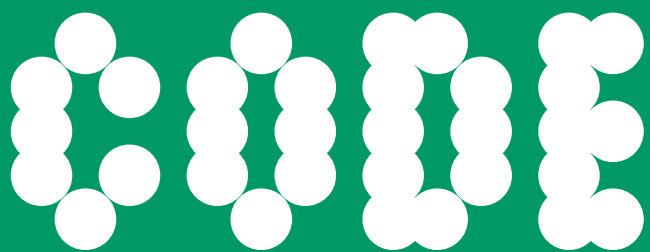


Governance



Cultuur

Museum van de Geest

Huidige status en
verbeterpunten
januari 2024

MUSEUM
VAN DE
GEEST



Inhoud

Interactief/klikbaar

Korte inleiding	3
Principe 1: Realisatie maatschappelijke doelstelling	4
Principe 2: Toepassing principes en opvolging van aanbevelingen	6
Principe 3: Onafhankelijk en integer	8
Principe 4: Bewust van eigen rol en onderlinge verdeling	11
Principe 5: Verantwoordelijkheid van bestuur	14
Principe 6: Zorgvuldig en verantwoord	16
Principe 7: Onafhankelijke en professionele uitvoering	18
Principe 8: Verantwoordelijkheid samenstelling en waarborging	21
Alle verbeterpunten op een rij	23
Overzicht functies, nevenfuncties en aandachtsgebieden rvt Leden	24



Korte inleiding

In dit document lichten we toe dat en hoe het Museum van de Geest de aanbevelingen en principes van de Governance Code Cultuur toepast. We schetsen een beeld over hoe de organisatie verantwoording aflegt over haar activiteiten en beslissingen. In dit document staan ook enkele verbeterpunten benoemd, bijvoorbeeld voor het jaarverslag, de nieuwe verdeling van de portefeuilles en de praktijkbeschrijving (pas toe en leg uit) voor het bestuur.

Hans Looijen, directeur, wordt in dit document aangeduid als 'bestuur'. De rvt wordt gevormd door (2024):

- **Jan van Hoek**, Ipse den Brugge, lid / VG
- **Diederik Six**, CompaNanny, Audit vz / Bedrijfsleven
- **Marie-Luce Bree**, Grachtenfestival, Audit lid / Cultuur
- **Betty Kooijman**, Parnassia Groep, rvt vz / Audit lid / GGZ (uittredend, vacature per 1 april 2024)
- **Sam Schoch**, GGZ Rivierduinen, lid/ GGZ

Het rooster van aan- en aftreden is [hier](#) te vinden.



PRINCIPES

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

Museum van de Geest realiseert haar maatschappelijke doelstelling door kunst in te zetten om mentale gezondheid bespreekbaar te maken, in tentoonstellingen, programma's en kunstprojecten en activiteiten. Daarnaast behouden beheren en ontsluiten we immaterieel erfgoed van de geest. Het Museum faciliteert letterlijk én figuurlijk ruimte voor gesprekken, ontmoetingen kennisdeling over mentale gezondheid, neurodiversiteit en inclusie. Museum van de Geest is hét nationale museum voor mentale gezondheid.

[Meer informatie over onze visie, missie en activiteiten lees je in het beleidsplan.](#)

De organisatie zet zich in voor een professioneel en integer bestuur & toezicht, duurzaamheid, diversiteit, en het handhaven van artistieke integriteit. Bovendien staat de maatschappelijke doelstelling van het Museum centraal, ook bij financiering door private partijen. De betrokkenheid van belanghebbenden en het bewustzijn van diverse belangen zijn ook opmerkelijke aspecten van de organisatie.



AANBEVELING 1:

Professioneel bestuur en betrokkenheid van belanghebbenden

- Het Museum heeft een professioneel bestuur en toezicht dat verantwoordelijk is voor het beleid en de werking van de organisatie. Bestuur en toezicht vergaderen in ieder geval 4 keer per jaar waarvoor van tevoren een agenda wordt gemaakt met bijbehorende stukken. Vaste agendapunten zijn onder andere rapportages en updates vanuit de organisatie, financiering & funding, belangrijke mededelingen & belangrijke data. Een deel van de RVT neemt deel aan de auditcommissie die specifiek de details van de financiering bespreekt.
- Belanghebbenden zoals Geestverwanten en Partners worden betrokken bij relevante programma's, opleidingen, nascholingen en inhoudelijke bijeenkomsten.

AANBEVELING 2:

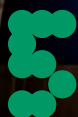
Duurzaamheid, bedrijfsmatigheid en artistieke integriteit

- Het Museum streeft naar het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze, wat aangeeft dat zowel financiële als maatschappelijke aspecten worden overwogen.
- Het waarborgt ook de artistieke integriteit, wat aangeeft dat het Museum streng is in het handhaven van artistieke waarden en principes. Hoe dat gebeurt staat beschreven in het beleidsplan van de organisatie.

