

CULTURAL GOVERNANCE IN VLAANDEREN

Onderzoek naar de bestuurspraktijk van Vlaamse gesubsidieerde culturele organisaties

Onderzoeksrapport 31 mei 2012

Joke Schrauwen

Prof. dr. Annick Schramme

Onderzoek uitgevoerd aan:

Universiteit Antwerpen
Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen
Dept. Management (Cultuurmanagement)

Onderzoek in opdracht van:

Vlaamse Overheid
Departement Cultuur, Jeugd,
Sport en Media

Inhoud

Dankwoord	4
Begrippenlijst.....	5
Lijst afkortingen	6
I. Inleiding.....	7
II. Onderzoeksopzet	9
II.1. Onderzoeksdoel en –vragen	9
II.2. Methodologie	9
II.2.1. Onderzoekspopulatie	10
II.2.2. Kwantitatief luik	12
II.2.3. Kwalitatief luik.....	13
II.3. Verwachte resultaten	16
III. Theoretisch kader.....	17
III.1. Definitie <i>cultural governance</i>	17
III.2. Bouwstenen van goed bestuur	19
III.3. Types van bestuur.....	21
III.4. Juridisch kader	22
III.4.1. Privaatrechtelijke organisaties: de Vzw-wet.....	23
III.4.2. Overheidsorganisaties: het Gemeentedecreet, Provinciedecreet, Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid en Cultuurpact.....	27
III.4.3. Decreten voor cultuurbeleid	34
IV. Resultaten veldonderzoek.....	39
IV.1. De toepassing van de bouwstenen van <i>cultural governance</i>	39
IV.1.1. Ontwerp bestuursstructuur, bevoegdheidsverdeling en taakafbakening.....	39
IV.1.2. Controle en verantwoording.....	52
IV.1.3. Transparantie en informatie-uitwisselingtussen de bestuursorganen.....	54
IV.1.4. Bepalen en vrijwaren lange termijn strategie vanuit de artistieke /culturele missie.....	57
IV.1.5. Wijze van besluitvorming.....	61
IV.1.6. Samenstelling bestuursorganen	63
IV.1.7. Bestuurdersethiek.....	77
IV.1.8. Rol <i>stakeholders</i> bij bestuur	81
IV.1.9. Conclusie	89
IV.2. Politiek, overheid en culturele besturen in Vlaanderen.....	92
IV.2.1. Invloed van de overheid bij overheidsgebonden culturele organisaties.....	92

IV.2.2. Invloed en controle door de overheid bij private organisaties	115
IV.3. Bestuurstypes in Vlaanderen.....	117
IV.3.1. Bestuurstype afhankelijk van levensfase.....	117
IV.3.2. Meer invloed van het bestuur tijdens crisis?	118
IV.3.3. Andere bestuurstypes.....	118
IV.3.4. Besluit	119
V. Conclusies en aanbevelingen	121
V.1. Goed bestuur voor cultuur stimuleren.....	123
V.1.1. Informatie verstrekken	123
V.1.2. Vorming.....	125
V.1.3. Van informeren naar actief begeleiding?	126
V.1.4. Een bestuurdersdatabank of een bestuurdersbemiddelaarsbureau	127
V.1.5. Quota samenstelling Raden van Bestuur?	130
V.1.6. Verankeren ‘pas toe of leg uit’-principe	130
V.1.7. Monitoring van <i>cultural governance</i>	131
V.2. Overheid als goede bestuurder: afvaardigen bestuursleden	132
VI. Bibliografie.....	134
Literatuur	134
Wet- en regelgeving.....	135
<i>Governance Codes</i>	136
Lezingen en debatten	136
Websites	136
Focusgroepen en interview	137
Bijlagen	139
Bijlage I: Vragenlijst enquête	139

Dankwoord

Een veldonderzoek als dit is steeds teamwork. Bij het opzetten van het onderzoek, het verzamelen van de data en het verwerken van resultaten, kunnen vorsers niet zonder de inzet van velen. We wensen dan ook iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek hartelijk te danken voor hun inbreng!

Allereerst danken we Rita De Graeve en Carolien Coenen die vanuit het Departement Cultuur Jeugd Sport en Media het onderzoek mee opvolgden. Daarnaast willen we ook de stuurgroep danken die het onderzoek met raad en daad bijstond: Nikol Wellens, Sam Eggermont, Pascal Verschuere, Frederik Beernaert, Miek de Kepper, Stef Coninx. Ook Jacqueline van Leeuwen en Marc Jacobs gaven interessante bemerkingen op het onderzoeksrapport; waarvoor dank.

Verder waren ook de discussies binnen de *werkgroep Cultural Governance* van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement zeer vruchtbaar voor het onderzoek. Hierbij verdient Charlotte Rommes van CVN een bijzondere vermelding omdat zij in de beginfase mee betrokken was. Verder zijn de we ook onze UA-collega's Laila De Bruyne, Sigrid Van der Auwera en Isabel Elst dankbaar voor hun hulp bij de eindredactie van de teksten.

Last but not least, verdienen alle deelnemers aan de enquête en focusgroepen een welgemeende dank voor hun onontbeerlijke bijdrage.

Aan allen, onze welgemeende dank!

Begrippenlijst

Overheidsgebonden culturele organisatie: In dit onderzoek omvat de groep overheidsgebonden culturele organisaties overheidsdiensten, intern en extern verzelfstandigde overheidsagentschappen maar ook pseudo-overheidsorganisaties. Deze pseudo-overheidsorganisaties hebben op het eerste gezicht een privaat karakter, maar zijn bv. gesticht door een overheid, sluiten beheersovereenkomsten met hun hoofdsubsidiënt, maken gebruik van infrastructuur of een collectie van de overheid en nemen ook een zekere politieke afvaardiging in hun bestuur op.

Private organisatie: in het licht van dit onderzoek spreken we over een private organisatie als ze gesticht is door private partners en de relatie tot de overheid zich beperkt tot een relatie van gesubsidieerde / subsidiënt.

