

de financieringsmogelijkheden en de complexiteit van de structuur van de corporatie. Bij een juridische scheiding, dus bij het werken met verbindingen, dient de governance te worden gewaarborgd. Corporate Governance voor bestuurlijke verhoudingen met verbindingen betreft een nieuw terrein. Hierover zijn nog geen bepalingen in de AedesCode 2007 en de Governancecode Woningcorporaties opgenomen.²⁵

Het opnemen van een rechtsvorm voor de M.O. in Boek 2 BW zal met name gevolgen hebben voor aanpassing van de regeling over de belanghebbenden in de Governance Code Woningcorporaties, indien de rechtsvorm van de M.O. voor toelating tot het bestel verplicht wordt gesteld. Ook de basisverankering van de bevoegdheden van de belanghebbenden in de AedesCode 2007 zal dan aanpassing vereisen. De termijn waarop deze aanpassing speelt, sluit hierbij goed aan. De AedesCode 2007 zal na twee jaar worden geëvalueerd en zondig aangepast.

10. Conclusie

Corporate governance gaat over het besturen van de onderneming, het interne toezicht daarop en het afleggen van interne en externe verantwoording daarover. De Governance Code Woningcorporaties regelt in het kader van de externe verantwoording de bevoegdheden van belanghebbenden bij een woningcorporatie. Het betreft bevoegdheden op het niveau van het verkrijgen van informatie, het geven van

advies en het voeren van overleg. De 'maatschappelijke onderneming' krijgt op termijn als privaatrechtelijke rechtspersoon een plaats in Boek 2 BW. In de maatschappelijke onderneming behoort de belanghebbendenvertegenwoordiging, bestaande uit vertegenwoordigers van onder andere huurders(organisaties), gemeenten en collega-leden, tot de organen van de rechtspersoon. Corporaties zijn op grond van Boek 2 BW vrij in hun keuze hun stichting of vereniging om te zetten in een maatschappelijke onderneming. Sectorregelgeving kan het gebruik van de rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming echter als voorwaarde voor de toelating verplicht gaan stellen. Wanneer corporaties – vrijwillig of verplicht – voor de rechtsvorm van de maatschappelijke onderneming kiezen, leidt dit tot veranderende 'checks and balances' binnen de onderneming. De wettelijke verankering in de maatschappelijke onderneming van de belanghebbendenvertegenwoordiging en de aan haar toegekende bevoegdheden inzake de geschillenbeslechting en het uitlokken van een enquête luiden een nieuw tijdperk in voor de verhoudingen en goede governance binnen de corporatie.

25. Zie Handboek Corporatie Governance 2007, tot stand gekomen door samenwerking van Deloitte, de ministeries van VROM en Financiën, WSW, CFV, Aedes en een aantal woningcorporaties.

Actualiteiten

Code Cultural Governance

133

1. Inleiding

De Code Cultural Governance ('Code') gaat over het besturen van culturele instellingen, het interne toezicht daarop en het afleggen van verantwoording over de plannen en activiteiten van de instelling.¹ Maar de Code is meer dan Tabaksblad voor de kunstsector. De Code analyseert de drie in de culturele sector meest voorkomende besturingsmodellen. Voor elk model zijn principes en *best practice*-bepalingen ontwikkeld. Verder beschrijft de Code hoe kunstinstellingen tot de keuze voor het meest passende besturingsmodel kunnen komen. Zo probeert de Code rekening te houden met de diversiteit in de culturele sector. Daarin onderscheidt het zich van andere *governance codes*. Om deze reden zal ik in het onderstaande aan dit onderdeel van de Code relatief veel aandacht besteden. Ik beschrijf de totstandkomingsgeschiedenis van de Code en vervolg met een beschrijving van de drie in de Code genoemde besturingsmodellen. Daarna vat ik de principes en *best practice*-bepalingen uit de Code samen. Ik sluit af met enkele opmerkingen over naleving en implementatie van de Code.

2. Totstandkomingsgeschiedenis

In 2000 publiceerde de commissie Cultural Governance het rapport 'Cultural Governance: kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector'. De commissie was een initiatief van de Amsterdamse Kunsten Coalitie en stond onder voorzitterschap van Melle Daamen, destijds voorzitter van de Mondriaanstichting. Het rapport roept op tot zelfregulering.