AANBEVELING 3:

Integere en open cultuur

- Het Museum bevordert een integere en open cultuur, waarbij bestuurders en toezichthouders deze waarden uitdragen en een voorbeeldfunctie vervullen binnen de organisatie. In de Code Fair Practice valt te lezen hoe wordt gewerkt aan een gezonde en veilige werkomgeving. Naast de directie nemen ook MT leden deel aan de vergaderingen en af en toe schuiven ook andere personeelsleden aan. Een deel van de RVT is aanwezig op openingen, de dag voor vrijwilligers en andere aangelegenheden, zodat er contact (mogelijk) is tussen de RVT en alle anderen die werken bij het Museum.



AANBEVELING 4:

Diversiteit in de maatschappelijke omgeving en evenwichtige belangenbehartiging

- De organisatie opereert in een diverse maatschappelijke omgeving en heeft een rijk pallet aan partners en externe belanghebbenden.
- Bestuur en toezichthouders zijn zich bewust van deze diversiteit, voeren hierover onderling of tijdens de vergaderingen het gesprek en nemen evenwichtige beslissingen om de verschillende belangen te behartigen bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling.

AANBEVELING 5:

Centrale stelling van maatschappelijke doelstelling bij financiering

- Bij financiering door private partijen blijft de maatschappelijke doelstelling van de organisatie altijd centraal staan.
- Eventuele exploitatieoverschotten worden teruggevoerd naar het eigen vermogen van de organisatie, en financiers worden geacht dit te respecteren.

PRINCIPLE 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 óf leg uit).

AANBEVELING 1:

Aanpassing aan de specifieke situatie van de organisatie

- Museum van de Geest past de aanbevelingen uit de Code toe op een manier die rekening houdt met de omvang, rechtsvorm en besturingsmodel van de organisatie. Dit betekent dat de organisatie de principes op een flexibele manier benadert, afgestemd op haar eigen kenmerken en behoeften. In de praktijk betekent dit dat de codes jaarlijks worden besproken, wordt gekeken wat wel en niet van toepassing is, worden alle relevante zaken doorgenomen en wanneer nodig aangepast. Er is zowel iemand vanuit de organisatie als een RVT-lid (met de portefeuille governance) verantwoordelijk voor de uitvoer daarvan.



AANBEVELING 2:

Verantwoordelijkheid van bestuur en raad van toezicht

- Het bestuur van Museum van de Geest neemt het initiatief om de Governance Code Cultuur te verankeren in de organisatie. Het zorgt ervoor dat de organisatie voldoet aan de principes en aanbevelingen van de Code.
- De raad van toezicht heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het naleven van de Code. Jaarlijks evalueert de raad van toezicht de mate waarin de organisatie voldoet aan de Governance Code Cultuur.

Voor de toepassing zie aanbeveling 1.

AANBEVELING 3:

Informatie in het jaarverslag

- Het jaarverslag van Museum van de Geest maakt melding van de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie. Dit zorgt voor transparantie over de organisatiestructuur en governance.

AANBEVELING 4:

Verantwoording in het jaarverslag en op de website

Verbeterpunt is om in het jaarverslag het 'pas toe en leg uit principe' beter te hanteren en toe te lichten. We zetten hiervoor de handreiking van Cultuur en ondernemen in.

Het jaarverslag van Museum van de Geest bevat voor zover relevant vanaf 2014 toelichting op de onderstaande punten:

- Hoe de organisatie de principes en aanbevelingen van de Code heeft toegepast.
- De wijze waarop de organisatie heeft overlegd met interne en externe belanghebbenden.
- Het functioneren van het bestuur en de raad van toezicht, inclusief de omgang met dilemma's en situaties van belangenverstremming of tegenstrijdig belang.
- Het beleid met betrekking tot risico-beheersing en interne controle.
- Het beloningsbeleid, inclusief de beloning, contractduur en (neven) functies van bestuurders.
- De honorering en/of vergoedingsregels en (neven)functies van de leden van de raad van toezicht.

Het goedgekeurde jaarverslag wordt voor juli op de website van de organisatie geplaatst.



PRINCIPLE 3

Bestuurders en toezicht-houders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangen-verstrengeling, vermijden ongewenste belangen-verstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

Door de aanbevelingen te bespreken en toe te passen uit de code, zorgt Museum van de Geest voor een ethische en verantwoorde bestuurspraktijk, waarbij de belangen van de organisatie en haar belanghebbenden op de voorgrond staan en mogelijke belangenconflicten worden voorkomen of transparant worden afgehandeld. De meeste aanbevelingen (3-9) hebben zich in de afgelopen jaren niet voorgedaan.

AANBEVELING 1:

Cultuur van openheid en aanspreekbaarheid

- Bestuur en toezichthouders binnen Museum van de Geest dragen actief bij aan een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de organisatie. Dit houdt in dat ze erop toezien dat medewerkers zich vrij voelen om zorgen, feedback of kwesties te uiten zonder angst voor repercussies.

(Zie ook de eerdergenoemde toelichting bij aanbeveling 3: integere en open cultuur.)

