

**GOED BESTUUR  
VOOR CULTUUR**

**'Corporate governance'  
voor de cultuursector**



**Annick Schramme – Joke Schrauwen – Charlotte Rommes (red.)**

## **INHOUD**

<b>TOELICHTING</b>	4
<b>I.</b> Inleiding	5
<b>II.</b> Goed bestuur voor cultuur?	11
<b>II.1.</b> Omschrijving van het begrip corporate governance	11
<b>II.2.</b> Waarom ‘Goed Bestuur’?	12
<b>II.3.</b> Waarom cultural governance?	12
<b>II.4.</b> De cultuursector in Vlaanderen: diversiteit troef	14
De Kunstensector	15
De Cultureel-erfgoed sector	15
Cultuurcentra en openbare bibliotheken	17
Het Sociaal-cultureel volwassenenwerk	18
<b>II.5.</b> De rol van de overheid en impact van het Cultuurpact	18
<b>II.6.</b> Beleidscultuur en cultuurbeleid	20
<b>II.7.</b> Bestuursrollen	22
<b>III.</b> Toelichting bij de vijf algemene principes van goed bestuur	24
<b>III.1.</b> De rol en bevoegdheden van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie. Ieder orgaan heeft eigen, duidelijk afgebakende taken.	24
<b>III.2.</b> De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar: het principe van checks and balances staat hierbij centraal.	27

<b>III.3.</b> De bestuursorganen werken transparant en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun werking en beslissingen.	29
<b>III.4.</b> De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen.	30
<b>III.5.</b> De bestuursorganen erkennen het belang van de interne en externe stakeholders. Bij de strategische beslissingen houden de bestuursorganen rekening met deze stakeholders.	32
<b>IV.</b> Coda	34
<b>LEIDRAAD CULTURAL GOVERNANCE</b>	37
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	46
<b>COLOFON</b>	48

TO e

L I

ch T

i Ng

## I. INLEIDING

Het belang van goed bestuur heeft reeds ingang gevonden in verschillende maatschappelijke domeinen: in het politieke discours, het bedrijfsleven, de gezondheidszorg en recent nog bij universiteiten, hogescholen en het wetenschappelijk onderzoek. Ook de cultuursector beseft dat goed bestuur geen luxe maar een noodzaak is. De toenemende professionalisering en verzakelijking in de Vlaamse cultuursector en de vraag van de overheid naar meer transparantie en ondernemerschap versterken het belang van richtlijnen en aanbevelingen inzake goed bestuur. Goed bestuur vormt het sluitstuk van dit professionaliseringsproces.

Reeds verschillende malen is tijdens studiedagen het thema aangekaart en besproken. Minister van Cultuur Joke Schauvliege vermeldt het als een belangrijk aandachtspunt in haar beleidsnota 2009-2014.

Het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen nam daarom in augustus 2011 het initiatief om een stuurgroep op te richten die een *Leidraad Cultural Governance* zou voorbereiden <sup>#1</sup>. De stuurgroep is samengesteld uit vertegenwoordigers van het Fonds, het culturele veld, het bedrijfsleven en het beleid in Vlaanderen en Nederland. De stuurgroep kwam tussen september 2011 en maart 2012 driemaal bijeen en er was een intens mailverkeer tussendoor om tot een gedragen tekst te komen op maat van de sector. Parallel hieraan werd een onderzoek in opdracht van de Vlaamse Overheid opgestart naar de bestaande praktijken op het vlak van *cultural governance*. Er vond een vruchtbare kruisbestuiving plaats tussen het onderzoek en het denkwerk van de stuurgroep.

De hierna geformuleerde principes voor *cultural governance* zijn van toepassing op alle Vlaamse gesubsidieerde culturele organisaties. De keuze voor de gesubsidieerde sector was bewust. Gezien het publieke belang van deze sector en het feit dat de bestuurders met publieke middelen werken, is het des te belangrijker dat hier ook zorgvuldig mee omgesprongen wordt. Principes voor goed bestuur bieden hier een grotere garantie voor. Ook al is de leidraad bedoeld voor de ganse sector, kan de uitwerking van deze principes verschillen van organisatie tot organisatie. In het Vlaamse culturele veld zijn immers geen twee organisaties gelijk: ze verschillen naar juridische vorm en bestuursstructuur; qua schaal (van zeer kleine organisaties tot grote instituties); de betrokkenheid van de overheid varieert; sommige culturele verenigingen werken met lidmaatschappen, anderen niet; en ook de bestuurscultuur kan sterk verschillen. Niettegenstaande de diversiteit in het veld heeft de stuurgroep toch gekozen om sectorbrede aanbevelingen op te stellen. Hierbij wordt uitgegaan van vijf grote basisprincipes op het vlak van *cultural governance* die gelden voor de ganse cultuursector.

**I. De rol en bevoegdheden van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie. Ieder orgaan heeft eigen, duidelijk afgebakende taken.**

**II. De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar. Het principe van *checks and balances* staat hierbij centraal.**

**III. De bestuursorganen werken transparant en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun werking en beslissingen.**

**IV. De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen.**

**V. De bestuursorganen erkennen het belang van de interne en externe *stakeholders*. Bij de strategische beslissingen houden de bestuursorganen rekening met deze *stakeholders*.**

Deze principes vormen het uitgangspunt voor de formulering van **25 aanbevelingen en richtlijnen voor de sector**, die als een afzonderlijk geheel worden weergegeven. We trachten deze principes ook zoveel mogelijk toe te lichten en te contextualiseren. We hopen dat de culturele organisaties de aanbevelingen en principes ter harte zullen nemen en op basis hiervan de denkoefening zullen maken om wat goed is te behouden en wat minder goed loopt te verbeteren. Onderliggend is dit de toepassing van het principe dat we overnemen van andere *governance* codes: *comply or explain* ofwel *pas toe of leg uit*. Op die manier wordt de diversiteit van de sector helemaal naar waarde geschat: de principes zijn er voor elke culturele organisatie, maar wanneer de toepasbaarheid niet geheel mogelijk is, dan verplicht het jezelf te motiveren waarom dat zo is en waarom je het anders doet.

Een noodzakelijke voorwaarde om een *Leidraad Cultural Governance* ingang te laten vinden is dat er voldoende draagvlak is binnen de sector en het beleid. De bevragingen en discussiegroepen georganiseerd in het kader van het onderzoek (in opdracht van de Vlaamse overheid) en het colloquium van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement op 26 maart 2012 zijn vanuit dit oogpunt erg belangrijk. Het is echter aan de sector en het beleid zelf om met deze Leidraad in de toekomst aan de slag te gaan.

Voor deze *Leidraad Cultural Governance* werd onder meer inspiratie gezocht in andere landen en sectoren. In de Belgische bedrijfswereld werden reeds twee codes *corporate governance* geïntroduceerd: de code Lippens voor beursgenoteerde bedrijven (december 2004) en de code Buysse voor niet-beursgenoteerde bedrijven (september 2005, 2011). Ook de social-profitsector ontwikkelde op initiatief van de Koning Boudewijnstichting zijn code<sup>#2</sup>. Deze codes vonden weerklank bij bedrijven enerzijds en social-profitorganisaties anderzijds. Bovendien besteden verschillende organisaties zoals

GUBERNA, Instituut voor Bestuurders, UNIZO of het Kenniscentrum voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de Koning Boudewijnstichting, een deel van hun werking aan het ondersteunen van goed bestuur bij hun doelgroep.

Vorig jaar werd ook een reeks aanbevelingen voor goed bestuur uitgetekend voor universiteiten, hogescholen en wetenschappelijke instellingen binnen de Vlaamse Gemeenschap<sup>#3</sup>. Omwille van het non-profit karakter zijn er vele gelijkenissen met de gesubsidieerde cultuursector.

Een belangrijke inspiratiebron voor de Vlaamse *Leidraad Cultural Governance* vormde ongetwijfeld de code uit Nederland. In 2006 heeft een commissie onder leiding van Dr. Wim van den Goorbergh (bestuurder van het toenmalige Kunst & Zaken<sup>#4</sup>) een Code *Cultural Governance* bestaande uit 23 aanbevelingen opgesteld. Deze code is echter niet zomaar transposeerbaar naar de Vlaamse cultuursector, onder meer omdat men in Nederland werkt met andere bestuursmodellen. Bovendien zijn de wettelijke verplichtingen van bestuursorganen soms anders. Tevens keken we ook met belangstelling naar de interne oefening die bij de Vlaamse Opera gaande was omtrent *cultural governance*.

Tot slot willen we graag iedereen danken die meegewerkt heeft aan de totstandkoming van deze leidraad. In de eerste plaats de stuurgroepleden:

**Marianne Berendse**, adjunct directeur van Stichting Cultuur-Ondernemen in Nederland, die de *Code Cultural Governance* in Nederland geïnitieerd heeft;

**Joop J. Daalmeijer**, voorzitter Raad voor Cultuur in Nederland en oud gedelegeerd bestuurder NTR Nederlandse publieke omroep.

**Guido De Brabander**, voormalig academisch coördinator van de masteropleiding Cultuurmanagement (UA) en lid van o.m. de Raad van Bestuur van het Toneelhuis en van het Bilsen Fonds;



**Jan De Groof**, hoogleraar aan het Europacollege (Brugge) en aan de Universiteit van Tilburg (Nederland); Regeringscommissaris bij de Universiteit Antwerpen en bij de Universiteit Hasselt; UNESCO Chargé de Mission en die recent aanbevelingen voor *good governance* heeft uitgebracht voor het Hoger Onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek;

**Wouter De Ploey**, Director/Senior Partner Mc Kinsey & Company, voorzitter Kunstkamer VOKA; voorzitter M HKA

**Charlotte Rommes**, Junior Projectleider Commissie Cultureel Verdrag Vlaanderen –Nederland (CVN);

**Dominique Savelkoul**, transitie manager Vlaamse Opera – Koninklijk Ballet van Vlaanderen en lid van o.m. de Raad van Bestuur van het Bilsen Fonds;

**Annick Schramme**, voorzitter van de stuurgroep en voorzitter van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement; huidig academisch coördinator van de master Cultuurmanagement (UA) en van de gelijknamige master class aan de Antwerp Management School;

**Katia Segers**, hoogleraar VUB / gastprofessor UA en o.m. lid van de Raad van Bestuur van de Vlaamse Opera, waar zij een werkgroep leidde rond *cultural governance*;

**Dorian Van der Brempt**, directeur van het Vlaams-Nederlands huis deBuren in Brussel; hij is ook actief in verschillende Raden van Bestuur in de cultuursector;

Het waren boeiende gedachtewisselingen die in een aangename, respectvolle en constructieve sfeer zijn verlopen. Ieder reikte vanuit zijn ervaringen en expertise nuttige suggesties en voorstellen aan. Dank daarvoor. Dank ook aan **Joke Schrauwen**, die het onderzoek in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap mee uitvoert, en **Charlotte Rommes, jr.** projectleider van CVN. Zij hebben mee de redactie van deze tekst gevoerd. Ook **Bruno Verbergt** danken we graag voor zijn constructieve feedback op de eindversie. Tot slot zijn we dank verschuldigd aan de bestuursleden van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement zelf, omdat zij vanuit hun missie om de reflectie en het debat over de praktijk van het cultuurmanagement in Vlaanderen te bevorderen, het idee voor een *Leidraad Cultural Governance* hebben gelanceerd.

