



Governance Code  
Cultuur

**Inhoudsopgave:**

|             |  |         |
|-------------|--|---------|
| Hoofdstuk 1 | Governance code cultuur                            | pag. 1  |
| Hoofdstuk 2 | De 8 principes van governance code cultuur         | pag. 3  |
| Hoofdstuk 3 | Directie/bestuursreglement                         | pag. 8  |
| Hoofdstuk 4 | Reglement raad van toezicht                        | pag. 15 |
| Hoofdstuk 5 | Governance code cultuur in NN – diversen           | pag. 23 |
| Bijlage A   | Statuten Stichting De Nobelaer                     |         |
| Bijlage B   | Interne volmacht vervanging door adjunct-directeur |         |

de nobelaer

## Governance code cultuur

### Hoofdstuk 1: Governance code cultuur

#### 1.1 Inleiding

De Governance Code cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Raad van toezicht en bestuur De Nobelaer onderschrijven de code.

Organisaties in de cultuursector zoals De Nobelaer willen waarden realiseren op cultureel, economisch en maatschappelijk gebied. Werken met publieke middelen in het maatschappelijk belang brengt een morele verantwoordelijkheid met zich mee. De governance code cultuur geeft, als het gaat om toezicht en bestuur, zowel de organisatie als de wereld daar omheen aanbevelingen voor normen en werkwijze.

De Governance Code Cultuur is een instrument voor goed bestuur en toezicht. De code omvat het hele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording. De code helpt bestuurders en toezichthouders bewust te reflecteren op de vraag: hoe doen we het eigenlijk? En: waarom doen we het zo? Het gaat erom of er sprake is van bewust handelen. Er zijn 8 principes benoemd, deze zijn algemeen gesteld maar ook verplichtend en worden bij De Nobelaer alle 8 toegepast. Wie vanwege het karakter of de omvang van zijn organisatie wil afwijken van de code is daarin vrij. In het kader van de verantwoording en de transparantie is het dan wel van belang dat te kunnen uitleggen, volgens het principe: "pas toe of leg uit". Lukt het niet om het uit te leggen, dan is het beter om de code te volgen.

In het raad van toezicht model is het bestuurlijk proces met uitzondering van het toezicht in handen van 'het bestuur'. Dit bestuur is professioneel en bestaat bij De Nobelaer uit één bestuurder. De toezichthoudende functie ligt bij een apart orgaan: de raad van toezicht.

Deze notitie inventariseert de 8 principes van de governance code cultuur. Daarnaast bevat het een raad van toezicht reglement en een directie/bestuursreglement, die gebaseerd zijn op de code, de afspraken in de arbeidsovereenkomst met bestuurder en de zogenaamde interne volmacht. Volmacht en statuten zijn als bijlage bij deze notitie gevoegd. Voorts bevat de notitie een jaaragenda aan en wordt het een rooster van optredens weergegeven.

#### 1.2 Nieuwe code

Sinds januari 2019 is een nieuwe code van kracht. De governance code cultuur borduurt voort op de ontwikkeling van governance in de afgelopen jaren. Er zijn vier ontwikkelingen die tot nieuwe thema's in de herziene code hebben geleid:

- Culturele organisaties hebben groeiende ambities waardoor het veld van belanghebbenden diverser en complexer wordt. Dat vraagt van culturele organisaties om die ambities in samenspraak met relevante belanghebbenden uit te werken en om te zetten in resultaten;
- Deze verandering brengt met zich mee dat organisaties vaker **met meerdere verschillende typen financiers te maken hebben** (bijvoorbeeld zowel private als publieke partijen). Dat vergroot de complexiteit van besturen en toezichthouden. Het vraagt om **een aanpassing van de spelregels om zo de maatschappelijke doelstelling en artistieke integriteit van culturele organisaties te waarborgen en risico's aanvaardbaar te houden.**

# de nobelaer

- Er heerst soms verwarring over de rolverdeling tussen bestuur en toezicht. **Er is een scherpere afbakening gewenst om rolverwarring of rolvermenging te voorkomen.**
- Het gaat weleens mis op het punt van integriteit en belangenverstrengeling. Dat maakt het **noodzakelijk spelregels af te spreken ter voorkoming van ongewenste belangenverstrengeling** en als dit zich voordoet het te beheersen en zo snel mogelijk op te lossen.

## Hoofdstuk 2: De 8 principes van governance code cultuur

### *Waarde scheppen voor en in de samenleving*

- 1. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.**

#### Aanbevelingen:

- a. De organisatie heeft professioneel bestuur en toezicht en geeft ruimte aan betrokkenheid van belanghebbenden.
  - b. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze en waarborgt de artistieke integriteit.
  - c. De organisatie kent een integere en open cultuur. Bestuurders en toezichthouders dragen dat uit en vervullen aldus een voorbeeldfunctie.
  - d. De maatschappelijke omgeving van de organisatie is divers, evenals de kring van externe belanghebbenden. Bestuurders en toezichthouders zijn zich hiervan bewust en gaan bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling zorgvuldig en op evenwichtige wijze om met de verschillende belangen.
  - e. 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 verwacht dit te respecteren.
- 2. De organisatie past de principes van de governance code cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan (pas toe én leg uit). De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af (pas toe of leg uit).**

#### Aanbevelingen:

- a. Hoe de organisatie de aanbevelingen uit de code precies toepast, hangt samen met de specifieke situatie en de aard van de organisatie en sluit aan bij de omvang, rechtsvorm en besturingsmodel van de organisatie.
- b. In de organisatie hebben het bestuur en de raad van toezicht ieder hun eigen verantwoordelijkheid voor het naleven van de code. Het bestuur neemt het initiatief voor het verankeren van de code in de organisatie en draagt zorg voor het naleven van de code door de organisatie. De raad van toezicht houdt toezicht op het naleven van de code en evalueert dit jaarlijks.
- c. Het jaarverslag maakt melding van de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie
- d. De verantwoording in het jaarverslag -dat ook op de website van de organisatie wordt geplaatst- gaat in ieder geval over:
  - De wijze waarop de organisatie de principes en aanbevelingen van de code heeft toegepast.
  - De wijze waarop de organisatie overleg heeft gevoerd met de interne en externe belanghebbenden.
  - Het functioneren van het bestuur, de raad van toezicht en de wijze waarop is omgegaan met dilemma's en situaties van belangenverstremming en/of tegenstrijdig belang.
  - De toepassing van het beleid ten aanzien van risicobeheersing en interne controle.
  - Het beloningsbeleid, de beloning, contractduur en (neven)functies van bestuurders.
  - De honorering en/of vergoedingsregels en (neven)functies van de leden van de raad van toezicht.

## *Integer en rolbewust handelen:*

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

### Aanbevelingen:

- a. Bestuurders en toezichthouders zorgen voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de organisatie.
- b. 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. Zij aanvaarden zonder voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht geen (neven)functies die gezien de aard of het tijdsbeslag raken aan het functioneren.
- c. Een voormalig lid van het bestuur kan gedurende een periode van vier jaar geen toezichthouder van de organisatie zijn.
- d. Bestuurders en toezichthouders laten het belang van de organisatie prevaleren boven eigen belangen en onthouden zich van persoonlijke bevoordeling van henzelf of hun naasten.
- e. De organisatie hanteert spelregels om belangenverstrengeling in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren, om ongewenste belangenverstrengeling te vermijden en om te waarborgen dat bestuurders en toezichthouders op een transparante en zorgvuldige wijze omgaan met eventueel tegenstrijdige belangen.
- f. Bestuurders en toezichthouders melden elke vorm van (mogelijke) belangenverstrengeling en (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaffen hen daarover alle relevantie informatie. De raad van toezicht besluit dan buiten de aanwezigheid van de betrokken toezichthouder(s) en/of bestuurder(s) of er sprake is van ongewenste belangenverstrengeling of tegenstrijdig belang en treft passende maatregelen. De raad van toezicht geeft hierover openheid binnen de organisatie en naar externe belanghebbenden.
- g. Als op basis van een melding geconstateerd wordt dat er sprake is van ongewenste belangenverstrengeling zorgt de betrokken bestuurder of toezichthouder ervoor dat deze belangenverstrengeling zich niet voordoet of zo snel mogelijk wordt opgeheven. De raad van toezicht ziet hierop toe en neemt maatregelen wanneer de betrokken bestuurder of toezichthouder hierin nalatig is.
- h. Besluiten tot het aangaan van transacties of relaties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of toezichthouders (kunnen) spelen, behoeven vooraf goedkeuring door de raad van toezicht. De raad van toezicht legt deze besluiten schriftelijk en met een motivering vast en rapporteert hierover in het jaarverslag.