AANBEVELING 2:

Onafhankelijkheid en belangen

- Zowel het bestuur als de raad van toezicht van Museum van de Geest zorgen ervoor dat hun leden onafhankelijk zijn. Bestuur en toezichthouders hebben geen zakelijke of artistieke belangen of relaties met de organisatie anders dan in hun rol als bestuurder of toezichthouder. De toezichthouder met de portefeuille 'Governance' houdt het overzicht bij van nevenfuncties van de bestuur en toezichthouders en dit overzicht wordt jaarlijks bijgewerkt. Er bestaan relaties tussen het Museum van de Geest en de organisaties waar sommige toezichthouders werkzaam zijn, echter de toezichthouders hebben zelf geen persoonlijk belang bij deze relaties. Een voorbeeld is dat 2 toezichthouders werkzaam zijn bij een organisatie die bijdragen als ggz-instelling aan de exploitatie van het Museum.
- Bestuur en toezichthouders mogen geen (neven)functies aanvaarden die hun functioneren binnen de organisatie kunnen beïnvloeden zonder voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht.





AANBEVELING 3:

Voormalige bestuur als toezichthouders

- Een voormalig lid van het bestuur kan gedurende een periode van vier jaar geen toezichthouder van de organisatie worden. Dit zorgt ervoor dat er voldoende afstand en onafhankelijkheid wordt gehandhaafd tussen de bestuurs- en toezicht functies.

AANBEVELING 4:

Belang van de organisatie

- Bestuur en toezichthouders van Museum van de Geest geven prioriteit aan het belang van de organisatie boven hun eigen persoonlijke belangen. Ze onthouden zich van persoonlijke bevoordeling van henzelf of hun naasten om mogelijke belangenconflicten te voorkomen. Dit heeft zich in de afgelopen periode niet voorgedaan.

AANBEVELING 5:

Beheer van belangenverstremgeling

- De organisatie hanteert duidelijke spelregels om belangenverstremgeling in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren. Deze regels helpen om ongewenste belangenconflicten te vermijden.
- Bestuur en toezichthouders worden aangemoedigd om eventuele tegenstrijdige belangen op een transparante en zorgvuldige wijze te melden en te behandelen om de integriteit van de besluitvorming te waarborgen.

AANBEVELING 6:

Melden van belangenverstremgeling en tegenstrijdig belang

- Bestuur en toezichthouders van Museum van de Geest zijn verplicht om elke vorm van (mogelijke) belangenverstremgeling en (potentieel) tegenstrijdig belang te melden aan de voorzitter van de raad van toezicht. Ze verstrekken alle relevante informatie over deze kwesties.
- De raad van toezicht behandelt deze meldingen buiten de aanwezigheid van de betrokken toezichthouders en/of bestuur om te bepalen of er sprake is van ongewenste belangenverstremgeling of tegenstrijdig belang. Indien nodig, treft de raad van toezicht passende maatregelen en geeft hierover openheid binnen de organisatie en naar externe belanghebbenden.



AANBEVELING 7:

Beheer van ongewenste belangenverstrengeling

- Als uit een melding blijkt 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 nalatig is in het aanpakken van de belangenverstrengeling.

AANBEVELING 8:

Niet deelnemen aan besluitvorming

- In geval van tegenstrijdige belangen neemt de betrokken bestuurder of toezichthouder niet deel aan de voorbereiding, beraadslaging, besluitvorming en uitvoering van zaken waarbij deze belangen een rol spelen. Dit voorkomt dat persoonlijke belangen de besluitvorming beïnvloeden.

AANBEVELING 9:

Goedkeuring door raad van toezicht

- Besluiten tot het aangaan van transacties of relaties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of toezichthouders (kunnen) spelen, vereisen vooraf goedkeuring door de raad van toezicht.
- De raad van toezicht legt deze besluiten schriftelijk vast en voorziet ze van een motivering. Deze informatie wordt gerapporteerd in het jaarverslag, wat zorgt voor transparantie rondom de behandeling van tegenstrijdige belangen binnen de organisatie.



PRINCIPES 4

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

Museum van de Geest past de aanbevelingen uit de Governance Code Cultuur met betrekking tot het besturingsmodel en de verantwoordingsstructuur toe. Door deze principes te volgen, zorgt Museum van de Geest voor een duidelijke bestuurlijke structuur en een effectieve scheiding van verantwoordelijkheden tussen het bestuur en de raad van toezicht, wat de transparantie en het toezicht binnen de organisatie bevordert.

AANBEVELING 1: Vaststellen van de rechtsvorm en besturingsmodel

- Het bestuur van Museum van de Geest stelt de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie vast na overleg met en instemming van de raad van toezicht. Bestuurlijke en toezichthoudende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden gezamenlijk vastgesteld. Hierdoor wordt duidelijkheid gecreëerd over de organisatiestructuur en financiële inrichting,

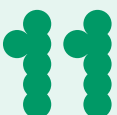
Verbeterpunt: Vanwege de wisselingen in het Raad van Toezicht, is een deel van de portefeuille niet voldoende belegd, dan wel komt er een verschuiving in aandachtsgebieden. In de komende periode staat gepland dat we de portefeuillevverdeling opnieuw vaststellen.

AANBEVELING 2: Geen overname van taken door toezichthouders

- Toezichthouders van Museum van de Geest nemen geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren. Dit zorgt voor een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen bestuur en raad van toezicht. In de praktijk betekent dit dat wanneer zich 'grijs' gebied voordoet, in de vergadering wordt besproken wat de taakverdeling is of zal zijn.