Cultural governance: dit is de wijze van bestuur van 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 culturele of artistieke missie, de ethiek en de financiële gezondheid van de organisatie. Daarbij ontwerpt ze een aangepaste bestuursstructuur en past ze de principes van goed bestuur toe. In dit proces van *cultural governance* houdt het bestuur rekening met alle *stakeholders* (intern en extern) van de organisatie. *Cultural governance* wordt beoordeeld vanuit het perspectief van de belangrijkste bestuursorganen.

Het primaat van de politiek: Het primaat van de politiek houdt in dat het overheidsbeleid moet worden bepaald door de politiek verantwoordelijken. Het zijn de politici (parlement en regering) die uitmaken welke maatschappelijke belangen overheidsverantwoordelijkheid zijn. Zij bepalen de gewenste maatschappelijke effecten van het beleid en kiezen het beleidsinstrumentarium. Zodra die opties zijn bepaald moeten de beleidsbepalers bovendien in staat worden gesteld de uitvoering van het beleid aan te sturen, op te volgen, er toezicht op uit te oefenen, te evalueren en indien nodig bij te sturen. Het primaat van de politiek houdt algemeen in dat de wetgevende macht voorrang heeft op de uitvoerende macht, de minister voorrang heeft op de ambtenaar/manager, en het algemeen belang voorrang heeft op het particulier belang. (Memorie van toelichting Kaderdecreet: 4)

Rechtspersoonlijkheid: De rechtspersoonlijkheid laat fictieve entiteiten toe om drager te zijn van rechten en plichten. Naast natuurlijke personen hebben ook stichtingen en groeperingen van personen of kapitalen eventueel een juridisch erkend bestaan. Daartoe moeten zij evenwel bepaalde wettelijke vereisten vervullen. (Schramme et al. 2011: 502)

Uitvoerende macht: De uitvoerende macht is naast de wetgevende macht en de rechterlijke macht, de invulling van het idee van scheiding der machten binnen een staat. Vertaald naar Vlaanderen, zijn

de uitvoerende machten van de verschillende overheidsniveaus respectievelijk de federale regering, de Vlaamse regering, de provinciale bestendigde deputaties, de gemeentelijke colleges van burgemeester en schepenen.

Wetgevende macht: De wetgevende macht is naast de uitvoerende macht en de rechterlijke macht de invulling van het idee van scheiding der machten binnen een staat. De wetgevende macht bepaalt de inhoud van de wetten en het recht in een land. Vertaald naar Vlaanderen, zijn de uitvoerende machten van de verschillende overheidsniveaus respectievelijk het federaal parlement, het Vlaams parlement, de Provincieraden en de Gemeenteraden.

Lijst afkortingen

AGB: Autonoom Gemeentebedrijf

APB: Autonoom Provinciebedrijf

AV: Algemene Vergadering

BICC-platform: een beheersorgaan voor bibliotheek en cultuurcentrum van een gemeente

EVA: (voor overheidsorganisaties) extern verzelfstandigd agentschap

FBIB: Focusgroep bibliotheken

FCC: Focusgroep Cultuur- en gemeenschapscentra

FEO: Focusgroep Overheidsafhankelijke Erfgoedinstellingen

FGvzw: Focusgroep grote vzw's

FKO: Focusgroep Overheidsafhankelijke Kunstenorganisaties

FKvzw: Focusgroep kleine vzw's

IVA: (voor overheidsorganisaties) intern verzelfstandigd agentschap

RvB: Raad van Bestuur

Vzw: Vereniging Zonder Winstoogmerk

I. Inleiding

Het belang van goed bestuur van organisaties heeft reeds ingang gevonden in verschillende maatschappelijke domeinen: het bedrijfsleven, de zorgsector, de *social profit* sector en het Hoger Onderwijs. Ook in de cultuursector dringt de nood aan goed bestuur zich op. Na de verzakelijking van de sector met onder andere een professionalisering van het management en het invoeren van de beleidsplanmethodiek, klinkt de roep om een professionele aanpak van het bestuur, ofwel het ‘management van het management’, steeds luider. Dit goed bestuur voor cultuur wordt in de internationale managementliteratuur *cultural governance* genoemd, naar analogie met de term *corporate governance* in het bedrijfsleven.

Bij verschillende debatten en studiedagen zoals het Colloquium van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement in 2007 en 2012, ‘Geld voor Cultuur’ op 9 oktober 2009 in het KMSKA en tijdens het Cultuurforum op 7 juni 2010 en 31 mei 2011, blijkt dat het debat omtrent goed bestuur zowel bij culturele organisaties als bij overheden aan belang wint. Minister van Cultuur Joke Schauvliege vermeldt het bovendien als aandachtspunt in haar beleidsnota 2009-2014. Vele culturele organisaties werken met overheidsmiddelen, zij het met subsidies of door het gebruik van overheidsinfrastructuur of personeel. Overheden en de maatschappij als geheel verwachten dan ook dat culturele organisaties deze middelen ook behoorlijk aanwenden. Goed bestuur biedt hiervoor een grotere garantie.

Het debat omtrent *governance* in de Vlaamse cultuursector leeft dus, maar inzicht in de bestuurspraktijk in Vlaanderen ontbreekt. We weten dat de cultuursector een zeer verscheiden sector is. Er zijn culturele organisaties in alle maten en gewichten: van ledenverenigingen tot instituten met 100 personeelsleden. Ook hebben culturele organisaties vaak zeer verscheiden organisatiestructuren: vele organisaties zijn onafhankelijke vzw’s of stichtingen, verschillende culturele organisaties zijn intern of extern verzelfstandigde overheidsagentschappen en enkelen hebben zelfs een weinig gangbare structuur zoals een NV of een coöperatieve vennootschap. Hoe dan ook is er weinig bekend over de rol die de bestuursorganen van al deze verschillende types organisaties spelen, hoe controle verloopt van het management, hoe transparant de organen (en dus ook de organisatie als geheel) werken.