**Annick Schramme**

Voorzitter Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement

Maart 2012

## II. GOED BESTUUR VOOR CULTUUR?

### II.1. Omschrijving van het begrip corporate governance

*Corporate governance* staat voor deugdelijk of behoorlijk bestuur. In de bedrijfs-wereld is het begrip al enkele decennia gemeengoed. In vennootschappen is er namelijk vaak een scheiding tussen eigenaars en aandeelhouders enerzijds en het bestuur en de Directie anderzijds. Regels voor goed bestuur zorgen er in de bedrijfswereld voor dat er een objectieve maatstaf bestaat om de andere partij te beoordelen. Afhankelijk van de invulling van het begrip *corporate governance*, staan een heldere taakverdeling, winstmaximalisatie (als centrale doelstelling van de onderneming) of het *stakeholdersmanagement* van de onderneming centraal.

De definities van *corporate governance* lopen dus vaak uiteen. Zingales definieert *corporate governance* onder meer als volgt: '*corporate governance is synonymous with the exercise of authority, direction and control*'. (Zingales, 1998) De Utrechtse hoogleraar Giep Hagoort specificeert dan weer dat *corporate governance* vooral vanuit het perspectief van de Raad van Bestuur moet bekeken worden: '*Corporate governance is a quest to strengthen the quality and control of the functioning of the organization from the board's perspective*'. (Hagoort, 2005: 209-210)

Enkele academici hebben het begrip *corporate governance* willen opentrekken naar alle betrokkenen. Zo leggen Van Besouw en Noordman het accent bij alle *stakeholders* van de organisatie en niet enkel bij de bestuurders en eigenaars: '*Governance concerns good administration, good supervision, good responsibility, and (ultimately) influence through stakeholders*'. (Van Besouw & Noordman, 2005)

Renz formuleert het als volgt: *‘Governance is the process of providing strategic leadership to a non profit organisation. It entails the functions of setting direction, making policy and strategy decisions, overseeing and monitoring organisational performance, and ensuring overall accountability. Non profit governance is a political and organisational process involving multiple functions and engaging multiple stakeholders’.* (Renz, 2004: 191)

## **II.2. Waarom ‘Goed Bestuur’?**

Bij vennootschappen vond *corporate governance* ingang op basis van verschillende argumenten. Als eerste argument wordt vaak aangehaald dat een CEO of directeur werkt met de middelen van anderen. Schatplichtig aan de *managerial theory of the firm* zal deze benadering regels opstellen die de controle en afspraken tussen de eigenaars en de beheerders van die middelen regelt. Deze middelen zijn niet enkel financieel; het gaat ook om andere (maatschappelijke) *resources* zoals de omgeving, werk, kennis enz. Duidelijk afgebakende bevoegdheden en de wederzijdse controle op het uitvoeren van deze bevoegdheden (*checks & balances*) houden de bestuursorganen in evenwicht. Deze duidelijke afbakening van bevoegdheden werkt bovendien professionalisering in de hand.

Daarnaast zijn er ook andere argumenten om *corporate governance* te bepleiten. Deze hangen meestal samen met de transparantie van de werking van de verschillende bestuursorganen. Als er een duidelijke verdeling is van verantwoordelijkheden tussen de bestuursorganen, kunnen de gepaste organen ook sneller in dialoog treden met de *stakeholders*. Bovendien zorgt deze transparantie voor vertrouwen en bijgevolg ook voor een mogelijke versterking van reputatie. Tot slot leidt het debat omtrent *corporate governance* tot meer kennis over de werking van de eigen bestuursorganen, wat leidt tot een verbetering en professionalisering van de eigen organisatie.

## **II.3. Waarom cultural governance?**

De regels omtrent *corporate governance* zijn echter niet zomaar te vertalen naar de culturele sector. De finale doelstelling van *corporate governance* is het bijdragen tot het succes van de onderneming op lange termijn. In de bedrijfs-wereld betekent dit vooral dat winstmaximalisatie in breed perspectief en

op lange termijn wordt nagestreefd. Bij *cultural governance* staan de artistieke of culturele resultaten en een maatschappelijke oriëntatie centraal. Bij *corporate governance* staan economische resultaten en marktoriëntatie voorop. De bestuurders zijn bezoldigd en de belangen van de *shareholders* wegen zwaar. Bij *cultural governance* zijn bestuursmandaten meestal vrijwillig en worden bestuurders slechts in een beperkt aantal gevallen vergoed door een zitpenning of een onkostenvergoeding. Bij *cultural governance* primeren de belangen van de *stakeholders* boven deze van de *shareholders*. De belangrijkste *stakeholders* van een culturele organisatie zijn de bestuursorganen, de bezoldigde en onbezoldigde medewerkers en het publiek. Daarnaast is er nog het maatschappelijk niveau of de externe *stakeholders*, waaronder de overheid, diverse actoren uit het middenveld en vrienden- of vrijwilligersverenigingen. (Hagoort: 2005)

Op basis hiervan kunnen we het begrip *cultural governance* als volgt definiëren: ***cultural governance* is de praktijk van goed bestuur voor culturele organisaties. Het bestuur van culturele organisaties stelt de uitvoering van de missie op lange termijn voorop door het bepalen van de strategie. Het bestuur vrijwaart hierbij de (artistieke) missie, de ethiek en de financiële gezondheid van de organisatie. In dit proces van cultural governance houdt het bestuur rekening met alle stakeholders (intern en extern) van de organisatie.**

Net zoals de bestuurders van vennootschappen werken culturele organisaties niet enkel met eigen middelen. De overheid en de maatschappij verwachten dan ook een verantwoordelijke omgang met deze middelen. Een transparante werking van bestuursorganen en een duidelijke controle geeft deze en andere *stakeholders* vertrouwen. Professionalisering staat bij *cultural governance* centraal. Deze professionalisering heeft niet enkel betrekking op de activiteiten van de bezoldigde medewerkers, maar ook op de werking van de bestuursorganen. Bovendien verwacht de overheid veerkracht en zelfredzaamheid van culturele organisaties.

Volgens een Canadese studie van de academici André Courchesne en Johanne Turbide (2011) heeft de huidige financiële crisis een impact op vele organisaties in de cultuursector. Waar de macht in tijden van welvaart *de jure* ligt bij de Raad van Bestuur en *de facto* bij de manager, verschuift de macht in tijden van crisis meer naar de besturen. Dit heeft directe consequenties voor het bestuur van de organisaties en voor de samenstelling (en verwachte competenties en profielen) van deze bestuursorganen.

#### **II.4. De cultuursector in Vlaanderen: diversiteit troef**

De cultuursector in Vlaanderen wordt gekenmerkt door een groot aantal culturele organisaties die subsidies ontvangen van de Vlaamse overheid om hun werking te kunnen realiseren. De kunstensector alleen telt reeds 356 organisaties, die een meerjarige structurele subsidie hebben aangevraagd. Sinds het aanstellen van een volwaardig minister van ‘Nederlandse Cultuur’ in 1965 en de totstandkoming van de culturele autonomie in 1971 heeft de Vlaamse overheid een subsidiesysteem ontwikkeld dat vooral gebaseerd is op kwaliteit, diversiteit, vernieuwing en participatie. Sinds de jaren 2000 zijn er vier kaderdecreten tot stand gekomen die heel de cultuursector reguleren: het decreet voor een integraal en kwalitatief lokaal cultuurbeleid (13 juli 2001); het decreet Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk (2003); het Kunstendecreet (2 april 2004) en het Cultureel-erfgoeddecreet (2008).

De decreten vormen het kader voor een korte omschrijving die hierna volgt van de diverse sectoren waar de aanbevelingen betrekking op hebben. Hierbij wordt telkens de eigenheid van iedere sector, onder andere op het vlak van bestuursstructuur, kort omschreven.

Juist omdat al deze organisaties werken met publieke middelen, is goed bestuur niet alleen relevant maar ook noodzakelijk. De Vlaamse overheid is niet alleen subsidiënt maar tevens één van de belangrijkste *stakeholders* in dit proces van goed bestuur. Jaarlijks leggen de organisaties verantwoording af tegenover de overheid. Hierbij wordt enkel gekeken naar de correcte uit-

voering van het ingediende meerjarige beleidsplan en de bijhorende financiële verantwoording. De kwaliteit van besturen wordt echter tot nu toe niet in rekening gebracht. Het garandeert nochtans een efficiënte omgang met publieke middelen en voorkomt eventuele ontsporingen.

## De Kunstensector

Het kunstendecreet is ontworpen voor een brede waaier aan kunstdisciplines en -organisaties: beeldende kunst, theater, audiovisuele kunsten, dans, muziektheater, kunsteducatie, muziek, sociaal-artistiek werk, architectuur en vormgeving, multidisciplinaire kunstencentra, werkplaatsen en festivals en publicaties. Om in aanmerking te komen voor een meerjarige subsidiëring in het kader van het Kunstendecreet, dient men een vzw-structuur aan te nemen. De meeste kunstorganisaties zijn dus private initiatieven die een vzw-structuur hebben aangenomen, anderen zijn stichtingen. Hiermee geven ze te kennen dat ze geen ‘winst’ mogen nastreven, maar een maatschappelijk doel hebben. Nochtans zijn er op het vlak van besturen nog grote verschillen. Zo kunnen sommige organisaties geen gebruik maken van een vaste infrastructuur en gaan de middelen dus grotendeels naar de artistieke werking en het personeel. Andere organisaties, waaronder een aantal grote Vlaamse culturele instellingen, beschikken wel over een eigen infrastructuur, al dan niet in concessie gekregen van de lokale, provinciale en/of Vlaamse overheid. Tevens zijn sommige organisaties meer op creatie en productie gericht terwijl anderen zorgen voor spreiding. Ook de betrokkenheid van de overheid kan variëren. Die diversiteit is ook weerspiegeld in de bestuurscultuur van de organisaties. De besturen van kunstorganisaties kunnen dus niet over dezelfde kam geschoren worden.

