

‘Publiek en privaat is een spannend mengsel’

14-11-2017

Dwaling van toezicht

Interview

Beatrix Ruf moest opstappen als directeur van het Stedelijk Museum vanwege te veel bijbanen en bijverdiensten. Steven de Waal betwijfelt of alle schuld wel op de directeur afgewenteld mag worden. ‘Waar was de raad van toezicht? Die vraag mis ik nog in de onderzoeken.’

U was rondom het opstappen van Ruf direct actief op social media. U twitterde: grootste les Stedelijk-casus is dat mix publieke en private geldstromen om scherper toezicht vraagt.

‘Vanwege het teruglopen van overheids subsidies, moeten publieke organisaties steeds meer privaat geld aantrekken. Dat vereist ondernemerschap. Daar is Beatrix Ruf ook op aangenomen: externe gelden vinden voor het Stedelijk. In onderwijs, de zorg en bij woningcoöperaties hebben we al van affaires geleerd. Denk aan Rochdale en InHolland. Mijn inschatting is dat waar andere sectoren hebben geleerd, de cultuursector nog achterloopt. Het “mengsel” privaat-publiek vraagt om een andere vorm van governance. Zo ook bij het Stedelijk.’

Hoe schat u deze casus in? Is het alleen Beatrix Ruf aan te rekenen?

‘Dat betwijfel ik. Ik mis in de onderzoeken nog de rol van de raad van toezicht. Wat was Rufs arbeidscontract? Wat waren de afspraken? Hoe werd er gecontroleerd? Ik vind het vreemd dat er in een jaarverslag bepaalde nevenactiviteiten niet worden genoemd, terwijl de raad van toezicht het jaarverslag mee vaststelt en zelfs daarin een eigen onderdeel heeft. Het is toch raar dat iemand die fulltime wordt betaald, ook nog eens twintig nevenfuncties heeft? Als toezichthouders moet je daar toch op letten. Maar misschien is Beatrix Ruf wel te groot geweest voor deze raad van toezicht. Ze is binnengehaald als ondernemend bestuurder. Dat betekent dat je iemand ook vrijheid geeft om te ondernemen. Om gelden binnen te halen, werd ook in kunst gehandeld. Ook dat is een gevaarlijk mengsel en vraagt om goed toezicht. Heeft de raad Ruf aangekund? Anderzijds denk ik ook dat Ruf te veel vrijheid heeft genomen. Ik twitterde ook dat het om de *Big Why* gaat: waarom ben ik bestuurder van deze cultuurinstelling? Dat vraagt ook van de directeur transparantie over wat ze met haar nevenactiviteiten doet. Bij een fulltime baan zou alles in het teken moeten staan van het belang en de missie van het Stedelijk. Dat is niet gebeurd. Ik heb twijfel of de vorige raad van toezicht wel goede afspraken heeft gemaakt en goed toezicht heeft gehouden. Het lijkt me te kort door de bocht om alleen Ruf als zondebok aan te wijzen.’

Hoe moeilijk kan het zijn om als raad inzage te hebben in de nevenfuncties van een bestuurder? Dat is toch een abc-tje? Als de NRC het kan, kan een raad dat ook.

‘Dat vind ik ook vreemd. Raar dat een raad van toezicht dat niet heeft gezien of gemeld. Ik denk ook dat dit aangeeft hoe moeilijk het is om een beetje stevige raad te zijn met een ondernemende bestuurder in een culturele sector. Immers je vraagt ondernemerschap en daar

moet je dan ook wat van vinden. Dat is een les die de gehele culturele sector ter harte moet nemen. In de omslag naar een mix van privaat en publiek wordt ander toezicht en andere governance verwacht. Daar hoort bij dat je de publieke financiers, zoals overheden, heel open en transparant informeert over alle afwegingen die je maakt tussen de private en publieke belangen. Vaak roepen overheden wel op tot meer ondernemerschap, maar hebben ze geen sjoerge van de mogelijke consequenties en effecten. Ook daar heb ik tot nu toe de indruk dat zowel bestuurder als RvT in gebreke is gebleven. Als ik de kranten lees, krijg ik de indruk dat de raad van toezicht helemaal niets wist van de nevenactiviteiten waar vier ton winst uitkwam voor mevrouw Ruf.'

