

BELEIDSPLAN NVTC 2025 - 2028



Aangenomen door het bestuur op 17 december 2025

Inhoudsopgave

1 NVTC in het kort.....	3
2 Missie en doel.....	3
2.1 Kernwaarden.....	4
2.2 Visie.....	4
2.3 Doelgroep.....	4
3 Governance en bestuur.....	4
3.1 De leden.....	4
3.2 Het bestuur.....	5
3.3 De kwartiermaker.....	6
3.4 Organisatieontwikkeling.....	6
4 Ontwikkelingen en toekomstperspectief.....	6
5 Strategische keuzes, ambities en doelen 2025 - 2028.....	6
6 Activiteitenplan 2025 - 2028.....	8
7 Begroting bij activiteitenplan 2025 - 2028.....	12
7.1 Begroting 2025 – 2028 met doorkijk naar 2029.....	12

1 NVTC in het kort

De Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) is de beroepsvereniging voor toezichthouders en bestuurders in de culturele sector en heeft tot doel om deze sector te versterken door toezichthouders te ondersteunen en hiermee een bijdrage te leveren aan hun professionalisering. We verenigen mensen die zich inzetten voor goed bestuur en stevig toezicht bij culturele instellingen.

De culturele sector verandert voortdurend. Thema's als governance, sociale veiligheid, duurzaamheid, inclusie en diversiteit vragen om toezichthouders die niet alleen deskundig zijn, maar ook breed kunnen kijken en verantwoordelijkheid willen delen.

NVTC is uitgegroeid tot een gewaardeerd platform waar kennis, ervaring en netwerk binnen de culturele sector samenkomen. We bieden leden toegang tot een collegiaal netwerk en ondersteunen hun professionele ontwikkeling. De inzet van NVTC is om de komende jaren een centrale rol te spelen voor de gehele sector in plaats van alleen haar individuele leden. Deze beleidsinzet sluit ook aan bij het advies van de Raad voor Cultuur over Goed Toezicht, dat in september 2025 gepubliceerd werd. De Raad voor Cultuur heeft gesteld dat de NVTC een logisch en goed verzamelplatform kan zijn voor bestuurders en toezichthouders binnen de culturele sector om kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en kennisborging in de sector te bewerkstelligen. Concreet betekent dit dat NVTC zich ten dienste stelt voor de gehele culturele sector. Om deze rol goed te vervullen willen we qua ledenaantal verder groeien zodat er een goede afspiegeling is van de sector, zorgen dat kennisdeling onder hen geïntensiveerd wordt, en zij dankzij ons de weg weten te vinden naar voor hen passende middelen voor professionalisering en ontwikkeling van hun vak.

2 Missie en doel

Onze missie is helder: de kwaliteit van intern toezicht bij culturele instellingen structureel verbeteren en versterken. NVTC zet zich in voor het bevorderen van goed bestuur en toezicht binnen de cultuursector. Wij ondersteunen toezichthouders en bestuurders door middel van kennisdeling, professionele ontwikkeling en het stimuleren van best practices op het gebied van Governance. Dat doen we voor leden en niet-leden. Zo dragen we bij aan een duurzame culturele infrastructuur, waarin publieke en private middelen zorgvuldig worden beheerd.

2.1 Kernwaarden

1. **Integriteit** – Wij staan voor open, eerlijk en verantwoord toezicht.

2. **Deskundigheid** – We stimuleren doorlopende ontwikkeling van toezichthouders en bestuurders.
3. **Onafhankelijkheid** – We bewaken kritisch en objectief toezicht zonder belangenverstrengeling.
4. **Samenwerking** – We verbinden mensen en organisaties om toezicht gezamenlijk te versterken.
5. **Innovatie** – We zetten in op vernieuwing en actuele kennis in toezicht en bestuur voor de cultuursector.
6. **Maatschappelijke verantwoordelijkheid** – We dragen bij aan een sterke, inclusieve en duurzame cultuursector waarin publieke en private middelen effectief en transparant worden ingezet.

2.2 Visie

Wij zien een toekomst voor ons waarin intern toezicht in de cultuursector deskundig, onafhankelijk en impactvol is. Goed bestuur en stevige toezichthouders zijn essentieel voor een veerkrachtige sector. NVTC levert daar een structurele bijdrage aan door toezichthouders te ondersteunen in hun ontwikkeling.