Vanuit de roep om meer inzicht in goed bestuur voor cultuur, is het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement in augustus 2011 gestart met een werkgroep *cultural governance*, die een ‘*Leidraad Cultural Governance*’ heeft ontwikkeld. Deze *Leidraad* vertaalt de principes van *good governance* naar culturele organisaties en geeft dus culturele organisaties aanbevelingen over hoe ze hun bestuurspraktijk kunnen verbeteren. Hiermee is echter de actuele praktijk van *cultural*

governance in Vlaanderen niet onderzocht. Bovendien is *governance*, gezien hun sterke afhankelijkheid van overheden, geen zaak van enkel de culturele organisaties, maar ook van de overheid. Een overheid kan de bestuurspraktijk van culturele organisaties optimaliseren en hiertoe stimulerende maatregelen treffen. Tegelijkertijd zijn vele culturele organisaties verzelfstandigde overheidsagentschappen. Hierdoor zijn overheden vaak eveneens actief betrokken bij het bestuur van culturele organisaties.

De Vlaamse Overheid wenst dan ook de bestuurspraktijk van de Vlaamse culturele organisaties te laten onderzoeken opdat er aanbevelingen geformuleerd kunnen worden om *cultural governance* in Vlaanderen te versterken en te verbeteren.

II. Onderzoeksopzet

II.1. Onderzoeksdoel en -vragen

Dit project loopt van januari 2011 tot mei 2012 en heeft tot doel de huidige bestuurspraktijk in Vlaamse culturele organisaties te onderzoeken. Bijkomend doel hierbij is te analyseren hoe overheden deze bestuurspraktijk kunnen optimaliseren of versterken.

Om deze centrale vragen te kunnen beantwoorden, moeten we uiteraard eerst een antwoord formuleren op de vraag '**Wat is cultural governance**'. Hierbij zoeken we niet enkel naar een definitie van *cultural governance*, maar detecteren we ook welke factoren bepalend zijn bij de kwaliteitsbeoordeling van goed bestuur. Een volgende onderzoeksvraag is dus 'Wat zijn de bouwstenen van *cultural governance*'. Daarna zullen we bekijken **hoe deze bouwstenen in culturele organisaties in Vlaanderen** worden ingevuld. Hierbij kunnen we dan **knelpunten** in de Vlaamse bestuurspraktijk detecteren en goede praktijken naar boven halen.

Verder zijn er in de internationale (academische) literatuur over *cultural governance* verschillende types culturele besturen uitgewerkt. Een volgende onderzoeksvraag is dan ook of deze **types culturele besturen toepasbaar zijn op de Vlaamse cultuursector** en / of het toepassen van deze modellen voor een verbetering van de bestuurspraktijk in Vlaanderen kan zorgen.

Daarnaast werd bij eerdere debatten zoals Cultuurforum 2011, binnen de stuurgroep van dit onderzoek of binnen de werkgroep '*Cultural Governance*' van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement, telkens het Cultuurpact aangehaald als een wet en decreet met grote impact op de bestuurspraktijk van Vlaamse culturele organisaties. Deze zou in sommige gevallen namelijk bepalend zijn voor de samenstelling van de bestuursorganen van culturele organisaties. Om die evaluatie te kunnen maken, moeten we het **juridisch kader**, de **toepassing** van het juridisch kader en de mate van **politieke invloed op cultural governance** bestuderen.

De laatste onderzoeksvraag is tot slot **hoe overheden de bestuurspraktijk** van culturele organisaties in Vlaanderen kunnen **verbeteren**.

II.2. Methodologie

Dit onderzoeksproject wordt doorheen het gehele proces begeleid door een stuurgroep samengesteld door de opdrachtgever, Departement Cultuur Jeugd Sport en Media van de Vlaamse Overheid. Bovendien kunnen de onderzoekers bogen op de ervaringen, inzichten en discussies die

hebben plaats gevonden in het kader van de werkgroep '*Leidraad cultural governance*' van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement.

Aan het onderzoek naar de bestuurspraktijk bij Vlaamse culturele organisaties, gaat een literatuurstudie vooraf. Deze werkwijze leidt tot een goede definitie van *cultural governance* en het bepalen van de bouwstenen van een goed bestuur in culturele organisaties. Hiervoor nemen we enerzijds de wetenschappelijke managementliteratuur omtrent (*cultural*) *governance* door. Deze literatuur helpt ons om de types culturele besturen te onderscheiden. Daarnaast zijn er in verschillende andere maatschappelijke sectoren bovendien *governance codes* uitgewerkt. In Nederland bestaat er reeds een *Code Cultural governance*. Aan de hand van **vergelijkende literatuurstudie en documentanalyse** kunnen we komen tot de definitie en bouwstenen van *cultural governance*. Hiertoe vormden bovendien de discussies voorafgaand aan de '*Leidraad cultural governance*' van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement een vruchtbare inspiratiebron. Ook om het juridisch kader waarbinnen de bestuurspraktijk plaatsvindt te beschrijven, is het noodzakelijk om de vigerende **wet- en regelgeving** te analyseren. De informatie uit de literatuurstudie verwerken we allereerst in een theoretisch kader.

Daarnaast hebben we een **exploratief onderzoek** opgezet om de bestuurspraktijk te onderzoeken. Gezien de beperkte tijdspanne van 4,5 maanden en beperkte middelen van het onderzoek, was een volledige veldanalyse niet mogelijk. Dit exploratief veldonderzoek bestaat uit een **kwantitatief** en een **kwalitatief** luik. In wat volgt, lichten we beide onderzoeksmethodes toe, maar eerst bakenen we de onderzoekspopulatie verder af.

II.2.1. Onderzoekspopulatie

Dit onderzoek bestudeert de bestuurspraktijk van de Vlaamse culturele sector. Omdat we er, zoals in de Inleiding aangehaald, vanuit gaan dat *cultural governance* een sluitstuk kan zijn van de professionalisering van de cultuursector, zullen we ons beperken tot de professionele culturele sector. Bovendien is de finaliteit van het onderzoek om te komen tot aanbevelingen voor overheden om *cultural governance* in Vlaanderen te verbeteren en te versterken. Overheden hebben hierbij belang omdat culturele organisaties vaak met overheidsmiddelen werken. Vanuit deze optiek willen we de onderzoekspopulatie dan ook beperken tot de **Vlaamse professionele, gesubsidieerde cultuursector**.