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

### Aanbevelingen:

- a. Het bestuur stelt de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie vast na overleg met en instemming van de raad van toezicht. De organisatiestructuur en financiële inrichting zijn helder en maken een eenduidige toedeling mogelijk van de bestuurlijke en toezichthoudende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- b. Toezichthouders nemen geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren.
- c. Het bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht zijn toezichthoudende rol volledig en naar behoren kan uitoefenen en treedt niet in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders.
- d. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en geeft deze alle informatie die nodig is voor het goed functioneren als raad van toezicht. Het bestuur doet dit gevraagd, ongevraagd en tijdig. Over de informatievoorziening zijn schriftelijk afspraken gemaakt.
- e. De leden van de raad van toezicht hebben gezamenlijk en ieder afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid om alle informatie te vragen die zij nodig hebben om hun rol goed te vervullen. De raad van toezicht kan informatie vragen aan het bestuur, aan overige functionarissen van de organisatie en aan de accountant.
- f. Het bestuur rapporteert aan de raad van toezicht over contacten met externe belanghebbenden. Dit gaat om de aard, inhoud en resultaten van deze contacten. Dit maakt

het mogelijk dat de raad van toezicht bij het uitoefenen van het toezicht daarmee rekening kan houden, daar tijdig en effectief op kan anticiperen. Waar nodig en in overleg met het bestuur, kan de raad van toezicht zelf contact hebben met deze relaties.

- g. Bestuur en raad van toezicht zorgen ervoor dat zij vanuit het belang van de organisatie conflicten binnen het bestuur, binnen de raad van toezicht of tussen het bestuur en de raad van toezicht onderling actief beheersen en zo snel mogelijk oplossen. Arbeidsconflicten met bestuurders worden door de raad van toezicht opgelost.
- h. Het bestuur en de raad van toezicht bevorderen, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, de betrokkenheid van de medewerkers bij het beleid van de organisatie. Zij maken afspraken over de omgang met het medezeggenschapsorgaan.

## *Zorgvuldig besturen:*

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

### *Aanbevelingen:*

- a. Het bestuur handelt bij de vervulling van zijn taak steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Het bestuur weegt daarbij de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en die van de interne en externe belanghebbenden op zorgvuldige en evenwichtige wijze af.
- b. Het bestuur zorgt ervoor dat de artistieke integriteit en onafhankelijkheid die voor een culturele organisatie wezenlijk zijn, worden gewaarborgd. Het bestuur doet dit zowel intern als in de verhouding met subsidiënten, sponsors, private en overige financiers.
- c. Het bestuur bevordert goede wederzijdse betrekkingen met de interne en externe belanghebbenden. Het bestuur stelt vast wie de belangrijke externe belanghebbenden zijn en voert daarmee periodiek overleg, gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit.
- d. Het bestuur kan intern taken, aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden verdelen. In dat geval legt het bestuur zijn onderlinge taak-verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en werkwijze vast in het bestuursreglement, dat goedkeuring behoeft van de raad van toezicht.
- e. Bestuurders zorgen dat zij goed toegerust zijn voor een adequate vervulling van hun functie en blijven daartoe steeds aan hun eigen ontwikkeling werken.

6. **Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en middelen van de organisatie (fair practice code en code culturele diversiteit).**

### *Aanbevelingen:*

- a. Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving, het artistiek en zakelijk beleid en het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie en haar medewerkers. Het bestuur voert hierin een op de organisatie toegesneden beleid, in het bijzonder voor risicobeheersing en controle.
- b. Het bestuur handelt als goed werkgever: het schept de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving, betreft hierbij de interne belanghebbenden en stelt een interne gedrags- of integriteitscode op. De code culturele diversiteit en de fair practice code kunnen hierbij behulpzaam zijn.
- c. Het bestuur maakt het mogelijk dat medewerkers vermoedens van misstanden en onregelmatigheden zonder risico voor hun positie kunnen melden bij een vertrouwenspersoon of bij de voorzitter van de raad van toezicht als deze onregelmatigheden het bestuur of de raad van toezicht zelf betreffen.
- d. Het beloningsbeleid voor de medewerkers past bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie en stemt overeen met wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.

## *Goed toezicht uitoefenen:*

**7. De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit (aandacht voor de bijzondere rol van de voorzitter).**

Aanbevelingen:

- a. De raad van toezicht vervult zijn rol vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. De raad van toezicht toetst of het bestuur bij de uitoefening van zijn taken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en de belangen van de interne en externe belanghebbenden.
  - b. De leden van de raad van toezicht houden actief, kritisch en op stimulerende wijze toezicht. Zij bewaken de maatschappelijke doelstelling en de continuïteit van de organisatie. De raad van toezicht geeft het bestuur de ruimte voor ondernemerschap vanuit het besef dat besturen het maken van keuzes is waaraan kansen én risico's zitten.
  - c. De toezichthoudende taak heeft in ieder geval betrekking op:
    - het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie;
    - de strategie, identiteit en continuïteit van de organisatie;
    - de verhouding met publieke en private financiers;
    - de naleving van wet- en regelgeving;
    - de bedrijfsvoering, het risicobeheer en het zakelijk beleid.
  - d. de raad van toezicht benoemt, mede op advies van het bestuur, de externe accountant, telkens voor de periode van maximaal vier jaar. De externe accountant brengt tenminste eenmaal per jaar in de vergadering van de raad van toezicht verslag uit van zijn bevindingen. De externe accountant krijgt vanuit de organisatie geen opdrachten die zijn onafhankelijke controlewerkzaamheden in gevaar zouden kunnen brengen. Het bestuur rapporteert jaarlijks aan de raad van toezicht over de relatie met de externe accountant en eventuele ontwikkelingen daarin.
  - e. De raad van toezicht heeft in overleg met het bestuur contact met de belangrijke publieke en private financiers van de organisatie.
  - f. De raad van toezicht adviseert het bestuur, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van het bestuur. Hij doet dat gevraagd en ongevraagd.
  - g. Vanuit de werkgeversrol beslist de raad van toezicht over de profielschets, benoeming, arbeidsvoorwaarden en beloning, beoordeling, schorsing en ontslag van de leden van het bestuur. Bij de benoeming van een bestuurder toetst de raad van toezicht diens integriteit, kwaliteit en geschiktheid voor de bestuursfunctie.
  - h. Toezichthouders treden op als ambassadeur en representeren in overleg met het bestuur de organisatie bij externe gelegenheden.
  - i. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. In een reglement legt de raad van toezicht de onderlinge taakverdeling en zijn werkwijze vast. Iedere toezichthouder moet voldoende tijd hebben voor een goede taakinfilling.
  - j. De raad van toezicht bespreekt zijn functioneren ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur. Eens per drie jaar doet hij dat onder externe begeleiding. Aan de orde komen: het functioneren van de raad van toezicht, de samenwerking tussen de raad van toezicht en het bestuur en de onderlinge samenwerking tussen de leden van de raad van toezicht. De raad van toezicht rapporteert hierover in het jaarverslag.
  - k. De raad van toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar met het bestuur het functioneren van het bestuur en de onderlinge samenwerking.
  - l. De voorzitter heeft bijzondere taken: hij bereidt de agenda voor, leidt de vergaderingen en zorgt voor een zorgvuldige besluitvorming in de raad van toezicht. De voorzitter bewaakt het goed functioneren van de raad van toezicht, collectief en individueel. De voorzitter is eerstverantwoordelijke voor de evaluatie van de raad van toezicht. De organisatie zorgt voor een goede ondersteuning van de voorzitter.
  - j. In situaties waarbij sprake is van (mogelijke) belangenverstremgeling, tegenstrijdig belang, onderlinge conflicten of calamiteiten bevordert de voorzitter een zorgvuldige behandeling en besluitvorming door de raad van toezicht. Hij is in zulke situaties het eerste aanspreekpunt voor het bestuur, de raad van toezicht en externe belanghebbenden.
- 8. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.**

