

Toezicht en bestuur

Stichting Theatergroep De Horde

Dit reglement is vastgesteld tijdens de gezamenlijke vergadering van het bestuur en directie d.d. 18 december 2025.

In december 2025 heeft Stichting Theatergroep De Horde haar statuten gewijzigd. Van een bestuursmodel gaat de Stichting naar een Raad van Toezichtmodel. Daarmee doen wij recht aan de centrale positie van de directie in het aansturen van de stichting en in het richting geven aan het beleid en de uitvoering daarvan. De statuten vormen op hoofdlijnen het uitgangspunt voor het beleid, de activiteiten en de gedragingen van de raad van toezicht (hierna rvt) en de directeur-bestuurders (hierna directie) en daarmee van de stichting. In gevolge artikel 12 van de statuten kent de stichting een reglement waarin de afspraken tussen rvt en directie zijn uitgewerkt met betrekking tot het individueel en gezamenlijk functioneren. Het beschrijft de verantwoordelijkheden en taken van rvt en directie, de wijze van de besluitvorming en de verantwoording over de besluiten en de uitvoering daarvan. Dit reglement is een levend document en wordt door de raad van toezicht en directie periodiek geëvalueerd. Zij kunnen het, binnen de kaders van de statuten, altijd wijzigen.

Iedereen die toetreedt tot rvt of directie verklaart bij aanvaarding van de functie schriftelijk aan de stichting dat hij/zij de inhoud van dit reglement aanvaardt en daarmee instemt, en verbindt zich tegenover de stichting de bepalingen van dit reglement na te leven.

Het doel van de stichting

De stichting zorgt voor een breed aanbod van podiumkunsten voor jonge mensen. De rvt, directie, medewerkers, vrijwilligers en partners maken podiumkunstartiviteiten mogelijk voor jonge mensen en voor allen die belangrijk zijn in het leven en leren van jonge mensen. De stichting maakt, produceert en voert professionele voorstellingen en educatieve projecten uit voor jonge mensen. Ze stelt haar locatie(s) open voor podiumkunstartiviteiten, ontwikkelt en organiseert publieksgerichte activiteiten en draagt bij aan het voortbestaan van Theatergroep De Horde.

Verhouding tussen directie en raad van toezicht

De directie bestuurt de stichting in overeenstemming met artikel 2 van de statuten. De rvt benoemt de directie, houdt toezicht op de hoofdlijnen van het beleid en op de algemene gang van zaken binnen de stichting en adviseert, gevraagd en ongevraagd, de directie. Ze heeft geen taken, bevoegdheden of verantwoordelijkheden die behoren tot het bestuur en neemt deze ook niet over. De rvt geeft geen instructies aan de directie over de uitvoering van het beleid of de dagelijkse bedrijfsvoering.

Adviezen of verzoeken van de rvt hebben een niet-bindend karakter, tenzij de wet, de statuten of dit reglement bepalen dat goedkeuring of instemming is vereist. De directie weegt deze adviezen zorgvuldig af en motiveert deze en verantwoordt zich over de wijze waarop met de adviezen is omgegaan.

De werkgeversrol van de rvt ten aanzien van de directie beperkt zich tot formele aangelegenheden die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst, zoals aanstelling, beoordeling, beloning en beëindiging van het dienstverband. Functioneringsgesprekken vinden plaats in een geest van samenwerking, wederzijds vertrouwen en gelijkwaardigheid, met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid.

Geschillen en interpretatie

Indien tussen de directie en de rvt een verschil van inzicht ontstaat over de uitvoering van beleid, de uitleg van dit reglement of de toepassing van de statuten, streven partijen ernaar dit in onderling overleg op te lossen. Indien overleg niet tot overeenstemming leidt, wordt het onderwerp schriftelijk vastgelegd en besproken in een gezamenlijke vergadering van de directie en de rvt. Indien daarna nog geen overeenstemming wordt bereikt, wint de rvt advies in bij een onafhankelijke derde, bij voorkeur een deskundige met ervaring in governance binnen de culturele sector. Leidt dit advies tot het aanstellen van een mediator, dan kan deze slechts worden aangesteld met wederzijdse instemming van rvt en directie.