AANBEVELING 3: ondersteuning van toezicht-houdende rol

- 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. Hierdoor behoudt de raad van toezicht zijn onafhankelijkheid en vermogen om effectief toezicht te houden op het bestuur.



AANBEVELING 4:

Verantwoording aan de raad van toezicht

- Het bestuur van Museum van de Geest legt verantwoording af aan de raad van toezicht en voorziet deze van alle benodigde informatie om zijn rol als raad van toezicht goed te kunnen vervullen. Het bestuur doet dit gevraagd, ongevraagd en tijdig. Er zijn schriftelijke afspraken gemaakt over de informatievoorziening om transparantie en goede communicatie te waarborgen. De Rvt ontvangt tijdig (minimaal een week voor een vergadering) de nodige informatie, bijlagen en/of links en stukken om te lezen.

AANBEVELING 5:

Verantwoordelijkheid van toezichthouders

- De leden van de raad van toezicht hebben gezamenlijk en individueel de verantwoordelijkheid om alle informatie te verkrijgen die zij nodig hebben om hun rol als toezichthouder goed te kunnen vervullen. De raad van toezicht kan informatie opvragen bij het bestuur, overige functionarissen van de organisatie en de externe accountant om adequaat toezicht te kunnen houden. In de praktijk betekent dit dat er af en toe om extra informatie wordt gevraagd die vervolgens wordt verstrekt.

AANBEVELING 6:

Rapportage aan raad van toezicht over contacten met externe belanghebbenden

- Het bestuur van Museum van de Geest rapporteert aan de raad van toezicht over de aard, inhoud en resultaten van contacten met externe belanghebbenden. Deze rapportage stelt de raad van toezicht in staat om effectief toezicht uit te oefenen en tijdig te anticiperen op ontwikkelingen die voortkomen uit deze contacten. Indien nodig, en in overleg met het bestuur, kan de raad van toezicht zelf direct contact hebben met deze relaties. Dit zijn vaste agendapunten tijdens de vergaderingen (mededelingen en update vanuit de organisatie).



AANBEVELING 7:

Actieve beheersing en oplossing van conflicten

- Het bestuur en de raad van toezicht van Museum van de Geest zorgen actief voor het beheersen en oplossen van conflicten binnen het bestuur, binnen de raad van toezicht, of tussen het bestuur en de raad van toezicht. Arbeidsconflicten met de bestuurder worden door de raad van toezicht opgelost. Dit zorgt voor een vlotte en doeltreffende aanpak van eventuele interne geschillen en draagt bij aan een gezonde werkomgeving binnen de organisatie.

AANBEVELING 8:

Betrokkenheid van medewerkers

- Het bestuur en de raad van toezicht van Museum van de Geest bevorderen, ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid, de betrokkenheid van medewerkers bij het beleid van de organisatie. Er zijn afspraken over de omgang met, de inspraak van en de mogelijkheden voor participatie van medewerkers in het besluitvormingsproces. Hierdoor wordt de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie vergroot en kunnen zij bijdragen aan de verdere ontwikkeling en realisatie van het beleid. In de praktijk sluiten medewerkers wanneer dat relevant is aan bij de vergadering, alle MT leden (tevens leidinggevend) nemen deel aan de vergaderingen. Af en toe hebben medewerkers ook direct contact met Rvt leden, wanneer dat relevant of bevorderlijk is.



PRINCIPLE 5:

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

Door de aanbevelingen met betrekking tot de maatschappelijke doelstelling, artistieke integriteit, betrekkingen met belanghebbenden, taken van het bestuur en professionele ontwikkeling van de bestuurder toe te passen, zorgt Museum van de Geest voor een evenwichtige afweging van belangen, behoudt ze haar artistieke integriteit, bevordert ze betrokkenheid bij belanghebbenden, regelt ze de interne taakverdeling en investeert ze in de professionele ontwikkeling van de bestuurder. Dit draagt bij aan een effectieve en maatschappelijk verantwoorde werking van de organisatie.

Verbeterpunt bij dit principe: Alle aanbevelingen worden door het bestuur als vanzelfsprekend en leidend beschouwd. Ook hier is het nog mogelijk om het pas toe en leg uit principe beter toe te passen en voorbeelden toe te voegen. Dat zal in de komende periode worden gedaan.



AANBEVELING 1:

Handelen vanuit maatschappelijke doelstelling

- Het bestuur van Museum van de Geest handelt bij de vervulling van zijn taak steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Het bestuur weegt daarbij zorgvuldig en evenwichtig de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie af, evenals die van de interne en externe belanghebbenden. Deze aanpak zorgt ervoor dat de organisatie haar missie en maatschappelijke doelen nastreeft, terwijl ze rekening houdt met diverse belangen.



AANBEVELING 2:

Waarborgen van artistieke integriteit en onafhankelijkheid

- Het bestuur van Museum van de Geest waarborgt de artistieke integriteit en onafhankelijkheid van de organisatie, zowel intern als in de verhouding met subsidiënten, sponsors, private en overige financiers. Hierdoor wordt de culturele integriteit van de organisatie behouden, en wordt voorkomen dat externe belangen de artistieke vrijheid en integriteit beïnvloeden.