## Aanbevelingen:

- a. De raad van toezicht bestaat uit tenminste vijf leden. De samenstelling is zodanig dat hij zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol naar behoren kan vervullen. De raad van toezicht waarborgt de onafhankelijkheid, deskundigheid en diversiteit in zijn samenstelling. De aandacht gaat onder meer uit naar kennis van het culturele veld, de zakelijke aspecten van de organisatie en ondernemerschap.
- b. De organisatie maakt vacatures in de raad van toezicht openbaar en werft nieuwe toezichthouders op basis van profielschetsen en via een transparante procedure. Periodiek herijkt de raad van toezicht de profielschets op basis van externe omstandigheden en aan de hand van de actuele strategische koers van de organisatie.
- c. Elke toezichthouder moet het algemeen, artistiek en zakelijk beleid van de organisatie op hoofdlijnen kunnen beoordelen. Daarnaast draagt elke toezichthouder met eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover de raad van toezicht overeenkomstig zijn profielschets over moet beschikken.
- d. De maximale zittingstermijn voor toezichthouders bedraagt tweemaal een periode van ten hoogste vier jaar. De organisatie legt dat statutair vast. Herbenoeming van een toezichthouder vindt plaats via een zorgvuldige procedure. Een evenwichtige samenstelling van de raad van toezicht, de actuele profielschets en een evaluatie van het functioneren van de betrokken toezichthouder vormt hiervoor de basis.
- e. Er geldt een zodanig rooster van aftreden dat niet teveel leden tegelijkertijd aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar en wordt op de website van de organisatie geplaatst.
- f. Nieuwe toezichthouders krijgen na hun benoeming een introductieprogramma aangeboden. Het programma gaat in op verschillende aspecten die voor hun functioneren van belang zijn. Jaarlijks bespreekt de raad van toezicht in welk opzicht de toezichthouders individueel of collectief behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis.
- g. De raad van toezicht stelt een eventuele vergoeding voor zijn leden vast, passend bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Deze vergoeding is in overeenstemming met de wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.



## HOOFDSTUK 3: DIRECTIE/BESTUURSREGLEMENT

Dit reglement is opgesteld door de directeur/bestuurder en vastgesteld door de raad van toezicht ingevolge artikel 5.5 van de statuten van de Stichting De Nobelaer.

Voorgesteld door de directeur/bestuurder op: 1 september 2019  
Vastgesteld door de raad van toezicht op:

### Deel I. ALGEMEEN

#### 1.1 Begrippen en terminologie

In dit reglement hebben de volgende begrippen de daarachter vermelde betekenissen:

“directeur/bestuurder” betekent het bestuur van de stichting.

“raad van toezicht” betekent de raad van toezicht van de stichting.

“Schriftelijk” betekent bij brief, e-mail, of WhatsApp of bij boodschap die via een ander gangbaar communicatiemiddel wordt overgebracht en op schrift kan worden ontvangen.

### Deel II. SAMENSTELLING

#### 2.1 Samenstelling

- a. De raad van toezicht stelt een profielschets voor de directeur/bestuurder op, waarin de vereiste kwaliteiten van de directeur/bestuurder worden beschreven. Bij het opstellen van de profielschets houdt de raad van toezicht rekening met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de directeur/bestuurder. Op basis van dit profiel stelt de raad van toezicht een profielschets op voor de directeur/bestuurder, en gaat periodiek, doch in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature, na of deze nog voldoet en stelt deze waar nodig bij.
- b. De raad van toezicht beslist over de profielschets, benoeming, arbeidsvoorwaarden en beloning, beoordeling, schorsing en ontslag van de leden van het bestuur. Bij de benoeming van een bestuurder toetst de raad van toezicht diens integriteit, kwaliteit en geschiktheid voor de bestuursfunctie.
- c. Indien de directie op enig moment gaat bestaan uit twee of meer directeuren wordt er een nieuw directie/bestuursreglement opgesteld, waarin nadere regels worden gesteld omtrent de onderlinge samenwerking.
- d. De directeur/bestuurder kan -behoudens ontheffing door de raad van toezicht- geen directielid of bestuurslid zijn van, of het lidmaatschap van een toezichthoudend orgaan bekleden van een instelling die eenzelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting.
- e. Een voormalig lid van het bestuur kan gedurende een periode van vier jaar geen toezichthouder van de organisatie zijn.
- f. Een delegatie uit de raad van toezicht voert tenminste eenmaal per kalenderjaarjaar een functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder aangaande de functievervulling. Dit gesprek heeft tot doel om ervaringen in het functioneren (wederzijds) uit te wisselen, om te stimuleren, om belemmeringen weg te nemen en om beargumenteerde uitspraken te doen en/of afspraken te maken inzake de functievervulling door de directeur/bestuurder. De uitkomsten hiervan worden besproken door de raad van toezicht. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking maakt de raad van toezicht een verslag dat door of namens de raad wordt gearhiveerd.
- g. De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directeur/bestuurder sluiten aan bij het karakter van de stichting en is in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden. Jaarlijks zal de raad van toezicht besluiten over eventuele positieve aanpassing van het salaris, afhankelijk van de ontwikkelingen in de markt, de resultaten van

- de onderneming en het functioneren van de directeur/bestuurder. Jaarlijks vindt indexering plaats van het salaris volgens de beloningsleidraad directeur/bestuurder kunsteducatie.
- h. De directeur/bestuurder meldt elke relevante nevenfunctie aan de raad van toezicht. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel tegenstrijdig belang. (Nevenfuncties die concurrerend zijn voor de stichting, of als gevolg waarvan sprake is van onverenigbaarheid van functies, of die schade kunnen toebrengen aan de belangen of de goede naam van de stichting). De directeur/bestuurder dient melding te doen van zakelijke banden tussen de stichting en een andere rechtspersoon of onderneming waarmee de betreffende directeur - direct danwel indirect- persoonlijk is betrokken.
  - i. De directeur/bestuurder kan te allen tijde door de raad van toezicht worden geschorst en ontslagen.

## DEEL III. BEVOEGDHEDEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN TAKEN

3.1 De directeur/bestuurder is belast met het besturen van de stichting. Het bestuur handelt bij de vervulling van zijn taak steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Het bestuur weegt daarbij de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en die van de interne en externe belanghebbenden op zorgvuldige en evenwichtige wijze af. De directeur/bestuurder is belast met het besturen van de stichting. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De directie legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft deze alle informatie die daarvoor benodigd is. De directie is bevoegd de stichting te vertegenwoordigen.

3.2 Bij de directeur/bestuurder berusten alle taken en bevoegdheden die krachtens de wet en de statuten van de stichting aan haar worden opgedragen.

3.3 De directeur/bestuurder is, met inachtneming van het bepaalde in artikel 7 uit de statuten en artikel 3.4 uit dit directie/bestuurreglement, bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, of tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een ander verbindt, alsmede tot vertegenwoordiging van de stichting ter zake van deze handelingen.