## De Cultureel-erfgoed sector

Het Cultureel-erfgoeddecreet heeft betrekking op het roerend en immaterieel cultureel erfgoed. Omwille van de huidige staatsstructuur is het onroerend erfgoed gewestmaterie en behoort het dus niet tot de bevoegdheid van de minister van Cultuur. Ook het veld van het cultureel erfgoed wordt gekenmerkt door een grote diversiteit aan organisaties. Naast een rijkdom aan klei-

nere private vrijwilligersorganisaties, zijn er de collectiebeherende erfgoedorganisaties (waaronder musea, erfgoedbibliotheken en privaatrechtelijke archieven) en de niet-collectiebeherende erfgoedorganisaties (waaronder de expertisecentra, ...) die werken met professionelen en meestal een publiek karakter hebben. De Vlaamse, provinciale of lokale overheid fungeert vaak als inrichtende macht. Het Cultureel-erfgoed beleid is gericht op complementariteit tussen de verschillende beleidsniveaus (Vlaams, provinciaal, lokaal).

Ook de juridische vorm kan variëren. Vele musea zijn bijvoorbeeld vzw's, maar blijven sterk verankerd binnen de overheidsadministratie. Daarnaast zijn verschillende musea autonome overheidsbedrijven ofwel echte overheidsdiensten. De Gentse musea zijn momenteel in een transitieproces en willen zich hergroeperen in twee autonome gemeentebedrijven. Van de grote Vlaamse culturele instellingen, heeft het M HKA intussen een vzw-structuur, maar het KMSKA is een Intern Verzelfstandigd Agentschap. Dat maakt dat het personeel meestal overheidspersoneel is, wat het voeren van een flexibel beleid niet makkelijk maakt. Vaak moet er aan verschillende overheden verantwoording afgelegd worden en is de scheiding tussen bestuursverantwoordelijkheid en het uitvoerende niveau niet altijd duidelijk. Verdere verzelfstandiging of afstand van bestuur wordt zeker niet door alle erfgoedorganisaties als oplossing gezien. Deze organisaties beschouwen erfgoed als een collectief goed waarvoor de gemeenschap in eerste instantie verantwoordelijk is. De betrokkenheid van de overheid – de belangrijkste *stakeholder* – wordt dan ook gewaardeerd en gekoesterd. Wel is er vraag naar een grotere belangstelling vanuit de politiek dan nu het geval is, meer transparantie en een duidelijkere aflijning van de rollen en de bijhorende verantwoordelijkheden. Het debat dient dus genuanceerd gevoerd te worden, met respect voor de eigenheid van iedere organisatie en met respect voor de lokale context. Een meer heldere structuur is echter een basisvoorwaarde voor deugdelijk bestuur. De stuurgroep is dan ook voorstander om het debat en de reflectie hierover verder te voeren.



## Cultuurcentra en openbare bibliotheken

In het kader van het decreet lokaal cultuurbeleid (2001) worden ook de cultuurcentra (CC) en de openbare bibliotheken (OB) gesubsidieerd. Zij vormen de pijlers van het lokale cultuurleven. Een netwerk van cultuurcentra werd sinds het einde van de jaren zestig van de vorige eeuw uitgebouwd met het oog op de democratisering van cultuur. Een decretaal kader volgde later (in 1976, 1991 en 2001). De basisdoelstellingen van de cultuurcentra zijn de spreiding van cultuur (zowel geografisch als naar cultuurvormen), het verhogen van de cultuurparticipatie, en sinds het decreet van 2001 ook het bevorderen van de 'gemeenschapsvorming' en 'de culturele diversiteit'.

Het eerste decreet met betrekking tot het openbaar bibliotheekwerk kwam tot stand in 1978. Doelstelling was om in iedere gemeente in Vlaanderen een bibliotheek op te richten. Het is ook een verplichting in het decreet van 2001. OB's worden immers beschouwd als de meest laagdrempelige vorm om aan cultuur te participeren.

Zowel de OB's als de CC's zijn bij uitstek instrumenten van de overheid. Zij werden in het leven geroepen door de overheid om de beleidsdoelstellingen van cultuurparticipatie en democratisering te realiseren. Dit wordt ook weerspiegeld in hun structuur. Juridisch gezien zijn de middelen van veel CC's (personeel en infrastructuur) ingebed in een stadsdienst, maar hebben zij voor de programmatie een vzw-structuur opgericht, die toelaat flexibeler te werken. Bovendien is het bestuur (de Algemene Vergadering en Raad van Bestuur) vaak een afspiegeling van de bestuursverhoudingen (zie II.5 De rol van de overheid en de impact van het Cultuurpact). Dit legt een hypotheek op de samenstelling en dus werking van de cultuurcentra. Niettemin pleit de stuurgroep ervoor om de principes van goed bestuur zo goed mogelijk te implementeren. *Cultural governance* is niet alleen een zaak van de private kunst- en cultuursector.

## Het Sociaal-cultureel volwassenenwerk

Vlaanderen heeft een grote rijkdom aan sociaal-culturele verenigingen op haar grondgebied (waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen verenigingen, vormingsinstellingen en bewegingen). In tegenstelling tot Nederland bijvoorbeeld wordt deze sector gerekend tot het cultuurbeleid en niet tot het welzijnsbeleid. Ook voor dit domein is een decretaal kader uitgewerkt. De werking van deze sector is lange jaren bepaald geweest door het Cultuurpact (1973) en de verzuijing. Met het Koepeldecreet van 1976 werden de verschillende zuilen ook geïnstitutionaliseerd. Dit heeft nog geduurd tot het begin van de 21ste eeuw. Met de nieuwe decreten van 1995 en 2003 werd het proces van ontzuijing ingezet. De subsidiëring gebeurt sindsdien niet langer op basis van de zuil en het aantal activiteiten en afdelingen, maar op basis van kwaliteit (van het beleidsplan en de gebruikte sociaal-culturele methodiek) en soort organisatie (vereniging, instelling of beweging). Toch werkt ook hier het Cultuurpact nog sterk door. Het werken met een groot aantal vrijwilligers en diverse *stakeholders* is tot slot één van de kenmerken van deze sector waar rekening moet mee gehouden worden bij de toepassing van de principes van goed bestuur.

De cultuursector is dus een zeer diverse sector. Zowel naar discipline, schaal, oorsprong (publiek of privaat) en/of naar bestuursstructuur variëren culturele organisaties sterk. Hiermee dient rekening gehouden te worden bij de toepassing van de aanbevelingen voor goed bestuur.

### **II.5. De rol van de overheid en impact van het Cultuurpact**

Een vaak gehoorde verzuchting als het gaat om de samenstelling van Raden van Bestuur is het Cultuurpact.

Het Cultuurpact ontstond in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Vanuit liberaal-vrijzinnige hoek was men bezorgd dat de totstandkoming van de culturele autonomie in 1971 zou leiden tot een politiek en ideologisch overwicht van de christendemocraten in het Vlaamse cultuurlandschap.

Naar analogie met het Schoolpact van 1958 werd daarom op 16 juli 1973 de Cultuurpactwet goedgekeurd, evenals het decreet hierover op 28 januari 1974. Het Cultuurpact stelt dat *'alle ideologische en filosofische strekkingen dienen gewaarborgd te worden bij de samenstelling van adviesraden of openbare instellingen in de culturele sector'*. Bedoeld als bevordering van inspraak en participatie van alle burgers heeft deze wet eerder tot het tegendeel geleid. De vereenzelviging van strekkingen met politieke partijen deelde het culturele veld in volgens politieke ideologieën en versterkte op die manier de verzuiling.

Eén hoofdstuk van het Cultuurpact, hoofdstuk IV, handelt over de algemene beginselen betreffende de deelneming aan het bestuur van culturele organisaties, opgericht door of ressorterend onder de overheid. Basispremissie hierbij is dat de overheden de gebruikersgroeperingen en ideologische en filosofische strekkingen, volgens een billijke democratische en werkelijke vertegenwoordiging, met medebeslissende of adviserende stem betrekken bij het beheer van culturele instellingen, infrastructuren en diensten (art 8 §1)<sup>#5</sup>.

Met de regelmaat van een klok staat de toepassing van het Cultuurpact ter discussie. Ook al wordt het Cultuurpact doorheen de jaren niet altijd even strikt 'partijpolitiek' toegepast, blijft het toch een zware hypotheek leggen op de sector. Bovendien zijn het huidige Gemeentedecreet (15 juli 2005) en het Provinciedecreet (9 december 2005) ook duidelijk wat betreft de politieke vertegenwoordiging in verzelfstandigde overheidsorganisaties. Ze stellen onder meer dat één of meer bestuursorganen van extern verzelfstandigde organisaties voor meer dan de helft afgevaardigd moeten worden door de gemeenteraad dan wel de provincieraad. Dit alles leidt ertoe dat vele Raden van Bestuur een logge structuur hebben die een afspiegeling vormt van de gemeente- of provincieraad. Het vinden van politiek personeel met een culturele interesse voor het culturele veld is ook geen makkelijke klus.