2.3 Doelgroep

Onze primaire doelgroep bestaat uit toezichthouders in de culturele sector. Bestuurders zijn een secundaire doelgroep, met wie we nauwe samenwerking nastreven.

3 Governance en bestuur

NVTC is een vereniging en handelt conform de geldende Governance principes, statuten en reglementen. Het bestuur legt verantwoording af aan de leden.

3.1 De leden

De leden zijn het hart van de vereniging en tevens het hoogste orgaan voor besluitvorming. Op onze halfjaarlijkse algemene ledenvergadering wordt het bestuur verkozen, het jaarverslag incl. financiële realisatie besproken, verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en stemmen de leden over de plannen en begroting voor het aankomende kalenderjaar.

Op het moment van schrijven zijn er 106 organisaties lid, wat neerkomt op ongeveer 500 toezichthouders. Als Big Hairy Audacious Goal wil de NVTC in 2030 hét toonaangevende kennis- en netwerkplatform zijn voor toezicht binnen de culturele sector, met een actief lidmaatschap

van alle culturele organisaties, wat neerkomt op ongeveer 500 leden en 2500 toezichthouders, die gezamenlijk bijdragen aan een krachtige, inclusieve en toekomstbestendige cultuursector.

3.2 Het bestuur

Het bestuur bestaat eind 2025 uit de volgende zeven leden:

- Jurenne Hooi – voorzitter en governance specialist
- Erica Tervelde – secretaris
- Eric Alkemade – penningmeester
- Pauline Kastermans – portefeuille evenementen
- Bér Engels – portefeuille communicatie
- Marvin Putuhena - portefeuille juridische zaken
- Yvonne Twisk - governance specialist

Het bestuur is verkozen door de leden. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor:

- Beleidsontwikkeling en het uitzetten van de strategie;
- Evenementen
- Financien
- Ledenwerving
- Fondsenwerving
- Onderhouden en versterken van externe samenwerkingen met stakeholders binnen en buiten de culturele sector.
- Versterken van de zichtbaarheid van de NVTC via communicatie en publicaties.
- De begroting, het jaarplan, het organiseren van de evenementen en de ledenadministratie; het opbouwen en onderhouden van contacten met partners en financiers.

Aftreedschema

Naam	Termijn	Begin termijn	Einde termijn
Bér Engels (portefeuille communicatie)	1	ALV 2024	ALV 2028
Marvin Putuhena (portefeuille juridische zaken)	1	ALV 2025	ALV 2029
Jurenne Hooi (voorzitter en governance)	1	ALV 2022	ALV 2026
Eric Alkemade (penningmeester)	1	ALV 2025	ALV 2029
Pauline Kastermans (portefeuille evenementen)	1	ALV 2023	ALV 2027

Naam	Termijn	Begin termijn	Einde termijn
Erica Tervelde (secretaris)	1	ALV 2025	ALV 2029
Yvonne Twisk (governance)	1	ALV 2024	ALV 2029 (niet volbracht)

3.3 De kwartiermaker

De kwartiermaker (0,6 FTE) draagt zorg voor de huidige dagelijkse gang van zaken en de groei van de vereniging, waaronder:

- Coördinatie en organisatie van de tweejaarlijkse evenementen, waaronder de ledenvergaderingen en het grotere jaarcongres. Daarnaast op termijn ook verkennen hoe de regionale bijeenkomsten en de expertsessies verder vormgegeven kunnen worden en welke ondersteunende middelen daarvoor nodig zijn.
- Actieve ledenwerving en -beheer, inclusief ledenadministratie en communicatie.
- Ondersteuning en advies van het bestuur bij beleidsontwikkeling en strategische besluitvorming.
- Onderhouden en versterken van externe samenwerkingen met stakeholders binnen en buiten de culturele sector.
- Versterken van de zichtbaarheid van de NVTC via communicatie en publicaties.
- Uitvoering van lopende zaken en verslaglegging naar het bestuur.

