

Toets Governance Code Cultuur

Museum Cobra



Toets Governance Code Cultuur

Museum Cobra

Rapport

Stichting Cobra Museum voor Moderne Kunst Amstelveen

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	1
1.1 Uw vraag	1
1.2 Verantwoording werkwijze	1
1.3 Stichting Collectie Cobra Museum	1
1.4 Leeswijzer	2
H2 Crisis en herstructurering	2
2.1 Beknopte (bestuurlijke) geschiedenis	3
2.2 Samenstelling en verandering bestuur en Raad van Toezicht	4
H3 De principes getoetst	5
3.1 Principe 1: Culturele waarde	5
3.2 Principe 2: De Code: pas toe én leg uit	6
3.3 Principe 3: Onafhankelijk, transparant en integer toezicht	7
3.4 Principe 4: Rolverdeling bestuur en toezicht	10
3.5 Principe 5: Verantwoordelijkheid bestuur	10
3.6 Principe 6: Zorgvuldig en verantwoordelijke omgang	11
3.7 Principe 7: Professioneel en onafhankelijk toezicht	12
3.8 Principe 8: Deskundig, divers en onafhankelijk toezicht	13
H4 Conclusie en aanbevelingen	15
Bijlage Overzicht aanbevelingen Museum Cobra	17
Colofon	23

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Inleiding

Museum Cobra bevindt zich in een fase van opbouw en ontwikkeling na een roerige periode, waarin het voortbestaan van het museum onzeker was. Na het zekerstellen van extra financiering zijn nieuwe afspraken gemaakt met de gemeente Amstelveen. Onderdeel daarvan was de overgang van een bestuursmodel naar een raad-van-toezicht-model. Overeengekomen werd dat een onafhankelijke partij zou toetsen of Museum Cobra daarna voldoet aan de Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code, een belangrijke voorwaarde voor de subsidiebeschikking van de gemeente voor de periode 2025-2027.

1.1 Uw vraag

In 2024 is het museum overgegaan van een bestuursmodel naar een raad-van-toezicht-model. Conform de afspraken met de gemeente heeft Museum Cobra BMC gevraagd de toets op de Governance Code Cultuur uit te voeren. Deze toets moet inzicht geven in de mate waarin het museum aan de gestelde normen voldoet en welke stappen eventueel nog nodig zijn om aan de Governance Code Cultuur te voldoen.

1.2 Verantwoording werkwijze

Ter voorbereiding op dit onderzoek heeft er een startgesprek plaatsgevonden met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht. Daarnaast zijn er diverse documenten ingezien, waaronder de statuten van de Stichting Museum Cobra, jaarverslagen, het convenant met de gemeente Amstelveen, het personeelshandboek, het concept-bestuursreglement, het 'Toekomstplan Museum Cobra 2025-2027', en de notulen van vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Vervolgens zijn er individuele gesprekken gevoerd met alle leden van de Raad van Toezicht. Daarnaast is er gesproken met de algemeen directeur van het Museum Cobra en met Rosalie Bouwman, lid van de gemeenteraad van Amstelveen. Deze gesprekken verliepen in een open sfeer en boden waardevolle inzichten in hoe er vanuit verschillende perspectieven naar het functioneren van de Raad van Toezicht gekeken wordt.

Deze gesprekken en de verzamelde documentatie dienden als basis voor de beoordeling van de naleving van de Governance Code Cultuur door Museum Cobra. Bij deze toets is de Code zelf als uitgangspunt genomen, aangevuld met de Checklist Governance van Cultuur+Ondernemen¹.

1.3 Stichting Collectie Cobra Museum

De collectie van het museum is ondergebracht in een separate stichting: de Stichting Collectie Cobra Museum. Het museum heeft de beschikking over de collectie op basis van een bruikleenovereenkomst. Het bestuur van de Stichting Collectie Cobra Museum bestaat deels uit dezelfde personen als de Raad van Toezicht van het museum (zie de tabel op pagina 4). De Collectie Cobra Museum is geen onderdeel van deze opdracht; we hebben de governance van deze stichting dan ook niet betrokken bij de toets.

¹ <https://www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Governance-checklist.pdf>

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen we op hoofdlijnen de recente bestuurlijke geschiedenis en de huidige situatie van Museum Cobra. Vervolgens toetsen we deze situatie in hoofdstuk 3 aan de uitgangspunten van de Governance Code Cultuur. In hoofdstuk 4 sluiten we het rapport af met onze conclusie over in hoeverre het museum voldoet aan de gestelde normen en herhalen we de belangrijkste aanbevelingen.

H2 | Crisis en herstructurering

De aanleiding voor deze toets ligt in een roerige periode voor het museum, waarin het voortbestaan van het museum op het spel stond. In dit hoofdstuk schetsen we in hoofdlijnen de ontwikkelingen die zich in korte tijd hebben voltrokken (september 2023 - oktober 2024), omdat ze relevant zijn voor de huidige governance.

2.1 Beknopte (bestuurlijke) geschiedenis

In september 2023 kwam Museum Cobra in een zware crisis. Het museum kampte met een aanzienlijk financieel tekort en de gemeente Amstelveen kondigde aan de subsidie vanaf 2025 stop te willen zetten. Er was een acuut en nijpend liquiditeitsprobleem: er dreigde een faillissement. Marius Touwen, een private kunstliefhebber en (zorg)ondernemer, meldde zich bij het museum en bood aan om het museum te helpen. Dat aanbod hielp het museum er weer bovenop: de gemeente zegde subsidie toe en andere financiers verleenden steun (zo beloofde het Zadelhoff Cultuur Fonds voor een periode van vijf jaar jaarlijks een bedrag van € 100.000): het museum kon opnieuw gaan opbouwen.

De hulp van Touwen werd (in overleg met het museum en de gemeente) gestructureerd in de vorm van een lening van € 500.000 via Serra Holding. Daarvoor was een duidelijke reden: er was sprake van een substantieel bedrag aan achterstallige huur aan de gemeente Amstelveen. Er was een reële kans dat een donatie zou worden opgeëist om die achterstand in te lossen, waardoor een donatie mogelijk niet gebruikt kon worden voor de acute financiële noden van de organisatie. De lening-vorm heeft geen winstoogmerk: de rente over deze lening wordt gedoneerd aan het museum. De lening is in een later stadium omgezet naar een achtergestelde lening en is daarom in principe niet direct opeisbaar.

