

## BESTUURSPROFIEL EN BESTUURDERSPROFIEL

### I. Waarom?

Besturen is teamwork. Om een goed team te realiseren is het echter nodig dat iedereen in het team weet wat er van het team verwacht wordt, welke doelen het bestuur moet bereiken. Op basis van deze taken en rollen van het bestuur, het bestuursprofiel, kan men de juiste bestuurders zoeken aan de hand van een bestuurdersprofiel.

### II. Een bestuursprofiel

Allereerst moet je bestuur zich afvragen, welke rol het moet en wil opnemen binnen de organisatie. Deze verschillende **rollen** kunnen gedeeltelijk naast elkaar bestaan. Zolang de bestuurders én het management maar weten wat van hen verwacht wordt. Natuurlijk zijn sommige rollen juridisch verplicht. Zo hebben de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering van een vzw minimaal de verplichting om de financiën en het juridische verloop van de organisatie te controleren. Bij verschillende types beheersorganen van bibliotheken (ressortterend onder het Gemeentedecreet en het Cultuurpact en niet onder de VZW-wet) bijvoorbeeld ligt de nadruk vaak veel meer op de adviserende en minder op de controlerende rol.

We kunnen volgende rollen onderscheiden:

- **Controlerend:** Ligt de taak van het bestuur vooral bij het controleren van het management? Zo ja, op welke domeinen oefent het bestuur toezicht uit? Controleert het bestuur het management voornamelijk in juridische of financiële zaken (het wettelijk minimum bij een vzw)? Of volgt het bestuur ook op de activiteiten van de organisatie stroken met inhoudelijke koers die werd uitgetekend?
- **Actief adviserend:** Over welke thema's adviseert het bestuur het management? Financiën, juridische kwesties, HRM, communicatiestrategie of ook de artistieke en culturele missie en doelstellingen?
- **Netwerkbestuur:** Moeten de belangrijkste stakeholders vertegenwoordigd zijn in het bestuur? Krijgen subsidiënten, mecenasen, maar bv. ook onderwijs voor kunsteducatieve organisaties, gebruikers,... een echt plaatsje in het bestuur of betrek je deze liever bij je beleidsvorming door bv. brede brainstormsessies naar aanloop van een nieuw beleidsplan, door publieksonderzoek,...?
- **Fondsenwervingsbestuur:** Zijn de bestuurders en hun netwerk een belangrijke hefboom voor het verwerven van (private of publieke) middelen? Brengen zij zelf middelen in, en zijn ze dus tegelijkertijd bestuurder en mecenas? Hebben ze een breed business netwerk en kunnen ze daardoor misschien gemakkelijker aan sponsorgeld geraken? Of betrek je liefst de schepen van cultuur bij je organisatie zodat er via dat kanaal extra ondersteuning naar de organisatie vloeit. Dit fondsenwervend bestuursmodel is in Vlaanderen minder ingebed. Zo bestaat natuurlijk het risico dat de fondsenwervende bestuurders deze hoge verwachtingen niet inlossen.

Daarnaast kan je ook verschillende **demografische vereisten** aan je bestuur koppelen. Bijvoorbeeld voor een ledenorganisatie kan het belangrijk zijn dat het bestuur min of meer overeenkomt met demografie van de leden. Volgende vragen kan een bestuur zich stellen:

- Moeten alle leeftijdscategorieën in ons bestuur vertegenwoordigd zijn? Zo ja, in welke verhouding? Als de organisatie zich voornamelijk op jongeren richt, dan is het waarschijnlijk de moeite dat er ook enkele jongeren in het bestuur zetelen.
- Man / vrouwverhouding: leggen we ons een minimum % vrouwen op?
- Is het voor onze organisatie belangrijk dat ook minderheden (bv. etnisch diverse groepen) in ons bestuur zijn opgenomen?

- Is het voor onze organisatie van belang dat we enkel lokale bestuurders hebben, of moeten we ook bestuurders uit andere streken aantrekken?

Tot slot is het evident dat bestuurders ook goed moeten kunnen samenwerken. Bij teamwork speelt de **sociale interactie tussen de teamleden**, oftewel de bestuurscultuur, ook een rol. Verwacht je dat je bestuurders zich voornamelijk zeer formeel gedragen, of verkies je een vriendenbestuur? Ook hiervan zal de keuze van je bestuurders afhangen.

### III. Bestuurdersprofielen

Een goede bestuurder moet uiteraard matchen met uw organisatie en de rol die het bestuur in uw organisatie opneemt. Eén ideaal bestuurdersprofiel voor iedere bestuurder uit alle culturele organisaties is uiteraard onmogelijk. Wel kunnen we drie **algemene vereisten** voor bestuurders opstellen:

- Een bestuurder moet affiniteit met het huis en zijn artistiek of cultureel project hebben.
- Een bestuurder moet in staat zijn om een vogelperspectief op de organisatie te bewaren.
- Een bestuurder mag niet de ambitie hebben om de organisatie zelf te leiden.