3.4 organisatieontwikkeling en governance model

Met de komst van de kwartiermaker zet de vereniging haar eerste stap naar een situatie waarin bestuursleden meer controlerend zijn en uitvoerende zaken bij een manager en/of directeur (nu nog in de vorm van een kwartiermaker) zijn belegd. Om meer helderheid te krijgen over de rollen van de dagelijkse leiding en die van het bestuur, is transformeren naar een Raad van Toezicht model een mogelijke vorm die die helderheid biedt. We verkennen of dat passend blijkt voor onze vereniging en zo ja: hoe we de transitie soepel kunnen laten verlopen.

4 Ontwikkelingen en toekomstperspectief

De jaren 2023-2025 stonden in het teken van verkenning: met een onderzoek door Berenschot, jaarcongressen en een gerichte campagne hebben we het fundament verder gelegd en verstevigd. Het onderzoek “Zicht op Toezicht” bevestigde het belang van een structurele beroepsvereniging voor toezichthouders. Drie speerpunten kwamen daarbij naar voren: (1) structurele kennisdeling, (2) netwerkontwikkeling en (3) normbepaling en belangenbehartiging.

De komende jaren willen we deze pijlers structureel verankeren in een beleid dat dezelfde vierjarige cyclus volgt als het subsidiebeleid van de Rijksoverheid. Het advies van de Raad voor Cultuur pver de staat van het toezicht in cultuur, dat in september 2025 uitkwam, is voor ons een tweede belangrijke leidraad waarlangs we, samen met onze leden, beleidskeuzes en strategie voor dit kunstenplan uitstippelen.

5 Strategische keuzes, ambities en doelen 2025 - 2028

We richten ons de komende jaren op de kernfuncties die het belang van NVTC vormen:

1. **Netwerkontwikkeling: landelijk en regionaal verbinden en versterken**

We bouwen aan een landelijk en regionaal dekkend netwerk van toezichthouders. Dit netwerk bevordert samenwerking, kennisontwikkeling, kennisuitwisseling, kennisborging en versterking van Raden van Toezicht in de uitvoering van hun werk, wat bijdraagt aan een algeheel sterkere cultuursector.

2. **Kennisdeling voor betere toezicht kwaliteit**

We bieden actuele kennis, tools en de wegwijzer naar trainingen die toezichthouders helpen hun rol professioneel en met vertrouwen uit te voeren.

3. **Samen bouwen aan impact**

Doordat onze leden elkaar versterken, wordt het netwerk voor toezicht in de cultuursector versterkt. Dat leidt tot meer kennis, meer samenwerking, zelfregulatie van de kwaliteit van het toezicht en de samenwerking met directeur bestuurders. Dat alles draagt bij aan een betere profilering van de culturele sector in het maatschappelijke debat.

Daarnaast zetten we in op de volgende ambities:

4. **Groei ledenaantal**

Ons doel is het aantal leden van NVTC sterk te laten toenemen. We zetten in op een verdriedubbeling van 75 naar 225 betalende leden (organisaties), wat neerkomt op 900 individuele toezichthouders in 2027. Het doel voor de twee jaar daarna is dat alle culturele instellingen lid zijn (ongeveer 500 organisaties, wat neerkomt op ongeveer 2500 individuele toezichthouders).

5. **Samenwerking intensiveren / opzoeken van relevante stakeholders**

We versterken en verdiepen bestaande partnerschappen (o.a. Cultuur+Ondernemen, Platform Governance Cultuur, de Raad voor Cultuur, en Platform ACCT) verder. Het streven is minimaal vijf nieuwe samenwerkingen aangaan met brancheverenigingen zoals Museumvereniging, Federatie Cultuur, VvNO, NAPK, VOB, VSCD en de VNG. En gaan we

in gesprek met fondsen over hun beoordelingscyclus en de rol van de kwaliteit van toezicht daarin. Op deze manier wordt er een netwerk van samenwerkingspartners gecreëerd waarin alle partijen die zich inzetten voor het versterken van de rol van toezichthouders elkaar makkelijk kunnen vinden en versterken, zodat de kwaliteit van toezicht vanuit meerdere perspectieven bevorderd wordt.

