

Stichting Kunst & Zaken  
Postbus 25281  
3001 HG Rotterdam  
**T** 010-2410036  
**E** info@culturalgovernance.nl  
**I** www.culturalgovernance.nl

**E** info@kunst-en-zaken.nl  
**I** www.kunst-en-zaken.nl

© Stichting Kunst & Zaken,  
Rotterdam 2007

## Profiel maken voor lid van bestuur/raad van toezicht

### 1 Algemeen

Voor het opstellen van een profiel is het nodig dat de organisatie nagaat welke wensen zij heeft ten aanzien van het bestuur of de raad van toezicht als geheel, maar ook ten aanzien van alle leden afzonderlijk. Ook moet worden nagegaan aan welke eisen tenminste één of enkele leden van het bestuur of de raad van toezicht moeten voldoen.

Het is belangrijk dat het bestuur of de raad van toezicht de directie (indien aanwezig) nauw betrekt bij het formuleren van het profiel. Ook andere belanghebbenden binnen en buiten de organisatie kunnen worden gehoord. Het is immers van groot belang dat het profiel zal leiden tot een bestuur of raad van toezicht die het vertrouwen geniet van de gehele organisatie en van de stakeholders.

#### 1.1 Voorbeelden van wensen ten aanzien van het bestuur of de raad van toezicht als geheel:

- verhouding jong/oud, bijvoorbeeld: tenminste eenderde is jonger dan 40 jaar.
- verhouding man/vrouw, bijvoorbeeld: tenminste een derde is vrouw.
- verhouding landelijk/plaatselijk, bijvoorbeeld: minimaal twee leden wonen in de vestigingsplaats van de instelling.
- verhouding lang/kortzittend, bijvoorbeeld: minimaal twee leden zijn in hun eerste zittingstermijn.
- etc.

Overigens kan het verstandig zijn om een jong, onervaren bestuurslid of toezichthouder te benoemen. Op deze manier kweekt een organisatie de ervaren bestuurder of toezichthouder van de toekomst. Bij sommige instellingen is het al beleid om bij twee gelijktijdige vacatures één zetel te reserveren voor een jongere bestuurder.

#### 1.2 Wensen ten aanzien van alle leden:

- elk lid moet affiniteit hebben met de inhoudelijke kant van de instelling (hart voor de zaak).
- elk lid moet beschikken over een helicopterview.
- een bestuurslid of toezichthouder moet niet de ambitie hebben om de organisatie zelf te gaan leiden.

#### 1.3 Wensen ten aanzien van enkele leden:

Het is bijzonder praktisch als bepaalde bestuursleden of toezichthouders over enkele specifieke vaardigheden beschikken of bepaalde expertise in huis heeft. Zo kan het gewenst zijn dat ten minste één bestuurslid of toezichthouder

- de organisatie extern kan vertegenwoordigen.
- beschikt over bewezen bindende kwaliteiten.
- management ervaring heeft
- onderhandelingservaring heeft.
- relevante financiële kennis heeft.
- relevante juridische kennis heeft.
- relevante marketing kennis heeft.
- werkzaam is of was bij de overheid.
- netwerk in de politiek heeft
- netwerk in de culturele sector heeft.
- is voorgedragen door de OR.
- dubbele culturele bagage heeft, met andere woorden bekend is met ten minste twee verschillende culturen, zoals Turks en Nederlands of Spaans en Nederlands.
- artistiek/inhoudelijke deskundigheid heeft.

## **2 Profiel in detail uitwerken**

### *2.1 Voorbeeld profiel voor een bestuur of raad van toezicht*

Op basis van het voorgaande kunnen voor een ideaal profiel bijvoorbeeld de volgende eisen worden geformuleerd:

- ten aanzien van het bestuur of raad van toezicht als geheel:
  - tenminste 33% vrouwelijk
  - tenminste 33% jonger dan 40 jaar
  - tenminste 25% afkomstig uit vestigingsplaats
- ten aanzien van alle leden afzonderlijk:
  - affiniteit met het inhoudelijke doel van de instelling
  - sparringpartner zijn voor directie
- ten aanzien van enkele leden:
  - tenminste een lid met deskundigheid op inhoudelijk terrein
  - tenminste één lid met ervaring als fondsenwerver/sponsorbegeleider
  - tenminste twee leden met ervaring als werkgever/manager

### *2.2 Schematisch overzicht profiel*

Met onderstaand voorbeeldschema kunt u nagaan in hoeverre het bestaande profiel van uw bestuur of raad van toezicht voldoet aan uw wensen. Het opstellen van een dergelijk schema voor de eigen organisatie is praktisch met het oog op het bespreken van het eigen functioneren maar ook wanneer de wens bestaat om het profiel aan te passen aan nieuwe eisen.

