

16 APRIL 2026

VERSLAG PANELGESPREK: TOEKOMSTBESTENDIG BESTUUR EN TOEZICHT IN DE CULTURELE SECTOR.

PANELLEDEN: SUSAN TOP, CYRIL VAN STERKENBURG, ROSHANO DEWNARAIN ONDER LEIDING VAN MODERATOR TOMMY VOORTMAN IN SAMENWERKING MET ATANA NOORD

Op 16 april kwamen bestuurders en toezichthouders uit de Groningse cultuursector samen in de Fraeylemaborg voor een kennissessie over toekomstig bestuur en toezicht. Deze sessie maakte deel uit van het programma Vitaal Gronings cultuurveld dat wordt uitgevoerd door de Kunstraad.

Na de keynote van Cyril van Sterkenburg (te raadplegen op de website van Vitaal Gronings cultuurveld) ging een driekoppig panel onder leiding van Tommy Voortman in gesprek over toekomstbestendig bestuur en toezicht. De rode draad door het gesprek: de gedeelde verantwoordelijkheid van bestuurders en toezichthouders om zich zodanig op te stellen dat zij zich primair kunnen richten op hun (artistieke) kernopdracht.

Bestuur als fundament voor toekomstbestendigheid

Het belang van goed bestuur is een randvoorwaarde voor een toekomstbestendige sector.

Daarbij gaat het niet alleen om formele governance, maar vooral om het bieden van perspectief en houvast aan organisaties zodat zij grip ervaren op hun situatie en ruimte houden voor ontwikkeling.

De sector kenmerkt zich enerzijds door grote diversiteit, maar anderzijds ook door sterk vergelijkbare vraagstukken. Juist daarom is het van waarde om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Door actief contact te zoeken tussen organisaties kan kennis over gedeelde uitdagingen beter worden benut.

Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de 'basis op orde' moet zijn: een gezonde organisatie-infrastructuur stelt instellingen in staat zich te richten op hun primaire taak – het maken of programmeren van artistiek werk of het tonen en onderhouden van erfgoed. Governance-codes kunnen hierbij helpen, mits deze niet alleen formeel worden onderschreven, maar ook daadwerkelijk worden gebruikt om het goede gesprek binnen organisaties te voeren.



Toezicht in ontwikkeling: van formeel naar reflectief

De invulling van toezicht is nadrukkelijk in ontwikkeling. Panelleden benadrukten dat het toezicht domein steeds complexer wordt en dat geen enkele toezichthouder alle vraagstukken volledig beheerst. Dit vraagt om een lerende houding en voortdurende professionalisering, bijvoorbeeld via opleidingen en intervisie.

Een belangrijke opgave ligt in het concretiseren van abstracte principes. Governance-codes bieden richting, maar vragen om vertaling naar de specifieke context van de organisatie. Dit betekent dat Raden van Toezicht expliciet moeten maken:

- Hoe taken en rollen worden verdeeld;
- Hoe het gesprek met de bestuurder wordt ingericht;
- En welke (ongeschreven) normen en werkwijzen binnen de raad gelden.

Goed toezicht vraagt bovendien om reflectie op de eigen praktijk.

Zelfevaluatie is daarbij een relatief nieuw maar essentieel instrument. De kwaliteit daarvan varieert: waar sommige raden scherpe en open gesprekken voeren, blijkt het in andere gevallen lastig om elkaar daadwerkelijk aan te spreken. Hier ligt een duidelijke ontwikkelopgave.

Werkgeverschap en leiderschap onder druk

Een terugkerend thema was de spanning in het werkgeverschap binnen de culturele sector. Toezichthouders opereren in een context van structurele financiële krapte, hoge werkdruk en uitdagingen rond fair pay. Dit maakt het invullen van goed werkgeverschap complex en soms weerbarstig.