Deze sector is zeer ruim en vooral divers. Er is de kunstensector met o.a. muziek, de beeldende kunst en podiumkunsten; daarnaast zijn er nog de erfgoedsector en organisaties voor het lokaal

cultuurbeleid zoals bibliotheken of cultuurcentra. In dit onderzoek trachten we al deze verschillende sectoren mee te nemen.

Twee andere sectoren worden in Vlaanderen eveneens tot de culturele sector gerekend: de sector van de amateurkunsten en het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Amateurkunsten worden echter vooral beoefend in niet-georganiseerd verband. Daarnaast zijn er uiteraard organisaties voor amateurkunsten. Dit zijn echter voornamelijk scholen voor Deeltijds Kunstonderwijs en niet-professionele verenigingen. Er zijn 9 landelijk erkende (en dus professionele en gesubsidieerde) koepelorganisaties, naast nog een viertal belangrijke regionale spelers. (www.amateurkunsten.be, Vanherwegen et. al 2009: 48-49). Het veld van het sociaal-cultureel volwassenenwerk is zeer uitgebreid. Deze sector wordt onderverdeeld in drie werksoorten: verenigingen, bewegingen en vormingsinstellingen, waaronder de volkshogescholen. Cultuur is hierbij één van de vier basisfuncties van de organisaties. Ook en vooral educatie, gemeenschapsvorming en maatschappelijke activering staan voorop. De werking van deze socio-culturele verenigingen wordt grotendeels gedragen door vrijwilligers (Schramme 2011: 74, www.socius.be) Om deze redenen hebben we de sector van de Amateurkunsten en het Sociaal-cultureel volwassenenwerk buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek. Als **operationele onderzoekspopulatie** zullen we dan ook de **indeling** van de cultuursector volgens het **kunstendecreet**, het Decreet Lokaal Cultuurbeleid en het **erfgoeddecreet**, hanteren. Dit wil echter niet zeggen dat de aanbevelingen ook relevant kunnen zijn voor de sector van de amateurkunsten en het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

Net omdat de cultuursector zo ruim is en vele organisaties telt (volgens het erfgoeddecreet en kunstendecreet alleen al worden er in 2011 bijna 400 organisaties structureel gesubsidieerd), hebben we beslist niet het volledige veld te bevragen. We organiseren het onderzoek op basis van een **gestratificeerde steekproef**.

Om deze steekproef te kunnen trekken, baseerden we ons allereerst op de subcategorieën volgens de drie vermelde grote sectoren (kunsten, erfgoed en lokaal cultuurbeleid). Deze verdeelden we dan vervolgens in verschillende subcategorieën (bv. muziek, podium, literatuur, audiovisuele kunsten, musea, erfgoedbibliotheken, cultuurcentra). Bij de steekproef wilden we garanderen dat de verschillende subcategorieën vertegenwoordigd waren. Daarnaast wilden we ook dat de bevraagde organisaties voldoende geografisch verspreid waren over Vlaanderen. Dit impliceert bijvoorbeeld ook dat we bij de spreiding rekening moeten houden met de hoge concentratie van culturele organisaties in Antwerpen, Brussel en Gent. Tot slot wilden we zowel grote instituten als kleine organisaties bevragen en de verschillende juridische rechtsvormen (vzw, stichting, overheidsdienst,

verzelfstandigd overheidsagentschap) in het onderzoek meenemen. Omdat we op deze manier al bij een omvangrijke lijst van criteria uitkwamen, en omdat er weinig of soms geen cijfers beschikbaar waren over het gewicht van de verschillende criteria in het totaal van de onderzoekspopulatie, hebben we de steekproef niet-proportioneel samengesteld. (Billiet 2001: 204-208) In combinatie met de bevragingmethoden, laat dit ons echter wel toe om uitspraken te doen over bepaalde cognities en attitudes bij subgroepen. Met deze steekproefmethode dienen we niettemin voorzichtig te zijn met het extrapoleren van de onderzoeksresultaten naar de volledige onderzoekspopulatie. Gezien het echter om een exploratief onderzoek naar de bestuurspraktijk van culturele organisaties in Vlaanderen gaat, waarbij de nadruk ligt op het detecteren van attitudes, is deze methode te verantwoorden.

Zo kwamen de onderzoekers tot een lijst van 90 organisaties. De informanten van deze organisaties waren de (zakelijk) directeur en de voorzitters van het belangrijkste bestuursorgaan. We gaan er namelijk vanuit dat deze informanten het best geplaatst zijn het bestuur van hun organisatie te beoordelen. Van deze 90 organisaties namen 64 organisaties deel aan de enquête, waarvan 3 anoniem antwoordden. Dit staat voor een responsgraad van 71%. Daarnaast konden we 22 deelnemers noteren voor de kwalitatieve bevraging. Uit deze hoge deelname cijfers kunnen we alvast concluderen dat bij de cultuursector het thema *cultural governance* leeft en de belangstelling hiervoor groot is.

II.2.2. Kwantitatief luik

Een eerste deel van het onderzoek omvatte een kwantitatieve bevraging via een gestandaardiseerde vragenlijst. (zie bijlage III) Deze vragenlijst peilt voornamelijk naar de formele organisatie van de bestuurspraktijk bij de respondenten. Hoewel de steekproef niet-proportioneel en vrij klein is, heeft deze bevragingwijze toch verschillende knelpunten in de bestuurspraktijk kunnen blootleggen. De vragenlijst is geclusterd rond 6 thema's:

- Organisatie en bestuursstructuur
- Samenstelling organen
- Formele regels functioneren van bestuursorganen
- Informatiestromen en transparantie
- Toezicht vanuit en de relatie tot de politiek
- Behoeftte aan beginselen goed bestuur

Voor de verzending werd de vragenlijst verschillende malen getoetst bij de leden van de werkgroep 'Cultural Governance' van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement. Hierna werden de vragenlijsten ingegeven in een online-tool en werden de directeur en voorzitter per mail verzocht deel te nemen aan de enquête. Om de respons te verhogen, lieten we ons inspireren door de *total design method* van Dillman: de niet-respondenten werden persoonlijk opgebeld of per geïndividualiseerde e-mail herinnerd aan de enquête. (Billet 2001: 308-309)