Met de gemeente Amstelveen en de andere financiers (waaronder Zadelhoff Cultuur Fonds) zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen, die zijn vastgelegd in een convenant in januari 2024. In dit convenant is onder andere afgesproken dat het oude bestuur zou aftreden en dat het bestuursmodel van het museum zou worden omgezet naar een raad-van-toezicht-model. Er zijn ook afspraken gemaakt over de samenstelling van de nieuwe Raad van Toezicht: de gemeente hechtte zeer aan actieve betrokkenheid van de financiers. Om die reden werd overeengekomen dat ook Touwen tot de nieuwe Raad van Toezicht zou toetreden. De voorwaarden van zowel de lening van Serra Holding als de toegezegde donatie van het Zadelhoff Cultuur Fonds zijn onderdeel van het convenant.

Na het aftreden van de directeur in januari 2024 trad er een crisisbestuur aan, dat samen met een interim-directeur hands-on werkte om de acute problemen aan te pakken en een nieuw toekomstplan voor het museum te ontwikkelen. In april 2024 werd het bestuursmodel omgezet naar een raad-van-toezichtmodel. Een deel van de bestuursleden trad conform het convenant toe tot de Raad van Toezicht. Vervolgens werd in oktober 2024 Suzanne Wallinga aangesteld als nieuwe algemeen directeur en Cor Dinkgreve als financieel directeur. Daarmee was de acute crisis bezworen, maar het museum staat nog steeds voor uitdagingen om een stabiele en duurzame toekomst te realiseren.

De tijdlijn voor de bestuurlijke wijzigingen in 2024 ziet er als volgt uit:

- 1 maart vertrek directie
- 18 maart aanstelling interim-directie
- 1 juli vertrek interim-directie na afronding opdracht
- 2 september installatie Raad van Toezicht
- 1 oktober Raad van Toezicht benoemt bestuurder

2.2 Samenstelling en verandering bestuur en Raad van Toezicht

Museum Cobra kent een tweekoppige directie, met algemeen directeur Suzanne Wallinga en financieel directeur Cor Dinkgreve. De Raad van Toezicht kent zes leden. Een aantal RvT-leden was lid van het oude bestuur en heeft tijdelijk zitting genomen in het crisisbestuur.

De termijn van RvT-lid Brunner is verlopen. Op het moment van schrijven zijn er gesprekken gaande voor het aanstellen van een geschikte opvolger. Ten Kate is door de gemeente Amstelveen voorgedragen om zitting te nemen in de Raad van Toezicht.

Naam	Rol	Bestuur tot 31-03-2024	Crisisbestuur 31-03-2024 tot 16-09-2024	Collectie- stichting
J. (Jerry) Straub	Voorzitter RvT	Ja, sinds 2022	Ja	Ja, voorzitter bestuur
S.D. (Stephen) Brunner	Lid	Ja, sinds 2015	Ja	Ja, penning-meester
A. (Ariella) Kornmehl	Lid		Ja	Ja
C. (Carl) Stal	Lid		Ja	Ja
M. (Marius) Touwen	Lid			Nee
J. (Jeannette) ten Kate	Lid			Ja, RvT stichting

H3 | De principes getoetst

De governance van Museum Cobra wordt in dit hoofdstuk getoetst aan de hand van de acht principes uit de Governance Code Cultuur. Voor deze principes geldt: pas toe én leg uit. In de Code is ieder principe voorzien van een aantal aanbevelingen over hoe de Code toe te passen. Hiervoor geldt: pas toe óf leg uit. Hieronder wordt kort samengevat hoe het Museum Cobra de principes en aanbevelingen opvolgt. We staan langer stil bij de aanbevelingen die extra verdieping vragen.

Daarnaast hebben we op basis van de Checklist Governance van Cultuur+Ondernemen een controle uitgevoerd. De uitkomsten hiervan en de bijbehorende volledige lijst met aanbevelingen zijn opgenomen in de bijlage 'Overzicht aanbevelingen Museum Cobra'.

3.1 Principe 1: Culturele waarde

De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaken.

Uit de stukken blijkt dat de missie, visie en kernwaarden van het museum zijn vastgelegd in de statuten, het jaarverslag en het toekomstplan. De directie opereert binnen deze kaders, en de Raad van Toezicht ziet hierop toe. Uit de gesprekken blijkt dat zowel de algemeen-directeur als de toezichthouders handelen met een sterk besef van het (artistieke) belang van het museum en zijn maatschappelijke omgeving, en dat zij zich daar voelbaar voor inzetten.

Het museum heeft een aanzienlijke openstaande lening bij een private financier. In dit kader is de volgende aanbeveling van de Code van belang: '**Bij (mede)financiering door private partijen blijft de maatschappelijke doelstelling van de organisatie centraal staan. Eventuele exploitatieoverschotten vloeien terug naar het eigen vermogen van de organisatie. Van financiers wordt verlangd dit te respecteren**'. De lopende lening heeft geen winst oogmerk: de rente over deze lening wordt gedoneerd aan het museum. Bovendien is er de intentie om de lening, die inmiddels is omgezet naar een achtergestelde lening, om te zetten in een gift, wat onderstreept dat deze financiering het maatschappelijk belang van het museum dient.

Conclusie

Het museum beschikt over een heldere (culturele) missie en doelstelling, die zijn vastgelegd in de statuten. De directie opereert binnen deze kaders, de Raad van Toezicht ziet hierop toe. Het museum heeft een aanzienlijke lening openstaan bij een private financier. Deze lening heeft geen winst oogmerk – de rente wordt gedoneerd aan het museum – en de intentie is om de lening om te zetten in een gift. Daarmee dient deze lening het maatschappelijk belang van het museum.

3.2 Principe 2: De Code: pas toe én leg uit

De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en legt uit hoe zij dat heeft gedaan (pas toe én leg uit). De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd vanaf.

Uit de gesprekken blijkt dat zowel de algemeen directeur als de Raad van Toezicht een helder beeld hebben van hun eigen verantwoordelijkheden binnen het geheel. Zij hechten waarde aan de principes uit de Governance Code Cultuur en streven ernaar deze toe te passen. De directie en Raad van Toezicht zijn zich ervan bewust dat het museum op dit moment nog niet op alle punten voldoet, maar er wordt aan gewerkt om eventuele lacunes zo snel mogelijk in te vullen.