Deze verplichte afvaardiging staat overigens haaks op de beginselen van goed bestuur, waarbij competenties en profielen van bestuurders in functie van een goede werking van de organisatie worden bepaald. Ook al is de overheid (één van) de belangrijkste *stakeholders* van de gesubsidieerde cultuursector, kan het niet zijn dat de politieke kleur het doorslaggevend selectie criterium is

bij de samenstelling van Raden van Bestuur. Principes van democratische vertegenwoordiging botsen hier met principes van professionaliteit. In de praktijk wordt hier pragmatisch mee omgesprongen en zoekt men zo veel mogelijk naar een combinatie van profielen en competenties. Zo tracht de Directie en de Raad van Bestuur soms proactief eigen competente kandidaten voor te stellen aan de betrokken politieke instanties. Dit vergt wel het nodige lobbywerk achter de schermen. Toch blijft het Cultuurpact in combinatie met het Gemeentedecreet en het Provinciedecreet als een zwaard van Damocles boven vele Raden van Bestuur hangen. Niet alleen zorgt een partijpolitieke invulling van deze wetgeving voor zeer omvangrijke Raden van Bestuur, waarin leden zetelen die niet noodzakelijk de (artistieke) missie van de organisatie onderschrijven. Bovendien leidt deze praktijk regelmatig tot vertraging bij de hersamenstelling van nieuwe Raden van Bestuur. De stuurgroep pleit dan ook uitdrukkelijk voor een aanpassing van het cultuurpactdecreet/wet, waarbij de idee van participatie door gebruikersgroepen wel overeind blijft maar die artikels (in casu artikel 3 en artikel 9) die geleid hebben tot een politisering worden herbekeken of afgeschaft.

Dit alles wil echter niet zeggen dat de betrokkenheid van de overheid niet belangrijk gevonden wordt. Zeker de Culturele erfgoed-sector wijst op de bijzondere verantwoordelijkheid die de overheid heeft jegens het (eigen) erfgoed. Het is en blijft één van de belangrijkste *stakeholders* in de gesubsidieerde cultuursector. Ook vele culturele organisaties die niet onder het Cultuurpact vallen, zijn vragende partij om een band met de overheid te bewaren en willen die weerspiegeld zien in hun Raad van Bestuur maar dan op een transparante manier en in verhouding tot het geheel. Zo valt te verantwoorden dat indien een organisatie gebruik maakt van culturele infrastructuur van de overheid, deze overheid ook vertegenwoordigd is in diezelfde Raad van Bestuur, bij voorkeur in de rol van ‘waarnemer’ of ‘commissaris’. In de grote culturele instellingen is de overheid ook gerepresenteerd via een of meerdere regeringscommissaris(sen) die vooral controle uitoefenen op het financieel beheer van de organisatie en hierover rapporteren aan de bevoegde overheden. De rol van voorzitter of ondervoorzitter kan volgens de stuurgroep omwille van mogelijke belangenconflicten (tegelijkertijd subsidiënt en bestuurder) niet vervuld worden door

een politiek mandataris. Naast het jaarverslag, kunnen goede communicatielijnen en een regelmatige mondelinge verantwoording inzicht geven in het gevoerde beleid. Op die manier wordt ook de betrokkenheid van de diverse overheden verhoogd.

## II.6. Beleidscultuur en cultuurbeleid

Cultuurbeleid komt niet tot stand in een vacuüm, maar binnen een bepaalde beleidscultuur. De beleidscultuur heeft te maken met de processen en de diverse actoren (politiek, kabinetten, administratie, maar ook bv. commissies en fondsen) die mee bepalen op welke manier cultuurbeleid tot stand komt en gevoerd wordt. De beleidscultuur is meestal het resultaat van historisch gegroeide gewoontes, waarden en attitudes. Decreten en wetgeving reguleren *de jure* wel het veld, maar de beleidscultuur bepaalt hoe daar in de praktijk mee omgegaan wordt. Over het algemeen kunnen we stellen dat de verwevenheid tussen de culturele sector, overheid en politiek in Vlaanderen nog vrij groot is. De (praktische) betrokkenheid - in de zin van oprechte belangstelling en waardering - daarentegen is vaak niet gegarandeerd. Nochtans is de culturele sector vragende partij voor een grotere betrokkenheid van de politiek. Dit engagement is moeilijk te sturen, maar is wel een belangrijke voorwaarde om een goede werking van de bestuursorganen mogelijk te maken. Een duidelijkere explicitering van de rol van de politiek in de diverse culturele bestuursorganen is daarom, in het huidige systeem van overheidssturing, wenselijk. Dit zou ook de transparantie en de communicatie ten goede komen.

De opvatting leeft dat een vernieuwde bestuurscultuur (de cultuur van besturen binnen de organisatie) niet kan zonder ook een verantwoorde beleidscultuur en *vice versa*. De overheid dient zich hier voldoende bewust van te zijn. Het is dan ook belangrijk dat de politiek, de kabinetten, de administratie, de commissies en de fondsen deze *Leidraad Cultural Governance* mee onderschrijven en zelf nastreven.

Deze bezorgdheid van de sector staat nog los van de vraag of ook de beleidsstructuren en de regelgeving moeten aangepast worden. Welke rol dient de overheid te spelen? En wie draagt de eindverantwoordelijkheid? Moet het subsidiesysteem meer op afstand geplaatst worden of niet? Zo is in slechts twee kunstsectoren het beleid op afstand geplaatst door de creatie van een fondsstructuur (In 2000 werd het Vlaams Fonds voor de Letteren opgericht en in 2002 trad het Vlaamse Audiovisueel Fonds in werking). In alle andere kunstsectoren geldt het ministeriële systeem, dit wil zeggen dat de minister het laatste woord heeft bij het toekennen van subsidies. Bij een vergelijking van de werking van de beide systemen, lijkt de balans in het voordeel van de fondsstructuren uit te vallen. Ook treedt de overheid vaak op als inrichtende macht en is er de specifieke verantwoordelijkheid naar de grote Vlaamse culturele instellingen en het erfgoed, de cultuurcentra en de bibliotheken. De discussie over een verdere verfondsing in de kunstensector en/of over een verdere verzelfstandiging van de musea en cultuurcentra is een belangrijke discussie maar overstijgt deze *Leidraad Cultural Governance*. Toch hoopt de stuurgroep dat het debat hierover in de toekomst verder gevoerd kan worden.

## II.7. Bestuursrollen

De rollen die de Raad van Bestuur opneemt kunnen in de praktijk sterk variëren.

De Nederlandse hoogleraar Dirk Noordman onderscheidt drie mogelijke bestuursrollen die samenhangen met de levenscyclus waarin de organisatie zich bevindt:

1. Vriendenbestuur, komt vaak voor bij organisaties in de opstartfase: de organisatie start uit groep vrienden die bepaalde culturele doelen wil bereiken (bijvoorbeeld een muzikensemble) of een culturele ondernemer die een project uitwerkt en vrienden rond zich verzamelt om hem bij te staan.
2. Adviserend bestuur, komt vaak voor bij culturele organisaties in de groei fase: naarmate de activiteiten van een culturele organisatie uitbreiden, zijn er vaak ook bijkomende problemen aan de orde die een vriendenbestuur niet kan oplossen. Bijkomend juridisch, financieel of personeelsadvies is nodig.

Het bestuur zal dan evolueren naar een adviserend bestuur waar specifieke competenties van bestuurders belangrijker worden. De Raad van Bestuur professionaliseert.

3. Toezichthoudend bestuur, komt vaak voor in gevestigde organisaties met een lange traditie (en toegepast op Vlaanderen bij overheidsinstellingen): het bestuur staat het Directieteam niet meer noodzakelijk bij met advies, maar ziet er vooral op toe of de bedrijfsvoering (en dan vooral het financiële aspect) correct verloopt. Het bestuur bekrachtigt vaak alleen maar beslissingen die het Directieteam voorlegt. In Nederland is deze rol van toezichthouder geformaliseerd.

De koppeling van deze bestuursrollen aan de levenscyclus, lijkt in de praktijk in Vlaanderen niet altijd overeen te komen. De Raad van Bestuur in Vlaanderen heeft meestal een actieve rol in het meebesturen van de organisatie. De Raad van Bestuur/Algemene Vergadering vervullen overigens diverse rollen tegelijkertijd. Externe en interne factoren zoals een crisissituatie of het Cultuurpact kunnen ook invloed hebben op de rol die het bestuur binnen de organisatie vervult. Ook is er een essentieel verschil tussen het Vlaamse en Nederlandse bestuursmodel. In Nederland is er een duidelijke scheiding tussen de toezichthoudende rol, die voorbehouden is aan de Raad van Toezicht en het bestuur van de organisatie. In Vlaanderen vervult de Algemene Vergadering (in de vzw-structuur) in de regel de toezichthoudende rol. De overheid kan ook via de aanstelling van één of meerdere regeringscommissarissen toezicht houden op de (vooral financiële) werking van de Raad van Bestuur. Toch geeft het model van Noordman een goede indicatie van de mogelijke rollen die een Raad van Bestuur of Algemene Vergadering op zich kan nemen. Tot slot willen we nog wijzen op de werkgeversrol. In de meeste gevallen bepaalt de Raad van Bestuur de procedure, de aanstelling en de evaluatie van de leden van het Directieteam en zij laat zich hierin bij voorkeur bijstaan door externe expertise. De rest van het personeelsbeleid wordt gedelegeerd naar de Directie.

### III. TOELICHTING BIJ DE VIJF ALGEMENE PRINCIPES VAN GOED BESTUUR

Zoals gezegd, kunnen we vijf algemene principes van goed bestuur voor culturele organisaties onderscheiden. Hierna volgt een toelichting bij deze vijf algemene principes.

#### **III.1. De rol en bevoegdheden van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie. Ieder orgaan heeft eigen, duidelijk afgebakende taken.**

Zoals aangehaald, hebben de meeste meerjarig gesubsidieerde culturele organisaties omwille van de decretale bepalingen een vzw-structuur. Het is immers een voorwaarde om subsidie te kunnen ontvangen. Ook al biedt de vzw weinig ruimte om inkomsten te maximaliseren, wordt het in de sector wel als een vrij flexibele en dus werkbare structuur ervaren. Bij professionele organisaties is er naast een Algemene Vergadering (AV) en een Raad van Bestuur (RvB), ook een professioneel orgaan bevoegd voor het dagelijks reilen en zeilen in de organisatie, het Directieteam. We spreken daarom van de klassieke *governance*-triptiek (AV, RvB en Directieteam). Het fundamentele *governance*-vraagstuk berust bij de invulling van deze triptiek, en in het bijzonder bij de manier waarop bevoegdheden en delegatie afgebakend worden tussen deze organen.



Hoe wordt deze governance- triptiek nu ingevuld?