Toezichtvisie

Het toezicht van de rvt van De Horde is waardengedreven. Dat betekent dat wij uitgaan van de professionaliteit van alle betrokkenen bij de theatergroep en van vertrouwen in het doen en laten van die betrokkenen. De Horde is een troep, een karavaan, die in de loop der tijd met regelmaat van samenstelling verandert om de doelstelling van het geheel te realiseren, zoals vastgesteld in de statuten. Niemand is daarbij groter of belangrijker dan De Horde. De koers ligt vast in de missie, de strategie en de operationele jaarplannen. Samen geven deze richting aan het gesprek tussen de rvt en de directie – en met andere betrokkenen – over het beleid en de uitvoering ervan. Openheid, respect en de bereidheid tot gesprek vormen daarbij de hoekstenen van de uitvoering.

Raad van toezicht

De rvt van de stichting stelt het aantal leden vast, al kent ze tenminste drie natuurlijke personen. De leden van de rvt zijn benoemd voor een periode van vier jaar. Hun termijn kan een keer worden verlengd met een periode van vier jaar. Leden van de rvt verrichten hun werkzaamheden onbetaald. Wel komen zij in aanmerking voor vergoeding van de kosten die zij maken uit hoofde van hun functie. Voormalige directiefunctionarissen kunnen tot vier jaar na hun aftreden geen deel uitmaken van de rvt. De aanstelling van leden van de rvt vindt plaats op basis van profielen. Bij het aanstellen van leden houdt de rvt rekening met de principes van deskundigheid, bestuurlijke ervaring, onafhankelijkheid en diversiteit. De rvt stelt vast wie uit haar midden de rol vervult van voorzitter en secretaris. De verdeling van de functies doet geen afbreuk aan de collectieve verantwoordelijkheid van de rvt en de principiële gelijkwaardigheid van alle leden.

De rollen van de raad van toezicht

De raad van toezicht als geëngageerde werkgever:

1. Gaat uit van maatschappelijke waarden en doelen zoals vastgelegd in de doelstellingen van de organisatie.
2. Stelt voor de realisatie van deze uitgangspunten en doelen een directie aan, beloont deze volgens de CAO Toneel en Dans, geeft (on)gevraagd advies aan de directie en houdt toezicht op haar werkzaamheden.
3. Is open, eerlijk, integer en respectvol in alles wat het doet en zorgt ervoor dat dit ook geldt de directie en de medewerkers van Theatergroep De Horde.
4. Maakt een cultuur mogelijk waarin directie, medewerkers en anderen die bijdragen aan het realiseren van de doeleinden van de stichting verantwoordelijkheid kunnen nemen en zorgdragen voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid van de stichting.
5. Handelt open, respectvol, zorgvuldig en verantwoord in relatie tot de directie, zoals dat van een goed werkgever wordt verwacht. In het bijzonder is de rvt verantwoordelijk voor de fysieke, sociale en psychische veiligheid van de directie en de medewerkers zowel

individueel als in hun onderlinge relaties. Daaronder valt tenminste de aanstelling van een vertrouwenspersoon.

6. Beoordeelt het functioneren van de directie eenmaal per jaar in een gesprek met de directie, zowel individueel als gezamenlijk.

De raad van toezicht als professionele toezichthouder:

7. Adviseert eens in de vier jaar over de door de directie opgestelde meerjarenvisie en stelt deze vervolgens vast. De meerjarenvisie vormt het uitgangspunt voor de jaarlijkse plannen.
8. Stelt uiterlijk in het laatste kwartaal van ieder jaar het jaarplan en de bijbehorende begroting voor het volgende jaar vast. Bij deze vaststelling toetst de rvt of het jaarplan aansluit bij de meerjarenvisie. Wanneer daar aanleiding toe is kan de rvt toetsen of aanpassing van de meerjarenvisie gewenst is en hierover met de directie in overleg treden.
9. Inventariseert, weegt en evalueert de risico's die verbonden zijn met de bedrijfsvoering van de stichting, adviseert de directie in deze zaken en bewaakt de gezondheid en duurzaamheid van de – niet op winst gerichte – bedrijfsvoering.
10. Bevordert vanuit haar klankbordrol de externe consultatie over de activiteiten van de stichting in het voorbije jaar en voor het ophalen van suggesties voor het lopende en/of het komende jaar. De consultatie kan op locatie of online plaatsvinden.
11. Bevordert een open omgeving voor een rijke uitwisseling van ideeën, initiatieven en projecten met maatschappelijke en culturele groepen en organisatie.. Rvt en directie hebben daarbij een bijzonder oog voor de relaties met jonge mensen en hun ontwikkeling.
12. Werkt vanuit respect voor belanghebbenden, luistert en stimuleert een actief gesprek met stakeholders.
13. Ziet toe op een adequate en volledige verantwoording door de directie over het gevoerde beleid.
14. Stelt jaarlijks het door de directie opgestelde en extern gecontroleerde jaarverslag vast in lijn met de Governance Code Cultuur. Het jaarverslag omvat tevens de jaarrekening van de stichting.