Wij constateren dat, hoewel in de jaarverslagen tot en met 2023 van Museum Cobra melding wordt gemaakt van het volgen van de Governance Code Cultuur, de toelichting nog beperkt en niet overal volledig is. De paragraaf over risicobeheersing is summier en een lijst met nevenfuncties van bestuurders en toezichthouders ontbreekt. Er wordt niet ingegaan op de toepassing van de principes en aanbevelingen van de Code en waar de Code niet wordt opgevolgd, wordt de motivatie niet altijd uitgelegd. Er wordt wel ingegaan op het beloningsbeleid en de doelstelling van het museum wordt helder beschreven.

Daarbij merken we op dat de huidige Raad van Toezicht in september 2024 is geïnstalleerd en dus nog geen volledig jaar in functie is. Het jaarverslag over 2024 wordt begin 2025 vastgesteld. Belangrijke aandachtspunten kunnen echter ook eerder transparant via de website worden gecommuniceerd. Het museum kan hier kort en bondig toelichten wat de motivatie achter deze keuzes is.

Het museum kan naar ons oordeel meer openheid bieden in hoe het met de principes en aanbevelingen uit de Governance Code Cultuur omgaat. Dat kan bijvoorbeeld door:

- in jaarverslagen transparant en meer gedetailleerd te rapporteren over de toepassing van de Governance Code Cultuur en de achterliggende keuzes. Er dient in ieder geval gereflecteerd te worden op de afzonderlijke principes en de wijze waarop het museum omgaat met de aanbevelingen uit de Code;
- in de verantwoording extra aandacht te besteden aan keuzes die afwijken van de aanbevelingen in de Code, met name op de zaken die in dit rapport verder behandeld worden onder principe 3 en over (extra) maatregelen die mogelijke belangenverstrengeling tegen moeten gaan;
- de verantwoording uit te breiden met uitleg over de omgang met interne en externe belanghebbenden, meer aandacht voor risicobeheersing en een overzicht van (neven)functies van de directie en de Raad van Toezicht.

Conclusie

De jaarverslagen zijn op het gebied van governance op dit moment te summier en op sommige punten onvolledig. Meer transparantie over de toepassing van de Code en de motivatie voor afwijkingen zijn belangrijk voor het navolgen van de Governance Code Cultuur. De directie en Raad van Toezicht hechten waarde aan de principes uit de Code Cultural Governance en streven ernaar deze toe te passen. Zij zijn zich ervan bewust dat het museum op dit moment nog niet op alle punten voldoet, maar het streven is om eventuele lacunes zo snel mogelijk in te vullen.

3.3 Principe 3: Onafhankelijk, transparant en integer toezicht

Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

De Raad van Toezicht en de algemeen directeur geven unaniem het beeld van een samenwerking waarin zowel binnen de raad als met de directie op een open en constructieve manier wordt gesproken en gediscussieerd. Het belang van het voortbestaan van het museum staat voorop en wordt breed gevoeld en uitgedragen. In de statuten staat op hoofdlijnen beschreven (artikel 3, artikel 6 en artikel 10) hoe om te gaan met belangenverstrengeling voor zowel bestuurders als toezichthouders.

De derde aanbeveling onder dit principe stelt '**Een voormalig bestuurslid kan gedurende vier jaar geen toezichthouder van de organisatie zijn**'. Deze aanbeveling moet vooral voorkomen dat oud-directeuren direct na hun vertrek een plek in de Raad van Toezicht krijgen. In het geval van Museum Cobra lag de dagelijkse leiding van het museum en de beslissingsbevoegdheid voornamelijk bij de voormalig directie. Het bestuur was niet belast met de dagelijkse gang van zaken en functioneerde daarmee al op afstand. Vanuit governance-oogpunt en het doel van de derde aanbeveling, is het daarmee niet bezwaarlijk (en in de culturele praktijk ook niet ongebruikelijk) dat enkele voormalige bestuursleden zijn toegetreden tot de nieuwe Raad van Toezicht. Doorgaans is het vanuit het oogpunt van continuïteit ook wenselijk om 'organisatorisch geheugen' te behouden. In het geval van het museum was dat zeker het geval.

Het belangrijkste aandachtspunt onder dit principe is echter de tweede aanbeveling: '**Het bestuur en de Raad van Toezicht vergewissen zich van de onafhankelijkheid van hun leden. Bestuurders en toezichthouders hebben geen zakelijke of artistieke belangen of relaties met de organisatie anders dan als bestuurder of toezichthouder [...]**'.

Het is niet wenselijk om een toezichthouder met zakelijke belangen in de Raad van Toezicht te hebben, omdat dit tot ongewenste belangenverstrengeling of tegenstrijdige belangen kan leiden. De toezichthouder kan bijvoorbeeld beslissingen beïnvloeden die de eigen belangen dienen, in plaats van het belang van de culturele instelling. Bovendien kan de toezichthouder mogelijk een grotere invloed uitoefenen binnen de Raad van Toezicht of bij de directie dan de andere leden van de raad, aangezien de zakelijke steun van de toezichthouder van belang is voor de culturele instelling in het algemeen.

In deze zin voldoet Museum Cobra niet aan deze aanbeveling: een van de leden van de Raad van Toezicht heeft, door het verstrekken van een lening via een eigen holding, een directe zakelijke relatie met het museum.

Deze ontstane situatie kan echter niet worden gezien zonder kennis van de voorgeschiedenis. Het museum verkeerde in uitzonderlijke omstandigheden: het voortbestaan stond op het spel, de directie was vertrokken en er moest snel gehandeld worden. Bovendien wenste de gemeente Amstelveen actieve betrokkenheid van de nieuwe financier, zoals ook vastgelegd is in het convenant. Alle betrokken partijen (de gemeente, het museum, Serra Holding, Zadelhoff Cultuur Fonds) hebben het convenant ondertekend en daarmee ingestemd met de samenstelling van de Raad van Toezicht.

De Code biedt op dit punt ook ruimte voor nuance. In de begripsomschrijving bij principe 3 staat genoteerd: 'Belangenverstrengeling kan voor culturele organisaties nuttig of zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de fondsenwerving door bestuurders of de netwerkfunctie van toezichthouders'. Dat reflecteert de genuanceerde positie van toezichthouders in de cultuursector².

Uit de individuele gesprekken blijkt dat de toezichthouders en de algemeen directeur zich bewust zijn van de bijzondere situatie. Zij benadrukken echter dat het in de huidige situatie van Museum Cobra (het museum bevindt zich niet langer in een acute crisis, maar de (financiële) problemen zijn nog niet definitief opgelost), niet gewenst is om dit op korte termijn te veranderen. Dat heeft vooral te maken met de positieve effecten van het lidmaatschap: de actieve betrokkenheid wekt vertrouwen bij andere potentiële financiers en geeft het museum toegang tot nieuwe netwerken, wat aantoonbaar tot nieuwe donaties heeft geleid.