1. **De Algemene Vergadering (AV):** is de vertegenwoordiging van de inrichtende macht. Een Algemene Vergadering is verplicht bij een vzw of een NV.<sup>#6</sup> De Algemene Vergadering van een vzw heeft een toezichthoudende rol en is volgens de vzw-wetgeving minimaal bevoegd voor wijziging van de statuten, benoeming en afzetting van de bestuurders, benoeming en afzetting van de commissarissen<sup>#7</sup>, het bepalen van een bezoldiging voor de commissarissen indien van toepassing, de kwijting aan de bestuurders en commissarissen, de goedkeuring van de begroting en de rekening, de ontbinding van de vereniging, de uitsluiting van een lid en de omzetting van de vereniging in een vennootschap met een sociaal oogmerk. Deze bevoegdheden kunnen uitgebreid worden indien dat wordt vastgelegd in de statuten. (Vzw-wet art. 4)

De vzw-structuur is in de eerste plaats bedoeld voor ledenverenigingen. Aangezien men in de kunstensector meestal niet functioneert op basis van lidmaatschappen, wordt de AV vaak erg formalistisch ingevuld: de AV vormt een doorslag van de Raad van Bestuur + één extra lid. Hierdoor komt echter het toezicht en het principe van *checks and balances* in gevaar. Het is dus aangewezen dat de AV bestaat uit voldoende andere leden dan de Raad van Bestuur (bijvoorbeeld de helft meer). Een goede opvolging en controle vereisen ook een voldoende frequentie aan vergaderen. Waar in de praktijk de AV meestal maar éénmaal per jaar samenkomt, beveelt de stuurgroep aan om in beginsel tweemaal per jaar bijeen te komen, met name voor de goedkeuring begroting (met inbegrip van het beleidsplan, eventueel het meerjarenplan) enerzijds en de goedkeuring van de rekeningen (en kwijting van bestuurders) anderzijds.

2. **De Raad van Bestuur (RvB):** is het bestuursorgaan dat bevoegd is om de instelling te besturen, de missie te bepalen, (deel)strategieën vast te leggen en het management te controleren. Dit betekent dat de Raad van Bestuur de wettelijke bevoegdheid heeft om namens de organisatie verbintenissen

aan te gaan. De Raad van Bestuur duidt een voorzitter, secretaris en penningmeester aan. De Raad van Bestuur roept de Algemene Vergadering bijeen wanneer de wet, de statuten of ten minste één vijfde van de leden dit vragen. (Vzw-wet art.5) Alle leden worden ten minste acht dagen voor de Algemene Vergadering opgeroepen. (Vzw-wet art. 6) Daarmee is voorzien dat de Raad van Bestuur ook minimaal en actief verantwoording aflegt over de begrotingen en rekeningen. Andere bevoegdheden kan de Raad van Bestuur delegeren aan de Directie.

3. **Directieteam<sup>#8</sup>**: zijn de leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor het (dagdagelijks) management van de culturele organisatie. De samenstelling van het Directieteam kan variëren, naargelang er één directeur is of een meerhoofdig team. In de kunstensector wordt er meestal gewerkt met een artistiek én zakelijk directeur. In andere gevallen worden deze nog overvleugeld door een algemene Directie of intendant. In kleinere organisaties is er meestal maar één directeur, in grotere worden functies soms volgens de bedrijfsdivisies verdeeld en is er bv. een personeelsdirectie, een communicatiedirecteur, een financieel directeur en/of een technisch directeur die deel uitmaken van het Directieteam. De meest courante situatie in de cultuursector is het gedeeld leiderschap. In die situatie is het belangrijk dat er duidelijk geëxpliciteerd wordt (in het huishoudelijk reglement of een afzonderlijk directiereglement) hoe beiden zich tot elkaar verhouden en wie de eindverantwoordelijkheid draagt.

Naast deze drie organen hebben sommige organisaties nog een **Dagelijks Bestuur (DB)** naast de Raad van Bestuur en het Directieteam. De Raad van Bestuur vaardigt dan een beperkt aantal bestuurders af om samen met de Directie regelmatig of in specifieke gevallen zoals crisissen, rechtspleging etc., overleg te plegen over de dagelijkse werking. In het Dagelijks Bestuur zetelen in dat geval de bestuursleden die het meest betrokken zijn bij de vereniging (in de praktijk meestal de voorzitter, secretaris en penningmeester). Bij conflicten of overgangssituaties naar nieuwe directies zal een dagelijks bestuur vaak sterk betrokken worden bij selecties en loonsonderhandelingen en brengt het daarover verslag uit aan de Raad van Bestuur. Hoewel de wetgeving in

de mogelijkheid voorziet om een Dagelijks Bestuur in het leven te roepen, maken niet alle organisaties gebruik van deze mogelijkheid.

De relatie tussen Raad van Bestuur en Dagelijks Bestuur kan best worden vastgelegd via een delegatieregeling. Hetzelfde geldt voor de inrichting van thematische werkgroepen (ook wel ‘comitologie’ genoemd, zoals een remuneratiecommissie, of andere). Bij sommige organisaties gebeurt het dat bv. in geval van crisissituaties het Dagelijks Bestuur autonoom beslissingen neemt, die de afgesproken delegatieregeling overschrijden. In tijdelijke situaties kan dit te verantwoorden zijn, maar er dient vermeden te worden dat het Dagelijks Bestuur uitgroeit tot een parallel beslissingsorgaan dat naast de Raad van Bestuur opereert. (zie III.2.)

Sommige organisaties, waaronder de stadstheaters van Gent en Antwerpen en HETPALEIS, zijn geen vzw maar een stichting van openbaar nut. Het belangrijkste verschil tussen een stichting en een vereniging zonder winstoogmerk is dat een stichting geen leden kent en dus geen AV heeft. Het belangrijkste bestuursorgaan bij de stichting is de Raad van Bestuur. De meeste bepalingen van de Raad van Bestuur bij de vzw, gelden ook voor de Raad van Bestuur van de stichting. De mogelijkheid om bevoegdheden over te laten aan een Dagelijks Bestuur bestaat eveneens bij de stichting. Het is wel belangrijk een onderscheid te maken tussen private stichtingen en stichtingen van openbaar nut. Stichtingen van openbaar nut worden in de praktijk altijd opgericht door een publieke instantie, zoals een gemeentelijke overheid. Voor de samenstelling van het bestuur houdt dit in dat de leden voor een groot deel door de subsidiërende overheden worden benoemd.

### **III.2. De bestuursorganen leggen verantwoordelijkheid af aan elkaar: het principe van *checks and balances* staat hierbij centraal.**

Naast het duidelijk definiëren van de *governance* structuren is het ook aangewezen expliciete regels uit te werken voor het goed functioneren van de structuren. Immers, structuren zijn op zich geen garantie voor goed bestuur.

Er dient aandacht te zijn voor het organiseren en het waarborgen van een optimale samenwerking tussen de diverse organen, zodanig dat machtsconcentratie vermeden wordt.

Van belang is het duidelijk expliciteren van de taakafbakening tussen de organen zodat het voor elke betrokken partij duidelijk is waar welke bevoegdheden liggen, wie welke beslissingen kan nemen, hoe daarover verantwoording wordt afgelegd en wie hierop controle uitoefent. Een dergelijke invulling van de *governance* organen kan het best geformaliseerd worden via statuten en een huishoudelijk reglement. ‘Transparantie, verantwoording en integriteit’ zijn hierbij kernbegrippen.

Het inbouwen van tegenwichten is onontbeerlijk. Zo kan men bv. functies scheiden zodat de beslissing en controle bij verschillende personen komt te liggen. Er bestaat geen consensus over de precieze definitie en draagwijdte van het ‘vier-ogen’ principe (het principe volgens de welke twee personen (= vier ogen) elk afzonderlijk en zelfstandig een handeling of transactie opvolgen). Men kan zich afvragen of dit principe verder gaat dan de louter verplichte dubbele handtekening om een rechtspersoon te binden.<sup>#9</sup> Via het responsabiliseren van het uitvoerende niveau kan dit intern controlesysteem worden verfijnd ingevolge het beginsel ‘hoe sterker de motor (delegatie), hoe sterker de rem (controle)’.

Het bestuur ziet erop toe dat het uitvoerend orgaan (de Directie) de juiste wegen bewandelt om zijn opdracht uit te voeren, eerder dan in individuele en specifieke beslissingen in te grijpen. Slechts in uitzonderlijke gevallen moet het zelf kunnen ingrijpen.

Om een meerjarige subsidie te kunnen aanvragen, dienen culturele organisatie volgens de decretale bepalingen een beleidsplan in te dienen (sinds het Podiumkunstendecreet van 1993, het Cultureel - erfgoeddecreet van 2004, het decreet Sociaal-cultureel Volwassenenwerk van 2003 en het decreet Lokaal cultuurbeleid van 2001). De invoering van de beleidsplanmethodiek heeft geleid tot een sterke professionalisering van de sector. Er wordt sindsdien

nagedacht over zaken als visie, missie, positionering en strategische doelstellingen. Ook al worden missie en beleidsplan in de praktijk door de artistieke Directie uitgewerkt, de Raad van Bestuur wordt meestal ook betrokken bij dit beleidsplanningsproces. Het is belangrijk dat Raad van Bestuur de missie en de doelstellingen jaarlijks bespreekt. Ook het financiële verslag dient op regelmatige basis (driemaal per jaar) door de Raad van Bestuur besproken te worden. Uiteraard moet de Raad van Bestuur de begroting en jaarrekening goedkeuren (op afzonderlijke momenten). Maar ook tussentijds dienen de financiën opgevolgd te worden, om ontsparingen te vermijden.

Wat de privaatrechtelijke instellingen met vzw-statuut betreft, bewaakt de AV de doelstelling van de instelling, keurt de rekeningen goed en geeft kwijting. De AV kan daarvoor steunen op de werkzaamheden van de externe revisor.

### **III.3. De bestuursorganen werken transparant en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun werking en beslissingen.**

Openheid en transparantie zijn de steunpilaren van goed bestuur. Naast een effectieve en efficiënte informatiedoorstroming, dient in een *governance* model ook het belang onderstreept te worden van een degelijk controlesysteem. Naast de interne controlemechanismen kan dit op drie manieren gebeuren: financieel, wettelijk of via een beheersovereenkomst. Zo is voor grote vzw's de aanstelling van een revisor aan te bevelen voor een efficiënte en effectieve controle van de boekhouding.