AANBEVELING 3:

Bevorderen van betrokkenheid met belanghebbenden

- Het bestuur bevordert goede wederzijdse betrekkingen met de interne en externe belanghebbenden van Museum van de Geest. Het bestuur identificeert wie de belangrijke externe belanghebbenden zijn en onderhoudt periodiek overleg met hen om vertrouwen, draagvlak en legitimiteit te verwerven. Dit zorgt voor transparantie en betrokkenheid bij de organisatie.

AANBEVELING 4:

Taakverdeling binnen het bestuur

- 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. Dit zorgt voor duidelijkheid en efficiënte besluitvorming binnen het bestuur. Het museum kent een eenhoofdig bestuur en heeft een directiereglement waarin taakverdeling tussen bestuur

en toezichthouders, inclusief beleidscycli wordt beschreven. Dit reglement krijgt regelmatig een update.

AANBEVELING 5:

Professionele ontwikkeling van bestuurders

- Het bestuur van Museum van de Geest zorgt ervoor dat het goed is toegerust voor een adequate vervulling van de functie en blijft continu werken aan de eigen ontwikkeling. Hierdoor blijft het bestuur op de hoogte van ontwikkelingen binnen de culturele sector en wordt effectief bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.



PRINCIPLE 6

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

Door deze aanbevelingen toe te passen, waarborgt Museum van de Geest de naleving van wet- en regelgeving, biedt het een veilige werkomgeving, moedigt het eerlijke meldingen aan en hanteert het een passend beloningsbeleid, wat bijdraagt aan een verantwoord en ethisch verantwoord bestuur van de organisatie.

AANBEVELING 1:

Verantwoordelijkheid voor naleving en risicobeheer

- Het bestuur van Museum van de Geest neemt de verantwoordelijkheid voor de naleving van wet- en regelgeving, het artistieke en zakelijke beleid, evenals het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie en haar medewerkers. Het bestuur voert hiervoor een op de organisatie toegesneden beleid, met speciale aandacht voor risicobeheersing en controle. Dit zorgt voor wettelijke compliance en het minimaliseren van operationele risico's.

AANBEVELING 2:

Goed werkgeverschap en een veilige werkomgeving

- Het bestuur van Museum van de Geest handelt als een goed werkgever en schept de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving. Hierbij betreft het bestuur de interne belanghebbenden, en er wordt een interne gedrags- of integriteitscode opgesteld. Bij het Museum van de Geest hanteren we hiervoor het personeelshandboek dat actueel wordt gehouden. Dat waarborgt een gezonde werkomgeving voor medewerkers.

AANBEVELING 3:

Meldingsmogelijkheden voor medewerkers

- Het bestuur maakt het mogelijk dat medewerkers vermoedens van misstanden en onregelmatigheden kunnen melden zonder risico voor hun positie. Ze kunnen dit doen bij een vertrouwenspersoon of bij de voorzitter van de raad van toezicht als deze onregelmatigheden het bestuur of de raad van toezicht zelf betreffen. Dit zorgt voor een klokkenluidersregeling en bevordert eerlijkheid en transparantie binnen de organisatie. Deze procedure en alle mogelijkheden staan beschreven in het personeelshandboek.



AANBEVELING 4: passend beloningsbeleid

- Het beloningsbeleid voor de medewerkers van Museum van de Geest past bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie en voldoet aan wettelijke voorschriften en eventuele subsidievoorwaarden. Hierdoor wordt ervoor gezorgd dat medewerkers eerlijk en passend worden beloond, rekening houdend met de financiële mogelijkheden van de organisatie en de geldende regelgeving. Tijdens de jaargesprekken met medewerkers en managers komt, wanneer nodig, ook het beloningsbeleid ter sprake.



PRINCIPLE 7

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

Deze principes waarborgen dat de raad van toezicht zijn toezichthoudende rol op een verantwoorde en kritische manier vervult, waarbij de maatschappelijke doelstelling van de organisatie centraal staat en het bestuur wordt ondersteund bij het realiseren van deze doelstelling. Ze benadrukken de belangrijke rol van de voorzitter van de raad van toezicht in het leiden en faciliteren van de activiteiten van de raad, evenals in het omgaan met gevoelige kwesties en crisissituaties. En zorgen ervoor dat de raad van toezicht effectief en verantwoordelijk functioneert, zowel als adviseur van het bestuur als in zijn eigen rol als toezichthouder. Ze waarborgen daarnaast de integriteit en transparantie van de organisatie en dragen bij aan het behouden van vertrouwen bij financiers en belanghebbenden.

AANBEVELING 1:

Toezicht vanuit maatschappelijke doelstelling

De raad van toezicht vervult zijn rol vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Dit houdt in dat de raad van toezicht kritisch toetst of het bestuur bij de uitoefening van zijn taken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt tussen de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie

en de belangen van interne en externe belanghebbenden.