De bewuste toezichthouder heeft aangegeven dat hij bereid is terug te treden, zodra het museum in rustiger vaarwater is gekomen. Het is de expliciete bedoeling om de lening om te zetten in een donatie. Het voornaamste obstakel om dat op dit moment te doen is echter de schuld van het museum aan de gemeente als gevolg van achterstallige huur. Daardoor bestaat nog steeds de kans dat een donatie wordt aangewend om die schuld af te lossen en daarmee niet ten goede komt aan de directe financiële noden van het museum. Er vindt op dit moment overleg plaats tussen het museum en de gemeente over hoe hiermee om te gaan.

We merken daarbij op dat het feit dat het hier om een lening gaat, de situatie complexer maakt. Een lening geeft de mening van de leninggever mogelijk (en onbewust) wellicht meer gewicht. De lening is inmiddels omgezet naar een achtergestelde lening en is daarom in principe niet direct opeisbaar. Dit verlicht de situatie, maar om alle schijn van belangenverstrengeling tegen te gaan is het naar onze mening alsnog wenselijk om, zodra dat enigszins mogelijk is, deze om te zetten in een donatie. Dat voornemen is overigens al meerdere malen uitgesproken.

Wij hebben in het onderzoek expliciet aandacht besteed aan de verhoudingen binnen de Raad van Toezicht en tussen de Raad van Toezicht en de directie, om te kunnen beoordelen of deze situatie de besluitvorming oneigenlijk beïnvloedt. Daarvan hebben wij geen signalen gevonden in dit onderzoek. Alle betrokkenen zijn van mening dat discussies binnen de Raad van Toezicht en met de directie op een zorgvuldige en uitvoerige manier worden gevoerd, waarbij de stem van de meerderheid leidend is. Daarover is geen verschil van mening.

² Governance Code Cultuur 2019, pagina 27

Zoals gezegd voldoet het museum op dit punt niet aan de strikte interpretatie van de Code. Gezien de roerige tijden is er begrip voor de omstandigheden die tot deze situatie hebben geleid. Wanneer het museum ervoor kiest om deze situatie vooralsnog in stand te houden, doen wij de volgende aanbevelingen:

- Idealiter wordt een duidelijk kader opgesteld waarin wordt vastgelegd binnen welke termijn en onder welke omstandigheden (condities) deze situatie wordt beëindigd. Zo krijgt deze situatie ook een duidelijk eindpunt. Overwegingen die hierbij van belang zijn, zijn onder andere concrete afspraken met de gemeente Amstelveen over de voortzetting van de subsidie, de afwikkeling van de huurachterstand en een sluitende meerjarenbegroting. Ook het omzetten van de lening van Serra Holding naar een gift zou daar onderdeel van moeten zijn.
- In het kader van het 'pas toe óf leg uit'-principe is het belangrijk dat helder en transparant wordt uitgelegd waarom ervoor wordt gekozen om de huidige situatie te laten voortbestaan en voor welke termijn (alsmede bijbehorende condities) (zie de aanbevelingen onder principe 2).
- Het museum dient in het jaarverslag inzichtelijk maken hoe eventuele (ongewenste) belangenverstrengeling of tegenstrijdige belangen worden tegengegaan en hoe onafhankelijk toezicht en besluitvorming worden geborgd door mitigerende maatregelen.
- In de statuten wordt op hoofdlijnen aandacht besteed aan het tegengaan van belangenverstrengeling. Op dit moment wordt gewerkt aan een reglement voor de Raad van Toezicht. We adviseren om in dit reglement de algemene bepalingen in de statuten hierover verder uit te werken en expliciet aandacht te besteden aan het tegengaan van ongewenste belangenverstrengeling. Dit reglement (zie principe 7, aanbeveling 9 in de Code) focust zich specifiek op de werking van de Raad van Toezicht en biedt duidelijkheid, structuur en transparantie.

Conclusie

De Raad van Toezicht en de algemeen directeur ervaren de samenwerking unaniem als open en constructief. Het belang van het museum staat voorop en wordt breed gevoeld en uitgedragen. Museum Cobra voldoet niet aan de tweede aanbeveling: een van de leden van de Raad van Toezicht heeft een directe zakelijke relatie met het museum. Dit kan niet los worden gezien van de recente voorgeschiedenis: het museum bevond zich in een zware crisis, waar snel handelen noodzakelijk was. Zowel de directie als de Raad van Toezicht zijn zich ervan bewust dat zij op dit punt niet aan de Code voldoen. Zij benadrukken echter dat het in de huidige situatie van Museum Cobra niet gewenst is om dit op korte termijn te veranderen.

Wanneer het museum ervoor kiest om deze situatie vooralsnog in stand te houden, bevelen we aan om duidelijke afspraken te maken over de omstandigheden en periode waarin de situatie wordt aangepast. Daarnaast raden we aan om, vanuit het 'pas toe of leg uit'-principe, grote transparantie te betrachten over de motivatie en concrete maatregelen op te nemen in een op te stellen RvT-reglement.

3.4 Principe 4: Rolverdeling bestuur en toezicht

Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en handelen daarnaar.

De afgelopen maanden is het museum in rustiger vaarwater gekomen en is orde op zaken gesteld binnen de organisatie. De organisatiestructuur en de financiële inrichting zijn verbeterd en de rolverdeling tussen bestuur en Raad van Toezicht is afgekaderd. De communicatie tussen de Raad van Toezicht en de directie verloopt volgens alle betrokkenen goed en transparant, met zeer regelmatige vergaderingen, maandelijkse financiële updates en korte lijnen voor vragen en overleg. Afspraken over de informatievoorziening en conflictbeheersing zijn vastgelegd in verschillende documenten. Daarnaast onderhoudt ook de externe accountant contact met de Raad van Toezicht.

Tijdens de recente crisissituatie, waarbij de vorige directie vertrok en er nog geen vervanger was, is de Raad van Toezicht een korte periode hands-on actief geweest en heeft deze noodgedwongen een aantal bestuurlijke taken uitgevoerd. In die periode voldeed het museum niet aan de tweede aanbeveling van dit principe ('Toezichthouders nemen geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren'). In dit geval was er, bij het ontbreken van een bevoegd bestuurder, geen alternatief.