De aanstelling van commissarissen (regeringscommissaris(sen) en/of stadscommissaris(sen)) biedt ook een garantie van controle door de overheid. Tot slot kan via de opmaak van een beheersovereenkomst tussen de verantwoordelijke overheid en de organisatie een degelijke controle ingebouwd worden. De werking van een dergelijk controlesysteem dient eveneens regelmatig geëvalueerd te worden.

Wat de interne controlemechanismen betreft, dient het Directieteam de Raad van Bestuur tijdig en volledig te informeren over het reilen en zeilen van de organisatie. De stukken voor de vergaderingen worden tijdig (minstens een week voordien) bezorgd aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur controleert op haar beurt de Directie en vraagt om meer uitleg of roept haar ter verantwoording indien dit nodig is. Er worden ook duidelijke afspraken gemaakt over de interne en externe communicatie, zeker in het geval van een meervoudig Directieteam. Deze afspraken kunnen best vastgelegd worden in het huishoudelijk reglement.

De vzw-wet vereist overigens dat verschillende formele aspecten van *cultural governance* ten aanzien van vzw's en stichtingen in de statuten worden vastgelegd<sup>#10</sup>.

#### **III.4. De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen.**

Een gemeenschappelijk kenmerk in het wereldwijde *governance*-debat is de prominente plaats die het bestuursorgaan inneemt als hefboom inzake goed bestuur. Een doeltreffend bestuursorgaan berust in eerste instantie op een optimale samenstelling. Hoe een bestuursorgaan samengesteld dient te worden, hangt nauw samen met de rol die dit orgaan geacht wordt te vervullen. (zie II.7. *Bestuursrollen*)

Hierbij wordt best rekening gehouden met de diverse bestuurdersprofielen, de nodige competenties en een gedifferentieerde samenstelling van de Raad van Bestuur. De gedifferentieerde samenstelling betreft niet alleen de gewenste profielen en competenties maar ook genderverhoudingen, etnische diversiteit, verschillende generaties, etc. Uitgangspunt is dat er gestreefd wordt naar een zo divers mogelijke en evenwichtige samenstelling. De criteria kunnen ook evolueren in de tijd, afhankelijk van de noden van de organisatie

in een bepaalde levensfase. Daarom dient de samenstelling van de Raad van Bestuur regelmatig herbekeken te worden.

Idealiter wordt de omvang van de Raad van Bestuur beperkt gehouden om een zo efficiënt en flexibel mogelijke werking te garanderen: voor een kleine vzw **4 tot 6 bestuursleden** voor een grote vzw bij voorkeur **8 tot 12 bestuursleden**. Procedures inzake aanpak van absentie worden best vastgelegd in het huishoudelijk reglement. Ook worden bij voorkeur procedures voorzien voor het behandelen van conflicten tussen Raad van Bestuur en Directie en/of voorzitter en Raad van Bestuur.

Mandaten voor het leven zijn uit den boze. Mandaten worden best beperkt in de tijd (3 tot 4 jaar) en zijn maximaal éénmaal hernieuwbaar. Er wordt best voorzien in een gefaseerd rooster van aftreden om de continuïteit van besturen te verzekeren. Om de duurzame werking van kleine organisaties in de socio-culturele sector te garanderen, kan het nuttig zijn om een tweede verlenging van het mandaat van een geëngageerde voorzitter te voorzien. Een gezond uitgangspunt kan hierbij zijn dat de duurtijd van een mandaat in principe dient samen te vallen met de levensfase van een organisatie.

Het Gemeentedecreet en Provinciedecreet voorzien in bestuursorganen met een verplichte vertegenwoordiging vanuit politieke fracties. Dit leidt in de praktijk tot te grote bestuursorganen die niet werkzaam zijn en/of waardoor absentie zeer hoog is.

De uitdaging bestaat er wellicht in te komen tot kleinere, slagvaardige en divers samengestelde bestuursorganen waarbij de competentie, ervaring, professionaliteit, onafhankelijkheid en betrokkenheid van de bestuurders primeert. Een evaluatie op geregelde tijdstippen van het functioneren van de bestuurders getuigt van een gezonde werking van de organisatie.

**III.5. De bestuursorganen erkennen het belang van de interne en externe *stakeholders*.  
Bij de strategische beslissingen houden de bestuursorganen rekening met deze *stakeholders*.**

Het bestuur van een culturele organisatie speelt zich niet af in een vacuüm, maar binnen een bepaalde maatschappelijke context waarin een veelheid aan actoren op een of andere manier betrokken zijn bij de organisatie. De belangrijkste *stakeholders* van een culturele organisatie zijn de bestuursorganen, de bezoldigde en onbezoldigde medewerkers en het publiek. Daarnaast is er nog het maatschappelijk niveau: de externe *stakeholders*, waaronder de overheid, andere actoren uit het middenveld en aparte vrienden- of vrijwilligersverenigingen. Deze situatie vergt een aangepast *stakeholdersmanagement* waarbij goede en transparante communicatielijnen met de diverse *stakeholders* worden uitgebouwd.

De rollen van de verschillende *stakeholders* kunnen soms heel divers ingevuld worden. Zo kunnen vriendenverenigingen financiële steun geven, maar ook verantwoordelijk zijn voor het organiseren van exclusieve activiteiten. Zij hebben meestal een afzonderlijke juridische structuur. De Directie kan deel uitmaken van deze vriendenvereniging, maar dan enkel als informatieverschaffer. De vriendenvereniging kan nooit in de plaats treden van de Raad van Bestuur.

Het werken met vrijwilligers is kenmerkend voor de culturele sector. Velen zouden hun werking moeten stopzetten of herdenken mochten deze vrijwilligers wegvallen. Ook met deze vrijwilligers – of ze nu formeel georganiseerd zijn of niet – dient een heldere communicatie gevoerd te worden. Een vrijwilligersvergoeding kan worden voorzien. Gezien hun grote inzet en betrokkenheid bij de organisatie dienen zij ook behandeld te worden als de ambassadeurs van de organisatie. Zij kunnen echter niet in de plaats treden van het management. Er dient voldoende afstand bewaard te worden.



De belangrijkste *stakeholder* in de cultuursector is en blijft de overheid. Als subsidiënt dient zij regelmatig en correct geïnformeerd te worden over de werking van de organisatie via het jaarverslag of regelmatige contactmomenten. Daarnaast is er de politieke vertegenwoordiging. Hoewel in vele gevallen de politieke vertegenwoordiging is gegarandeerd in het bestuur van organisaties, is een politieke afvaardiging in de Raad van Bestuur nog geen garantie op een goede informatiedoorstroming. Een regeringscommissaris is dat daarentegen wel. Het aanstellen van een regeringscommissaris is dan ook een aan te bevelen werkwijze. Aangezien het merendeel van de organisaties echter geen regeringscommissaris heeft, dient een regelmatig formeel overleg met de overheid best voorzien te worden.

## IV. CODA

Tijdens het onderzoek gaven culturele organisaties regelmatig te kennen dat ze positief staan tegenover de implementatie van zo'n reeks aanbevelingen, maar benadrukten ze ook dat 'goed bestuur' niet alleen een zaak is van de culturele organisaties zelf maar ook – zoals de principes van *corporate governance* voorschrijven - van het beleid. De belangrijkste *stakeholder* voor de meeste organisaties is en blijft immers de overheid. Ook van de politiek wordt eenzelfde transparantie, deugdelijkheid en verantwoordelijkheid verwacht (zie hoofdstuk II.6. Beleidscultuur en cultuurbeleid). Een kritische zelfevaluatie van de politieke overheden en hun beslissingsorganen is dus eveneens wenselijk. Naast zijn eigen voorbeeldrol, kan de overheid een goed bestuur voor cultuur verder ondersteunen door het aanbieden van opleidingen voor bestuurders, het aanleggen van databanken met geïnteresseerde bestuurders (al dan niet sectoraal) en een aanpassing van het Cultuurpact voor wat de politieke vertegenwoordiging in bestuursorganen betreft.

Een verzameling aanbevelingen voor goed bestuur fungeert als een gereedschapskist voor instellingen om zichzelf organisatorisch te verbeteren en te stroomlijnen. Dit zou moeten leiden tot een bottom up effect: de instellingen gaan zelf proactief aan de slag met het reflecteren over en het continu optimaliseren van de eigen werking. Het principe 'pas toe of leg uit' kan hierbij helpen.

- #1 Studiedagen zoals het Bilzen Fonds colloquium van 2006; het symposium ‘Geld voor Cultuur’ op 9 oktober 2009 in het KMSKA en tijdens het Cultuurforum op 7 juni 2010 en 31 mei 2011.
- #2 Denef Marleen, juni 2010
- #3 Prof. dr. Jan De Groof en Prof. dr. Lutgart Vanden Berghe (2011) Beginselen van Goed Bestuur voor Universiteiten, Hogescholen en wetenschappelijke instellingen in de Vlaamse Gemeenschap? Proeve van Aanbevelingen, Tilburg
- #4 Kunst & Zaken fuseerde later met Kunstenaars & Co tot Stichting Cultuur-Ondernemen.
- #5 Deze vertegenwoordiging in het bestuursorgaan of beheersorgaan kan drie vormen aannemen: 1. Het bestuursorgaan van de culturele organisatie wordt bijgestaan door een adviescommissie waarin de politieke strekkingen die bestaan in de betrokken overheid evenredig vertegenwoordigd zijn, naast de gebruikersverenigingen. Deze commissie heeft recht op een volledige voorlichting over de handelingen van het beheers- of bestuursorgaan; 2. De vereniging van afgevaardigden van de betrokken overheid of overheden met de vertegenwoordigers van de gebruikers en van de strekkingen; in dat geval moeten de regels inzake vertegenwoordiging het beginsel van de evenredige vertegenwoordiging in acht nemen, wat de afgevaardigden van de overheden betreft, en de bepalingen van artikel 3 van dit decreet wat de gebruikers en de strekkingen betreft; 3. Een zelfstandige vereniging van specialisten of gebruikers, al dan niet voorzien van een rechtsstatuut, waaraan de betrokken overheid het beheer overdraagt (artikel 9).
- #6 Bij een Autonoom Overheidsbedrijf of Stichting is er geen Algemene Vergadering. De inrichtende macht wordt dan rechtstreeks vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur.
- #7 Hiermee worden de commissarissen bedoeld die belast zijn met de controle van de financiële toestand, van de jaarrekening en van de regelmatigheid in het licht van de wet en van de statuten, van de verichtingen die in de jaarrekening moeten worden vastgesteld. De Vzw-wet spreekt niet over regeringscommissarissen.
- #8 In deze publicatie wordt de term Directie ook als synoniem voor Directieteam gehanteerd.