Aan deze oproep heeft de stichting Kunst&Zaken gevolg gegeven.² Het publiceerde in 2003 'De Handleiding Cultural Governance'. Deze handleiding bevat 23 aanbevelingen voor goed bestuur en toezicht met een uitgebreide toelichting en

hulpmiddelen voor implementatie. Uit een in 2005 uitgevoerd onderzoek bleek dat slechts weinig instellingen iets met de 23 aanbevelingen hebben gedaan, ten dele ook omdat ze er niet mee uit de voeten konden. De perceptie was dat de 23 aanbevelingen waren gericht op grote instellingen met een raad van toezicht.

De uitkomsten van het onderzoek waren voor het ministerie van OCW aanleiding om de stichting Kunst&Zaken te vragen de 23 aanbevelingen te evalueren en zo nodig aan te passen. Dit is gedaan door een werkgroep Cultural Governance ('Werkgroep') onder voorzitterschap van W.M. van den Goorbergh. Resultaat van de evaluatie is de Code. In september 2006 zijn geïnteresseerden uitgenodigd te reageren op de concept Code. Verder zijn er vier rondetafelgesprekken georganiseerd met vertegenwoordigers van (i) kleine culturele instellingen, (ii) grote en middelgrote culturele instellingen, (iii) belangenorganisaties en fondsen (zoals het Prins Bernard Cultuurfonds en het VSB Fonds), en (iv) overheden. De resultaten van de consultatieronde, de reactie van de Werkgroep en het overzicht van de geraadpleegde organisaties zijn gepubliceerd.³ Begin 2007 is de definitieve Code uitgebracht.

3. Drie besturingsmodellen

Aan de eigenlijke Code gaat een inleiding vooraf. De Werkgroep vindt de inleiding bij de Code net zo belangrijk als de principes en *best practice*-bepalingen zelf. De Werkgroep is tot de conclusie gekomen dat de diversiteit van instellingen binnen de culturele sector te groot is om te kunnen volstaan met een code. Een zekere differentiatie is geboden. De waarde van de inleiding zit hem vooral in de analyse van de drie

1. De Code Cultural Governance kan worden gedownload via www.culturalgovernance.nl.
2. Meer informatie over de stichting Kunst&Zaken is beschikbaar op www.kunst-en-zaken.nl.
3. Zie www.culturalgovernance.nl.

gangbare besturingsmodellen van kunstinstellingen. De inleiding draagt argumenten aan op grond waarvan kunstinstellingen kunnen besluiten te kiezen voor de ene of de andere bestuursvorm.

In de culturele sector zijn drie besturingsmodellen gangbaar: het raad van toezicht-model ('RvT-model'), het bestuur+directie-model ('B+D-model') en het bestuur-model. En alhoewel alle rechtsvormen voorkomen, zijn de meeste culturele instellingen een stichting. De Code richt zich dan ook op de rechtsvorm van een stichting.

In haar analyse van de besturingsmodellen definieert de Werkgroep drie essentiële begrippen: beleid, bestuurlijk proces en toezichthoudend proces.⁴ 'Beleid' heeft betrekking op (i) de inhoudelijke/artistische programmering, (ii) de bedrijfsvoering van de instelling, (iii) het bereiken van de doelgroepen, (iv) het genereren van inkomsten en het aangaan van arbeids- en soortgelijke overeenkomsten. Het 'bestuurlijk proces' bestaat uit drie elementen: beleid voorbereiden, beleid vaststellen en beleid uitvoeren. Deze drie taken kunnen op verschillende manieren worden verdeeld over de organen van de stichting. Het toezichthoudend proces omvat (i) het goedkeuren van vastgesteld beleid, (ii) het toezichthouden op beleidsvoorbereiding en -uitvoering, (iii) het zo nodig ingrijpen in het bestuurlijk proces, en (iv) het adviseren en desgewenst ondersteunen.

In het RvT-model is het bestuurlijk proces in handen van een directie, bestaande uit een of meer directieleden van wie er een of meer tevens statutair bestuurder van de stichting zijn.⁵ Het toezichthoudend proces is in handen van een apart orgaan, de raad van toezicht. Instellingen met deze bestuursvorm zijn veelal grotere instellingen met een professionele dagelijkse leiding met een eigen staf.