Inmiddels is de normale situatie hersteld. Met de aanstelling van de nieuwe tweekoppige directie is de rol van de Raad van Toezicht weer genormaliseerd. Bij het aantreden van de nieuwe bestuurders zijn heldere afspraken gemaakt over de rolverdeling, waarbij de Raad van Toezicht weer op afstand staat en geen inmenging heeft in het dagelijks bestuur van het museum. De toezichthouders zijn zich bewust van deze verschuiving en hun rol.

Conclusie

De organisatiestructuur en de financiële inrichting is de laatste maanden herzien. De communicatie tussen de directie en de raad verloopt goed en transparant, en de wijze waarop dit moet gebeuren is vastgelegd. Tijdens de recente crisissituatie hebben leden van de Raad van Toezicht een korte periode noodgedwongen een aantal bestuurlijke taken uitgevoerd, maar met het aantreden van de nieuwe directie is de rol van de Raad van Toezicht genormaliseerd. De gewenste rolverdeling is vastgelegd.

3.5 Principe 5: Verantwoordelijkheid bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor de algehele en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

Met het aantreden van de huidige directie is sprake van een normale taakverdeling tussen bestuur en Raad van Toezicht. De algehele en dagelijkse leiding ligt bij de directeur-bestuurder, die daarover op afgesproken momenten verslag uitbrengt aan de Raad van Toezicht. De taken en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn vastgelegd in het 'Bestuursreglement Museum Cobra' (concept). In dit document staan onder meer afspraken over de informatievoorziening richting de

Raad van Toezicht, de beslissingsbevoegdheid van het bestuur, hoe de beleidscyclus eruit ziet en op welke manier verantwoording afgelegd wordt.

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van de organisatie. Daarvoor zijn kaders en doelstellingen afgesproken. Er is regelmatig contact tussen de directie en stakeholders zoals de gemeente Amstelveen en financiers. Hoewel de raad actief betrokken blijft en nauwgezet de ontwikkelingen volgt, fungeert deze inmiddels voornamelijk zoals de Governance Code Cultuur het bedoeld heeft: als toezichthouder en adviseur. De raad maakt bovendien gebruik van zijn netwerk om het museum verder te ondersteunen.

Conclusie

De algehele en dagelijkse leiding ligt bij de directeur-bestuurder, die daarover op afgesproken momenten verslag uitbrengt aan de Raad van Toezicht. De taken en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn vastgelegd in het 'Bestuursreglement Museum Cobra' (concept), waarin onder meer afspraken zijn opgenomen over de informatievoorziening richting de Raad van Toezicht, de beslissingsbevoegdheid van het bestuur, hoe de beleidscyclus eruit ziet en op welke manier verantwoording afgelegd wordt. De raad vervult zijn rol volgens de Governance Code Cultuur als toezichthouder en adviseur, terwijl deze via zijn netwerk het museum actief ondersteunt.

3.6 Principe 6: Zorgvuldig en verantwoordelijke omgang

Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

Het museum heeft recent een zware crisis doorgemaakt, wat een grote impact heeft gehad op de gehele organisatie. Werknemers kregen in deze periode te maken met veel onzekerheden en wisselingen in verantwoordelijke personen. Het is een goede ontwikkeling dat met de komst van de nieuwe algemeen directeur de situatie is genormaliseerd. Het museum voldoet aan vrijwel alle aanbevelingen onder dit principe. Er is een personeelshandboek in de vorm van een 'Personeelsinformatiemap', met daarin protocollen en gedragsregels, een klachtenprocedure en informatie over hoe het personeel misstanden of onregelmatigheden kan melden. Ook de contactgegevens van de externe vertrouwenspersoon zijn in dit handboek opgenomen, net als het vrijwilligersbeleid.

In de jaarverslagen en het toekomstplan staat dat het museum ook de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code volgt. Op welke manier het museum hier invulling aan geeft wordt echter niet beschreven. Het museum is niet aangesloten bij de cao van de Museumvereniging. In het 'Toekomstplan 2025-2027' wordt wel de wens beschreven om de cao te hanteren. Het museum hanteert in plaats hiervan een eigen salarisschaal, vergelijkbaar met de salarisschaal van de Museumvereniging. Ook zijn er in de 'Personeelsinformatiemap' zaken vastgelegd zoals hoe het museum omgaat met werktijden, roosters, (opname van) overuren, pauze, verlof en andere relevante zaken. De tekst en uitleg in het jaarverslag en op de website over hoe de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code worden opgevolgd is summier en kan uitgebreider.

Het toekomstplan schept kaders voor het beleid en de (financiële) doelstellingen van de organisatie. De huidige financiële situatie van het museum is nog niet stabiel. Maandelijkse financiële rapportages die gedeeld worden met de Raad van Toezicht moeten goede onderleggers zijn voor discussies over het investeringsbeleid.

Het museum heeft een aanbeveling (nog) niet vastgelegd: er is geen jaarlijks contactmoment tussen de Raad van Toezicht en (een vertegenwoordiging van) het personeel buiten de aanwezigheid van de directie. Door de intensieve betrokkenheid van enkele leden van de Raad van Toezicht tijdens de crisis zijn de lijnen tussen personeel en raad kort. We adviseren echter om dit contact te formaliseren volgens de aanbeveling in de Code. Het museum geeft aan hiermee in 2025 te zullen starten.

Conclusie

Museum Cobra voldoet aan vrijwel alle aanbevelingen onder dit principe. Het beschikt over een Personeelshandboek, waarin zaken zijn vastgelegd rondom protocollen en gedragsregels, een klachtenprocedure en de vertrouwenspersoon. Het museum is niet aangesloten bij de cao van de Museumvereniging, maar heeft afspraken vastgelegd. Het museum kan meer uitleg geven over hoe het de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code opvolgt. Er is nog geen jaarlijks moment van contact tussen een vertegenwoordiging van het personeel en de Raad van Toezicht. Het museum geeft aan hiermee in 2025 te zullen starten.

3.7 Principe 7: Professioneel en onafhankelijk toezicht

De Raad van Toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

De werving van de nieuwe algemeen directeur heeft plaatsgevonden via een openbare procedure. De Raad van Toezicht is met het aantreden van de nieuwe algemeen directeur weer op afstand komen te staan, maar de toezichthouders blijven zeer betrokken bij het museum. Ze maken tijd vrij en zijn gemotiveerd om zich in te zetten voor (het behoud van) het museum. Tegelijkertijd ervaren alle betrokkenen voldoende afstand tussen de Raad van Toezicht en de algemeen directeur. Met de directie wordt op een open manier gesproken over ambities, strategie, identiteit, de omgang met stakeholders en de bedrijfsvoering en het zakelijk beleid. Overleg met externe stakeholders, zoals de gemeente Amstelveen en de financiers, wordt in afstemming gevoerd. Er is recent door de Raad van Toezicht een nieuwe externe accountant benoemd die aan de Raad van Toezicht rapporteert.