AANBEVELING 2:

Actief en kritisch toezicht

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. Hierbij erkent de raad van toezicht dat besturen keuzes maken waar kansen en risico's aan verbonden zijn, en zij geeft het bestuur de ruimte voor ondernemerschap.

AANBEVELING 3:

Toezichthoudende taken

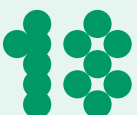
De toezichthoudende taak van de raad van toezicht omvat onder andere:

- Het bewaken van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie.
- Het beoordelen en toetsen van de strategie, identiteit, en continuïteit van de organisatie.
- Het evalueren van de verhouding met publieke en private financiers.
- Het bevorderen van de dialoog met interne en externe belanghebbenden.
- Het waarborgen van naleving van wet- en regelgeving.
- Het beoordelen van de bedrijfsvoering, risicobeheer en zakelijk beleid van de organisatie.

AANBEVELING 4:

Benoeming externe accountant

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het benoemen van de externe accountant, waarbij het advies van het bestuur wordt meegewogen. De externe accountant wordt telkens voor een periode van maximaal vier jaar benoemd. De externe accountant



brengt ten minste eenmaal per jaar verslag uit van zijn bevindingen in de vergadering van de raad van toezicht. Het bestuur rapporteert jaarlijks aan de raad van toezicht over de relatie met de externe accountant en eventuele ontwikkelingen daarin. In de komende periode staat de benoeming van een externe accountant op de planning.

AANBEVELING 5:

Contact met financiers

De raad van toezicht heeft in overleg met het bestuur contact met de belangrijke publieke en private financiers van de organisatie. Dit zorgt voor een open communicatie met de financiers en stelt de raad van toezicht in staat om op de hoogte te blijven van de financiële situatie en verwachtingen van de organisatie. De Raad van toezicht heeft zowel direct contact als contactmogelijkheden tijdens feestelijke of officiële aangelegenheden (zoals openingen, lanceringen, borrels, etc.).

AANBEVELING 6:

Adviserende rol

De raad van toezicht adviseert het bestuur, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van het bestuur. Dit advies kan zowel op verzoek van het bestuur als uit eigen initiatief van de raad van toezicht komen, waardoor het bestuur wordt ondersteund en er ruimte is voor kritische reflectie op besluitvorming. Dit vindt zowel tijdens als naast de vergaderingen plaats.

AANBEVELING 7:

Werkgeversrol en integriteitstoetsing

Vanuit de werkgeversrol beslist de raad van toezicht over de profielschets, benoeming, arbeidsvoorwaarden en beloning, beoordeling, schorsing en ontslag van het bestuur (in dit geval

de directeur). Bij de benoeming van een bestuurder toetst de raad van toezicht diens integriteit, kwaliteit en geschiktheid voor de bestuursfunctie. Dit waarborgt dat het bestuur op een passende manier wordt samengesteld en beoordeeld.

AANBEVELING 8:

Ambassadeurschap

Toeziethouders treden op als ambassadeur en representeren, in overleg met het bestuur, de organisatie bij externe gelegenheden. Hierdoor worden de belangen en het imago van de organisatie beschermd en bevorderd. Hoe dit ambassadeurschap wordt ingevuld verschilt een voorbeeld is het benoemen van het Museum bij mogelijke belangrijke nieuwe stakeholders.

AANBEVELING 9:

Verantwoordelijkheid voor eigen functioneren

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren en legt dit vast in een reglement waarin de onderlinge taakverdeling en werkwijze worden beschreven. Elk lid van de raad van toezicht moet voldoende tijd hebben om zijn of haar rol als toezichthouder goed te vervullen. Jaarlijks evalueert de raad van toezicht het eigen functioneren (en meer, zie de volgende punten).

AANBEVELING 10:

Periodieke evaluatie en rapportage

De raad van toezicht bespreekt zijn functioneren ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur. Eens per drie jaar gebeurt dit onder externe begeleiding. De bespreking omvat onder andere 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 resultaten van deze evaluatie worden gerapporteerd in het jaarverslag. Dit laatste is in het verleden niet altijd gedaan en is een **verbeterpunt**.

AANBEVELING 11:

Jaarlijkse evaluatie van bestuur en samenwerking

Jaarlijks vindt een beoordelingsgesprek plaats met het bestuur waarin de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en de belangen van de interne en externe belanghebbenden aan de orde komen. Voorafgaand aan dit gesprek wordt door het bestuur een evaluatieformulier ingevuld dat door 2 leden van de Raad de leidraad is tijdens het gesprek. Na afloop van het gesprek wordt dit bijgewerkte formulier gedeeld met het bestuur en de raad.

AANBEVELING 12:

Rol en verantwoordelijkheden van de voorzitter

De voorzitter van de raad van toezicht heeft bijzondere taken, waaronder het voorbereiden van de agenda, het leiden van de vergaderingen en het zorgen voor zorgvuldige besluitvorming binnen de raad van toezicht. De voorzitter is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de raad van toezicht, zowel collectief als individueel. De voorzitter is ook verantwoordelijk voor het faciliteren van de evaluatie van de raad van toezicht. De organisatie moet zorgen voor de nodige ondersteuning van de voorzitter om deze taken effectief uit te voeren.