In het B+D-model stelt het bestuur het beleid vast, maar zijn de voorbereidende en uitvoerende aspecten van het bestuurlijk proces gedelegeerd aan de directie. Het bestuur treedt dus feitelijk vooral op als toezichthouder. Andere verdelingen zijn denkbaar. Zo kan het financiële beleid geheel (voorbereiding, vaststelling en uitvoering) bij het bestuur liggen, terwijl de directie is belast met de overige aspecten van het bestuurlijk proces. Instellingen met deze bestuursvorm zijn vaak kleine tot middelgrote organisaties met een directeur die, met weinig staf, veel zelf doet en regelmatig een beroep doet op het bestuur.

In het bestuur-model is het totale bestuurlijk proces in handen van het bestuur. Het is mogelijk dat het bestuur ondersteund wordt door derden (werknemers, vrijwilligers), bijvoorbeeld op het gebied van uitvoering van het beleid. Het toezichthoudend proces krijgt vooral gestalte in de onderlinge afstemming tussen de bestuursleden en de door hen gehanteerde *best practices*. Instellingen met deze bestuursvorm zijn vaak kleine organisaties, waar het bestuur veel zelf doet. Formaliteiten worden tot een minimum beperkt, men opereert als een vriendenclub.

De Werkgroep benadrukt dat het ene bestuursmodel niet beter is dan het andere. Het gaat erom dat elke instelling het bestuursmodel kiest dat nu en in de nabije toekomst het beste voldoet. Het komt daarbij vooral aan op de binnen de instelling aanwezige kennis en vaardigheden en de feitelijke rol van personen binnen een organisatie. Deze dienen leidend te zijn bij de keuze van het bestuursmodel. Men kan er bij de organisatorische opzet van een culturele instelling op goede gronden voor kiezen om een directie aan te stellen die vooral beschikt over artistiek-inhoudelijke kennis en vaardigheden.⁶ De (overige) beleidsmatige aspecten worden dan toegewezen aan het bestuur. Het omgekeerde is ook denkbaar: het bestuur stelt zelf het gehele beleid vast en stelt een manager aan voor de uitvoering en de fondsenwerving. In beide gevallen is een keuze voor het RvT-model niet mogelijk en ook niet wenselijk. Hier past het B+D-model.

4. De Code

Was de Nederlandse Corporate Governance Code wellicht een reactie op misstanden in het bedrijfsleven, voor de 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 dat culturele instellingen veelal subsidie krijgen. Over de besteding van deze middelen dienen ze op behoorlijke wijze verantwoording af te leggen. Subsidiënten willen in toenemende mate 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.⁷

De Code houdt zodanig rekening met de diversiteit in de culturele sector dat van culturele instellingen mag worden gevraagd om zich aan de Code te houden. De Code heeft geen wettelijke basis. *Good governance* in de veelal met gemeenschapsgeld gefinancierde culturele sector is van een zodanig maatschappelijk belang dat een vrijblijvende houding ten opzichte van de Code onjuist is, aldus de Werkgroep.⁸ Met de drie bestuursmodellen en de *best practice*-bepaling over 'pas toe of leg uit' kent de Code bovendien, naar het oordeel van de Werkgroep, voldoende flexibiliteit om het gevaar van bureaucratie te bezweren.

De Code bevat voor elk van de bestuursmodellen principes en *best practice*-bepalingen. De principes geven aan welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden er zijn en door welke organen deze worden vervuld. De principes dienen in de statuten van de instelling te worden opgenomen. De *best practice*-bepalingen beschrijven het gedrag waardoor *good governance* in de praktijk kan worden bevorderd. De principes zijn voor de drie bestuursmodellen verschillend. De *best practice*-bepalingen gelden voor alle modellen, zij het dat er minder bepalingen zijn voor het bestuur-model, dat immers geen aparte directie heeft. Van principes kan niet worden afgeweken. Bij elk van de modellen is de laatste *best practice*-bepaling die betreffende het 'pas toe of leg uit'-principe.⁹ Een instelling kan de voor haar niet relevante bepalingen buiten beschouwing laten of in aangepaste vorm overnemen. In het jaarverslag legt de instelling dan uit waarom bepaalde *best practice*-bepalingen niet worden gevolgd.