3.4 De directie heeft de goedkeuring nodig van de raad van toezicht voor de volgende onderwerpen en/of besluiten:

- (a) het verkrijgen, vervreemden, bezwaren, huren, verhuren en op andere wijze in gebruik of genot verkrijgen en geven van registergoederen;
- (b) de strategie, waaronder begrepen het artistieke en zakelijke beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen en het vaststellen van het meerjarenbeleidsplan en investeringsplan;
- (c) de financiering van de strategie, inclusief de plannen voor fondsenwerving en daaronder begrepen het vaststellen van het werkplan en de begroting;
- (d) het ter leen verstrekken van gelden, alsmede het ter leen opnemen van gelden waaronder niet is begrepen het gebruik maken van een aan de stichting verleend bankkrediet;
- (e) duurzame rechtstreekse of middeljarige samenwerking met, of deelneming in een andere organisatie of instelling en het verbreken van zodanige samenwerking of deelneming;
- (f) het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een derde verbindt;
- (g) het aanstellen van functionarissen met algemene of beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid en het vaststellen van hun bevoegdheid en titulatuur;
- (h) het optreden in rechte, met uitzondering van het nemen van die rechtsmaatregelen die geen uitstel kunnen lijden;
- (i) het vaststellen van de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;

- (j) het sluiten en wijzigen van arbeidsovereenkomsten waarbij een beloning wordt toegekend boven die, welke uit bestaande regelingen voortvloeit;
- (k) het treffen van pensioenregelingen en het toekennen van pensioenrechten boven die, welke uit bestaande regelingen voortvloeien;
- (l) de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
- (m) de begroting en de jaarrekening inclusief jaarverslag.

3.5 De raad van toezicht kan bepalen dat een in artikel 3.4 bedoeld besluit niet aan zijn goedkeuring is onderworpen, indien het daarmee gemoeide belang een door de raad van toezicht te bepalen en schriftelijk aan de directie op te geven waarde niet te boven gaat. Evenmin is een besluit aan de goedkeuring onderworpen wanneer dit voortvloeit uit een van de goedgekeurde plannen genoemd in artikel 3.8.

3.6 De raad van toezicht is bevoegd ook andere besluiten dan die in artikel 3.4 zijn genoemd aan zijn goedkeuring te onderwerpen. Deze besluiten dienen duidelijk omschreven te worden en schriftelijk aan de directie te worden medegedeeld.

3.7 Het ontbreken van goedkeuring van de raad van toezicht voor een besluit als bedoeld in artikel 3.4 tast de verantwoordelijkheidsbevoegdheid van de directeur/bestuurder niet aan.

3.8 De directie stelt de volgende plannen op en herziet deze zonedig:

- (a) een jaarlijks beleidsplan met de daarbij behorende begroting;
- (b) een voortschrijdend meerjarenbeleidsplan;
- (c) een plan inzake een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
- (d) eventuele andere plannen als van tijd tot tijd door de raad van toezicht te bepalen.

3.9 Besluiten van de directeur/bestuurder kunnen te allen tijde schriftelijk en mondeling worden genomen.

3.10 De directeur/bestuurder kan –behoudens ontheffing door de raad van toezicht– geen directielid of bestuurslid zijn of het lidmaatschap van een toezichthoudend orgaan bekleden van een instelling die eenzelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting.

3.11 De directeur/bestuurder richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de stichting en weegt daarbij ook de belangen af van de bij de stichting betrokkenen. De directie is ook verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving.

3.12 Voor zover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit primair door de directeur/bestuurder.

3.13 Bestuurders zorgen dat zij goed toegerust zijn voor een adequate vervulling van hun functie en blijven daartoe steeds aan hun eigen ontwikkeling werken.

## DEEL IV. TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

4.1 Het bestuur zorgt ervoor dat de artistieke integriteit en onafhankelijkheid die voor een culturele organisatie wezenlijk zijn, worden gewaarborgd. Het bestuur doet dit zowel intern als in de verhouding met subsidienten, sponsors, private en overige financiers.

4.2 Het bestuur bevordert goede wederzijdse betrekkingen met de interne en externe belanghebbenden. Het bestuur stelt vast wie de belangrijke externe belanghebbenden zijn en voert daarmee periodiek overleg, gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit.

4.3 De directeur/bestuurder voorziet de raad van toezicht gevraagd en ongevraagd, en tijdig (geen verrassingen) van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door de raad van toezicht. Het artistiek/inhoudelijke beleid en de concretisering daarvan maken deel uit van die informatie. Hierbij handelt het bestuur steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. In de regel zal dit geschieden als voorbereiding van, dan wel tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht. Indien daarvoor aanleiding is zal de directeur/bestuurder de raad van toezicht tussentijds van relevante informatie voorzien.

4.4 Het bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht zijn toezichthoudende rol volledig en naar behoren kan uitoefenen en treedt niet in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders

4.5 Zaken waarover de directeur/bestuurder de raad van toezicht in ieder geval informeert zijn:

- missie;
- ontwikkelingen op het gebied van de positionering en de strategie van de stichting;
- meerjaren(beleids)plan;
- financiële stand van zaken (begroting, jaarrekening, jaarverslag, financiële kengetallen (omzet, winst- en verliesrekening, balans, liquiditeit, solvabiliteit);
- plannen voor fondsenwerving;
- het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
- rechtshandelingen;
- systemen van administratieve organisatie;
- hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
- nevenfuncties van directie/bestuur;
- manier van interne risicobeheersing en controle;
- de ontwikkeling van aangelegenheden, voor de formele besluitvorming waarvan de goedkeuring van de raad van toezicht vereist is;
- problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
- problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheid, zorgverzekeraars, samenwerkingspartners;
- calamiteiten en gerechtelijke procedures;
- kwesties waarvan verwacht kan worden dat zij in de publiciteit komen.

### 4.6 Eigen verantwoordelijkheid raad van toezicht

Leden van de raad van toezicht hebben ook een eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot informatieverzameling. Instrumenten daarvoor kunnen zijn:

- uitkomst enquêtes;
- raadplegen van externen (bv. accountant);
- raadplegen van de ondernemingsraad;
- lezen van interne verslagen.

### 4.7 Externe communicatie: website

Om te laten zien dat de organisatie de governance code cultuur toepast wordt de volgende informatie gedeeld via de website:

- de mededeling: 'Wij onderschrijven de governance code cultuur';
- het beeldmerk van de governance code cultuur;
- het besturingsmodel van de organisatie (raad van toezicht model);
- de profielschets van de raad van toezicht;
- samenstelling van de raad van toezicht;
- aantal zetels en functies;
- overzicht van de leden, leeftijden en relevante (neven)functies;
- wijze waarop is rekening gehouden met diverse samenstelling;
- rooster van aftreden met vermelding van maximaal aantal zittingstermijnen;
- herbenoeming;
- vacatures in de raad van toezicht of bestuur;
- jaarverslag/beleidsplan.

#### 4.8 Het jaarverslag

Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van:

- de toestand van de organisatie op de balansdatum;
- de ontwikkelingen gedurende het boekjaar;
- de inhoudelijke en financiële resultaten van de organisatie.

Andere onderwerpen die deel uitmaken van het jaarverslag zijn:

- de toepassing van de governance code cultuur en eventuele wijzigingen. (In het jaarverslag wordt door de raad van toezicht en directie gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de 8 principes van de governance code cultuur.) Voor zover dit niet het geval is, wordt dit beargumenteerd toegelicht;
- de keuze voor het besturingsmodel;
- risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe zij die beheerst;
- de financiële verslaggeving van het bestuur;
- de behaalde resultaten;
- het verslag van de raad van toezicht.

#### 4.9 De jaarrekening

(a) De directie stelt de jaarrekening vast en legt deze ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht.

(b) De raad van toezicht keurt de jaarrekening goed. De in dit lid bedoelde goedkeuring vindt niet plaats zolang de raad van toezicht niet met de accountant over diens bevindingen van gedachten heeft gewisseld.