Daarvoor is ook de Governance Code Cultuur, een uitgave van Cultuur+Ondernemen waarvan u voorzitter RvT bent, opgesteld, met negen principes. Bij welke principes heeft deze raad gefaald?

'Ik twitterde ook dat maar weer eens bewezen is dat het nut heeft om deze principes van de code te volgen. Het is namelijk geen afvinklijst, maar een lijst voor een goed gesprek binnen de RvT en met bestuurder(s). In het geval van het Stedelijk had je kunnen praten over het scheidsvlak van privaat en publiek. Maar expliciet denk ik dat aan drie principes niet is voldaan. Principe vier zegt *dat de raad van toezicht de rechtspositie en bezoldiging van het bestuur zorgvuldig vaststelt en hierover zo open mogelijk is*. Er is in elk geval geen transparantie geweest over de neveninkomsten van de directeur. Ook principe zes is geschonden: *De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid*. Kennelijk was er onvoldoende deskundigheid om een ondernemende directeur te controleren. Tot slot principe acht: *Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe*. Dat is dus zeker niet gebeurd.'

Ferdinand Grapperhaus was de nieuwe voorzitter van de raad van toezicht van het Stedelijk. Hij is inmiddels minister van Justitie en Veiligheid. Hij is er verrassend genoeg redelijk ongeschonden van afgekomen.

'Hij zat er pas sinds 1 oktober. Ik denk niet dat hem iets te verwijten valt. De verantwoordelijkheid voor deze affaire ligt echt bij de vorige raad van toezicht. Ik hoop dat in de onderzoeken die nu worden gedaan, een antwoord komt op wat de rol van de RvT is geweest. Nogmaals: hoe zag het contract met Ruf eruit? Wat was er wel en niet geregeld rondom ondernemerschap van Ruf en haar eigen activiteiten? Op zijn minst denk ik dat het aanwijzen van Ruf als zondebok een te eenzijdig oordeel is. Het controleren van een gesubsidieerde overheidsinstelling is echt wat anders dan een privaat-publieke partij waar naast ticketverkoop ook sponsoring en misschien wel kunsthandel onderdeel van de inkomsten vormen.'

U twitterde ook nog: Oplossing zit niet in een strengere RvT, maar in een beter besef van waar je maatschappelijk voor staat...

'Ik bedoelde ermee dat het niet gaat om strengere regels en codes. Het gaat om streng zijn op principes, waarden en normen. Streng ook op de missie. Is Ruf wel voldoende met de missie van het Stedelijk Museum bezig geweest of te veel met haar nevenactiviteiten? Daar moet je als raad vooral scherp op zijn.'

Lees [hier](#) de negen principes van de Code Cultuur.

Steven de Waal (1955) is maatschappelijk ondernemer en onafhankelijk strateeg en publicist. Hij is oprichter en voorzitter van de Public SPACE Foundation, Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs, een Denktank ter promotie van maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap. Steven de Waal startte zijn carrière in de overheid (gemeente en ministerie) en was daarna als extern strategieconsultant, vennoot en bestuursvoorzitter verbonden aan Boer & Croon. Andere rollen die hij vervulde: lid partijbestuur PvdA en lid Investeringscommissie private equity funds. Tegenwoordig is hij onder meer voorzitter van Raden van Toezicht, zoals in het betaald voetbal, de cultuursector en de visitatie van woningcorporaties. Steven de Waal is recentelijk gepromoveerd op de waarde(n) van maatschappelijk leiders en geeft colleges in vele leiderschaps- en academische programma's en debatten, met name over strategie (met name in de zorg), leiderschap en governance.

Auteur(s):

Ronald Buitenhuis

Dit artikel is gepubliceerd in:

GU2017nov