De Code voor het RvT-model kent vijf principes, zes *best practice*-bepalingen voor de directie, dertien *best practice*-bepalingen voor de raad van toezicht en tien betreffende transparantie en verantwoording. Een paar voorbeelden. Principe B bepaalt dat de directie de instelling bestuurt. Uit principe D volgt dat de directie voor bepaalde belangrijke besluiten, zoals financiering van de strategie en het jaarplan, de goedkeuring nodig heeft van de raad van toezicht. *Best practice*-bepalingen 1.1 en 1.7 geven aan dat bij werving en selectie van directieleden en leden van de raad van toezicht wordt gewerkt met vooraf opgestelde profiel-schetsen. In de raad van toezicht heeft niet meer dan een voormalig directielid zitting. En deze persoon is geen voorzitter van de raad van toezicht, zo luidt *best practice*-bepaling 1.10. Ook zou een instelling een benoemingsperiode

4. Zie Code, p. 13.

5. De Code gebruikt hier de term 'directie' en niet bestuur, omdat dit de in de sector ingeburgerde naam is voor het orgaan dat de dagelijkse leiding over de stichting heeft.

6. De inleiding bij de Code geeft ook een nadere beschouwing over artistieke autonomie en *good governance*, Code, p. 16.

7. Zie 'Tabaksblad voor culturele sector', een interview met W.M. van den Goorbergh, *de Accountant*, december 2006, p. 42.

8. De Code gebruikt de term *good governance* als verzamelbegrip voor goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording.

9. *Best practice*-bepalingen 1.29, 2.29 en 3.21, Code, p. 31, 37 en 42.

dienen te hanteren van drie of vier jaar voor leden van de raad van toezicht, met een beperkte mogelijkheid tot herbenoeming.¹⁰ Een voorbeeld van een *best practice*-bepaling betreffende transparantie en verantwoording is die betreffende *no surprises*.¹¹ De directie voorziet de raad van toezicht (gevraagd en ongevraagd, en tijdig) van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door de raad van toezicht. Het artistieke/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.

De Code voor het B+D-model volgt het stramien van de Code voor het RvT-model. Met uitzondering van de vier principes die de bevoegdheidsverdeling tussen bestuur en directie beschrijven.

De Code voor het bestuur-model bestaat uit twee principes, twaalf *best practice*-bepalingen voor de raad van toezicht en negen betreffende transparantie en verantwoording. Van belang om hier te noemen is *best practice*-bepaling 3.13.¹² *No surprises* bij het bestuur-model houdt in dat de bestuursleden elkaar tijdig alle informatie verschaffen over de hun toebedeelde taken en verantwoordelijkheden.

Voor alle bestuursmodellen geldt het principe dat de organen van de culturele instelling verantwoordelijk zijn voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van de Code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.¹³ Dit principe is uitgewerkt in vier *best practice*-bepalingen. De eerste hiervan zegt dat met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel wordt gemaakt.

De Werkgroep benadrukt in de inleiding het belang van een goed evenwicht tussen enerzijds de bevoegdheid om te beslissen en uit te voeren en anderzijds de controle op het gebruik van die bevoegdheden. Een belangrijk onderdeel van de *checks and balances* is de periodieke (zelf)beoordeling van het functioneren van de toezichthouders, bestuurders en directieleden.¹⁴ Naleving van de *best practice*-bepalingen uit de Code op dit gebied bevordert de kwaliteit en maakt tekortkomingen in een vroegtijdig stadium zichtbaar.