Tegelijkertijd vraagt de sector om een herdefiniëring van leiderschap. Traditionele, hiërarchische vormen van leiderschap sluiten steeds minder aan bij de dynamiek van de sector. Er is behoefte aan meer empathisch en mensgericht leiderschap. Het faciliteren van deze nieuwe vormen is echter niet vanzelfsprekend; bestaande structuren ondersteunen vaak nog 'oud' leiderschap. Daarbij komt dat veel leidinggevenden vanuit de inhoud doorgroeien naar managementposities. Zij beschikken niet altijd direct over de benodigde leiderschapsvaardigheden. Juist in deze fase is het van belang dat toezichthouders hun rol als werkgever serieus nemen en investeren in begeleiding en ontwikkeling.



Ruimte voor kwetsbaarheid en het goede gesprek

Het panel benadrukte het belang van een open cultuur waarin kwetsbaarheid mogelijk is. Door ervaringen en dilemma's te delen, ontstaat ruimte om van elkaar te leren. Dit geldt zowel binnen raden van toezicht als in de relatie met bestuurders.

Effectief toezicht vraagt om het stellen van de juiste vragen, zeker in een complexe en veranderlijke omgeving. Tegelijkertijd werd opgeroepen om duidelijker positie in te nemen: toezichthouden is niet alleen een leuke uitdaging maar vraagt ook om het uitspreken van waardering én zorgen.

Een belangrijk aandachtspunt is de rol van toezichthouders in gevoelige situaties, zoals bij signalen van grensoverschrijdend gedrag of uitval van bestuurders. Het vraagt om nabijheid en aanspreekbaarheid, zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Het expliciet beleggen van thema's zoals een veilige werkomgeving binnen de raad kan hierbij helpend zijn.

Vernieuwing en samenstelling van besturen en raden

Hoewel er veel betrokkenheid en inzet is binnen besturen en raden van toezicht, werd ook geconstateerd dat vernieuwing achterblijft. De focus ligt vaak sterk op beheersing en continuïteit, terwijl er juist behoefte is aan ontwikkeling en vernieuwing.



Een belangrijk aandachtspunt is de samenstelling van raden en besturen. Het risico bestaat dat steeds dezelfde profielen en netwerken bepalend zijn. Het actief betrekken van nieuwe perspectieven – met name van jongere generaties – is essentieel om toekomstbestendig te blijven. Dit kan bijvoorbeeld door geïnteresseerden uit te nodigen bij vergaderingen of hen kennis te laten maken met bestuurswerk in de praktijk.

Tegelijkertijd is het van belang om bestaande kennis en ervaring te behouden. Vernieuwing en continuïteit moeten met elkaar in balans worden gebracht.

Balans tussen artistieke en organisatorische kracht

Tot slot kwam een structurele spanning naar voren tussen de artistieke en zakelijke kant van organisaties. Makers en creatieve professionals richten zich primair op inhoud en ervaren de bedrijfsvoering vaak als een noodzakelijke randvoorwaarde. Dit leidt er in de praktijk toe dat veel tijd en energie gaat naar bijvoorbeeld subsidieaanvragen, omdat dit niet de kernexpertise van makers is.



Hier ligt een duidelijke rol voor bestuur en toezicht: het organiseren van aanvullende professionaliteit, zodat teams worden ontlast en zich kunnen richten op hun kerntaak. Ook overheden en subsidieverstrekkingers spelen hierin een rol, door regelingen toegankelijker en beter uitvoerbaar te maken.

Conclusie en aanbeveling

Het panelgesprek maakt duidelijk dat toekomstbestendig bestuur en toezicht vraagt om:

- Een lerende en reflectieve houding;
- explicitering van rollen, verwachtingen en werkwijzen;
- investering in (nieuw) leiderschap en goed werkgeverschap;
- ruimte voor openheid en het voeren van het goede gesprek;
- en actieve vernieuwing in samenstelling en perspectieven.

De belangrijkste aanbeveling die uit het gesprek naar voren komt, is helder: stel vragen – aan elkaar, aan de organisatie en aan de eigen praktijk – en durf kritisch te zijn op bestaande werkwijzen. Juist daar ligt de sleutel tot ontwikkeling!