Zo ontvingen we 75 ingevulde enquêtes. Bij controle bleek dat we van 11 organisaties meerdere ingevulde formulieren ontvingen. In negen gevallen gaat het om één onvolledige en één complete enquête. In deze negen gevallen kwamen de ingevulde antwoorden uit de onvolledige enquête overeen met de antwoorden uit de volledige enquête. De onvolledige enquêtes werden gewist. Van twee organisaties ontvingen we echter twee volledige enquêtes. Bovendien verschilden bij beide enquêtes sommige antwoorden. Hierdoor vermoeden we dat twee verschillende medewerkers van de organisatie de enquête invulden. Omdat we slechts één antwoord per organisatie verwachtten, hebben we voor deze twee organisaties de antwoorden van de eerste invuller behouden. De tweede set antwoorden hebben we niet mee verwerkt in de resultaten.

Op deze manier behielden we 64 ingevulde enquêtes. Gezien we 90 organisaties hebben opgeroepen tot deelname (cf. onderzoekspopulatie), bekomen we zo een responsgraad van 71%. Dit bewijst de hoge betrokkenheid van de culturele organisaties bij het thema. Gezien de disproportionele wijze waarop de steekproef werd getrokken en de grootte van de steekproef, moeten we oppassen met het veralgemenen van de onderzoeksresultaten naar de volledige professionele gesubsidieerde cultuursector. (Billiet 2001: 204-208)

II.2.3. Kwalitatief luik

De kwantitatieve bevraging leverde inzicht in de formele organisatie van de bestuurspraktijk bij de respondenten. Dit onderzoek wenst echter ook dieper in te gaan op de achterliggende processen van besturen en op cognities en attitudes ten aanzien van de huidige en een ideale bestuurspraktijk. Daarom hebben we ervoor geopteerd om aanvullend een kwalitatieve bevraging op te stellen. De methode van de focusgroepen was voor dit project de meest aangewezen. Bij een focusgroep stelt de moderator gericht vragen naar de beleving van de deelnemers, maar hierbij is het vooral belangrijk dat de deelnemers discussiëren over hun ervaringen en ideeën uitwisselen. Hierbij krijgen de onderzoekers onmiddellijk een overzicht over hoe organisaties effectief werken, over de verschillende visies op een goede bestuurspraktijk en over de visies op de mogelijke maatregelen om de bestuurspraktijk in Vlaanderen te verbeteren. (Mortelmans 2009: 318)

Voor de organisatie van de focusgroepen, hebben we de initiële indeling naar sectoren achter ons gelaten, en hebben we de oorspronkelijke steekproef lijst opgedeeld in vijf categorieën. Hierbij hebben we nog een extra categorie toegevoegd: openbare bibliotheken. Zo kwamen we tot zes focusgroepen:

- Private kleine vzw's
- Private grote en zeer grote vzw's
- Overheidsgebonden organisaties: erfgoed¹
- Overheidsgebonden organisaties: kunsten
- Openbare bibliotheken
- Cultuur- en gemeenschapscentra

Deze indeling is enerzijds te verantwoorden omdat we per focusgroep toch een twintigtal uitnodigingen dienen te verzenden indien we voldoende deelnemers willen genereren. Bovendien gaan we ervan uit dat instellingen die sterk verbonden zijn aan een overheid (als intern verzelfstandigd agentschap, IVA, of als extern verzelfstandigd agentschap, EVA) een andere invulling geven aan de verschillende bouwstenen van goed bestuur (bv. rol van de bestuursorganen, samenstelling van de organen). De groep overheidsgebonden culturele organisaties omvat dan ook overheidsdiensten, intern en extern verzelfstandigde overheidsagentschappen maar ook pseudo-overheidsorganisaties. Deze pseudo-overheidsorganisaties hebben op het eerste gezicht een privaat karakter, maar zijn bv. gesticht door een overheid, sluiten beheersovereenkomsten met hun hoofdsubsidiënt, maken gebruik van infrastructuur of een collectie van de overheid en nemen ook een zekere politieke afvaardiging in hun bestuur op. Verschillende Stichtingen van Openbaar Nut vallen in deze categorie.

Voor de eerste vier groepen verzamelden we voldoende inschrijvingen om een focusgroep te organiseren. Een goede focusgroep bestaat namelijk uit zes tot tien deelnemers opdat er voldoende discussie kan ontstaan. Bij de groep overheidsgebonden instellingen - erfgoed werden we met enkele last-minute afzeggingen geconfronteerd, waardoor er slechts vier deelnemers overbleven. Gezien de deelnemers stuk voor stuk sterk betrokken zijn bij het thema en bovendien goed geïnformeerde experts zijn, vond er toch een goed debat plaats. (cf. Mortelmans 2009: 169-171)

¹ In de groep 'erfgoed' bij de enquêtedeelnemers bevonden zich naast museale erfgoedinitiatieven ook een expertisecentrum, steunpunt en een stedelijke erfgoedkoepel. Archieven en erfgoedbibliotheken namen niet deel aan de enquête, hoewel enkelen wel werden aangeschreven. Tijdens de focusgroep kwamen echter voornamelijk museale initiatieven aan bod.

In oorspronkelijk opzet wilden we één focusgroep organiseren voor organisaties lokaal cultuurbeleid (bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra). De lijst met uitgenodigde instellingen werd bovendien uitgebreid tot 80 organisaties. Een eerste uitnodiging tot deelname leverde echter slechts één inschrijving op. We opteerden er dan ook voor om een semigestructureerd diepte-interview af te nemen van deze kandidaat.