Met de algemeen directeur zijn kaders en doelstellingen afgesproken. Gezien het recente aantreden van de algemeen directeur heeft er nog geen functioneringsgesprek plaatsgevonden, maar er wordt regelmatig gereflecteerd op het behalen van deze doelen. Ook de raad zelf is nog geen jaar in functie, waardoor de jaarlijkse evaluatie nog niet heeft plaatsgevonden. BMC adviseert om, ondanks de tijdrovende uitdagingen waar het museum voor staat, deze evaluatie aan de hand van dit rapport in het voorjaar van 2025 wel uit te voeren en de afspraken vast te leggen.

De taken en verantwoordelijkheden van de directie zijn vastgelegd in de statuten en het 'Bestuursreglement Museum Cobra' (concept). Hoewel de statuten bepalingen bevatten over het functioneren van de Raad van Toezicht, ontbreekt er een specifiek reglement waarin bijvoorbeeld extra bepalingen rondom belangenverstrengeling zijn vastgelegd. We bevelen aan om dit reglement op korte termijn op te stellen. Juist gezien de bijzondere situatie zoals beschreven onder principe 3 zou in dit reglement expliciet aandacht moeten worden besteed aan hoe de raad omgaat met (mogelijke) belangenverstrengeling en wat de rol van de voorzitter hierbij is.

Conclusie

De Raad van Toezicht is professioneel en met voldoende afstand tot de directie. Sinds de komst van de nieuwe algemeen directeur is de Raad van Toezicht meer op afstand komen te staan, maar de raad is nog steeds betrokken. BMC adviseert om functionerings- en evaluatiegesprekken consequent op te pakken en een reglement voor de raad op te stellen, met aandacht voor belangenverstrengeling.

3.8 Principe 8: Deskundig, divers en onafhankelijk toezicht

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

In het document 'Profiel Raad van Toezicht Cobra' staat beschreven waar de Raad van Toezicht als geheel aan moet voldoen, aangevuld met de profielen van individuele toezichthouders. De profielen variëren van politieke en bestuurlijke competenties tot financiële expertise, ervaring in de kunst- en cultuursector en kennis van het bedrijfsleven. De huidige Raad van Toezicht voldoet aan deze eisen. Elke toezichthouder brengt eigen kennis en ervaring mee en is voelbaar betrokken bij het museum. De Raad van Toezicht werkt op onbezoldigde basis.

De zittingstermijnen van de toezichthouders zijn in lijn met de Governance Code Cultuur. Omdat de huidige leden vrijwel gelijktijdig zijn gestart tijdens de overgang van het bestuursmodel naar het raad-van-toezichtmodel, is het belangrijk om een overlappend rooster van aftreden op te stellen. Dit rooster, waarin wordt gewaarborgd dat niet te veel toezichthouders gelijktijdig aftreden, is momenteel in de maak en wordt in februari vastgesteld.

Op het moment van schrijven is er een vacature in de Raad van Toezicht wegens het verstrijken van de zittingstermijn van een van de toezichthouders. Er loopt een gesprek voor mogelijke opvolging. Er is een inwerkprogramma samengesteld voor nieuwe toezichthouders, waarin is vastgelegd welke informatie ze ontvangen, welke kennismakingsgesprekken ze voeren en hoe ze meegenomen worden in de cultuur van het museum en de Raad van Toezicht. Voor de werving van toekomstige toezichthouders is het aan te bevelen om dit volledig openbaar te doen, eventueel met de ondersteuning van een wervingsbureau.

Conclusie

Er is een profiel voor de samenstelling van de Raad van Toezicht, inclusief zittingstermijnen en inwerkprogramma voor nieuwe leden. Het rooster van aftreden wordt begin 2025 vastgesteld en openbaar gemaakt. Aandachtspunt is het getrapt aftreden van de huidige leden, zodat de zittingstermijnen van de huidige leden niet tegelijk aflopen. De Raad van Toezicht is divers samengesteld, met afwisselende expertise en onderliggende profielen. In het kader van de transparantie verdient het aanbeveling om nieuwe leden te werven op basis van een openbare vacature.

H4 | Conclusie en aanbevelingen

In opdracht van Museum Cobra toetsten we de governance van het museum aan de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur.

Het museum voldoet aan verreweg de meeste aanbevelingen

Na een roerige periode is het museum weer aan het opbouwen. Het museum voldoet aan verreweg de meeste aanbevelingen waar het gaat om principes 1, 4, 5, en 8 (zie het overzicht in bijlage 1 voor een volledig beeld). Er is met name het afgelopen half jaar een inhaalslag gemaakt waar het gaat om de rolverdeling tussen bestuur en Raad van Toezicht, een zorgvuldige omgang met de organisatie, de werkgeversrol van de Raad van Toezicht en de werkwijze van de Raad van Toezicht in het algemeen. De nieuwe directie heeft daarin orde op zaken gesteld. De meeste aanbevolen documenten zijn inmiddels vastgesteld (zoals het Personeelshandboek) of al in conceptversie gereed. Er is een bestuursreglement en er zijn kaders en doelstellingen afgesproken voor de directeur.

Een aantal aandachtspunten is eenvoudig op te lossen

Een aantal andere zaken is relatief eenvoudig op te lossen, zoals het publiceren van een rooster van optredens, meer uitleg over de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code, en een uitgebreidere verantwoording over het naleven van de Governance Code Cultuur op de website en in het jaarverslag.

Op het punt van belangenverstrengeling wijkt het museum af

Het museum wijkt, zoals we beschreven in paragraaf 3.3. (pagina 7) op een punt substantieel af van de Code. Principe 3 van de Code luidt: *Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.*

Een van de leden van de Raad van Toezicht heeft, door het verstrekken van een lening via een eigen holding, een directe zakelijke relatie met het museum. Dat is in strijd met de Code. In dit onderzoek hebben we expliciet aandacht besteed aan de verhoudingen binnen de Raad van Toezicht en tussen de Raad van Toezicht en de directie, om te kunnen beoordelen of deze situatie de besluitvorming oneigenlijk beïnvloedt. Daarvan hebben wij geen signalen gevonden. Alle betrokkenen zijn van mening dat discussies binnen de raad en met de directie op een zorgvuldige en uitvoerige manier worden gevoerd, waarbij de stem van de meerderheid leidend is. Daarover is geen verschil van mening.