6. De ANBI-status: een strategische keuze

Om onze doelen te realiseren, verkent NVTC of de ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling) meerwaarde kan hebben voor de impact en groei van de organisatie. Deze status biedt niet alleen fiscale voordelen voor donateurs, maar vergroot ook onze zichtbaarheid en aantrekkingskracht als maatschappelijke non-profit organisatie, en biedt voordelen op het gebied van onze uitgaven, bijvoorbeeld door middel van maatschappelijke kortingen van aanbieders. Tegelijk wordt zo ook fiscaal zichtbaar dat we ons inzetten voor het maatschappelijke nut.

7. Implementatie van de adviezen van de Raad voor Cultuur op het gebied van toezicht

NVTC maakt zich als organisatie klaar om, wanneer de raadsadviezen voor goed toezicht door de minister worden overgenomen, onze voor de sector te vervullen rol te spelen met verve. Concreet door invulling te geven aan hoe we om willen gaan met toetsing van kwaliteitstandaarden en hoe we toezichthouders daarin adequaat kunnen begeleiden, de invulling van ketentafels, bij- en nascholing, samenwerking met brancheverenigingen en bonden.

6 Activiteitenplan 2025 - 2028

De afgelopen jaren hebben aangetoond dat regelmatige kennissessies en een jaarlijks congres bijdragen aan de professionalisering en netwerkontwikkeling van toezichthouders in de culturele sector. Daarnaast heeft gerichte communicatie over de rol van NVTC geleid tot een groei in het ledenbestand. Dit willen we benutten en op verder bouwen. Wat werkt zetten we voort: het jaarlijkse congres en onze kennisbank die doorlopend wordt aangevuld met governance inzichten, die in deze beleidsperiode zijn definitieve vorm krijgt op onze nieuwe website. En wat nieuw is zoeken we de beste vorm voor, door middel van pilotformats voor expertsessies en regioessies, waarna we ook die definitief opnemen in ons activiteiten aanbod.

De kennisuitwisseling die heeft plaatsgevonden tijdens de NVTC-congressen en is vastgelegd in publicaties in Goed Bestuur & Toezicht^{1,2}, onderstreept het belang van een actieve rol van toezichthouders in maatschappelijke en bestuurlijke transitie.

Daarnaast wordt blijvend ingezet op actieve ledenwerving via doorlopende communicatie, zodat NVTC op termijn financieel zelfstandig kan opereren.

6.1 Omschrijving activiteiten 2025 - 2028

Jaarcongres

Elk jaar vindt in het najaar het NVTC jaarcongres plaats. In het halfjaar daarvoor wordt het thema bepaald aan de hand van input van de leden op de ALV, en aan de hand van ontwikkelingen in de sector. Het jaarcongres bestaat altijd uit een keynote, panelgesprek, netwerkbijeenkomst en culturele afsluiting, en per jaar bezoeken we afwisselend één van onze leden uit de regio en de randstad.

Regiosessies

Hiervoor starten we pilots op in dit beleidsplan. Het doel ervan is dat onze leden ook lokaal de tools van ons krijgen voor kennisontwikkeling met collega toezichthouders in hun regio en lokale intervisie. Leden kunnen bij NVTC aangeven dat ze een dergelijke sessie willen hosten en mede organiseren bij hun eigen culturele organisatie. Het thema vullen zij zelf in. NVTC ondersteunt in de realisatie van de bijeenkomst, en ontwikkelt een format voor het programma dat leden kunnen volgen. Zo wordt aanwezige kennis en netwerk lokaal benut waardoor er ook in de regio's professionalisering en versterking plaatsvindt.

Expertessies

Voor kennisontwikkeling is het perspectief van experts op diverse thema's van groot belang. Dit is iets dat zich goed leent voor een podcast (bijv. opgenomen in boardrooms) en/of interviews die we als blog of linkedinpost kunnen gebruiken voor onze communicatie. Het mes snijdt met dit soort vormen aan meerdere kanten: de vorm is laagdrempelig en past goed in een lunchpauze of hardlooppauze, en voor NVTC is het mooi materiaal om zich mee te profileren als kennisbron. De beste vorm ontwikkelen we dit beleidsplan aan de hand van pilots, waarna we vervolgens kiezen voor één format.