AANBEVELING 13:

Behandeling van belangenverstrengeling, tegenstrijdig belang en conflicten

In situaties waarin sprake is van (mogelijke) belangenverstrengeling, tegenstrijdig belang, onderlinge conflicten of calamiteiten, bevordert de voorzitter een zorgvuldige behandeling en besluitvorming door de raad van toezicht. De voorzitter fungeert als het eerste aanspreekpunt voor het bestuur, de raad van toezicht en externe belanghebbenden in dergelijke situaties, en zorgt ervoor dat deze kwesties op een adequate en transparante manier worden aangepakt.



PRINCIPES

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Deze aanbevelingen benadrukken het belang van een goed functionerende raad van toezicht met betrekking tot zijn samenstelling, werving, deskundigheid, en de regels met betrekking tot zittingstermijnen en vergoedingen. Ze dragen bij aan de effectiviteit van de toezichthoudende rol binnen de organisatie.

AANBEVELING 1:

Samenstelling en deskundigheid van de raad van toezicht

De aanbeveling is dat de raad van toezicht uit ten minste drie leden bestaat en een samenstelling heeft die het mogelijk maakt om zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol adequaat te vervullen. De rvt bij het Museum van de Geest bestaat uit 5 leden die elk een eigen portefeuille hebben. Bij het samenstellen van de Rvt wordt gekeken naar achtergrond en expertise. Dit waarborgt onafhankelijkheid, deskundigheid en diversiteit in de samenstelling, met aandacht voor kennis van het culturele veld, zakelijke aspecten van de organisatie en ondernemerschap.

AANBEVELING 2:

Openbare werving en transparante procedure voor vacatures

Vacatures in de raad van toezicht worden openbaar gemaakt, en nieuwe toezichthouders worden geworven op basis van profielschetsen en via een transparante procedure. De profielschetsen worden periodiek herijkt op basis van externe omstandigheden en de strategische koers van de organisatie. In 2023 is er voor een nieuwe vacature en profielschets gemaakt en openbaar gezet.

AANBEVELING 3:

Deskundigheid en bijdrage van toezichthouders

Elke toezichthouder moet in staat zijn om het algemene, artistieke en zakelijke beleid van de organisatie op hoofdlijnen te beoordelen. Daarnaast dragen toezichthouders bij met hun specifieke deskundigheid aan de kennis en expertise die nodig zijn volgens de profielschets van de raad van toezicht. Iedere toezichthouder heeft een of meerdere portefeuilles zodat er binnen de organisatie duidelijk is wie welke capaciteiten heeft en als aanspreekpunt kan fungeren voor bepaalde vraagstukken.

AANBEVELING 4:

Maximale zittingstermijn en herbenoeming

De maximale zittingstermijn voor toezichthouders bedraagt tweemaal een periode van ten hoogste vier jaar. De organisatie legt dit statutair vast. Herbenoeming van een toezichthouder gebeurt via een zorgvuldige procedure, waarbij de samenstelling van de raad, de profielschets en de evaluatie van het functioneren van de toezichthouder als basis dienen.



AANBEVELING 5:

Rooster van aftreden

Het Museum heeft een rooster van aftreden dat ervoor zorgt dat niet te veel leden van de raad van toezicht tegelijkertijd aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Dit rooster wordt ook bij iedere vergadering bijgewerkt.

Verbeterpunt: dit rooster moet openbaar zijn en op de website van de organisatie worden geplaatst.

AANBEVELING 6:

Introductie voor nieuwe toezichthouders

Nieuwe toezichthouders krijgen na hun benoeming een introductieprogramma aangeboden dat verschillende aspecten behandelt die relevant zijn voor hun functie. Jaarlijks wordt besproken welke individuele of collectieve behoeften er zijn aan verdieping of verbreding van kennis. Tijdens de vergaderingen is een vast agendapunt dat de leden worden bijgepraat over de ontwikkelingen en activiteiten.

AANBEVELING 7:

Vaststelling van vergoeding voor leden van de raad van toezicht

De raad van toezicht stelt, passend bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie, een eventuele vergoeding vast voor zijn leden. Deze vergoeding moet in overeenstemming zijn met wettelijke voorschriften en subsidievoorwaarden, indien van toepassing. Tot op heden hebben de leden van de Raad van toezicht besloten geen vergoeding vast te stellen.



Alle verbeterpunten op een rij:

Verbeterpunt is om in het jaarverslag het ‘*pas toe en leg uit-principe*’ beter te hanteren en toe te lichten. We zetten hiervoor de handreiking van Cultuur en ondernemen in.

Verbeterpunt: Vanwege de wisselingen in het Raad van Toezicht, is een deel van de portefeuilles niet voldoende belegd, dan wel komt er een verschuiving in aandachtsgebieden. In de komende periode stellen we de portefeuilleverdeling opnieuw vast.

Verbeterpunt: alle aanbevelingen (bij principe 5) worden door het bestuur als vanzelfsprekend en leidend beschouwd . Ook hier is het nog mogelijk om het pas toe en leg uit-principe beter toe te passen en voorbeelden toe te voegen. Dat zal in de komende periode worden gedaan.