Om een volledig beeld te krijgen van de sector lokaal cultuurbeleid, ondernamen we een nieuwe poging om een focusgroep in te richten. Als reden voor niet-deelname aan de afgelaste focusgroep, vermoeden we dat de 'kost voor deelname' te hoog was: er werd van de genodigden een namiddagverplaatsing naar Antwerpen verwacht. Bovendien wordt de sector met regelmaat van de klok gevraagd voor deelname aan onderzoeken, hierdoor wordt mogelijks een 'bevragsingsmoeheid' ervaren bij potentiële deelnemers. Daarom hebben we ervoor gekozen de focusgroep te koppelen aan activiteiten voor dezelfde doelgroep, nl. directies en/of bestuurders van bibliotheken of cultuur- en gemeenschapscentra. Zo richtten we een focusgroep voor bibliotheken in na een workshop van steunpunt Locus over prijsdifferentiatie bij bibliotheken. De focusgroep voor cultuur- en gemeenschapscentra ging vooraf aan een activiteit van de Vereniging Vlaamse Cultuur- en gemeenschapscentra, VVC. Deze werkwijze heeft als voordeel dat we gerichter deelnemers konden werven en de 'kost voor deelname' voor de focusgroepleden aanzienlijk verkleinde. Nadeel is echter dat er mogelijk een bias is opgetreden doordat we de 'beste leerlingen van de klas', directies en bestuurders met een zeer sterke affiniteit voor het managen van hun organisatie, hebben gesproken.

Bij de focusgroepen werden zes discussiethema's behandeld:

- Hoe dragen de bestuursorganen bij tot de (artistieke) missie en strategie van de organisatie?
- Ontwerp bestuursstructuur, verdeling bevoegdheden bestuursorganen
- Toezicht, transparantie en informatie-uitwisseling
- Samenstelling bestuursorganen
- Bestuurdersethiek
- Trajecten voor verbetering van *cultural governance*

Per thema werden onderliggende vragen en verhoopte beantwoorde deeltopics beschreven. Enkel indien de discussies tussen de focusgroepen niet de verhoopte beantwoorde deeltopics opleverden, werden bijkomende vragen gesteld.

II.3. Verwachte resultaten

Met het literatuuronderzoek, de kwantitatieve en kwalitatieve bevraging willen we komen tot een exploratieve beschrijving van de bestuurspraktijk bij professionele, gesubsidieerde culturele organisaties in Vlaanderen. Dit zal leiden tot aanbevelingen voor de verschillende overheden om praktijk van *cultural governance* in Vlaanderen te versterken.

III. Theoretisch kader

Om de praktijk van *cultural governance* te kunnen onderzoeken, definiëren we eerst het begrip *cultural governance*; bepalen we de bouwstenen waarop we bestuurspraktijk kunnen beoordelen; beschrijven we kort welke theoretische bestuurstypes er bestaan voor culturele organisaties en diepen we het juridisch kader waarin Vlaamse culturele organisaties opereren verder uit.

III.1. Definitie *cultural governance*

Cultural governance, is een term die, voornamelijk in Nederland ingang heeft gevonden naar analogie met het begrip ‘*corporate governance*’ in het bedrijfsleven. In de internationale literatuur omtrent cultuurmanagement spreken wetenschappers van *governance* van culturele organisaties of van *board performance*.

Om *cultural governance* te kunnen definiëren, moeten we dus eerst analyseren wat *governance* betekent. Letterlijk vertaald, betekent *governance* bestuur. Vanuit managementperspectief, handelt *governance* om het bestuur van bedrijven en bij uitbreiding organisaties.²De definities en omschrijvingen over *governance* lopen uiteen:

- ‘*Governance is the management of management*’ (Chappelet 2012)
- ‘*Corporate governance is synonymous with the exercise of authority, direction and control*’. (Zingales 1998)
- ‘*Corporate governance is a quest to strenghten the quality and control of the functioning of the organization from the board’s perspective*’. (Hagoort 2005: 209-210)
- ‘*Governance concerns good administration, good supervision, good responsibility, and (ultimately) influence through stakeholders*’. (Van Besouw & Noordman 2005)
- *Corporate governance is the system by which organizations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders, and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance.* (Anheier 2005:230 op cit. Wellens&Jegers 2011 (A): 176)
- ‘*Governance is the process of providing strategic leadership to a non-profit organization. It entails the functions of setting direction, making policy and strategy decisions, overseeing and monitoring organizational performance, and ensuring overall accountability. Nonprofit*

² In de politieke wetenschappen, verwijst het begrip *governance* uiteraard naar het bestuur door overheden. Deze invulling van het begrip *governance* wordt hier buiten beschouwing gelaten;

governance is a political and organizational process involving multiple functions and engaging multiple stakeholders.' (Renz 2004: 191 op cit. Turbide 2012: 6)

Op hun website, licht het Guberna Instituut voor bestuurders de ontstaansgeschiedenis van het begrip *governance* als volgt toe: 'Voor sommigen ligt de oorsprong van *corporate governance* ver in het verleden, zoals bij de oprichting in 1602 van de Verenigde Oost-Indische Compagnie als eerste vennootschap. Volgens deze onderzoekers ontstond hier het onderscheid tussen eigendom en leiding, wat aanleiding kon geven tot problemen door de uiteenlopende belangen en de verschillende visie van de eigenaars-aandeelhouders en de managers-ondernemingsleiders. Andere vorsers situeren *corporate governance* als een praktijk van de laatste decennia. Wel hanteren alle studies de **scheiding tussen eigendom en leiding** van ondernemingen als het fundament van de theorievorming rond *corporate governance* en de toepassingen ervan. De meest eenvoudige definities nemen *corporate governance* als een synoniem voor **deugdelijk of behoorlijk bestuur**. Meer gedetailleerde omschrijvingen gaan in op de taken die bestuurders moeten behartigen en de **taakverdeling** tussen de belangrijkste partijen: aandeelhouders, bestuurders en management. Een aantal onderzoekers beschouwt **waardemaximalisatie** als de centrale doelstelling van de onderneming. Een gunstig ondernemingsklimaat en goed bestuur zijn in dit opzicht noodzakelijk om dit te realiseren, terwijl rigide *corporate governance* voorschriften en zwak bestuur de waardemaximalisatie kunnen bedreigen. Definities met een breder karakter brengen de vele belangengroepen (**stakeholders**) die met de onderneming zijn verbonden in kaart. Ze onderstrepen hoe *corporate governance* kan bijdragen tot het in evenwicht brengen van de uiteenlopende belangen. *Corporate governance* wordt bestudeerd op **micro- en macroniveau**. Het microniveau betreft de individuele onderneming, het macroniveau spitst zich toe op *corporate governance*-systemen' (www.guberna.be)