Deze situatie is onder uitzonderlijke omstandigheden ontstaan. Complexe beslissingen moesten onder hoge tijdsdruk worden genomen; zonder dit optreden van de Raad van Toezicht had het museum nu mogelijk niet meer bestaan. Hoewel de acute crisis is afgewend, verkeert het museum nog niet in stabiel vaarwater en kampt het nog steeds met (financiële) uitdagingen. De inzet van de Raad van Toezicht, en met name zijn kennis, kunde en netwerk blijft volgens het museum ook in deze fase van belang. Het is de wens van het museum om de samenstelling van de Raad van Toezicht in deze fase, waarin het museum nog steeds kwetsbaar is, niet te wijzigen.

We erkennen het dilemma waarmee het museum en de Raad van Toezicht worden geconfronteerd. We merken daarbij op dat het feit dat het hier om een lening gaat, de situatie complexer maakt. Een lening geeft de mening van de leninggever mogelijk (en onbewust) wellicht meer gewicht. De lening is inmiddels omgezet naar een achtergestelde lening en is daarom in principe niet direct opeisbaar. Dit verlicht de situatie, maar om alle schijn van belangenverstrengeling tegen te gaan is het naar onze mening wenselijk om, zodra dat enigszins mogelijk is, de lening om te zetten in een donatie. Dat voornemen is al meerdere malen uitgesproken en op dit moment vindt overleg plaats met de gemeente over het momentum en onder welke condities dit uitgevoerd zou kunnen worden. Aanvullend raden we aan om heldere afspraken te maken over wanneer en onder welke condities deze situatie wordt beëindigd, zodat er een duidelijk eindpunt ontstaat. Overwegingen die hierbij van belang zijn, zijn onder andere concrete afspraken met de gemeente Amstelveen over de voortzetting van de subsidie, de afwikkeling van de huurachterstand, een sluitende meerjarenbegroting en het omzetten van de lening van Serra Holding naar een gift.

Extra transparantie gewenst

Daarnaast bevelen we in het licht van het 'pas toe én leg uit'-principe aan om, zolang deze situatie bestaat, extra inspanning te verrichten op het gebied van transparantie. Het museum doet er goed aan om de overwegingen expliciet te maken en daarnaast inzichtelijk te maken hoe het de onafhankelijkheid van de besluitvorming borgt en hoe binnen de Raad van Toezicht ongewenste belangenverstrengeling of tegenstrijdige belangen worden tegengegaan (middels mitigerende maatregelen).

Bijlage | Overzicht aanbevelingen Museum Cobra

Controlepunten	Bevindingen	Aanbeveling
Principe 1: Culturele waarde		
Blijft de maatschappelijke doelstelling van de organisatie gewaarborgd bij (mede)financiering door private partijen?	Ja	
Principe 2: De Code: pas toe én leg uit		
Staat het jaarverslag op de website?	Ja	
Bevat het jaarverslag de rechtsvorm en structuur van de organisatie?	Ja	
Wordt in het jaarverslag de maatschappelijke doelstelling, de artistieke integriteit en de wijze waarop de organisatie duurzaam en verantwoord onderneemt beschreven?	Ja	
Bevat het jaarverslag verantwoording over de Governance Code Cultuur en de werking van de Raad van Toezicht?	Ja, summier	Geef in de jaarlijkse verantwoording meer tekst en uitleg over de manier waarop de Code wordt nageleefd. Ga in ieder geval dieper in op de acht principes en de bijbehorende aanbevelingen en laat transparant zien welke keuzes er gemaakt zijn.
Bevat het jaarverslag informatie over het beloningsbeleid van de directeur-bestuurder en informatie over nevenfuncties?	Deels	In het jaarverslag wordt wel ingegaan op het beloningsbeleid, maar er wordt geen melding gedaan van nevenfuncties. Voeg dit toe aan de jaarverantwoording.
Bevat het jaarverslag informatie over vergoeding van bestuur en Raad van Toezicht en (neven)functies van leden?	Deels	In het jaarverslag wordt wel ingegaan op het beloningsbeleid, maar er wordt geen melding gedaan van nevenfuncties. Voeg dit toe aan de jaarverantwoording.

Bevat het jaarverslag uitleg over omgang met belanghebbenden?	Nee	Het museum kan hier meer tekst en uitleg over geven. Vermeld bijvoorbeeld met welke stakeholders er (regelmatig) overleg is, en op welke manier het contact met (een afvaardiging van) het personeel plaatsvindt.
Bevat het jaarverslag uitleg over (mogelijke) belangenverstrengeling en hoe hiermee is omgegaan?	Nee	Het museum kan hier meer tekst en uitleg over geven. Vermeld bijvoorbeeld hoe belangenverstrengeling wordt gemeld, wanneer dit op de agenda staat in de vergaderingen en of er zich kwesties hebben voorgedaan.
Zijn er afspraken vastgelegd over het functioneren van leden van de Raad van Toezicht, en hoe er gehandeld wordt als een RvT-lid niet voldoet (schorsing en/of ontslag)?	Ja	
Bevat het jaarverslag beleid rondom risicobeheersing?	Ja, maar summier	In de jaarverslagen tot nu toe is weinig aandacht besteed aan risicobeheersing. Dit is momenteel wel een groot punt van aandacht bij de directie en toezichthouders. Per jaarverslag 2024 zal meer aandacht besteed worden aan risicobeheersing.