De raad van toezicht bespreekt zijn functioneren ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur. Eens per drie jaar gebeurt dit onder externe begeleiding. De bespreking omvat onder andere 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 resultaten van deze evaluatie worden gerapporteerd in het jaarverslag. Dit laatste is in het verleden niet altijd gedaan en is een **verbeterpunt**.

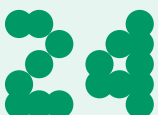
Het Museum heeft een rooster van aftreden dat ervoor zorgt dat niet te veel leden van de raad van toezicht tegelijkertijd aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Dit rooster wordt ook bij iedere vergadering bijgewerkt.

Verbeterpunt: dit rooster moet openbaar zijn en op de website van de organisatie worden geplaatst. Dit zal zo snel mogelijk worden opgepakt.



Overzicht functies, nevenfuncties en aandachtsgebieden rvt Leden:

Naam RvT Lid	Functie	Nevenfunctie	Aandachtsgebied
Betty Kooijman	GGZ Parnassia	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Coöperatie bestuur PGGM • Lid Raad van toezicht Lucas Onderwijs (tot 17 december 2023) • Lid Raad van toezicht Agora primair onderwijs in de Zaanstreek • Lid bestuur Stichting Soft Tulip • Lid bestuur Stichting Vergeten Slachtoffers WOII 	Financiën, GGZ Sector
Diederik Six	Compa-Nanny	<ul style="list-style-type: none"> • Rvt Goedebuur BV 	Financiën, Vastgoed
Marie-Luce Bree		<ul style="list-style-type: none"> • Oprichter Netwerk Cultuurmecenaat (in 2008, uitgegroeid tot groot actief netwerk); • Coach bij Cultuur+Ondernemen voor het programma 'Mentoring voor zakelijk leiders' sinds 2023; • Adviseur Amsterdamse Kunstraad, commissie Muziek, sinds 2023. 	Culturele sector
Sam Schoch	GGZ Rivierduinen	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Commissarissen Sleutelnet B.V., samenwerkingsverband van zorgpartijen in de regio Zuid-Holland Noord op het gebied van digitale zorgcommunicatie • Lid bestuur Stichting Aandelenbelang Werknemers AAG en Stichting Weerstandsvermogen AAG, beide stichtingen zijn de enige aandeelhouders van adviesbureau AAG, actief in Zorg & Welzijn (25 miljoen euro, 200 medewerkers) • Lid Dagelijks Bestuur Transmuralis, transmurale netwerk Zuid-Holland Noord • Lid Regieteam Mens & Werk ('commissie Arbeidszaken') van de Nederlandse ggz • Lid bestuur Scholten-Cordes Fonds, studiefonds voor Nederlandse en Surinaamse studenten • Vice-voorzitter bestuur Stichting Vergeten Slachtoffers, coördinatie landelijk onderzoek naar de sterfte binnen psychiatrie en gehandicaptenzorg tijdens de Tweede Wereldoorlog • Lid Raad van het Leids Universiteitsfonds • Lid Raad van toezicht FWG Progressional People, dienstverlener voor HR-vraagstukken in de zorg, lid auditcommissie • Lid bestuur stichting Paul Cremerslezing Voorzitter Oorlogsgravencomité Oegstgeest • Lid bestuur Stichting Herdenken & Vieren Oegstgeest • Docent Bedrijfsvoering RINO Amsterdam, ten behoeve van de opleiding tot klinisch psycholoog 	GGZ Sector, Juridisch, Governance
Jan van Hoek	Stichting Ipse de Bruggen	<p>Vanuit de functie van voorzitter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuurslid van Schakenbosch BV (instelling voor Jeugdhulp plus) • Bestuurslid van KCN BV (psychiatrisch behandelcentrum voor vg-cliënten) • Bestuurslid van stichting De Borg (kenniscentrum voor sglvg-behandelcentra). • Lid Raad van Commissarissen Vebego NV (internationaal werkend familiebedrijf voor schoonmaak, facilitaire dienstverlening en groenonderhoud). 	VG sector





ELE IN VETA

to your Mother (Earth)

BRING THE DINOS
KILL HUMAN
BE YOU NOT
TIVE THEM
PUT A X
IF U GET
OTHERS
XX



Siamo stati bene

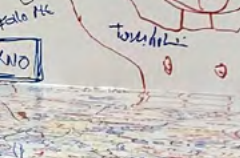
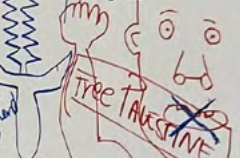
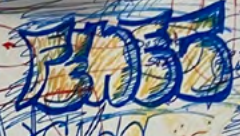
NO GREEN PASS!

FREE PALESTINE

AS7 2022



@INMAKNO



@INMAKNO



LOVE

YINWA

SWET PAINTS

DON'T WORRY BE HAPPY

SAUDAD

REWRITE TAKE ME

CONNECTION

MARTINA NICCOLO LEONARDO CARPE DIEM

LET US TOUCH ART

TONQ



EUROPEAN MUSEUM OF THE YEAR 2022