De principes van (*corporate*) *governance* zijn echter niet zomaar van toepassing op de cultuursector. Allereerst zijn culturele organisaties uiteraard niet op winst georiënteerd, maar gefocust op culturele of artistieke resultaten. Bovendien hebben ze een maatschappelijke oriëntatie. Daarnaast hebben de bestuursleden van culturele organisaties vaak een onbezoldigd mandaat, in tegenstelling tot die van het bedrijfsleven. Daarbij ligt de nadruk in de cultuursector bij de *stakeholders*, niet bij *shareholders* of aandeelhouders. (Hagoort 2005: 209-210)

Rentschler en Morgan spreken niet over *cultural governance*, maar over *board performance*. Zij definiëren dit als volgt: 'Board performance provides direction, based on the artistic historical significance of the organisation and its reason for being. The board reviews the mission statement in the context of the current environment, performance procedures which serve as measures to indicate

the level of mission fulfilment. Board members are responsible for the overall performance and the ultimate fulfilment of their organisation's mission.'(Rentschler & Morgan 2011)

Uit deze verschillende definities destilleren we de volgende definitie voor *cultural governance*:

Cultural governance is de wijze van **bestuur** van **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 culturele of artistieke **missie, de ethiek en de financiële gezondheid** van de organisatie. Daarbij ontwerpt ze een aangepaste **bestuursstructuur** en past ze de **principes van goed bestuur** toe. In dit proces van *cultural governance* houdt het bestuur rekening met alle *stakeholders* (intern en extern) van de organisatie.

Cultural governance wordt beoordeeld vanuit het perspectief van de belangrijkste bestuursorganen.

III.2. Bouwstenen van goed bestuur

Dit onderzoek heeft tot doel de huidige bestuurspraktijk van culturele organisaties in Vlaanderen te onderzoeken. Om de bestuurspraktijk te kunnen beoordelen, moeten we uiteraard verschillende componenten of bouwstenen van goed bestuur omschrijven.

In de definitie van *cultural governance* zitten reeds verschillende bouwstenen vervat: Het waarborgen van de uitvoering van de culturele missie door het bepalen van de strategie, het ontwerpen van een gepaste bestuursstructuur, ethiek, financiële gezondheid en het belang van de *stakeholders*.

Daarnaast zijn er in verschillende maatschappelijke domeinen codes opgesteld over *good governance*. Zo is er de Code Lippens voor beursgenoteerde bedrijven (2004 en 2009), de Code Buyse voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (2005 en 2009), Aanbevelingen voor besturen van *social profit* organisaties (2010) door de Koning Boudewijnstichting en heeft men in Nederland een Code *Cultural Governance* uit 2006³. Deze codes geven aanbevelingen over hoe goed bestuur in hun sector zich kan manifesteren. Een analyse van deze codes, onthult dus de bouwstenen van *good governance* in hun sector. In onderstaand schema, vergelijken we deze verschillende codes op de verschillende componenten voor *governance* die ze vermelden:

³ Deze Code is een herwerking en aanvulling op *De 23 Aanbevelingen voor Cultural Governance* uit 2003.

Vergelijking <i>governance</i> bouwstenen in codes	strategie (missie / visie)	bestuursstructuur	rollen, bevoegdheden, taakverdeling	Toezicht, controle & verantwoording (accountability)	samenstelling/ Benoeming/beoordeling	wijze besluitvorming (bv. collegiaal / comités)	doeltreffendheid	Samenwerking bestuursorganen	integer en toegewijd	stakeholders (intern of extern)	externe deskundigen
Code Buysse II (2009)	*	*	*					*	*		*
Code Lippens II (2009)		*	*	*	*	*	*		*	*	
Code <i>Cultural Governance</i> Nederland (2006)	*	*	*	*	*						
Code <i>social profit</i> Koning Boudewijn Stichting (2010)	*		*	*	*	*			*		

Zoals in de Inleiding aangehaald, heeft een werkgroep van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement parallel aan dit onderzoek een *Leidraad Cultural Governance* voor organisaties voorbereid. (Schramme, Schrauwen, Rommes 2012) Deze *Leidraad* telt 25 aanbevelingen die vertrekken van vijf principes:

- I. De rol en bevoegdheden van 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*.

Doorheen deze Codes en *Leidraad* zien we dus verschillende principes en bouwstenen, die ook in de definitie *cultural governance* terugkomen. Op basis van de definitie, het vergelijkend overzicht en de principes *cultural governance*, komen we tot volgende bouwstenen of componenten van *cultural governance*:

- Ontwerp bestuursstructuur, bevoegdheidsverdeling en taakafbakening

- Controle en verantwoording
- Transparantie, informatie-uitwisseling tussen bestuursorganen
- Bepalen en vrijwaren van lange termijn strategie vanuit de culturele missie van de organisatie
- Wijze van besluitvorming
- Samenstelling bestuursorganen
- Bestuurdersethiek
- Rol *stakeholders*

Deze bouwstenen zullen we ook hanteren om de bestuurspraktijk in de professionele gesubsidieerde culturele organisaties in Vlaanderen te beoordelen.

III.3. Types van bestuur

In de internationale managementliteratuur omtrent *governance* in culturele organisaties, wordt er regelmatig een onderscheid gemaakt tussen types van besturen, afhankelijk van hun inbreng in het beleid. De bestuursstructuur van een organisatie en de bijhorende organen wordt uiteraard juridisch geregeld (cf. III.4. juridisch kader) en deze wetgeving verschilt van land tot land.

Naar formele structuur gaan we bij professionele organisaties uit van een scheiding tussen bestuur en management of directie. Helena Taelman spreekt in dit verband van een duaal bestuursmodel. (Taelman 2007) Bij sommige vormen van rechtsvormen, zoals de vzw, wordt ook dit bestuur nog opgedeeld in twee organen: namelijk een Algemene Vergadering en Raad van Bestuur naast de directie. In dit geval spreken van een bestuurstriptiek.