Transparantie en verantwoording dienen ook een breder doel dan het tot stand brengen van interne *checks and balances* tussen besturen en toezicht houden, benadrukt de Werkgroep in de inleiding bij de Code.¹⁵ Zij dragen er toe bij dat een instelling op een goede manier verbonden is met *stakeholders* en dat deze hun rol goed kunnen vervullen. Intern gaat het vooral om de medewerkers. Extern kan men denken aan samenwerkingspartners, geldverstrekkers en bezoekers. Ook de media en het algemene publiek zijn te beschouwen als belanghebbenden. De Werkgroep doet geen

gedetailleerde aanbevelingen over de verhoudingen met al deze *stakeholders*. Daarvoor zijn de culturele instellingen te divers. De Werkgroep benadrukt wel dat een goed jaarverslag ook voor dit doel een belangrijk instrument is.¹⁶

De Werkgroep vindt dat de subsidiërende overheid terughoudend moet zijn om meer directe invloed op de *governance* van een culturele instelling te verlangen. Maar bij een groot publiek belang is directe invloed op benoemingen te rechtvaardigen.¹⁷ Denk bijvoorbeeld aan musea met collecties die overheidseigendom zijn of aan instellingen met een bijzondere nationale of regionale betekenis waarvoor de betrokken overheid verantwoordelijkheid draagt voor continuïteit.

5. Naleving en implementatie Code

De Werkgroep vindt niet dat naleving van de Code wettelijk zou moeten worden afgedwongen. Wel zou de overheid en andere subsidiegevers en sponsors moeten toetsen of een instelling op de juiste wijze omgaat met de uitgangspunten van *good governance*. Dat is goed mogelijk wanneer instellingen in hun jaarverslag verantwoording afleggen over de keuze van het besturingsmodel en de toepassing van de bijbehorende *best practices*.¹⁸ Subsidiegevers en sponsors kunnen de instellingen dan aanspreken op de gemaakte keuzes en daaraan zonnodig consequenties verbinden. De disciplinerende werking die hiervan uitgaat, zou voldoende moeten zijn. Daarbij is wel van belang dat de geldgevers één standaard hanteren voor *good governance*.

Aan de Code zijn voorbeeldstatuten en -reglementen toegevoegd voor de verschillende bestuursmodellen met verwijzingen naar de toepasselijke principes en *best practice*-bepalingen.¹⁹ Dit in de hoop de implementatie van de Code voor kunstinstellingen en notariaat te vergemakkelijken. Verder biedt de stichting Kunst&Zaken de sector hulp bij de vragen over de Code.

M.J.C. van der Graaf

10. *Best practice*-bepaling 1.15, Code, p. 30.
11. *Best practice*-bepaling 1.20, Code, p. 30.
12. Code, p. 41.
13. Principe A, Code, p. 25.
14. *Best practice*-bepalingen 1.3, 1.19, 2.3, 2.19 en 3.12, Code, p. 29, 30, 34, 36 en 40.
15. Zie Code, p. 19.
16. Zie Code, p. 20.
17. Zie Code, p. 21.
18. Principe A en *best practice*-bepaling 0.4, Code, p. 25.
19. Zie Code, p. 49 e.v.

Publieke verantwoording door private equity-fondsen: de vernieuwde gedragscode voor participatiemaatschappijen

134

Inleiding

Op 4 juni jl. heeft de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP) het concept van een vernieuwde gedragscode gepresenteerd.¹ De NVP is voornemens deze code, na een proefperiode van een jaar en daaropvolgende evaluatie, verplicht te stellen voor haar leden; dit zijn de meeste op Nederland gerichte verschaffers van private equi-

ty. Ook buiten Nederland bestaan gedragscodes voor private equity-verschaffers, met name op Europees niveau, waar de European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA) 'Governing Principles', een 'Code of Conduct', 'Corporate Governance Guidelines', 'Reporting Guidelines' en 'Valuation Guidelines' hanteert.² In het Verenigd Koninkrijk publiceerde de zogenoemde 'Walker Working Group' in juli jl. een consultatiedocument³ ter voorbereiding van een later dit jaar te publiceren gedragscode voor de private equity-industrie.

Gedragscodes zijn geen nieuw verschijnsel voor de private equity-wereld. De NVP hanteerde voorheen ook al een (beknopte) gedragscode, en veel van de (uitvoeriger) richtlijnen en gedragscodes van de EVCA bestaan al jaren en zijn

1. Te raadplegen via www.nvp.nl/docs/nvp_gedragscode.pdf.
2. Alle te raadplegen via www.evca.com.
3. Te raadplegen via www.walkerworkinggroup.com.