¹ Jurren Hooi en Pauline Kasternans: Toezicht in tijden van transitie: Lessen uit de culturele sector. Goed Bestuur & Toezicht 1, 2024

² Pauline Kasternans en Jurren Hooi: Toezicht culturele sector moet professionaliseren. Stevig toezicht functioneert als een regenjas. Goed Bestuur & Toezicht 1, 2025

Digitale kennisbank en scholingsaanbod

De digitale kennisbank zoals die nu al op de website staat, krijgt een zoekfunctie op thema of kernwoorden zodat leden daarin aan de hand van hun vragen van dat moment de beschikbare artikelen kunnen opzoeken. Het doel is dat die databank van kennis verder wordt ontwikkeld en aangevuld in de komende beleidsperiode. Voor het scholingsaanbod is een eerste stap gezet door een overzicht ervan te bieden op onze website en het jaarcongres. Op termijn onderzoeken we of we dit willen intensiveren in de vorm van vaste partnerschappen.

ALV

De halfjaarlijkse ALV heeft als belangrijkste doel dat de ALV besluiten goedkeurt, maar omdat het ook een bijeenkomst is van leden zoeken we naar aanvullende eenvoudige vormen die deelnemen aantrekkelijker maken dan besluitvorming alleen. In het najaar koppelen het aan het congres, in het voorjaar willen we een aantal kleine vormen proberen om ook hier een vast format voor te ontwikkelen.

Commissies en werkgroepen met leden

Om het verenigings aspect van NVTC te versterken en de leden meer eigenaarschap te geven over de koers, rollen we in dit beleidsplan commissies en werkgroepen uit. Mogelijke commissies en werkgroepen die we gaan vormgeven gaan over urgente thema's in de sector, zoals professionalisering van toezicht, sociale veiligheid, financiële gezondheid van organisaties en governance. Bij het oppakken hiervan gaan we uit van vragen die vanuit onze leden komen.

Ledenwerving

In deze beleidsperiode zet NVTC in op een flinke groei van het ledenaantal: in 2027 minimaal 225 betalende organisaties (wat neerkomt op ongeveer 1200 toezichthouders), om in de jaren daarna langzaam door te groeien naar dat alle culturele instellingen lid zijn (ongeveer 500 organisaties, wat neerkomt op ongeveer 2500 toezichthouders) en we alle culturele toezichthouders kunnen ondersteunen. Om dit te kunnen dragen als organisatie wordt in 2026 de basis gelegd met een volledig nieuw ledenadministratiesysteem. Om de campagne voor ledenwerving succesvol te laten verlopen ondergaat NVTC tevens een rebranding traject begin 2026 om een sterk aansprekend solide merk te worden dat past bij onze leden en de sector.

Publicaties en communicatie

De lijn van meer zichtbaarheid van onze bestuursleden, het delen van kennis en de ontwikkeling van de beroepsgroep blijven we structureel agenderen in dit beleidsplan. Publicaties, maar ook opiniestukken en zichtbaarheid in de media zijn daar belangrijke middelen voor. In onze communicatie zetten we de lijn door die de afgelopen jaren is neergezet, en zorgen we dat we structureel (online) aanwezig zijn voor onze doelgroepen. We stellen ieder jaar een

communicatieplan op en voeren deze uit, met aandacht voor zowel het vergroten van het bereik en bekendheid als de betrokkenheid van (aspirant-)leden. Dat doen we primair via sociale media en onze eigen nieuwsbrieven, en secundair via partnerorganisaties, overige Free en in sommige gevallen Paid publicity.

7 Begroting bij activiteitenplan 2025 - 2028

Om deze ambities te realiseren, is financiering noodzakelijk. De NVTC streeft naar een mix van eigen inkomsten (zoals lidmaatschapsgeld en kaartverkoop) en aanvullende ondersteuning van OCW, groeiend naar een model dat voldoende eigen inkomsten genereert.