Principe 3: Onafhankelijk, transparant en integer toezicht

Zijn er spelregels rondom (mogelijke) belangenverstrengeling, onverenigbaarheid of tegenstrijdig belang?	Ja, maar dit dient uitgebreid te worden.	Idealiter wordt een kader opgesteld waarin wordt vastgelegd binnen welke termijn en onder welke omstandigheden deze situatie wordt beëindigd. In dit kader moet ook het omzetten van de lening van Serra Holding naar een gift worden meegenomen. In het kader van het 'pas toe óf leg uit'-principe is het belangrijk dat helder en transparant wordt uitgelegd waarom ervoor wordt gekozen om de huidige situatie te laten voortbestaan (zie de aanbevelingen onder principe 2). Het museum dient in het jaarverslag inzichtelijk te maken hoe eventuele (ongewenste) belangenverstrengeling of
--	--	--

		tegenstrijdige belangen worden tegengegaan en hoe onafhankelijk toezicht en besluitvorming worden geborgd. In de statuten wordt op hoofdlijnen aandacht besteed aan het tegengaan van belangenverstrengeling. Op dit moment wordt gewerkt aan een reglement voor de Raad van Toezicht. We adviseren om in dit reglement de algemene bepalingen in de statuten hierover verder uit te werken en expliciet aandacht te besteden aan het tegengaan van ongewenste belangenverstrengeling. Dit reglement (zie principe 7, aanbeveling 9 in de Code) focust zich verder specifiek op de werking van de Raad van Toezicht en biedt duidelijkheid, structuur en transparantie.
--	--	---

Principe 4: Rolverdeling bestuur en toezicht

Zijn bestuurlijke en toezichthoudende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd (bijvoorbeeld in een reglement)?	Ja	Naast de statuten zijn deze zaken vastgelegd in het 'Bestuursreglement Museum Cobra' (concept). Een reglement voor de Raad van Toezicht ontbreekt, en het museum zou ook dit reglement moeten opstellen. Dit reglement is een aanvulling op de statuten, focust zich specifiek op de werking van de Raad van Toezicht en moet duidelijkheid, structuur en transparantie bieden.
Is vastgelegd hoe en wanneer de raad vergadert, hoe de besluitvorming van de Raad van Toezicht plaatsvindt, hoe vergaderingen worden voorbereid en vastgelegd, en in welke mate de directeur-bestuurder hierbij aanwezig is/een rol speelt?	Ja	
Brengt de externe accountant jaarlijks verslag uit aan de Raad	Ja	

van Toezicht en het bestuur?		
Zijn er afspraken over informatievoorziening vanuit de directeur-bestuurder naar de Raad van Toezicht en vice versa?	Ja	
Rapporteert de directeur-bestuurder aan de Raad van Toezicht over contact met externe belanghebbenden, en zo ja, op welke wijze?	Ja	Dit gebeurt in principe tijdens vergaderingen, of als de situatie daarom vraagt tussen de vergaderingen door.
Is vastgelegd in hoeverre de Raad van Toezicht een rol heeft bij het intern optreden en het daarover rapporteren: bijvoorbeeld het contact met werknemers buiten de directeur-bestuurder?	Ja	Dit gebeurt in principe tijdens vergaderingen, of als de situatie daarom vraagt tussen de vergaderingen door. Het is aan te bevelen om een jaarlijks contactmoment tussen de Raad van Toezicht en (een vertegenwoordiging van) het personeel te organiseren.
Is vastgelegd in hoeverre de Raad van Toezicht een rol heeft bij het extern optreden en het daarover rapporteren: bijvoorbeeld het contact met belangrijke financiers?	Ja	
Is vastgelegd hoe er gehandeld wordt bij ontstentenis van de directeur-bestuurder of een andere crisissituatie?	Ja	
Principe 5: Verantwoordelijkheid en bestuur		
Zijn de taken en de verantwoordelijkheden van het bestuur duidelijk gedefinieerd en vastgelegd?	Ja	
Vinden er periodiek gesprekken plaats met externe belanghebbenden?	Ja	
Principe 6: Zorgvuldig en verantwoordelijk		
Is er een interne gedrags- of	Ja	

integriteitscode?		
Is er een externe vertrouwenspersoon?	Ja	
Is er een mogelijkheid voor interne belanghebbenden om misstanden of onregelmatigheden te melden zonder risico?	Ja	
Heeft de Raad van Toezicht periodiek contact met een vertegenwoordiging van het personeel (bijvoorbeeld een ondernemingsraad of een medezeggenschapsorgaan)? Zijn hierover afspraken gemaakt?	Nee	Stel een jaarlijks overlegmoment in tussen (een afvaardiging van) het personeel en de Raad van Toezicht, en leg deze afspraken vast in het reglement van de Raad van Toezicht.
Heeft de organisatie beleid rondom diversiteit en inclusie (zie Code Diversiteit & Inclusie)?	Ja, maar summier	Er wordt melding gemaakt van beleid rondom diversiteit en inclusie in het jaarverslag en in het toekomstplan, maar dit is erg beperkt. Het museum kan hier meer tekst en uitleg bij geven.
Heeft de organisatie beleid rondom fair practice (zie de Fair Practice Code)?	Ja, maar summier	Er wordt melding gemaakt van beleid rondom fair practice in het jaarverslag en in het toekomstplan, maar dit is erg beperkt. Het museum kan hier meer tekst en uitleg bij geven. Het museum is niet aangesloten bij de cao van de Museumvereniging, maar hanteert een eigen, met de cao vergelijkbare, salarisschaal. In het personeelshandboek staan bepalingen opgenomen over werktijden, verlof, overuren et cetera.
Principe 7: Professioneel en onafhankelijk toezicht		
Vindt er jaarlijks een functioneringsgesprek plaats met de directeur-bestuurder en wat is hierover vastgelegd?	Niet van toepassing	De algemeen directeur is pas enkele maanden in dienst, waardoor een jaarlijks functioneringsgesprek nog niet heeft plaatsgevonden. Wel zijn er afspraken gemaakt over doelstellingen. Deze worden regelmatig besproken.

Voert de Raad van Toezicht jaarlijks een zelfevaluatie uit, en hoe wordt de rol van de voorzitter geëvalueerd?	Niet van toepassing	De Raad van Toezicht is nog geen jaar in functie, waardoor een evaluatie nog niet heeft plaatsgevonden. De Raad van Toezicht zou de eerste zelfevaluatie in het voorjaar van 2025 moeten laten plaatsvinden.
Gebeurt de zelfevaluatie eens per drie jaar onder externe begeleiding?	Niet van toepassing	Zie bovenstaand punt.
Principe 8: Deskundig, divers en onafhankelijk toezicht		
Is er een actueel rooster van aftreden, openbaar op de website?	Nee	Het rooster van aftreden wordt in februari 2025 vastgesteld en vervolgens gepubliceerd.
Is er een maximale zittingstermijn vastgelegd voor toezichthouders?	Ja	
Is de samenstelling van de Raad van Toezicht – inclusief profielen – vastgelegd, en is vastgelegd hoe leden geworven en (her)benoemd worden? Zijn deze procedures transparant en openbaar?	Ja	
Zijn er afspraken rondom het inwerken van nieuwe RvT-leden?	Ja	

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

Februari 2025

Classificatie : Intern gebruik

Namen adviseurs :

- Juliette Dufornee
- Gitta Luiten

Projectnummer : PO050165

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl