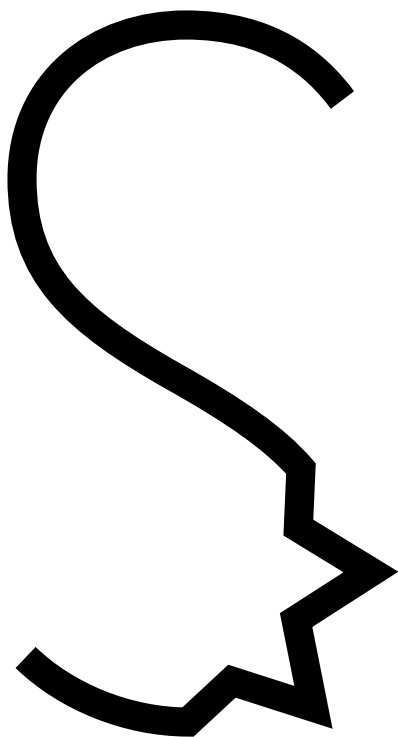


# Visie op toezicht

Vastgesteld door de Raad van Toezicht op 1 december 2023



## stimuleringsfonds creatieve industrie

vormgeving  
architectuur  
digitale cultuur

p.o. box 29066  
3001 gb rotterdam

groothandelsgebouw  
ingang c, 5e etage  
weena 723, rotterdam

+31 (0)10 436 16 00

# Inspireren, stimuleren, reflecteren, controleren

Deze visie op toezicht is bedoeld voor de instellingen en makers die van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie subsidie ontvangen, organisaties die met het fonds samenwerken en de eigen medewerkers en externe adviseurs van het Stimuleringsfonds.

## Inleiding

De Nederlandse Rijksoverheid wil dat zoveel mogelijk mensen toegang hebben tot cultuur. Het cultuurbeleid is een kerntaak van de Rijksoverheid. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie is een van de rijkscultuurfondsen en financiert als cultuurfonds voor de ontwerpsector uiteenlopende disciplines binnen vormgeving, architectuur en digitale cultuur, zoals *art science*, *gaming*, productontwerp, grafisch ontwerp, mode, interieurarchitectuur, stedenbouw en landschapsarchitectuur.

De missie van het Stimuleringsfonds is om - vanuit het culturele perspectief - de rijke Nederlandse ontwerptraditie te continueren en te vernieuwen door het proces van experimenteren, onderzoeken en maken te stimuleren en goed opdrachtgeverschap te bevorderen. Het Stimuleringsfonds stimuleert daartoe ontwerp, onderzoek, analyse, reflectie en debat en ondersteunt hierbij inhoudelijk en financieel ontwerpers, makers en instellingen. Bovendien stimuleert het fonds grensverkenningen met andere culturele sectoren, maatschappelijke organisaties, technologie en wetenschap.

Dat doen we namens het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en aanvullend in opdracht van de ministeries van Buitenlandse Zaken als het gaat om internationalisering, en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wat betreft ruimtelijke ordening. Zo geven we creatieve professionals de ruimte om te experimenteren, te onderzoeken en te maken. Daarmee wil het fonds de kwaliteit van de ontwerppraktijk vergroten, de creatieve sector als geheel versterken en ontwerptalent verbinden aan andere disciplines en sectoren.

Meer dan veertig fondsmedewerkers zorgen dagelijks voor het proces rond subsidieaanvragen, maken de resultaten van ondersteunde projecten zichtbaar en bouwen aan relaties met culturele en maatschappelijke partners om het werkveld van ontwerpers te vergroten. Bij de meeste regelingen worden subsidieaanvragen beoordeeld door onafhankelijke adviescommissies. Deze externe adviseurs zijn deskundigen op verschillende vakgebieden die aansluiten op de specifieke regelingen.

Het Stimuleringsfonds is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) en voert een overheidstaak uit, in dit geval het stimuleren van de creatieve industrie, door het verlenen van subsidies en het uitschrijven van zogenaamde 'open oproepen'. Zbo's zijn zelfstandig, ministers en staatssecretarissen zijn niet verantwoordelijk voor de besluiten die zbo's op grond van hun wettelijke opdracht nemen. Ministers en staatssecretarissen zijn wel verantwoordelijk voor het beleid dat een zbo uitvoert en voor het toezicht daarop, onder andere via het benoemen van een Raad van Toezicht.