Noteer eerst in kolom X de percentages of aantallen die u in tabel 2 als wenselijk hebt vastgesteld. Als u het voorbeeldschema volledig invult, wordt vanzelf duidelijk welke deskundigheden ontbreken. In onderstaand voorbeeld is uitgegaan van zeven zetels (A t/m G).

bestuurslid:	X	A	B	C	D	E	F	G
profiel:								
vrouw	3	X	-	X	-	-	-	X
< 40 jaar	3	-	X	-	X	-	-	X
plaatsgenoot	2	-	-	-	X	X	X	-
affiniteit met inhoud	7	X	X	X	X	X	X	X
sparringpartner	7	X	X	?	X	?	X	?
inhoudelijke deskundigheid	1	X	-	-	-	X	X	X
fondsenwerving	1	-	X	-	1/2	-	-	-
werkgever	2	-	X	X	-	-	-	X

De samenstelling van dit fictieve bestuur of raad van toezicht beantwoordt vrijwel geheel aan het voorbeeldprofiel. Alleen op het punt sparring partner van de directie bestaat onduidelijkheid. Uit dit schema kan in één oogopslag worden afgeleid welke tekorten er ontstaan bij het vertrek van een bepaald bestuurslid of toezichthouder. Zo zal bij vertrek van functionaris B in het bijzonder moeten worden gezocht naar deskundigheid op het gebied van fondsenwerving, aangezien er niet veel kennis over dit onderwerp is overgebleven.

## 2.3 *Behulpzaam in praktijk*: Profielbeschrijvingen Raad van Toezicht, Bestuur en Directie

Om precies te kunnen bepalen hoe het profiel van de specifieke organen er zou kunnen uitzien, zijn de profielbeschrijvingen van de raad van toezicht, het bestuur en de directie in de “Code Cultural Governance – Pas toe of leg uit” te vinden. Op pagina 66 vindt u de “Profielbeschrijving Raad van Toezicht” (raad van toezicht-model), op pagina 97 de “Profielbeschrijving Bestuur” en op pagina 105 de “Profielbeschrijving Directie” (bestuur+directie-model) en op pagina 124 de “Profielbeschrijving Bestuur” (bestuur-model).

### 3 Voorbeeld functie-eisen

#### 3.1 *Algemene functie-eisen (geldend voor ieder bestuurs- en raad van toezichtlid)*

Specialist/generalist	
Globale financiële kennis	
Deskundig/expertise	Betrouwbaar
Ervaren	Integer
Affiniteit met de sector	Onafhankelijk
Interesse in ontwikkelingen	Kritisch
Netwerk	Verantwoordelijk
Betrouwbaar	Functioneren in team
Integer	Om toelichting durven vragen
Onafhankelijk	
Kritisch	
Verantwoordelijk	
Functioneren in team	
Om toelichting durven vragen	

#### 3.2 *Specifiek bestuur-model*

Netwerk
Affiniteit met de organisatie
Harde werker
Tijd ter beschikking

#### 3.3 *Specifiek bestuur+directie-model*

Eisen verschillen
Strategische competenties

#### 3.4 *Specifiek raad-van-toezicht-model*

Strategisch
Kennis en ervaring
Adviserend
Netwerk

#### 3.5 *Specifiek penningmeester*

Kennis van de organisatie
Kennis van economische verschijnselen
Kennis van personeelsbeleid
Boekhoudkundig onderlegd
Inschatten financiële risico's
Visie op lange termijn beleid
Beheren
Administreren
Verslagleggen
Belangstelling voor financiën
Affiniteit met de organisatie
Accuraat

### *3.6 Specifiek voorzitter*

Kennis van de organisatie	Bestuurlijke ervaring
Goed vergaderingen leiden	Ervaring in de culturele sector
Kan samenvatten	Ervaring met organisaties
Onderhandelingsvaardigheden	Kritisch
Kan delegeren	Communicatief
Kan problemen signaleren	Diplomatiek
Heeft zakelijk inzicht	Geïnteresseerd
Kan belangen dienen	Verantwoordelijk
Bestuurlijke ervaring	Impact uitstralen
Ervaring in de culturele sector	Gezag hebben
Ervaring met organisaties	Generalist
Kritisch	Netwerker
Communicatief	
Diplomatiek	
Geïnteresseerd	
Verantwoordelijk	
Impact uitstralen	
Gezag hebben	
Generalist	
Netwerker	