instructies van de werkgever hoeft op te volgen).

#### ALS DIRECTEUR-BESTUURDER VAL IK BUITEN MIJN BEDRIJFSTAK-CAO: KLOPT DAT? HOE MOET IK HIERMEE OMGAAN?

Of een bedrijfstak-CAO van toepassing is op de bestuurder moet worden bepaald aan de hand van de betreffende CAO. Veel CAO's bepalen inderdaad dat de CAO niet van toepassing is op bestuurders. Eventueel kan in de arbeidsovereenkomst van de bestuurder worden opgenomen dat de CAO van overeenkomstige toepassing is. Als de CAO niet geldt voor de bestuurder, zijn rechtspersoon en bestuurder vrij in het maken van afspraken omtrent arbeidsvoorwaarden. Hierbij moet worden opgemerkt dat, indien de werkgever ervoor kiest om – zonder dat dit is opgenomen in de arbeidsovereenkomst – de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder steeds gelijk te stellen met de CAO-arbeidsvoorwaarden, dit de verplichting voor de werkgever kan meebrengen om deze gelijkstelling te handhaven.

#### KAN EEN BESTUURDER OF TOEZICHTHOUDER AANSPRAKELIJK WORDEN GESTELD VOOR FOUTEN?

Als uw stichting financiële schade oploopt door fouten van bestuurders of toezichthouders, dan zijn deze personen hiervoor volledig juridisch aansprakelijk. Een bestuurder of toezichthouder die zelf niet bij een bepaalde beslissing betrokken was, kan ook aansprakelijk worden gesteld voor fouten van medebestuurders of -toezichthouders. Het is daarbij niet van belang of het betaalde of onbetaalde functies betreft. De drie criteria voor bestuurdersaansprakelijkheid zijn onbehoorlijk bestuur, wanprestatie en het ontbreken van een registratie bij de Kamer van Koophandel.

#### IS EEN VERZEKERING TEGEN BESTUURDERSAANSPRAKELIJKHEID NODIG?

Een dergelijke verzekering voor leden van bestuur of raad van toezicht is niet altijd noodzakelijk. U moet aansprakelijkheidsrisico's regelmatig taxeren door middel van een risicocheck. Het is verstandig dit regelmatig te herhalen, omdat de risico's in de loop der tijd kunnen veranderen.

#### HOE VERLEEN JE DECHARGE AAN VERTREKKENDE BESTUURSLEDEN?

Een bestuurder van een stichting kan intern aansprakelijk worden gesteld (dat wil zeggen door de stichting zelf) als hij zijn taak niet behoorlijk vervult (bijvoorbeeld bij het verkeerd beheren van het vermogen): de zogenaamde interne aansprakelijkheid. Een bestuurder kan ook door derden aansprakelijk worden gesteld wanneer deze derden schade ondervinden van zijn handelen (bijvoorbeeld in het geval de bestuurder namens de vereniging een verplichting aangaat waarvan hij weet dat de vereniging die niet kan nakomen), de zogenaamde externe aansprakelijkheid. Décharge van een bestuurder houdt in dat de

stichting hem vrijwaart voor eventuele aanspraken die de stichting op hem heeft uit hoofde van zijn interne aansprakelijkheid. Voor de externe aansprakelijkheid heeft de décharge geen gevolgen. Décharge wordt vaak verleend bij het vaststellen van de jaarrekening of bij het aftreden van een bestuurder. Over het algemeen wordt aangenomen dat décharge moet worden verleend door het orgaan dat bevoegd is tot benoeming en ontslag van de bestuurders. Bij het traditionele bestuur model is het totale bestuurlijk proces in handen van het bestuur. Toezicht op het bestuur wordt uitgeoefend door de bestuursleden onderling. Décharge zal kunnen worden verleend aan één of meer bestuurders. Het bestuur is bevoegd de décharge te verlenen. In het bestuur + directie model wordt het beleid vastgesteld door het bestuur. De voorbereiding en de uitvoering van het beleid zijn meestal in handen van een directie die bestaat uit één of meer leden. Toezicht op de directie wordt uitgeoefend door het bestuur en het toezicht op het bestuur wordt uitgeoefend door de bestuursleden onderling. Décharge kan worden verleend aan één of meer bestuursleden. De bevoegdheid tot het verlenen van décharge komt toe aan het bestuur. In geval van het raad van toezicht-model is het bestuurlijk proces in handen van één of meer directieleden, die statutair als bestuurder benoemd zijn. Het toezicht op de directie wordt uitgeoefend door de raad van toezicht. Décharge kan worden verleend aan de directieleden en de raad van toezicht is het orgaan dat bevoegd is tot het verlenen van de décharge. Décharge strekt zich slechts uit over handelingen van de bestuurder voor zover deze blijken uit informatie die aan het décharge-verlenende orgaan is verstrekt. Wordt de décharge verleend in het kader van het vaststellen van de jaarrekening, dan strekt de décharge zich daarom slechts uit tot hetgeen uit de jaarrekening blijkt. Het verlenen van décharge heeft overigens geen gevolgen voor eventueel verhaal van de stichting op de bestuurder voor schade die de bestuurder heeft veroorzaakt door opzettelijk of roekeloos handelen. Heeft een bestuurder fraude gepleegd, dan zal de stichting de schade die zij ten gevolge daarvan heeft geleden op hem kunnen verhalen, ook al is eerder décharge verleend aan de bestuurder.