De raad van toezicht als betrokken adviseur:

15. Is als klankbord voor de directie nauw verbonden met de samenleving in het algemeen. De gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland nemen daarbij een bijzondere positie in.
16. Committeert zich aan de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code en evalueert eens per jaar de naleving ervan gedurende het voorbije jaar. Ze stimuleert hiermee een duurzame bedrijfsvoering.

De organisatie van het toezicht. De raad van toezicht:

17. Overlegt tenminste een keer per kwartaal met elkaar en met de directie. Waar nodig vergadert de raad zonder aanwezigheid van de directie. Tenminste één keer per jaar komen raad, directie en medewerkers bijeen om de voorbije periode te bespreken en vooruit te kijken.
18. Oriënteert zich op ontwikkelingen op alle relevante werkterreinen van de stichting.
19. Benoemt, na overleg met de directie, de externe accountant. Volgend op zijn controlewerkzaamheden brengt de accountant verslag uit van zijn werkzaamheden en zijn bevindingen.
20. Verantwoordt zich publiekelijk over het gevoerde toezicht op de directie en over haar rol als werkgever in het jaarverslag en op de website van Theatergroep De Horde.
21. Verantwoordt zich voor het einde van het tweede kwartaal volgend op het jaar waarop de verantwoording betrekking heeft.
22. Evalueert een keer per jaar het eigen functioneren en de bijdragen van de leden. Daartoe ontwikkelt ze een kader aan de hand waarvan het onderlinge functioneren wordt besproken en de relatie met de directie wordt beoordeeld.
23. Ontwikkelt een introductieprogramma voor nieuwe leden en bevordert de individuele en gemeenschappelijke kennisontwikkeling en onderlinge kennisuitwisseling, zowel binnen de raad als met de directie.

Rooster van aftreden

Om te voorkomen dat leden van de raad tegelijk aftreden, stelt de rvt een rooster van aftreden op en publiceert dit op de website van de stichting. Het overzicht wordt jaarlijks in de laatste rvt-vergadering van het kalenderjaar geactualiseerd. Waarnodig onderneemt de rvt actie om te voldoen aan de eisen die zijn gesteld in de statuten en in dit reglement.

Directie

De directie bestuurt Stichting Theatergroep De Horde en is verantwoordelijk voor alles wat de stichting doet en nalaat te doen. Dat geldt voor de activiteiten, gedragingen en besluiten van de directie en van degenen die ze aanstuurt. Ze neemt daarbij de beginselen van een goede governance als uitgangspunt, zoals deze zijn vastgelegd in drie codes: de governance code cultuur, de code diversiteit & inclusie en de fair practice code.

De directie van de stichting:

1. Bestaat uit een artistiek directeur en een zakelijk directeur, die gezamenlijk eindverantwoordelijk zijn voor het artistieke en zakelijke beleid.
2. Heeft een duidelijke taakverdeling, die is vastgelegd in bijlage 2. Samengevat is de artistiek directeur hierin primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het artistieke beleid. Dit betreft in ieder geval de ontwikkeling van het repertoire, het gezelschap en 'het huis'. De zakelijk directeur schept voorwaarden voor de uitvoering van het artistiek beleid en is primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het zakelijk beleid. Dit betreft in ieder geval de zorg voor productie en verkoop van voorstellingen, de financiën, het beheer van Theater Het Badhuis en het personeel. Gezamenlijk werken zij aan: visie, strategisch beleid, meerjarenvisie en het jaarplan ontwikkelen en de uitvoering bewaken en aansturen.
3. Draagt de gezamenlijke verantwoordelijkheid om te zorgen dat zij als collectief functioneert, beslissingen neemt en daarover intern en extern eensluidend communiceert.
4. Is volledig handelingsbevoegd in de realisatie van de activiteitenplannen en/of bedrijfsvoering binnen de doelstellingen van de stichting zoals vastgelegd in de statuten en binnen het kader dat wordt verschaft door de actuele meerjarenvisie die is goedgekeurd door de rvt. Jaarlijks ontwikkelt zij een jaarplan (inclusief begroting) dat ze uiterlijk aan de rvt ter goedkeuring voorlegt in