(c) Na goedkeuring van de jaarrekening besluit de raad van toezicht omtrent het verlenen van kwijting aan de directeur/bestuurder voor de uitoefening van hun taak, voor zover van die taakuitoefening blijkt uit de jaarrekening of uit informatie die anderszins voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening aan de raad van toezicht is verstrekt. De reikwijdte van een verleende kwijting is onderworpen aan beperkingen op grond van de wet.

#### 4.10 Administratie

a. De directie is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting en van alles betreffende de werkzaamheden van de stichting naar de eisen die voortvloeien uit deze werkzaamheden op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de stichting kunnen worden gekend.

b. De directie is verplicht de op papier gestelde jaarrekening, alsmede de hiervoor in dit artikel bedoelde boeken, bescheiden en andere gegevensdragers gedurende zeven jaren te bewaren.

c. De op een gegevensdrager aangebrachte gegevens, uitgezonderd de op papier gestelde jaarrekening, kunnen op een andere gegevensdrager worden overgebracht en bewaard, mits de

overbrenging geschiedt met juiste en volledige weergave der gegevens en deze gegevens gedurende de volledige bewaartijd beschikbaar zijn en binnen redelijke tijd leesbaar kunnen worden gemaakt.

#### 4.11 Medewerkers

Het bestuur en de raad van toezicht bevorderen, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, de betrokkenheid van de medewerkers bij het beleid van de organisatie. Zij maken afspraken over de omgang met het medezeggenschapsorgaan.

a. De directeur/bestuurder draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie melding kunnen doen van (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard.

b. Het bestuur handelt als goed werkgever: het schept de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving, betreft hierbij de interne belanghebbenden en stelt een interne gedrags- of integriteitscode op. De code culturele diversiteit en de fair practice code kunnen hierbij behulpzaam zijn.

c. Het bestuur maakt het mogelijk dat medewerkers vermoedens van misstanden en onregelmatigheden zonder risico voor hun positie kunnen melden bij een vertrouwenspersoon of bij de voorzitter van de raad van toezicht als deze onregelmatigheden het bestuur of de raad van toezicht zelf betreffen.

d. Het beloningsbeleid voor de medewerkers past bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie en stemt overeen met wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.

e. De organisatie kent een integere en open cultuur. Bestuurders en toezichthouders dragen dat uit en vervullen aldus een voorbeeldfunctie.

f. Bestuurders en toezichthouders zorgen voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de organisatie.

#### 4.10 Profielschets van de directie

##### 4.10.1 Beschrijving van de aard en de omvang van de stichting

Bij de bepaling van de omvang en samenstelling van de directie wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van de stichting. Factoren die daarbij een rol kunnen spelen zijn:

- de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het aantal werknemers van de stichting;
- de samenstelling van de belanghebbenden bij de stichting;
- de wijze van financiering van de stichting en de beschikbare subsidies;
- de samenstelling en omvang van de directie.

##### 4.10.2 Beschrijving van de gewenste samenstelling van de directie

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste samenstelling van de directie in zijn geheel zijn:

- het verantwoord vervullen van de krachtens de wet, governance code cultuur en overige regelgeving en gedragscodes aan de directie toegekende taken;
- de balans tussen nationaliteiten, geslacht, leeftijd, ervaring en achtergrond van de individuele leden van de directie;
- kennis van, ervaring en affiniteit met de aard en cultuur van de stichting;
- de organisatiestructuur van de stichting;
- het sociale beleid van de stichting;
- de rol van de stichting in de maatschappij;
- de (internationale) kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied.

##### 4.10.3 Beschrijving van de gewenste deskundigheid en achtergrond van de individuele leden van de directie

Factoren die een rol kunnen spelen bij het beschrijven van de gewenste deskundigheid en achtergrond van de individuele leden van de directie zijn:

- kennis en ervaring op cultureel, financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied;
- ervaring met (het besturen van dan wel het houden van toezicht op) een soortgelijke stichting;
- nationale en internationale ervaring;
- ervaring op het gebied van governance code cultuur;
- ervaring met organisatieprocessen;
- kennis van, ervaring en affiniteit met het werkgebied van de stichting;
- in staat zijn de strategie en het beleid van de stichting en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling voor te bereiden en uit te voeren, alsmede om de doelstellingen van de stichting te realiseren en hierover verantwoording af te leggen aan de raad van toezicht, onder meer door het verschaffen van alle daartoe benodigde informatie;
- in staat zijn om ten opzichte van de andere leden van de directie en de raad van toezicht onafhankelijk en kritisch te opereren;
- bereid zijn om zitting te nemen in commissies binnen de stichting;
- bereid zijn om een introductie- en opleidings- of trainingsprogramma te volgen;
- bereid zijn om in te stemmen met het directie/bestuursreglement;
- geen tegenstrijdig belang hebben op het moment van benoeming;
- bereid en in staat zijn om te kunnen fungeren als voorzitter en/of vicevoorzitter van de directie;
- werkzaam kunnen zijn in teamverband;
- passen binnen de samenstelling van de directie op het moment van benoeming.

#### 4.10.4 Omvang en samenstelling van de directie

- Uitgangspunt te allen tijde is dat de omvang van de directie zodanig dient te zijn dat de directie in zijn geheel effectief en verantwoord zijn taken kan vervullen en dat voor ieder individueel lid van de directie de mogelijkheid bestaat zijn specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen;
- Zonder afbreuk te doen aan het hiervoor onder 4.1 en 4.2 bepaalde, is het streven dat de directie uit 1 lid zal bestaan;
- De samenstelling van de directie dient te allen tijde zodanig te zijn dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan het in het directiereglement bepaalde;
- De interne volmacht voor vervanging door de adjunct-directeur (geen lid van het bestuur) is te vinden in bijlage B.

#### 4.11 diversen

4.11.1 De raad van toezicht zal ten minste éénmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de directie de gewenste profielschets en de samenstelling en competentie van de directie bespreken.

4.11.2 Iedere wijziging van de profielschets voor de directie zal met de belanghebbenden en met de ondernemingsraad worden besproken.

4.11.3 Bij elke (her)benoeming van leden van de directie dient deze profielschets voor de directie in acht te worden genomen.

4.11.4 Deze profielschets voor de directie is op schriftelijk verzoek aan de stichting verkrijgbaar.

## HOOFDSTUK 4: REGLEMENT RAAD VAN TOEZICHT

Vastgesteld door de raad van toezicht op 30 september 2019

### DEEL I. ALGEMEEN

#### *Artikel 1. Begrippen en terminologie*

Dit reglement is opgesteld ingevolge artikel 8.3 en 9.7 van de statuten van de Stichting De Nobelaer, hierna te noemen: de stichting.

### DEEL II. SAMENSTELLING

#### *Artikel 2. Samenstelling*

2.1 De stichting heeft een raad van toezicht. De raad van toezicht bestaat uit (minimaal vijf) natuurlijke personen.

2.2 Leden van de raad van toezicht worden benoemd door de raad van toezicht.

2.3 De raad van toezicht stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling, vast rekening houdend met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de raad van toezicht. Deze profielschets vermeldt dat slechts één voormalig bestuurder of andere beleidsbepalende functionaris van de stichting deel mag uitmaken van de raad van toezicht. De profielschets wordt opgenomen in het jaarverslag van de stichting. Deze profielschets wordt periodiek geëvalueerd door de raad van toezicht maar in ieder geval wanneer een vacature vervuld dient te worden.

#### *2.4 profielschets raad van toezicht*

De samenstelling van de raad van toezicht is zodanig dat de raad van toezicht zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol naar behoren kan vervullen. De raad van toezicht waarborgt de onafhankelijkheid, deskundigheid en diversiteit in zijn samenstelling. De aandacht gaat onder meer uit naar kennis van het culturele veld, de zakelijke aspecten van de organisatie en ondernemerschap. De raad van toezicht bestaat uit tenminste vijf leden.

Diversiteit samenstelling van de raad van toezicht of het bestuur als geheel:

- goede spreiding man/vrouw;
- goede spreiding over leeftijd;
- goede spreiding overige achtergronden, waaronder etnisch;
- goede spreiding van deskundigheid en ervaring;
- óók leden afkomstig uit vestigingsplaats;
- slechts één voormalig bestuurder of andere beleidsbepalende functionaris van de stichting mag deel uitmaken van de Raad van toezicht.

Alle leden afzonderlijk:

- affiniteit met het inhoudelijke doel van de instelling;
- voldoende tijd om daadwerkelijke inzet te leveren;
- een specifieke deskundigheid die bijdraagt aan het geheel;
- sparringpartner kunnen zijn voor bestuur/directie.



Leden afzonderlijk (of gecombineerd bij een lid):

- deskundigheid op artistiek inhoudelijk terrein;
- sociaal/maatschappelijke affiniteit;
- ervaring op het gebied van ondernemerschap en de daarbij horende risico's;
- ervaring met fondsenwerving/sponsoring;
- ervaring met werkgeverschap;
- juridische achtergrond en/of gevoel voor formele aspecten aan de processen binnen de organisatie.

De voorzitter:

- bestuurlijke ervaring;
- representatieve/contactuele vaardigheden;
- overzicht binnen en buiten de organisatie.

2.5 De raad van toezicht is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs.

2.6.a Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van drie jaar.

2.6.b De raad van toezicht stelt een rooster vast dat voorziet in periodiek aftreden van leden van de raad van toezicht en is bevoegd zodanig rooster te wijzigen. Vaststelling van of wijziging in zodanig rooster kan niet meebrengen dat een zittend lid van de raad van toezicht tegen zijn wil defungeert voordat de termijn waarvoor hij is benoemd, verstreken is.

2.6.c Een aftredend lid van de raad van toezicht kan éénmaal worden herbenoemd. Wordt een lid van de raad van toezicht herbenoemd en tijdens de nieuwe termijn als voorzitter benoemd dan kan dit lid in totaal tweemaal worden herbenoemd.

2.6.d De criteria voor herbenoeming zijn:

- is het herbenoembare lid geïnteresseerd in herbenoeming;
- draagt het herbenoembare lid voldoende bij aan de goede uitoefening van de functies van de raad van toezicht (zie profielschets)? Hierbij is ook het oordeel van de directeur/bestuurder van belang;
- past betrokkene als persoon in het team van de raad en stelt deze zich collegiaal op.

2.6.e Voor de herbenoeming als lid van de Raad van toezicht geldt de volgende procedure:

- circa drie maanden voor het aflopen van de termijn van een lid polst de voorzitter of het betrokken lid voor herbenoeming in aanmerking wenst te komen;
- de voorzitter wint de oordelen in van de andere leden van de raad en de directie op de criteria genoemd in het vorige lid. Dit kan gebeuren op individueel niveau of plenair, maar in elk geval buiten de aanwezigheid van de betreffende persoon;
- over de uitkomst van de ingewonnen oordelen vindt contact plaats tussen de betrokkene en de voorzitter. Indien de conclusie luidt dat herbenoeming dient plaats te vinden, stelt de voorzitter dit voor aan de raad;
- indien de herbenoeming de voorzitter betreft treedt de vicevoorzitter in diens plaats;
- van een besluit tot herbenoeming worden de ondernemingsraad en andere belanghebbenden op de hoogte gesteld.

## 2.7 Een lid van de raad van toezicht defungeert:

- door het verstrijken van de periode waarvoor hij is benoemd of door zijn aftreden volgens een rooster als bedoeld in lid 2.6 b;
- door zijn vrijwillig aftreden;
- door zijn ontslag verleend door de raad van toezicht om gewichtige redenen alsmede om redenen dat met het betreffende lid structurele onenigheid van inzichten bestaat, zich een onverenigbaarheid van belangen voordoet of het betreffende lid onvoldoende functioneert;
- door zijn ondercuratelestelling of door een rechterlijke beslissing waarbij als gevolg van zijn lichamelijke of geestelijke toestand een bewind over één of meer van zijn goederen wordt ingesteld;
- door zijn overlijden;
- doordat hij failliet wordt verklaard, surséance van betaling aanvraagt of verzoekt om toepassing van de schuldsaneringsregeling als bedoeld in de Faillissementswet.

## 2.8 Werving

- De organisatie maakt vacatures in de raad van toezicht openbaar en werft nieuwe toezichthouders op basis van profielschetsen en via een transparante procedure. Periodiek herijkt de raad van toezicht de profielschets op basis van externe omstandigheden en aan de hand van de actuele strategische koers van de organisatie.
- Nieuwe toezichthouders krijgen na hun benoeming een introductieprogramma aangeboden. Het programma gaat in op verschillende aspecten die voor hun functioneren van belang zijn. Jaarlijks bespreekt de raad van toezicht in welk opzicht de toezichthouders individueel of collectief behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis.
- De raad van toezicht stelt een eventuele vergoeding voor zijn leden vast, passend bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Deze vergoeding is in overeenstemming met de wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidie.

2.9 Het lidmaatschap van de raad van toezicht is onverenigbaar met de functie van directeur of werknemer van de stichting.

2.10 Leden van de raad van toezicht zijn verplicht deel te nemen aan de in de jaarplanning opgenomen activiteiten van de raad. Afwezigheid wordt gemotiveerd gemeld bij de voorzitter. Indien meermalen wordt verzuimd, wordt het betreffende lid hierop door de voorzitter aangesproken.

2.11 Leden van de raad van toezicht kunnen -behoudens ontheffing door de raad van toezicht- geen directielid of bestuurslid zijn van of het lidmaatschap van een toezichthoudend orgaan bekleden van een instelling die een eenzelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting. De raad van toezicht kan bepalen dat deze ontheffing slechts geldig is voor een bepaalde door de raad van toezicht vast te stellen periode.

2.12 De leden van de raad van toezicht doen opgave van hun nevenfuncties, waaronder -maar niet beperkt tot- bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen. Indien en voor zover hier sprake van is, dient een lid van de raad van toezicht melding te doen van zakelijke banden tussen de stichting en een andere rechtspersoon of onderneming waarmee het betreffende lid -direct dan wel indirect- persoonlijk is betrokken.

2.13.a Indien een lid van de raad van toezicht voorziet dat (de schijn van) een tegenstrijdig belang of onverenigbaarheid voor zichzelf of een ander lid van de raad zou kunnen optreden, meldt hij dit terstond aan de voorzitter van de raad. Indien naar het oordeel van de raad zich een incidentele tegenstrijdigheid voordoet, waarvan de bezwaren kunnen worden opgelost door een tijdelijke voorziening, dan werkt het betrokken lid aan die voorziening mee. Indien naar het oordeel van de raad een meer dan incidentele onverenigbaarheid van belangen aan de orde is dan treedt het betreffende lid tussentijds af, conform lid 7 van dit artikel.

2.13.b Indien een lid van de raad van toezicht voorziet dat een nevenfunctie of nevenwerkzaamheden invloed zal (gaan) hebben op de positie als lid van de raad dan wel op de participatie aan de werkzaamheden van de raad dan meldt hij dit terstond aan de voorzitter van de raad. Indien naar de mening van de raad de status van de raad negatief beïnvloed wordt of de participatie aan de werkzaamheden van de raad schade ondervindt dan treedt het betreffende lid tussentijds af, conform lid 7 van dit artikel.

2.14 De voorzitter tezamen met de directeur/bestuurder ondertekenen namens de raad van toezicht:

- verslagen van de vergaderingen van de raad van toezicht.

De voorzitter van de raad van toezicht ondertekent:

- contracten met (leden van) de directie;
- correspondentie van de raad van toezicht.

2.15 De voorzitter van de raad van toezicht fungeert als communicatiepartner van de directie. De voorzitter kan besluiten zich daarbij te laten vergezellen door de vicevoorzitter dan wel een ander lid van de raad van toezicht.

2.16 De raad van toezicht draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren, zowel onderling als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd. De raad van toezicht bespreekt zijn functioneren ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur. Eens per drie jaar doet hij dat onder externe begeleiding. Aan de orde komen: het functioneren van de raad van toezicht, de samenwerking tussen de raad van toezicht en het bestuur en de onderlinge samenwerking tussen de leden van de raad van toezicht. De raad van toezicht rapporteert hierover in het jaarverslag.

## DEEL III. BEVOEGDHEDEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN TAKEN

3.1 Bij de raad van toezicht berusten alle taken en bevoegdheden die krachtens de wet en de statuten van de stichting aan hem worden opgedragen.

3.2 De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de stichting. Hij staat de directie met raad en daad terzijde. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de stichting en weegt daarbij de belangen af van de bij de stichting betrokkenen. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

3.3 De directeur/bestuurder verschaft de raad van toezicht tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.

3.4 De raad van toezicht kan zich door deskundigen laten bijstaan in het kader van zijn toezichthoudende taak alsmede bij de werving en selectie van kandidaten voor de raad van toezicht. De kosten van dergelijke bijstand zijn voor rekening van de stichting.

3.5 De raad van toezicht kan bepalen dat één of meer van zijn leden en/of deskundigen toegang hebben tot het kantoor van de stichting en dat deze personen bevoegd zijn de boeken en bescheiden van de stichting in te zien.

3.6 Onverminderd hetgeen in de statuten van de stichting is bepaald, behoren tot de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht in ieder geval:

- benoeming, ontslag en schorsing van de directeur/bestuurder. De werving en selectie van de directeur/bestuurder geschiedt op basis van een vooraf opgestelde profielschets, rekening houdend met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de directeur/bestuurder;
- het bewaken van de kwaliteit van de directeur/bestuurder, onder meer door het desgewenst betrekken van deskundigen van buiten de stichting bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie;
- het jaarlijks houden van een functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder. Deze gesprekken zullen worden gevoerd door een delegatie uit de raad van toezicht, waarna de uitkomsten hiervan door de raad van toezicht zullen worden besproken. Van de functioneringsgesprekken en de daarop volgende besprekingen maakt de raad van toezicht een verslag op dat door of namens de raad zal worden gearchiveerd;
- het toezicht uitoefenen op de functievervulling van de directeur/bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de stichting;
- het terzijde staan van de directie met reflectie;
- het goedkeuren van het directie/bestuursreglement;
- het wijzigen van de statuten;
- het vertegenwoordigen van de stichting bij een tegenstrijdig belang met of een ontstentenis of belet van de directie;
- het al dan niet goedkeuren van door de directeur/bestuurder genomen besluiten en opgestelde plannen;
- het verlenen van opdracht aan een accountant tot onderzoek van de jaarrekening zoals bedoeld in artikel 14.2 van de statuten van de stichting;
- het goedkeuren van de jaarrekening en het daaraan voorafgaand overleggen met de accountant over diens bevindingen zoals bedoeld in artikel 14.2 van de statuten van de stichting;
- De leden van de raad van toezicht houden actief, kritisch en op stimulerende wijze toezicht. Zij bewaken de maatschappelijke doelstelling en de continuïteit van de organisatie. De raad van toezicht geeft het bestuur de ruimte voor ondernemerschap vanuit het besef dat besturen het maken van keuzes is waaraan kansen én risico's zitten;
- De toezichthoudende taak heeft in ieder geval betrekking op:
  - het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie;
  - de strategie, identiteit en continuïteit van de organisatie;
  - de verhouding met publieke en private financiers;
  - de naleving van wet- en regelgeving;
  - de bedrijfsvoering, het risicobeheer en het zakelijk beleid.

Toezichthouders nemen geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren

## DEEL IV. VERGADERINGEN EN WERKWIJZE

4.1 De raad van toezicht benoemt zelf uit zijn midden een voorzitter. De raad van toezicht kan tevens uit zijn midden een vice voorzitter benoemen, die bij afwezigheid van de voorzitter al diens taken en bevoegdheden waarneemt.

4.3 de raad van toezicht vergadert telkenmale wanneer een van zijn leden dan wel de directeur/bestuurder dat nodig acht.

4.4 Een lid van de raad van toezicht kan zich ter vergadering doen vertegenwoordigen door een schriftelijk gevolmachtigd ander lid van die raad. Een lid van de raad van toezicht kan ter vergadering ten hoogste één ander lid vertegenwoordigen. Omtrent toelating van andere personen beslissen de ter vergadering aanwezige leden, bij meerderheid van stemmen.

4.5 De vergaderingen van de raad van toezicht worden geleid door zijn voorzitter of de vice voorzitter. Bij hun afwezigheid wordt de voorzitter van de vergadering aangewezen door de ter vergadering aanwezige leden van de raad van toezicht, bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen.

4.6 Van het verhandelde in een vergadering van de raad van toezicht worden notulen gehouden door de notulist van de vergadering. De notulen worden vastgesteld door de raad van toezicht in dezelfde of in de eerstvolgende vergadering.

Ten blijke van vaststelling worden de notulen ondertekend door de voorzitter en de directeur/bestuurder van de vergadering waarin zij worden vastgesteld.

4.7 De raad van toezicht vergadert in aanwezigheid van de directeur/bestuurder. Indien er vergadert wordt zonder de directie wordt dit door de raad van toezicht gemotiveerd vanuit het belang van de stichting.

4.8 Derden kunnen slechts op uitnodiging van de raad van toezicht of de voorzitter daarvan, geheel of gedeeltelijk een vergadering van de raad van toezicht bijwonen.

4.9 De directeur/bestuurder kan aan de raad van toezicht of de voorzitter daarvan, voorstellen derden uit te nodigen tot het geheel of gedeeltelijk bijwonen van een vergadering van de raad van toezicht.

4.10 De voorzitter heeft bijzondere taken: hij bereidt de agenda voor, leidt de vergaderingen en zorgt voor een zorgvuldige besluitvorming in de raad van toezicht. De voorzitter bewaakt het goed functioneren van de raad van toezicht, collectief en individueel. De voorzitter is eerstverantwoordelijke voor de evaluatie van de raad van toezicht. De organisatie zorgt voor een goede ondersteuning van de voorzitter.

4.11 In situaties waarbij sprake is van (mogelijke) belangenverstremming, tegenstrijdig belang, onderlinge conflicten of calamiteiten bevordert de voorzitter een zorgvuldige behandeling en besluitvorming door de raad van toezicht. Hij is in zulke situaties het eerste aanspreekpunt voor het bestuur, de raad van toezicht en externe belanghebbenden.

4.12 De raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema waarin de data voor het komende jaar en de te behandelen onderwerpen zijn opgenomen.

4.13 In de raad van toezicht heeft ieder lid één stem.

4.14 Alle besluiten van de raad van toezicht worden genomen bij meerderheid van uitgebrachte stemmen.

4.15 De raad van toezicht kan in een vergadering alleen geldige besluiten nemen, indien de meerderheid van de in functie zijnde leden ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is.

4.16 Besluiten van de raad van toezicht kunnen ook buiten vergadering worden genomen, schriftelijk of op andere wijze, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden is voorgelegd en geen van hen zich tegen de desbetreffende wijze van besluitvorming verzet. Van een besluit buiten de

vergadering dat niet schriftelijk is genomen wordt een verslag opgemaakt dat door de voorzitter wordt ondertekend. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde leden van de Raad van toezicht.

## DEEL V. TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

5.1 De raad van toezicht bespreekt periodiek met de directeur/bestuurder de gang van zaken binnen de stichting. Tenminste éénmaal per jaar overlegt de raad van toezicht met de directeur/bestuurder over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de door de directeur/bestuurder gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.

5.2 De raad van toezicht en de directeur/bestuurder bespreken periodiek de gewenste mate van verzekering van de stichting en zichzelf tegen aansprakelijkheid.

5.3 Voor zover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit primair door de directeur/bestuurder. Op verzoek van de directeur/bestuurder kan een lid van de raad van toezicht daarbij aanwezig zijn.

5.4 De raad van toezicht en directeur/bestuurder kunnen nadere afspraken maken over het bijwonen door de raad van toezicht van een vergadering tussen de directeur/bestuurder en een ander intern adviesorgaan van de stichting.

5.5 Met uitzondering van (toevallige) contacten op informele bijeenkomsten onthouden de raad van toezicht en individuele leden van de raad van toezicht in de regel zich van rechtstreekse contacten binnen en buiten de stichting voor zover deze betrekking hebben op dan wel verband houden met aangelegenheden van de stichting of personen daarin werkzaam.

5.6 De leden van de raad van toezicht doen tegenover derden geen uitspraken over het beleid en besluiten van de raad, tenzij op verzoek van dan wel na overleg met de voorzitter, die het aanspreekpunt van de raad is.

5.7 Wanneer een raad van toezicht of individuele leden benaderd worden door externe relaties of door personen werkzaam in de stichting over aangelegenheden betrekking hebbend op dan wel verband houdend met de stichting of personen daarin werkzaam dan verwijst het lid van de raad van toezicht in de regel naar de directeur/bestuurder. Een uitzondering hierop is de controller, hij heeft rechtstreeks toegang tot de voorzitter van de raad van toezicht bij het vermoeden van onregelmatigheden waarbij de controller geen gehoor krijgt bij het bestuur. De controller dient dit vooraf te melden aan het bestuur alvorens hij in contact treedt met de voorzitter. Ook de raad van toezicht wordt geïnformeerd over dergelijke contacten. De adjunct directeur functioneert bij ontstentenis van de directeur/bestuurder tevens als plaatsvervangend directeur/bestuurder en aanspreekpunt voor de voorzitter van de raad van toezicht. Een en ander is geregeld in de interne volmacht (bijlage B), die van kracht is als de directeur/bestuurder gedurende langer dan drie weken niet in staat is om (op afstand) beleidsbeslissingen te nemen.

5.8 Op de regel in lid 3 van dit artikel wordt alleen in zeer bijzondere gevallen uitzondering gemaakt en wanneer daar een gegronde reden voor is. Hierover wordt vooraf overleg gepleegd met de directeur/bestuurder of wanneer dit niet mogelijk is dan wordt de directeur/bestuurder achteraf geïnformeerd. Ook de raad van toezicht wordt geïnformeerd over dergelijke contacten.

5.9 Bij ontstentenis van de directeur/bestuurder wordt de bestuurstaak niet waargenomen door een gedelegeerd toezichthouder, tenzij er in crisissituaties geen andere mogelijkheid is en in dat geval kan de waarneming hoogstens zeven dagen duren.

Bij ontstentenis van de directeur/bestuurder geldt de interne volmacht adjunct directeur. De volmacht spreekt van bepaalde personen. Indien deze personen wijzigen, dient te volmacht daarop te worden aangepast; een punt van aandacht in een voorkomend geval.

5.10 De raad van toezicht toont zich betrokken bij en laat zich informeren door de medewerkers en de vaste vrijwilligers van de stichting en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad.

De raad wint informatie in:

- door de met de directie overeengekomen informatievoorziening dan wel door de informatieverstrekking door de directie;
- door de gereguleerde en op wederzijdse informatievoorziening afgestemde contacten met ondernemingsraad;
- een delegatie van de raad van toezicht is minstens eenmaal per jaar aanwezig bij een overlegvergadering van de directeur/bestuurder met de ondernemingsraad. De leden van de raad van toezicht zullen beurtelings deel uit maken van de delegatie van de raad van toezicht;
- door bedrijfsbezoeken en door aanwezigheid bij sociale, personele of andere bedrijfsevenementen.

5.11 De raad kan indien nodig voor het uitoefenen van zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden op eigen wijze informatie inwinnen en heeft daarvoor conform de statutaire bepalingen daaromtrent toegang tot bescheiden en voorzieningen van de instelling om daarmee tot een zelfstandig oordeel te kunnen komen.

5.12 De leden van de raad van toezicht zijn verplicht tot geheimhouding van hetgeen hen uit hoofde van hun functie ter kennis is gekomen voor zover die verplichting uit de aard van de zaak volgt of hen uitdrukkelijk is opgelegd. Deze verplichting eindigt niet bij de beëindiging van het lidmaatschap van de raad.

5.13 In het jaarverslag van de stichting wordt in elk geval opgenomen de profielschets voor de raad van toezicht en de relevante –voormalige– (neven)functies van de toezichthouders en de directie. Voor zover leden van de raad van toezicht op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.

5.14 In het jaarverslag wordt door de raad van toezicht en directie gerapporteerd in hoeverre de stichting voldoet aan de Principes en Best Practice bepalingen van de Governance Code Cultuur. Voor zover dit niet het geval is, wordt dit beargumenteerd uitgelegd.

5.15 Gedurende het bestaan van een vacature kunnen de overblijvende leden, mits niet minder dan drie in getal, alle bevoegdheden van de raad van toezicht volledig uitvoeren.

#### 5.16 Medewerkers

- a. Het bestuur en de raad van toezicht bevorderen, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, de betrokkenheid van de medewerkers bij het beleid van de organisatie. Zij maken afspraken over de omgang met het medezeggenschapsorgaan
- b. De organisatie kent een integere en open cultuur. Bestuurders en toezichthouders dragen dat uit en vervullen aldus een voorbeeldfunctie.
- c. Bestuurders en toezichthouders zorgen voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de organisatie.

## Hoofdstuk 5: Governance Code Cultuur in De Nobelaer - diversen

### 5.1 Jaaragenda

Februari: evaluatie accountant, rooster van aftreden raad van toezicht, half jaar cijfers, meerjarig beleidsplan, nieuwbouw, programmering

Mei: cijfers derde kwartaal, nieuwbouw (vergadering kan eventueel vervallen, cijfers derde kwartaal in dat geval per e-mail)

In het voorjaar: gesprek RvT/OR, jaarlijks uitstapje RvT en staf

Juni: begroting en jaarplan, terugkoppeling gesprek RvT/OR, nieuwbouw, prognose jaarcijfers, evaluatie directiedoelstellingen, evaluatie governance

September: jaarrekening en bespreking managementletter in aanwezigheid externe accountant, nieuwbouw

In oktober: beoordeling bestuur

November: evaluatie raad van toezicht, terugkoppeling beoordeling bestuur, nieuwbouw, Q1

- de agenda wordt aangevuld met actuele zaken;
- via schriftelijke updates wordt de RvT in de periodes tussen de vergaderingen op de hoogte gehouden.

### 5.2 Aansprakelijkheidsverzekering

De bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering is bedoeld voor bestuurders en toezichthouders van verenigingen en stichtingen met een volledige rechtsbevoegdheid. De verzekering beschermt de privévermogens van alle bestuurders, wanneer deze aansprakelijk worden gesteld voor fouten gemaakt tijdens de uitoefening van hun functie. De dekking omvat een eventuele schadevergoeding en de kosten van verweer en advies. De verzekering is bij De Nobelaer afgesloten voor alle raad van toezicht leden en de directeur/bestuurder.

### 5.3 Rooster van aftreden

2019 Drs. A.M.H.M. Rijnen (1 termijn als voorzitter, 2<sup>e</sup> termijn als lid);  
J. van Brummen (1 termijn als lid, 2<sup>e</sup> termijn als voorzitter);  
2020 Drs. W.C.J. Bluemink-Bakx (1<sup>e</sup> termijn);  
M.W. van Beers (2<sup>e</sup> termijn);  
Mr. F.G.G. Franssen (2<sup>e</sup> termijn).