## HOE GA JE BIJ EEN FUSIE VAN TWEE BESTUREN NAAR EEN BESTUUR?

Bij een fusie ontstaat uit twee of meer organisaties één nieuwe organisatie. Deze organisatie zal een andere dynamiek hebben, misschien een ander besturingsmodel vergen en misschien zelfs andere taken vervullen. Het uitgangspunt is dan ook dat er voor de nieuwe organisatie nieuwe profielschetsen voor de bestuursleden worden opgesteld en dat er op basis daarvan mensen worden geworven. Voormalige bestuursleden die binnen het profiel passen en willen solliciteren kunnen in deze procedure worden meegenomen. Een valkuil waarvan men zich bewust moet zijn, is dat voormalig bestuursleden van nature geneigd kunnen zijn om vooral de belangen van de organisatie die zijn aanvankelijk vertegenwoordigden te wegen. Zij zullen een omslag moeten maken en in staat moeten zijn om vanuit de nieuwe organisatie gaan denken.

## GAAT BIJ DE OVERGANG VAN EEN BESTUUR + DIRECTIE NAAR EEN RAAD VAN TOEZICHT-MODEL HET VOLTALLIGE BESTUUR OVER NAAR DE RAAD VAN TOEZICHT?

In de praktijk zien we dat hiermee verschillend wordt omgegaan. Soms gaat het voltallige bestuur over naar de raad van toezicht. Andere instellingen in transitie kiezen ervoor om

nieuwe leden voor de raad van toezicht te werven. Daarnaast komen er allerlei tussenvarianten voor. Omdat bestuurslid een wezenlijk andere functie is dan lid van een raad van toezicht, is het verstandig om voor een nieuw op te zetten raad van toezicht profielschetsen op te stellen en op basis daarvan de leden te werven. Indien een persoon uit het voormalige bestuur goed binnen een profiel past en hij/zij zich ervan bewust is dat de rol van toezichthouder een andere is dan die van bestuurder, kan deze persoon in principe in de raad van toezicht worden geplaatst. De opgestelde profielschetsen zouden daarbij echter leidend moeten zijn.

#### UIT HOEVEEL LEDEN MOET EEN BESTUUR / RAAD VAN TOEZICHT MINIMAAL BESTAAN?

Er is geen wettelijk minimum voor de aantal bestuursleden. Het belangrijkste is dat men uitgaat van een profielschets voor het bestuur. Indien het zo is dat één kandidaat alle onderdelen van de profielschets in zich verenigd, kan het bestuur uit één persoon bestaan, mits de statuten en/of reglementen van de instelling niet anders bepalen en men geen problemen voorziet i.v.m. checks & balances (de verdeling van macht tussen organen/personen).

#### KENT EEN RAAD VAN TOEZICHT OOK DE FUNCTIE VAN SECRETARIS?

De raad van toezicht benoemt een secretaris van de raad van toezicht. De functie van secretaris kan gecombineerd worden met de functie van plaatsvervangend voorzitter. De secretaris beheert het archief van de raad van toezicht en draagt zorg voor de verslaglegging van de vergaderingen van de raad van toezicht. Hij kan ook samen met de voorzitter namens de raad van toezicht contracten met (leden van) de directie, correspondentie van de raad van toezicht en verslagen van de vergaderingen van de raad van toezicht, tekenen.

**[www.wkc.nl](http://www.wkc.nl)**