de tweede week van november voorafgaand aan het jaar waarop het plan betrekking heeft.

5. Legt periodiek verantwoording af over het ontwikkelen en uitvoeren van de doelen van de stichting, tenminste tweemaal per jaar. Voorafgaand aan elke rvt-vergadering informeert de directie de rvt tijdig en zo volledig mogelijk.
6. Stelt medewerkers aan voor zover daarvoor in het jaarplan ruimte is gereserveerd en handelt zoals dat van een goed werkgever wordt verwacht.
7. Is open, eerlijk, integer en respectvol in alles wat zij doet, onderling, tegenover de rvt, medewerkers, vrijwilligers en externe relaties.
8. Is maatschappelijk actief en representeert de stichting met betrekking tot alle dagelijkse activiteiten van de stichting.
9. Is nauw verbonden met de samenleving in het algemeen en met de gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland in het bijzonder.
10. Oriënteert zich op ontwikkelingen op alle relevante werkerterreinen van de stichting.
11. Bij afwezigheid van een van de directieleden geven rvt en directie samen invulling aan een passende oplossing, afgestemd op onder meer de verwachte lengte van afwezigheid, aard van korte en lange termijn-werkzaamheden en moment in de lopende beleidsperiode. Uitgangspunten zijn: 1) dat het vier-ogen-principe gehandhaafd blijft, al dan niet door intensievere betrokkenheid van een nader te bepalen rvt-lid, 2) dat taken van het afwezige directie-lid kunnen worden overgedragen aan een vervanger, maar verantwoordelijkheden niet.
12. Meldt het bij de voorzitter van de rvt als er een conflict ontstaat tussen de beide directieleden. Bij een conflict tussen de leden van de directie streeft de rvt – en in het bijzonder haar voorzitter – naar een oplossing door middel van dialoog en mediation. Waar dit niet mogelijk is brengt de voorzitter het conflict in tijdens een (ingelaste) vergadering van de raad. Daarbij bespreekt de raad alle relevante opties om het conflict te beëindigen (met respect voor alle betrokkenen en hun privacy).

13. Bij het ontstaan van een vacature in de directie doet het zittende directielid een voorzet voor het profiel. De rvt stelt het uiteindelijke profiel vast. Uitgangspunt vormen de profielen zoals opgenomen in bijlage 2 met een bezoldiging in dezelfde schaal. Gezocht wordt naar een gezonde balans tussen directieleden qua ervaring en persoonlijkheid.
14. Evalueert haar eigen functioneren eens per jaar onderling en doet daarvan verslag aan (de vertegenwoordigers van) de rvt als input voor het jaarlijkse evaluatiegesprek met (vertegenwoordigers van) de rvt.

Bijzonderheden financieel beleid

1. De zakelijk directeur is gemachtigd om overeenkomsten met derden af te sluiten en financiële verplichtingen aan te gaan in voor zover deze niet in strijd zijn met de statuten en de aanvullende bepalingen in het directiereglement en bovendien passen binnen vastgesteld beleid en begroting.
2. De zakelijk directeur is zelfstandig bevoegd, binnen het kader van de goedgekeurde jaarbegroting, tot het aangaan van rechtshandelingen tot een maximumbedrag van € 75.000,- als hier een gezamenlijk genomen directiebesluit aan ten grondslag ligt. Rechtshandelingen die deze limiet te boven gaan, dienen vooraf schriftelijk te zijn goedgekeurd door de rvt.
3. De zelfstandige bevoegdheid van de zakelijk directeur tot het aangaan van geldleningen strekt tot een maximumbedrag van € 75.000,- per begrotingsjaar of een maximumperiode van vier jaar als hier een gezamenlijk genomen op schrift gesteld directiebesluit aan ten grondslag ligt. Voorwaarde is wel dat op voorhand overleg heeft plaatsgevonden met de rvt. Rechtshandelingen die deze limieten te boven gaan dienen vooraf schriftelijk te zijn goedgekeurd door de rvt.
4. De stichting geeft geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke aan aan directieleden, medewerkers, leden van de rvt of andere belanghebbenden en vice versa.
5. De rvt delegeert aan de zakelijk directeur de bevoegdheid om procuraties en vertegenwoordigingsbevoegdheden toe te kennen

aan anderen in dienst van de stichting tot een belang van maximaal € 5.000,-. Procuraties en vertegenwoordigingen die dit belang te boven gaan dienen vooraf schriftelijk te zijn goedgekeurd door de rvt.

6. Delegatie van deelbevoegdheden aan functionarissen die aan de zakelijk directeur rapporteren wordt schriftelijk vastgelegd. Deze functionarissen kunnen financiële verplichtingen aangaan in zoverre deze de gedelegeerde budgetten niet overschrijden en zij zijn verantwoordelijk voor de budgetbewaking en accordering van de facturen.
7. Betalingsopdrachten worden 1) gecontroleerd door aangewezen budgethouders, 2) verwerkt door een externe boekhouder en 3) geautoriseerd door de zakelijk directeur, of – als deze al als budgethouder heeft gecontroleerd – door de artistiek directeur. Bij afwezigheid van de zakelijk directeur kunnen de betalingsopdrachten worden geautoriseerd door de artistiek directeur. Bij langdurige afwezigheid van zowel de zakelijk directeur als de artistiek directeur kunnen betalingsopdrachten worden geautoriseerd door functionarissen die hiertoe door de rvt van toezicht gemachtigd zijn. Dit is schriftelijk vastgelegd in een autorisatieschema.
8. De directie rapporteert jaarlijks, en waar nodig tussentijds, aan de rvt over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid.

Transparantie en belangenverstrengeling

De stichting gaat ervan uit dat leden van de rvt en de directie midden in de samenleving staan. Dat betekent dat zij een of meerdere (neven) functies kunnen hebben. Leden van de rvt en directie vervullen geen functies die strijdig zijn met de belangen van de stichting. Verhoudt een nevenfunctie zich niet tot het rvt-lidmaatschap of de directiefunctie van de stichting, dan treedt de persoon in kwestie terug bij de stichting of legt de nevenfunctie neer. Is sprake van een tegenstrijdig belang ten aanzien van een aspect of onderdeel van de werkzaamheden van stichting Theatergroep De Horde dan houdt het lid zich afzijdig van de beleidsvorming, de discussie en de besluitvorming over zaken die raken aan de nevenwerkzaamheden. De rvt bepaalt of sprake is van een tegenstrijdig belang.

Bij aanstelling melden nieuwe leden van de rvt en directie alle nevenwerkzaamheden en mogelijk tegenstrijdige belangen. Daarna melden zij alle nieuwe of beëindigde nevenwerkzaamheden binnen dertig dagen aan (de voorzitter van) de rvt. Na melding stelt de rvt in haar eerstvolgende vergadering vast of sprake is van een tegenstrijdig belang. Alle (neven)functies van leden van de rvt en directie worden vermeld op de website van Stichting Theatergroep De Horde.

Naast tegenstrijdige belangen die verband houden met de functies van een lid van de rvt of directie, kunnen zich belangenconflicten voordoen gerelateerd aan persoonlijke of zakelijke relaties. De stichting gaat geen verplichtingen aan met personen of partijen waarbij de schijn kan ontstaan dat een lid van de rvt of directie – dan wel een lid uit haar of zijn naaste kring – persoonlijk belang heeft bij het aangaan ervan. Bij twijfel brengt het betreffende lid de overwegingen bij een te nemen beslissing in de vergadering van de rvt in. De rvt neemt over de ingebrachte overwegingen een besluit tijdens de volgende vergadering, of zoveel eerder wenselijk en mogelijk is. Een besluit houdt ook in het besluit tot nader onderzoek.