Daarnaast is ieder bestuur zowel gebaat met **generalisten** als enkele **specialisten**. Verschillende **kennis- en competentiedomeinen** kunnen relevant zijn:

- Boekhouden en financiën: Gezien het bestuur jaarrekeningen en begrotingen moet goedkeuren, is het essentieel dat de bestuursleden toch minstens een jaarrekening en balans kunnen lezen en begrijpen. De penningmeester moet uiteraard een diepgaandere financiële kennis hebben.
- Juridische kennis: Zetelen in een bestuur houdt bij een vzw of stichting ook een juridische verantwoordelijkheid in. Per slot van rekening kunnen bestuurders aansprakelijk gesteld worden voor het reilen en zeilen van de organisatie. Noties van het juridische kader waarbinnen de organisatie functioneert is dus voor alle bestuurders wenselijk.
- HRM: Sommige culturele organisaties hanteren een hele waaier aan statuten en contractvormen om medewerkers en freelancers te werk te stellen. Andere culturele organisaties gaan net door een periode van grote (personeels-)herstructureringen. In dergelijke gevallen kan het nuttig zijn om een specialist HR in het bestuur te hebben.
- Kenners van (uw tak binnen de) cultuursector: Verschillende deelsectoren van de cultuursector hebben natuurlijk hun eigen geplogenheden. Plant uw ensemble een verdere internationalisering? Wil uw gemeenschapscentrum naast lokale verenigingen ook vaker het podium geven aan kwalitatieve nationale ensembles? Moet uw erfgoedvereniging snel een antwoord verzinnen op 21<sup>ste</sup> eeuw vraagstukken als digitalisering en gemeenschapswerking? Dan zijn kenners uit uw culturele tak welgekomen in het bestuur! Uiteraard kunnen deze kenners-bestuurders best voldoende afstand tot je organisatie hebben. Het is bijvoorbeeld niet wijs als podiumorganisatie muzikanten, acteurs of je naaste concurrent in je bestuur op te nemen.
- Marketing en communicatie: Als publiekswerking een essentieel onderdeel is van de werking van uw organisatie, is het vaak interessant om een bestuurslid dat als sparringpartner voor de communicatiemedewerker kan optreden. Hij of zij kan dan het communicatiebeleid kritisch evalueren of nieuwe impulsen kan geven.

Let wel, over het hele bestuur genomen is een **goede mix van deze competenties** essentieel. Een bestuur met voornamelijk juristen en boekhouders is even contraproductief als een bestuur met vooral cultuurmarketeers.

Naast competenties zijn er ook generieke **vaardigheden** die men van alle of enkele bestuurders mag verwachten. We denken dan bijvoorbeeld aan vergadervaardigheden, onderhandelingsvaardigheden, ervaring met fondsenwerving,... Deze (bewezen) vaardigheden betekenen natuurlijk niet dat jongeren of pas afgestudeerden geen kans kunnen maken in een cultureel bestuur. Het kan net een kans zijn voor zowel de jonge bestuurder als voor de organisatie om van elkaar te leren.

Enkele organisaties selecteren bestuursleden ook op **maatschappelijke functie**, zoals politicus, topambtenaar, CEO, topspeler uit het maatschappelijk middenveld (overheden, vakbonden, bepaalde kennisorganisaties,...). In een netwerkbestuur houdt dit zeker en vast steek. Sommigen organisaties kiezen echter voor bestuursleden met een bepaalde maatschappelijke functie, omdat ze daarmee ook verschillende competenties associëren. Een **'match' tussen functie, veronderstelde competenties en 'bestuurscultuur'** van de organisatie is echter niet altijd gegarandeerd. Niet iedere succesvolle CEO uit de aardappelsector kan zijn managementkennis op relevante wijze inzetten voor een museum; niet iedere topambtenaar op Vlaams niveau heeft toepasbare kennis voor een lokale bibliotheek; niet iedere politicus heeft het juiste netwerk, het juiste specialisme of de juiste politieke kleur om een meerwaarde te bieden voor een theatergezelschap; hoewel het misschien allen grote fans van de organisatie zijn.

Tot slot kunnen ook **persoonlijkheidskenmerken** een doorslaggevende rol spelen bij het kiezen van bestuurders. Zoals gezegd moet de persoonlijkheid van de bestuurder passen bij de bestuurscultuur. Zo kunnen ze ook best kritisch maar toch constructief zijn. Voor voorzitters is het daarenboven noodzakelijk dat ze bijvoorbeeld voldoende leiderscapaciteiten hebben en zo taken kunnen delegeren, dat ze tegengestelde standpunten kunnen verzoenen, dat ze communicatief sterk zijn omdat ze regelmatig het uithangbord van de organisatie zijn,...