In deze visie op toezicht leggen wij als Raad van Toezicht uit wie we zijn, wat we doen, waarom we het doen en hoe we het doen.

## De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) bestaat uit een voorzitter en vier leden, met een sterke motivatie om het maatschappelijke belang te dienen en die samen een divers en multidisciplinair team vormen. Enkele leden hebben ervaring met de publieke sector en hebben aangetoond daar effectief in te kunnen opereren, terwijl de overige leden een andere achtergrond hebben en bijvoorbeeld in een commercieel bedrijf of een grote corporate onderneming werken of hebben gewerkt. Deze leden hebben een frisse blik op de publieke sector. Ook is er minimaal één lid met ervaring in de creatieve industrie. RvT-leden worden echter niet alleen op hun professionele CV geselecteerd. RvT-leden geven vooral ook blijk van sociale intelligentie, combineren empathie met het houden van gepaste afstand, hebben een goed analytisch vermogen, durven vragen te stellen en zijn moedig genoeg om in te grijpen als een situatie daarom vraagt.

Voor de periode 2021–2024 lag de focus van het Stimuleringsfonds op het creëren van ruimte voor verbinding (zie het [Beleidsplan 2021–2024](#)). Verbinding met elkaar, binnen de sector en ook buiten het culturele domein, nationaal en internationaal. Het beleidsplan voor de periode 2025-2028 wordt door het bestuur in samenspraak met de raad voorbereid. Omdat wij als RvT het doel van het Stimuleringsfonds onderschrijven, willen wij in contact staan met de culturele sector en hebben we oog voor de belangen en kansen van de creatieve industrie. Daartoe is de voorzitter in het bijzonder en de leden van de raad ieder op hun kennisgebied zowel sparringpartner, luisterend oor, als klankbord voor het bestuur.

Ruimte voor verbinding betekent ook dat de medewerkers en externe adviseurs van het Stimuleringsfonds weten wie we zijn en hoe ze met ons in contact kunnen komen, zodat we samen de juiste keuzes kunnen maken om alle uitdagingen en ambities te realiseren. Zo zijn we met naam en toenaam vindbaar en per mail bereikbaar via de website en bij evenementen is door middel van een Stimuleringsfonds-broche zichtbaar dat wij onderdeel uitmaken van het fonds. Wij houden ook regelmatig overleg met de Personeelsvertegenwoordiging (PVT), waarbij een open gedachtewisseling plaatsvindt over de prioriteiten, zienswijzen en vragen die er spelen. Geregeld worden presentaties gehouden door de diverse afdelingsmedewerkers om toezichthouders bij te praten. Wij moedigen in ons contact met de organisatie een lerende houding en vooral een constructieve discussie met respect voor eenieder aan.

Op de website van het Stimuleringsfonds is te zien [wie](#) op dit moment de Raad van Toezicht vormen.

## Uitgangspunten en principes bij het toezichthouden

Het bestuur bestuurt en legt hierover verantwoording af aan de RvT. Maar dat is natuurlijk niet alles. Wij willen als RvT bovenal het Stimuleringsfonds en het bestuur in het bijzonder inspireren door soms een andere blik te werpen op zaken die de organisatie bezighouden. We willen daarbij stimuleren om de gestelde doelen te behalen en waar mogelijk te overtreffen. We reflecteren op de plannen die door de organisatie aan ons voorgelegd worden, dat kan instemmend maar natuurlijk ook kritisch zijn. Pas als laatste controleren we het handelen van het bestuur en de organisatie, of alle besluiten volgens de juiste procedures genomen en de gepresenteerde cijfers en feiten correct zijn.

Zowel het bestuur als de Raad van Toezicht van het Stimuleringsfonds werken binnen de kaders van [Governance Code Cultuur 2019](#), waarin de gangbare standaarden voor goed bestuur en toezicht in de culturele sector als vier thema's beschreven zijn: waarde scheppen voor en in de samenleving, integer en rolbewust handelen, zorgvuldig besturen en goed toezicht uitoefenen. De Code zorgt voor een

bewuste omgang met de besluitvormingsprocessen en rollen in de organisatie en aandacht voor de maatschappelijke, financieel-economische en politieke context waarbinnen we onze taken uitvoeren. Daarnaast gebruiken we de twee recent in de sector geïntroduceerde codes: de [Code Diversiteit en Inclusie](#) en de [Fair Practice Code](#). Het bestuur zorgt ervoor dat de codes in de interne processen en de werkwijze van het fonds terugkomen. Als RvT houden we toezicht op de toepassing ervan door het fonds en volgen we de codes in ons eigen functioneren, het bepalen van de eigen samenstelling en het vaststellen van vergoedingen.

Het toezichthouden door de RvT is erop gericht om te allen tijde de consistentie en continuïteit in de organisatie te waarborgen en waar mogelijk te verbeteren zodat de creatieve industrie kan floreren. Openheid en vertrouwen zijn hierbij onze basisprincipes. Een onafhankelijke en integere handelswijze van RvT-leden en bestuur en de integriteit van medewerkers van de organisatie en de ontvangers van subsidiegelden zijn van groot belang. Het Stimuleringsfonds verdeelt immers gemeenschapsgeld en kan zo grote invloed hebben op de professionele ontplooiingsmogelijkheden van instellingen en individuele creatieve talenten en professionals.

Als RvT zoeken wij de dialoog hierover actief op en maken we integriteit bespreekbaar, zowel die van de eigen organisatie als die van gesubsidieerde instellingen of personen. In geval van twijfel of 'de schijn van' stimuleren we het aangaan van het gesprek en past hierbij de eerdergenoemde codes toe en legt uit of een gebeurtenis of betrokkenheid ongewenst, acceptabel of misschien juist wel gewenste belangenverstrengeling of gedrag was. Nevenfuncties van het bestuur of de RvT-leden kunnen eveneens ongewenst of juist productief zijn voor het fonds. Daarom worden mogelijke nevenfuncties besproken met de RvT en in het geval van de bestuurder getoetst en vastgelegd door de remuneratiecommissie. De nevenfuncties van het bestuur en de RvT-leden staan [hier](#) vermeld op de website van het Stimuleringsfonds.

## De verschillende rollen van de Raad van Toezicht

De bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van bestuur en RvT zijn in detail beschreven in de [Reglementen Bestuur en Raad van Toezicht](#). Een belangrijk uitgangspunt is dat de RvT-leden zich bewust zijn van het onderscheid tussen toezicht en uitvoering. De RvT mengt zich niet in bestuurstaken maar houdt toezicht erop. Als RvT hebben we vier verschillende rollen, namelijk: toezichthouder, klankbord, werkgever en ambassadeur.

### *Toezichthouder*

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het strategisch beleid en het uitvoeren van de (meer)jarenplannen, terwijl de RvT de plannen goedkeurt en erop toe ziet dat het uitvoeringsproces effectief en efficiënt verloopt. Het vaststellen van deze plannen gebeurt in nauwe samenwerking met het veld, de medewerkers én de RvT: we nemen kennis van de voorbereiding, reflecteren met het bestuur op de beeld- en visievorming en geven gedurende de totstandkoming gevraagd én ongevraagd inhoudelijk advies. Als RvT houden we de financiële situatie van de organisatie en de mogelijke risico's en bedreigingen voor de organisatie scherp in de gaten. Daarnaast verlenen we opdracht aan een accountant tot onderzoek van de jaarrekening. Wij stellen ook formeel de statuten, het bestuursreglement, het reglement Raad van Toezicht en de werkcommissies (audit en remuneratie) vast.

Als RvT werven en selecteren we onze eigen leden (welke vervolgens voor benoeming worden voorgedragen aan de minister van OCW) en zorgen we hierbij voor een evenwichtige samenstelling. Ook bepalen we onze eigen bezoldiging op een niveau dat aansluit bij de zwaarte van onze taken en verantwoordelijkheden én

in lijn is met de creatieve sector. Kortom, als RvT houden we onszelf in stand en zijn we belast met het interne toezicht en goedkeuring vooraf van relevante plannen en beleidsstukken en de goedkeuring achteraf van de resultaten en de jaarrekening.

#### *Klankbord*

We zijn als RvT-leden beschikbaar voor vragen van het bestuur en medewerkers uit de organisatie. Daarnaast geven we ook ongevraagd advies op basis van signalen van binnen de organisatie en/of ontwikkelingen buiten de organisatie. Om te zorgen dat de RvT breed advies kan geven op meerdere gebieden en vanuit diverse invalshoeken, wordt bij werving en selectie voor de RvT niet alleen gezocht naar leden met diverse professionele achtergrond, kennis en expertise, - in ieder geval juridische zaken, HR, financiën, ondernemerschap en de creatieve industrie - maar ook naar voldoende verscheidenheid. Denk daarbij aan geslacht, leeftijd, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken.

#### *Werkgever*

We verzorgen de werving en selectie, benoeming en indien nodig ook het ontslag en schorsing van het bestuur. We maken prestatieafspraken met het bestuur en stellen de beloning vast binnen de kaders van Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke organisaties.

We creëren de randvoorwaarden waarbinnen de bestuurders optimaal kunnen functioneren en ontwikkelen. We reflecteren hier minimaal twee keer per jaar samen op, houden functioneringsgesprekken met het bestuur en ondersteunen het bestuur bij diens ontwikkeling door uit te dagen, te coachen en/of te gidsen bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan en de uitvoering ervan. We leggen de verwachtingen over en weer vast. Bij tegenslag staan we klaar met raad en daad. Daarnaast bespreken het bestuur en de RvT ook de samenstelling en het functioneren, de onderlinge taakverdeling en verantwoordelijkheden van het managementteam. Met name de leiderschapskwaliteiten van het bestuur en de ontwikkeling van het managementteam zijn belangrijk om een cultuur van openheid en vertrouwen in de organisatie te bevorderen.

#### *Ambassadeur*

De creatieve sector gaat ons aan het hart en we tonen onze interesse door activiteiten van het Stimuleringsfonds, instellingen en manifestaties te bezoeken en waar mogelijk het inzetten van ontwerpkracht aan te moedigen. Wanneer de gelegenheid daarom vraagt, maken we deel uit van de delegatie die namens het Stimuleringsfonds officiële gelegenheden bijwoont. Ook bij buitenlandse evenementen met groot belang voor het Stimuleringsfonds is de RvT vertegenwoordigd, zij het gelimiteerd tot eenmaal één RvT-lid per jaar. Zo onderhouden we samen met het bestuur en medewerkers de relaties die voor het fonds van belang zijn, kunnen we ons oor te luister leggen binnen en buiten de organisatie en zo de belangrijke ontwikkelingen in het werkveld van het fonds op de voet volgen.

## **De wijze van samenwerken in de RvT**

Als RvT komen we een beperkt aantal keren per jaar bij elkaar en we moeten dan goed kunnen samenwerken en de optimale voorwaarden scheppen voor het bestuur en de organisatie om de gestelde doelen te bereiken. Dat is niet vanzelfsprekend en daarom investeren we continu in de RvT als team, in het verbeteren van ons functioneren en het versterken van de samenwerking.

Ten eerste willen we dat de omgang met de RvT als gemakkelijk en warm wordt ervaren. Daarnaast willen we de natuurlijke autoriteit van professionals met kennis van zaken uitstralen. Dat betekent dat we plezier moeten hebben in ons werk als toezichthouder en we ons continu moeten ontwikkelen als toezichthouder, dat we elkaars talenten, onze eigen sterke punten en valkuilen moeten kennen. Dat betekent

dat we moeten investeren in onze persoonlijke ontwikkeling en onze onderlinge relatie.

Dit doen we door:

- 1 Gezamenlijk de samenstelling van de audit- en remuneratiecommissie te bepalen en een vicevoorzitter aan te wijzen;
- 2 Aan verschillende leden van de RvT bepaalde aandachtsgebieden, 'portefeuilles', toe te schrijven, zodat kennisverdieping op die gebieden bereikt wordt. Hierbij kan gedacht worden aan HR en organisatieontwikkeling, de Werk aan Uitvoering (WaU)-regeling en de toepassing van de Fair Practice en Diversiteit & Inclusie Codes;
- 3 Jaarlijks zelf ons functioneren als RvT te evalueren, waarbij we ons tweejaarlijks door een externe adviseur laten begeleiden;
- 4 De conclusies van de zelf-evaluatie te vertalen naar thema's die prioriteit hebben in het erop volgende jaar;
- 5 Ons te laten ondersteunen door een bezoldigd secretaris, die deze werkzaamheden combineert met het bestuurssecretariaat van het fonds;
- 6 Onderling goed af te stemmen wie welke activiteiten van het fonds bijwoont, zodat we als gehele RvT een goed overzicht hebben van het werkveld van het fonds;
- 7 Elk overleg voorafgaand aan de rondvraag te evalueren, minimaal op wat er goed ging en beter kon in de kwaliteit van de dialoog en de samenwerking;
- 8 Naast de inhoudelijke taak ruimte te maken voor persoonlijk contact door na afloop van elke vergadering gezamenlijk te eten;
- 9 Voor nieuwe RvT-leden een gedegen inwerkprogramma op te stellen om het fonds goed te leren kennen;
- 10 Van zittende RvT-leden te verwachten dat zij elke zittingstermijn een bijscholingscursus op het gebied van toezichthouden volgen;
- 11 Bij het werven van nieuwe RvT-leden niet alleen te kijken naar inhoudelijke expertise, maar ook naar reflectief vermogen en de mogelijke versterking van de teamspirit;
- 12 Het toezichthouden als professie serieus te nemen.

## **Dialogo met stakeholders**

Het Stimuleringsfonds maakt deel uit van een zeer diverse sector. Stakeholders zijn niet alleen het ministerie OCW en de overige ministeries die financieel bijdragen, maar ook de andere vijf rijkscultuurfondsen, omdat deze samen verantwoordelijk zijn voor een groot deel van het nationale cultuurbeleid. Daarnaast is er in de vorm van instellingen en individuele makers een enorm netwerk in de creatieve sector op het gebied van vormgeving, architectuur en digitale cultuur.

Het onderhouden van de relaties in dit complexe netwerk is van groot belang, zo niet bepalend voor wat het Stimuleringsfonds kan betekenen voor de creatieve sector.

Voor ons als RvT is het belangrijk zicht te houden op dit netwerk. Het bestuur rapporteert daarom regelmatig over zowel de interne als de externe relaties, en benoemt daarbij niet alleen de successen maar ook de leerpunten, de kansen, dilemma's en ontwikkelingen in het veld die van negatieve invloed op het Stimuleringsfonds kunnen zijn. Tevens maakt de voorzitter van de RvT samen met het bestuur deel uit van het jaarlijkse 'driehoeksoverleg' met de directie van OCW. In de culturele sector vinden er veel openingen en manifestaties plaats waarbij het Stimuleringsfonds vertegenwoordigd moet zijn. In sommige gevallen is het wenselijk dat er namens het fonds een 'zware' delegatie aanwezig is om het belang dat we

aan onze partners in het veld hechten te tonen. Dan geven ook één of meerdere RvT leden acte de préséance.

Andere belangrijke stakeholders zijn de medewerkers van het fonds en de adviseurs die voor het fonds de beoordelingen van subsidieaanvragen verzorgen. We hebben op regelmatige basis overleg met de Personeelsvertegenwoordiging (PVT) en daarnaast zijn we aanwezig op feestelijke evenementen zoals de nieuwjaarsborrel, zodat we ook informeel contact hebben met de medewerkers. Wanneer we als RvT-leden meegaan naar (internationale) evenementen besteden we niet alleen aandacht aan de 'executive' laag die we daar tegen komen maar maken we ook van de gelegenheid gebruik om de aanwezige fondsmedewerkers persoonlijk en hun inzichten in het functioneren van het fonds en het werkveld beter te leren kennen.

De pool van adviseurs is onontbeerlijk voor het functioneren van het fonds, zonder hun expertise en inzet zou het ondoenlijk zijn om de vele subsidieaanvragen goed te beoordelen. De vele adviescommissies houden meerdere vergaderingen per jaar, waarvan er telkens één ook wordt gebruikt om de resultaten van de betreffende regeling te evalueren. Als RvT proberen we met minimaal één RvT-lid deze evaluatievergaderingen (met inbegrip van de informele borrel na afloop) bij te wonen, omdat hierin de successen en tekortkomingen van de subsidieregelingen worden besproken en vaak ook trends binnen de specifieke discipline geconstateerd worden. Met onze aanwezigheid laten we niet alleen onze waardering voor het omvangrijke werk van de adviseurs blijken maar krijgen we als RvT ook een beter beeld van de kansen en uitdagingen voor het Stimuleringsfonds in de toekomst.