Ongewenst gedrag

De stichting beschikt over een gedragscode en een protocol voor

omgang met ongewenst gedrag. Elke nieuwe betrokkene bij de stichting ontvangt de beide documenten, bij aanvang van elke nieuwe productie worden ze met de crew besproken en jaarlijks vindt een evaluatiebijeenkomst plaats met alle mensen die op dat moment voor de stichting actief zijn.

Bijlage 1 **Samenstelling rvt**

Leden van de rvt hebben een brede maatschappelijke belangstelling en affiniteit met de missie van De Horde. Ze zijn onafhankelijk, beschikken over toezichthoudende vaardigheden en hebben relevante kennis en ervaring die voor een passend toezicht vereist zijn. Daarnaast beschikken ze over inzicht in de bedrijfsvoering en de governance van een maatschappelijke instelling en in maatschappelijke en politieke verhoudingen – zowel binnen de eigen organisatie als in het netwerk waarin De Horde opereert. Ze zijn collegiaal, alert en kritisch en bereid zoveel tijd te besteden aan De Horde als voor een adequaat en tijdig toezicht is vereist. Aanwezigheid bij alle vergaderingen van de rvt is het uitgangspunt.

Het verdient voorkeur om binnen de rvt van De Horde aandacht te organiseren voor de volgende aandachtsvelden. Idealiter neemt elk lid van de rvt, op basis van kennis en ervaring, het voortouw op een van de genoemde aandachtsvelden:

1. Cultuur en artistiek beleid
De portefeuillehouder beschikt over ruime kennis en ervaring op cultureel gebied en fungeert op dit terrein als klankbord voor de rvt en de directie. Tevens beschikt de portefeuillehouder over een passend netwerk in de culturele sector, bij voorkeur in Oost-Nederland in het algemeen en Gelderland in het bijzonder.
2. Financiën
De portefeuillehouder beschikt over ruime kennis en ervaring heeft op financieel gebied en fungeert op dit terrein als klankbord voor de rvt en de directie. Waar nodig of gewenst ondersteunt de portefeuillehouder de zakelijk directeur in het aangaan en onderhouden van financiële relaties met relevante betrokkenen.
3. Governance en/of juridisch
De portefeuillehouder beschikt over ruime kennis en ervaring op governancegebied en fungeert op dit terrein als klankbord voor de rvt en de directie. Waar mogelijk of gewenst kan deze portefeuille

samenvallen met de aandacht voor de juridische aspecten van de organisatie en haar activiteiten.

4. Verbondenheid met de doelgroep en de samenleving
De portefeuillehouder beschikt over ruime kennis over en ervaring met de doelgroep waarop De Horde zich richt, zoals omschreven in de statuten van de stichting, en fungeert op dit terrein als klankbord voor de rvt en de directie. Het is een aanbeveling als de portefeuillehouder door kennis en ervaring nauw verbonden is met de samenleving waarin De Horde haar thuisbasis heeft en waar zij haar activiteiten ontwikkelt.

Tot slot verdient de rol van de voorzitter van de rvt bijzondere aandacht. De voorzitter:

- Beschikt over tijd en vaardigheden om als primus inter pares op te treden en, waar nodig, als eerste aanspreekpunt te fungeren voor de directie van De Horde.
- Organiseert de verbinding binnen de rvt en die tussen de rvt en de directie, waarbij de nadruk ligt op collegiaal toezicht.
- Beschikt over goede voorzittersvaardigheden en heeft integreren en, waar nodig, conflict oplossende kwaliteiten.
- Houdt, met een lid van de rvt, een jaarlijks functioneringsgesprek met de directie.
- Heeft primair de verantwoordelijkheid voor de goede onderlinge verhoudingen binnen De Horde, en daarmee voor personele aangelegenheden.

Bijlage 2 Directieprofielen

Artistiek directeur

Functiedoel Ontwikkelen, mede vaststellen en realiseren van de (artistieke) doelstellingen, zodanig dat binnen de artistieke kaders een programma ontstaat dat het voortbestaan van de organisatie ondersteunt.

Resultaatverwachting

	Kernactiviteit	Resultaatcriteria
Strategie	• samen met de zakelijk directeur vormen van een visie op de koers van de organisatie en formuleren van het strategisch beleid • vertalen van strategisch beleid naar meerjarenvisie en jaarplannen • bespreken van beleid/plannen met rvt en, na accordering door rvt, aansturen en bewaken van de realisatie ervan	• toekomst bestendig beleid • haalbaarheid van de doelstellingen • haalbaarheid van • meerjarenvisie (incl. budget)
Artistiek functioneren	• opstellen van artistieke (jaar)plannen, vaststellen van programma, en dergelijke • werven van artistieke medewerkers, bijwonen van audities, stimuleren van creativiteit	• mate waarin plannen en omzet gerealiseerd zijn • resultaat van de onderhandeling
Imago en naamsbekendheid	• representeren van de organisatie naar buiten • opbouwen en onderhouden van relevant netwerk, vorm en zakelijk inhoud geven aan samenwerkingsverbanden • behartigen van de belangen van de organisatie bij de politieke besluitvorming	• bekendheid van organisatie bij relevante partijen • beschikbaarheid relevant netwerk • doeltreffendheid lobbyactiviteiten
Interne organisatie	• aansturen van de artistieke afdelingen • zorgdragen voor een gezonde artistiek positie • zorgdragen voor dat de artistieke uitgangspunten worden gewaarborgd	• efficiëntie van de artistieke organisatie • haalbaarheid artistieke uitgangspunten
Leidinggeven	• zorgen voor een adequate personeelsontwikkeling • motiveren van medewerkers, beoordelen van de prestaties, bijsturen, instrueren en opleiden (coachen en begeleiden) • zorgen voor de realisatie van HR-beleid en toepassing van onderliggende personeelssystemen	• mate van inspirerend leiderschap • doelrealisatie door medewerkers • motivatie bij medewerkers • beschikbaarheid van medewerkers

Zakelijk directeur

Functiedoel Ontwikkelen, mede vaststellen en realiseren van de (zakelijke) doelstellingen van de organisatie, zodanig dat binnen richtlijnen een gezonde financiële situatie ontstaat en de organisatie kan voortbestaan.

Resultaatverwachting

Gebied	Kernactiviteit	Resultaatcriteria
Strategie	• samen met artistieke directeur vormen van een visie op de koers van de organisatie en formuleren van het strategisch beleid • vertalen van strategisch beleid naar meerjarenvisie en jaarplannen • bespreken van beleid/plannen met rvt en, na accordering door rvt, aansturen en bewaken van de realisatie ervan	• toekomst bestendig beleid • haalbaarheid van de doelstellingen • haalbaarheid van • meerjarenvisie (incl. budget)
Behaalde (financiële) resultaten	• opstellen van (financiële) jaarplannen, budgetten en dergelijke en na goedkeuring bewaken hiervan • verwerven van financiële middelen bij publieke subsidiënten en private fondsen, onderhouden van contacten en delegeren van de fondsenwerving • (laten) voeren van commerciële onderhandelingen met klanten en leveranciers • rapporteren over de financiële situatie	• mate waarin plannen en omzet gerealiseerd zijn • doorlopen van procedures met kwaliteit • resultaat van de onderhandeling
Imago en naamsbekendheid	• representeren van de organisatie naar buiten • opbouwen en onderhouden van relevant netwerk, vorm en zakelijk inhoud geven aan samenwerkingsverbanden • behartigen van de belangen van de organisatie bij de politieke besluitvorming	• bekendheid van organisatie bij relevante partijen • beschikbaarheid relevant netwerk • doeltreffendheid lobbyactiviteiten
Interne organisatie	• aansturen van het managementteam • (mede) zorgdragen voor een gezonde financiële positie • realiseren van beschikbaarheid van faciliteiten	• efficiëntie van de interne organisatie • financiële positie • mate waarin de faciliteiten de activiteiten ondersteunen

Gebied	Kernactiviteit	Resultaatcriteria
Leidinggeven	• zorgen voor een adequate personeelsontwikkeling • motiveren van medewerkers, beoordelen van de prestaties, bijsturen, instrueren en opleiden (coachen en begeleiden) • zorgen voor de realisatie van HR-beleid en toepassing van onderliggende personeelssystemen	• mate van inspirerend-leiderschap • doelrealisatie door medewerkers • motivatie bij medewerkers • beschikbaarheid van medewerkers