- #9 Bij de *governance* code voor *social-profit* van de Koning Boudewijnstichting is dit duidelijk bepaald en gaat het vier-ogenprincipe verder dan de verplichte dubbele handtekening. Samen met een duidelijke functiescheiding heeft dit principe vooral tot doel (de verleiding van) misbruik te voorkomen.
- #10 Met betrekking tot *cultural governance* dienen de statuten van een vzw of een stichting minimaal het volgende te bevatten: De naam en adres van iedere stichter (een natuurlijke of rechtspersoon); Doel van oprichting; De bevoegdheden, wijze van bijeenroeping en wijze van kenbaar maken van de beslissingen van Algemene Vergadering (enkel bij vzw's); Wijze van benoeming, ambtsbeëindiging en afzetting van de bestuurders, de omvang van hun bevoegdheden en de wijze waarop zij deze uitoefenen (alleen, gezamenlijk of als college) en de duur van hun mandaat. Men vermeldt ook, in voorkomend geval dezelfde criteria over de personen die gemachtigd zijn de vereniging te vertegenwoordigen en, in voorkomend geval over het Dagelijks Bestuur (Vzw-wet art 2 en art 28).

## LEIDRAAD CULTURAL GOVERNANCE



## LEIDRAAD CULTURAL GOVERNANCE: 25 Aanbevelingen voor Goed Bestuur

De stuurgroep opteert niet voor een code met een uitsluitend normerend karakter maar voor een handige leidraad van 25 Aanbevelingen, die richtinggevend is voor de diverse Raden van Bestuur in de cultuursector. Hierbij kan best nog een onderscheid gemaakt worden tussen principes (normatief), aanbevelingen (indicatief) en richtlijnen (wat wenselijk is).

Deze leidraad is, zoals reeds gesteld, in de eerste plaats bedoeld voor culturele organisaties die gesubsidieerd worden door de Vlaamse overheid. Bijgevolg zijn de vzw, de stichting van openbaar nut, het intern of extern verzelfstandigd agentschap of het autonoom overheidsbedrijf de meest voorkomende juridische organisatievormen. Daarnaast zijn er nog vele organisaties, zoals cultuurcentra en musea, die een sterke band hebben met (lokale, regionale, Vlaamse of federale) overheden. Zij hebben niet altijd een afzonderlijke Raad van Bestuur, waardoor niet alle aanbevelingen zonder meer op hen van toepassing zijn. Toch heeft de stuurgroep getracht zoveel mogelijk rekening te houden met de diversiteit van de sectoren en is ze vertrokken vanuit de ambitie om een sectorbreed document op te stellen. Wanneer we spreken over de bestuursorganen hebben we het in de eerste plaats over de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering (geldt niet voor de stichtingen) en het Directieteam. Sommige organisaties voorzien ook een Dagelijks Bestuur. (zie toelichting op Principe I p. 22-25) Daarnaast kan er nog een vriendenvereniging of een vrijwilligersbestuur actief zijn. (zie toelichting op Principe V p. 30-31) Zij zijn belangrijke *stakeholders* maar behoren niet tot de kern van het bestuur. Ze zijn vaak opgericht als zelfstandige organisatie.

In wat volgt vullen we de vijf hierboven beschreven algemene principes aan met concrete aanbevelingen en richtlijnen.

**PRINCIPE I: De rol en bevoegdheden van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie. Ieder orgaan heeft eigen, duidelijk afgebakende taken.**

1. De bestuursorganen worden gekozen in functie van de rechtspersoonlijkheid van de organisatie. Naast hun wettelijk of decretaal bepaalde taken, krijgen de bestuursorganen ook een duidelijke rol binnen de organisatie mee. Deze rol staat ten dienste van de doelstellingen en missie van de organisatie.
2. Er worden duidelijke afspraken gemaakt in verband met taakafbakening en bevoegdheden van de verschillende bestuursorganen. Deze afspraken zijn gebaseerd op een transparante scheiding tussen Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en Directieteam (ook wel de *governance* triptiek genoemd).
3. In het huishoudelijk reglement worden de door het bestuur gedelegeerde bestuurlijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan het Directieteam vastgelegd. Bij een meerhoofdig Directieteam maakt het reglement ook duidelijk hoe de hiërarchie, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe het Directieteam als collectief werkt.
4. De Algemene Vergadering en Raad van Bestuur overleggen en beslissen minstens eenmaal per jaar over:
  - (a) De missie: hoewel de missie in principe voor lange termijn vastligt, valt het toch aan te bevelen om deze regelmatig terug onder de loep te nemen en te controleren of het gevoerde beleid nog steeds strookt met de missie;
  - (b) het algemene beleid en de strategie;

- (c) de financiële stand van zaken, waartoe behorend de begroting en de jaarrekening, wordt minstens driemaal per jaar opgevolgd en besproken in de Raad van Bestuur;
  - (d) de eigen werkwijze en taakverdeling;
  - (e) het eigen functioneren en de relatie met het Directieteam.
5. De bestuursorganen reflecteren op regelmatige basis over de principes van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en integreren deze principes in de visie van de organisatie.
6. De bestuurders krijgen bij de start van hun mandaat een duidelijk overzicht van hun aansprakelijkheden. De Raad van Bestuur bespreekt de wenselijkheid om zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren.

**PRINCIPE II: De bestuursorganen leggen  
verantwoording af aan elkaar.  
Het principe van *checks and balances*  
staat hierbij centraal.**

7. De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar. Het principe van *checks and balances* staat hierbij centraal. De verschillende bestuursorganen houden bijgevolg ook toezicht op de werking van de andere organen. Zo stelt in principe de Algemene Vergadering de (nieuwe) leden van de Raad van Bestuur aan, al dan niet na voordracht uit de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur ziet toe op het functioneren van het Directieteam. Het Directieteam legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur.



8. Om een effectieve controle op de Raad van Bestuur mogelijk te maken, zijn er voldoende leden van de Algemene Vergadering die geen lid zijn van de Raad van Bestuur. De Algemene Vergadering komt tevens regelmatig bijeen om een goede opvolging en controle mogelijk te maken.
9. De betrokkenheid van de diverse overheden bij de organisatie moet voldoende geëxpliciteerd worden. Deze betrokkenheid is ook weerspiegeld in de bestuursorganen, zeker in gevallen waar de werking van de organisatie van lokaal, regionaal of gemeenschapsbelang is (zoals bij erfgoedinstellingen) of waar de subsidie proportioneel groot is. Zo valt het aan te bevelen dat de subsidiërende overheden een waarnemende en/of controlerende rol toebedeeld krijgen. Dit geldt bij uitbreiding ook voor de administratieve vertegenwoordigers van deze overheden.
10. De Raad van Bestuur neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en doet bij de wervingsprocedure ook beroep op externe deskundigen. De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de Directieleden sluiten aan bij het karakter van de instelling en zijn in overeenstemming met eventuele wettelijke voorschriften of subsidievoorwaarden.
11. Een delegatie uit de Raad van Bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de leden van het Directieteam. Van deze gesprekken wordt een verslag gemaakt, dat in de Raad van Bestuur wordt besproken en goedgekeurd. Tevens voorziet de Raad van Bestuur jaarlijks in een zelfevaluatie die ook besproken wordt met het Directieteam. Voor de grote culturele instellingen kan een externe controle overwogen worden.
12. In de regel neemt het Directieteam deel aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur, zij het zonder stemrecht. Het Directieteam informeert de Raad van Bestuur tijdig en op een adequate manier over de werking van de organisatie. Afhankelijk van de betrokkenheid van het Directieteam bij de geagendeerde punten, kan gevraagd worden aan het Directieteam om de vergadering tijdelijk te verlaten. Het bestuur voorziet minstens éénmaal per jaar een vergadering zonder het Directieteam.

13. De voorzitter van de Raad van Bestuur fungeert als primair aanspreekpunt voor de leden van de Raad van Bestuur en voor het Directieteam. De voorzitter wordt in functie aangesteld. Hij of zij is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van de Raad van Bestuur, een goede teamgeest en streeft naar collegialiteit bij het nemen van beslissingen.

**PRINCIPE III: De bestuursorganen werken transparant en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun werking en beslissingen.**

14. De organisatie zorgt dat de samenstelling van het bestuur openbaar is door deze op te nemen in het meerjarige beleidsplan, jaarverslag en/of op de website.
15. Het Directieteam verschaft de andere bestuursorganen, gevraagd en ongevraagd, tijdig en volledig de informatie die nodig is voor een goede taakvervulling van de bestuursorganen.
16. Er wordt een huishoudelijk reglement voor de bestuursorganen opgesteld waarin volgende zaken minimaal opgenomen worden: delegatie van taken naar eventuele comités, periodiciteit van vergaderingen, regels omtrent voordracht, coöptatie, selectie en aftreden van bestuursleden, gebruik van de secretariële staf en andere ondersteuning vanuit de organisatie voor de bestuursorganen, het tijdig aanleveren van de vergaderstukken (minstens een week op voorhand), procedures voor de behandeling

van eventuele conflicten tussen bestuurders, de voorzitter en/of leden van het Directieteam, procedures inzake herhaaldelijk absentieisme van bestuurders, (gebeurlijk) de wijze van (onkosten)vergoeding voor bestuursleden, de vertegenwoordiging van de organisatie naar externen en pers.

**PRINCIPE IV: De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen.**

17. De Raad van Bestuur zorgt ervoor dat het bestuur een evenwichtige samenstelling heeft op basis van vooraf vastgestelde profielen van bestuurders. De profielen van de bestuurders worden zorgvuldig gekozen in functie van de doelen en de missie van de organisatie enerzijds en de functie van de bestuursorganen anderzijds. Bij de opmaak van de bestuurdersprofielen staat diversiteit en differentiatie centraal. Bestuurders weten op basis van welke profielen zij aangezocht zijn en begrijpen dat hun mandaat kan aflopen bij het wijzigen van deze profielen.
18. De Raad van Bestuur evalueert de reële en gewenste profielen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature.
19. De bestuurders zijn integer, hebben respect voor de artistieke vrijheid en werken in het belang van het maatschappelijk en cultureel doel van de organisatie. Daarnaast zijn de bestuurders toegewijd. Bij frequente afwezigheid op vergaderingen, worden de betreffende bestuursleden daarop aangesproken door de voorzitter.