7.1 Begroting 2025 – 2028 met doorkijk naar 2029

- Er wordt stevig ingezet op ledengroei en bijkomende contributie inkomsten. Dit kan doordat er sinds oktober 2025 een kwartiermaker is die tijd heeft om zich hiervoor in te zetten.
- De gemiddelde contributie is in 2025 gedaald doordat er leden werden geworven met een actietarief. We willen deze tarieven na het eerste jaar van lidmaatschap laten aflopen. Ook willen we de prijsstelling van de reguliere contributie verhogen. Hierdoor zou de gemiddelde contributie weer moeten stijgen, terwijl ook werving via actie lidmaatschappen mogelijk blijft.
- Kaartverkoop blijft hetzelfde omdat activiteiten in principe voor leden zijn, en er een maximum aantal niet-leden kaarten kan kopen.
- Bij groei aantal leden zal ook het aantal (leden)activiteiten kunnen groeien (wat bij zou moeten dragen aan groei ledenbestand).
- Verwachte prijsindexatie is niet meegenomen en kan worden gedekt uit mogelijke prijsindexering van de contributie.
- Kosten ledenactiviteiten zullen stijgen naarmate leden actiever worden. Er zal een vast budget beschikbaar zijn.
- Het streven is een jaarlijkse sluitende begroting zonder overschot of tekort zodat alle inkomsten ook gebruikt worden voor activiteiten voor leden. Een bescheiden eigen vermogen (maximaal € 50.000) zal worden aangehouden als buffer voor wisselende jaarlijkse inkomsten en uitgaven.
- De prognose voor de periode na de OCW-subsidiëring laat zien dat de groei in aantal leden met het wegvallen van de door subsidie-gedekte activiteiten zal terugvallen. Desalniettemin is de groei in nominale aantallen dan dankzij de impuls van OCW wel aanzienlijk en kan NVTC op eigen kracht doorgroeien.

Lidmaatschappen	Gerealiseerd		Projectperiode		Prognose		
	30 juni 2024	30 juni 2025	30 juni 2026	30 juni 2027	30 juni 2028	30 juni 2029	30 juni 2030
Aantal	50	70	150	225	281	352	439
Toename		40%	114%	50%	25%	25%	25%
Gemiddelde contributie	€ 200	€ 200	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250
Inkomsten	€ 10.000	€ 14.000	€ 37.500	€ 56.250	€ 70.313	€ 87.891	€ 109.863
Toename		40%	168%	50%	25%	25%	25%

Begroting 2025-2028

NVTC Meerjaren begroting 2025 - 2028

	2025		2026		2027		2028	
	Aantal	Begroot	Aantal	Begroot	Aantal	Begroot	Aantal	Begroot
OMZET								
Lidmaatschappen	100	€ 30,000	150	€ 45,000	225	€ 67,500	350	€ 105,000
Subsidies		€ 100,000		€ 100,000		€ 100,000		€ 100,000
Losse kaartverkoop	35	€ 1,750	35	€ 1,750	35	€ 1,750	35	€ 1,750
Omzet (incl. BTW)		€ 131,750		€ 146,750		€ 169,250		€ 206,750
KOSTEN								
<u>Uren</u>								
Kwartiermaker	0.5FTE	€ 83,200	0.5FTE	€ 83,200	0.6FTE	€ 99,840	0.8FTE	€ 99,840
<u>Activiteiten</u>								
Kennisevents	2	€ 25,000	3	€ 37,500	4	€ 50,000	4	€ 50,000
Ledenactiviteiten		€ 2,750		€ 2,750		€ 6,110		€ 6,110
<u>Out of pocket</u>								
Administratie		€ 2,000		€ 2,000		€ 2,000		€ 2,000
Promotie		€ 10,000		€ 15,000		€ 20,000		€ 25,000
ICT		€ 3,000		€ 3,000		€ 3,000		€ 3,000
Bankkosten		€ 250		€ 250		€ 250		€ 250
Kantoorkosten		€ 3,000		€ 3,000		€ 3,000		€ 3,000
Werving & Selectie		€ 300		€ 300		€ 300		€ 300
Verzekeringen		€ 500		€ 500		€ 500		€ 500
Overig		€ 500		€ 500		€ 500		€ 500
Kosten (incl. BTW)		€ 130,500		€ 148,000		€ 185,500		€ 190,500
RESULTAAT								
Bruto resultaat		€ 1,250		-€ 1,250		-€ 16,250		€ 16,250
BTW		€ 263		-€ 263		-€ 3,413		€ 3,413
Netto resultaat		€ 988		-€ 988		-€ 12,838		€ 12,838
<i>Dotatie reserve NVTC</i>		€ 988		-€ 988		-€ 12,838		€ 12,838