20. De Raad van Bestuur bestaat uit een voldoende maar ook beperkt aantal leden. Het aantal leden van de Raad van Bestuur hangt af van de schaal van de organisatie en de functie van het bestuursorgaan. Bij een kleine vzw volstaat allicht een bestuur van zes tot acht leden. Bij grote huizen kan het aantal bestuurders oplopen tot twaalf. Een te grote Raad van Bestuur dient vermeden te worden aangezien dit het efficiënt besturen in de weg kan staan.
21. Bestuurders worden aangesteld voor vier jaar met mogelijkheid tot éénmalige herbenoeming. Bestuursmandaten langer dan acht jaar zijn niet wenselijk.
22. De Raad van Bestuur stelt een gefaseerd rooster van aanstellen en aftreden van bestuurders op. Telkens wordt slechts een deel van de Raad van Bestuur vervangen opdat de continuïteit van besturen verzekerd zou zijn. Indien van toepassing, engageert de overheid zich om de door hen afgevaardigde bestuursleden in de periode van zes maanden voor het verstrijken van het bestuursmandaat (her)aan te stellen.

**PRINCIPE V: De bestuursorganen erkennen het belang van de interne en externe *stakeholders*. Bij de strategische beslissingen houden de bestuursorganen rekening met deze *stakeholders*.**

23. De culturele organisatie (Raad van Bestuur en Directieteam) ontwikkelt een strategie die uiteenzet hoe zij de *stakeholders* kan betrekken bij het nastreven van haar doelen. De culturele organisatie communi-

ceert op een zo transparant mogelijke en aangepaste wijze aan de interne *stakeholders* (waaronder personeel, stichters en vrijwilligers) en de externe *stakeholders* (waaronder gebruikers, subsidiërende overheden, sponsors) over de manier waarop zij haar doelstellingen nastreeft en bereikt.

24. De rollen van de vriendenvereniging en van de vrijwilligers worden best op papier vastgelegd, in de statuten en/of het huishoudelijk reglement. Het Directieteam woont de vergaderingen van de vriendenvereniging bij als informatieverstrekker. Voldoende afstand tussen bestuur enerzijds en vrienden en vrijwilligers anderzijds is wenselijk. Vriendenverenigingen en vrijwilligersbesturen kunnen de culturele organisatie bijstaan bij operationele aspecten van de werking, maar ze mogen geen parallel beslissingsorgaan worden. Het bestuur blijft eindverantwoordelijke voor de culturele organisatie.
25. De Raad van Bestuur rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze aanbevelingen voor een 'goed bestuur'. Voor zover dit niet het geval is, licht zij dit beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.

## BIBLIOGRAFIE

### Literatuur

**HAGOORT G.**, (2005) Art Management Entrepreneurial style, 5th edition, Eburon Delft.

**NOORDMAN TH.B.J.**, (2005) Cultural Governance in Nederland, De stand van zaken. Nulmeting 2004, Stichting Kunst & Zaken Rotterdam.

**RENTSCHLER R., MORGAN M.**, (Juli 2011) Mission Fulfilment: The Role of Board Performance, In: Organisation and Management, AIMAC International Conference on Arts and Cultural Management Antwerpen, Belgium.

**RENZ D.O.** (2004) Governance of Nonprofits, In: **BURLINGAME D.** (red.), Philanthropy in America: A Comprehensive Historical Encyclopedia, ABC-CLIO Santa Barbara CA, p. 191-199.

**TAELMAN H.**, (2007) Cultural Governance. Het managen van de raden van bestuur in de Podiumkunstensector, Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen.

**TURBIDE J.**, (2012) Can Good Governance Prevent Financial Crises in Arts Organizations? In: International Journal for Arts Management, vol. 14 nr. 4 winter 2012 p. 4-15.

**VAN BESOUW S.M., NOORDMAN TH.B.J.** (2005), Non-profit governance, Eburon Uitgeverij Delft.

**VERBERGT B.**, (2011) Algemeen en strategisch management, in: **SCHRAMME A., VERBERGT B., DE CORTE D., DE PELSMACKER P.** (red.), Cultuurmanagement De regels van de Kunst, Lannoo Campus, Tiel, p.95-192.

**ZINGALES L.** (1998) Corporate Governance, In: **NEWMAN P.** The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law., Macmillan Reference London, 1998, pp. 497-503.

### Wet- en regelgeving

Wet betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen, 2 mei 2002 'VZW-wet'.

Wet van 16 juli 1973 waarbij de bescherming van de ideologische en filosofische strekkingen gewaarborgd wordt, 'Cultuurpact'.

Gemeentedecreet van 6 juni 2005.

Provinciedecreet van 9 december 2005, officieus gecoördineerde versie van juni 2010, online: <http://www.vlaamseprovincies.be/paginas/provincierecht/wetgevend-kader/wetgevend-kader.html>.

Decreet houdende de subsidiëring van kunstorganisaties, kunstenaars, organisaties voor kunsteducatie en organisaties voor sociaal-artistieke werking, internationale initiatieven, publicaties en steunpunten van 2 april 2004 'Kunstendecreet'.

Geconsolideerde versie van het Cultureel-erfgoeddecreet: Decreet van 23 mei 2008 houdende de ontwikkeling, de organisatie en de subsidiëring van het Vlaams cultureel-erfgoedbeleid.

Decreet van 13 maart 2009 houdende wijziging van het Cultureel-erfgoeddecreet van 23 mei 2008, wat betreft de indeling van musea en culturele archiefinstellingen en de interbestuurlijke samenwerking.

Decreet van 13 juli 2001 houdende het stimuleren van een kwalitatief en integraal lokaal cultuurbeleid; officieus gecoördineerde versie van juni 2011, online: [http://www.sociaalcultureel.be/doc/Regelgeving\\_algemeen/2011/20110630\\_lcb%20gecoördineerd%20decreet%20versie%20juni%202011.pdf](http://www.sociaalcultureel.be/doc/Regelgeving_algemeen/2011/20110630_lcb%20gecoördineerd%20decreet%20versie%20juni%202011.pdf).

Decreet betreffende het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 4 april 2003. gecoördineerde versie van december 2012, online: [http://www.sociaalcultureel.be/doc/Regelgeving\\_algemeen/2011/Decreet%20SCW.pdf](http://www.sociaalcultureel.be/doc/Regelgeving_algemeen/2011/Decreet%20SCW.pdf).

## Governance Codes

DENEF M., (2010) **Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties**. Aandachtspunten en goede praktijken. Koning Boudewijnstichting Brussel.

**Belgische Corporate Governance Code** (2009) 'Code Lippens'.

**Corporate Governance Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen** (2005) 'Code Buysse'.

**Code Cultural Governane, Pas toe of leg uit**, (2006), Stichting Kunst & Zaken, Rotterdam 'Code Cultural Governane Nederland'.

**De 23 Aanbevelingen Cultural Governancc**, (2003), Stichting Kunst & Zaken, Rotterdam.

De Groof, J. & Vanden Berghe, L. (2011) **Beginselen van Goed Bestuur voor Universiteiten, Hogescholen en wetenschappelijke instellingen in de Vlaamse Gemeenschap?** Proeve van Aanbevelingen, Tilburg.

## Websites

[www.cultuur-ondernemen.nl/culturele-organisaties/cultural-governance](http://www.cultuur-ondernemen.nl/culturele-organisaties/cultural-governance)

[www.guberna.be](http://www.guberna.be) : Instituut voor Bestuurders België

[www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be) : Commissie Corporate Governance (opgericht door de Commissie voor het bank-, financie- en assurantiewezen, het Verbond van Belgische Ondernemingen en Euronext Brussel)

[www.socialgovernanceacademy.be](http://www.socialgovernanceacademy.be)

## COLOFON

### **Goed Bestuur voor Cultuur 'Corporate governance' voor de cultuursector**

#### *Redactie*

Annick Schramme - Joke Schrauwen - Charlotte Rommes

#### *Leden van de stuurgroep:*

**Marianne Berendse**, adjunct directeur van Stichting Cultuur-Ondernemen in Nederland;

**Joop J. Daalmeijer**, voorzitter Raad voor Cultuur in Nederland en oud gedelegeerd bestuurder NTR Nederlandse publieke omroep.

**Guido De Brabander**, voormalig academisch coördinator van de masteropleiding Cultuurmanagement (UA) en lid van o.m. de Raad van Bestuur van het Toneelhuis en van het Bilsen Fonds;

**Jan De Groof**, hoogleraar aan het Europacollege (Brugge) en aan de Universiteit van Tilburg (Nederland); Regeringscommissaris bij de Universiteit Antwerpen en bij de Universiteit Hasselt; UNESCO Chargé de Mission;

**Wouter De Ploey**, Director/Senior Partner Mc Kinsey & Company, voorzitter Kunstkamer VOKA; voorzitter Raad van Bestuur M HKA

**Charlotte Rommes**, Junior Projectleider Commissie Cultureel Verdrag Vlaanderen –Nederland (CVN);

**Katia Segers**, hoogleraar VUB / gastprofessor UA en o.m. lid van de Raad van Bestuur van de Vlaamse Opera;

**Annick Schramme**, voorzitter van de stuurgroep en van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement; huidig academisch coördinator van de master Cultuurmanagement (UA) en van de gelijknamige master class aan de Antwerp Management School;

**Dominique Savelkoul**, transitie-manager Vlaamse Opera – Koninklijk Ballet van Vlaanderen en o.m. lid van de Raad van Bestuur van het Bilsen Fonds;

**Dorian Van der Brempt**, directeur van het Vlaams-Nederlands huis deBuren in Brussel; lid van verschillende Raden van Bestuur in de cultuursector;

#### *Grafische Vormgeving*

Karolien Bogaerts

**ISBN-nummer: 9789057283635**

**Depotnummer: D/2012/12.293/9**

#### *Uitgave*

Maart 2012 – Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement



Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement  
Universiteit Antwerpen