Hoewel in Nederland culturele organisaties een andere formele structuur hebben⁴, onderscheidt prof. Noordman drie types van culturele organisaties, die ook op onze besturen van toepassing kunnen zijn. Hij koppelt deze bestuurstypes aan de levensfase waarin de organisatie zich bevindt. In opstartfase hebben organisaties vaak een vriendenbestuur: een artiest of groep gelijkgestemden wil een cultureel project opstarten en vraagt daarbij aan de zogenaamde *friends, family and other fools* om in hun bestuur te zetelen. Naarmate de organisatie begint te groeien, heeft de leider of manager van de organisatie meer behoefte aan gespecialiseerd advies. Niet alleen verandert zo de functie van het bestuur, deze fase kan ook gepaard gaan met een wissel van bestuursleden, aangepast aan de nieuwe, adviserende functie. Een laatste bestuurstype noemt Noordman het toezichthoudend bestuur. Bij gevestigde organisaties, met een lange bestuurs- en managementgeschiedenis, is het

⁴ Culturele organisaties kunnen in Nederland volgens drie verschillende modellen georganiseerd worden: het bestuursmodel, het bestuur-en-directiemodel en het raad-van-toezichtmodel. (*Code Cultural Governance* 2006, p. 14)

management voldoende groot, waardoor specialisatie mogelijk is, of kan men externe consultants aantrekken. Dit maakt dat het bestuur geen adviserende functie meer heeft, maar enkel het management nog controleert.

In haar artikel *Can Good Governance Prevent Financial Crises in Arts Organizations* analyseert Johanna Turbide de mate van betrokkenheid van culturele besturen bij het operationele management van een organisatie. Ze koppelt deze betrokkenheid aan (financiële) crisissituaties in culturele organisaties. Voorafgaand aan een crisis detecteert ze namelijk een eerder passief bestuur, dat volop vertrouwen heeft in de (charismatische) manager van de culturele organisatie. *De jure* ligt in deze fase de macht bij het bestuur, maar *de facto* ligt de macht bij de manager. Tijdens de crisis, grijpt het bestuur actief in het management in en legt ze zelf actief contacten met *stakeholders*. De macht in de organisatie verschuift dan ook *de facto* naar het bestuur. In nasleep van een dergelijke crisis verandert bovendien vaak de samenstelling van het bestuur, of worden de voorzitter of de manager vervangen. In de post-crisisfase, is de samenwerking tussen bestuur en manager actiever dan in de pre-crisisfase, maar neemt het bestuur vooral een toezichthoudende rol op. Het bestuur blijft een gezond wantrouwen koesteren in de manager. In deze fase, spreekt Turbide over de rol van manager als '*stewardship*', letterlijk vertaald 'rentmeesterschap'. (Turbide, 2012: 8-9)

Naast verschillen in formele organisatievorm, een duaal bestuursmodel of een bestuurstriptiek, bestaan er ook verschillende types, naar gelang de rol en taken van het bestuur in de organisatie. Deze kunnen, zoals in de theorie van Noordman gekoppeld worden aan de levensfase van de organisatie: een vriendenbestuur evolueert in de groeifase naar een adviserend bestuur. In instituten met een lange bestuurstraditie, ziet men dan weer vaker een toezichthoudend bestuur. Deze bestuurtypes kunnen ook gekoppeld worden aan een crisissituatie: voor een crisis zien we vaak een eerder passief bestuur, tijdens de crisis wordt dit een bestuur dat actief ingrijpt in het operationele management, om na de crisis te evolueren naar een vorm van *stewardship*. In onze analyse van de resultaten van het veldonderzoek, zullen we nagaan of we deze verschillen in bestuurtypes ook terugvinden bij de Vlaamse culturele organisaties.

III.4. Juridisch kader

Een deel van de *governance* van (culturele) organisaties is juridisch vastgelegd. Professionele culturele organisaties zijn geen feitelijke verenigingen, maar hebben een rechtspersoon of zijn ingebed in een overheid. Via verschillende wetten en decreten wordt de basis van het bestuur van rechtspersonen juridisch vastgelegd. Zo zijn er verschillende wetten en decreten die bepalen welke

bestuursorganen er moeten zijn, welke bevoegdheden deze hebben en hoe de organen minimaal moeten worden samengesteld.

Omdat vele *not-for-profit* organisaties een vzw of stichting zijn, zullen we eerst de vzw-wetgeving onder de loep nemen.⁵ Daarnaast zijn verschillende culturele organisaties een intern of extern verzelfstandigd overheidsagentschap. De inrichting van dergelijke agentschappen worden onder meer geregeld door het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, het Gemeentedecreet en het Provinciedecreet. Daarna bekijken we de impact van het Cultuurpact. Zoals in het onderzoeksopzet vermeld, wordt dit Cultuurpact in debatten vaak aangehaald als belangrijke impactfactor op de samenstelling en zo ook werking van culturele besturen. Tot slot zullen we zoeken naar bepalingen over de bestuurspraktijk van culturele organisaties in de verschillende decreten van het Vlaamse cultuurbeleid.

III.4.1. Privaatrechtelijke organisaties: de Vzw-wet

In onze wetgeving over privaatrechtelijke rechtsvormen, zijn er verschillende rechtspersonen die het realiseren van een bepaald maatschappelijk doel voorop stellen. Dit zijn de vereniging zonder winstoogmerk (de vzw), de stichting (hetzij een private stichting, hetzij de stichting van openbaar nut⁶) en de internationale vzw⁷. In de *Wet van 2 mei 2002 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen* (hierna de Vzw-wet), zijn verschillende bepalingen opgenomen waaraan het bestuur van een vzw of een stichting moet voldoen.

Zo moet voor een vereniging zonder winstoogmerk, een vzw, het bestuur bestaan uit een Algemene Vergadering (AV). Deze kan een Raad van Bestuur afvaardigen. Een stichting dient geen Algemene Vergadering te hebben, maar wel een Raad van Bestuur. Dit verschil is ingegeven door de oprichtingsintentie van beide vormen van *not-for-profit* organisaties. Een vzw is in principe een vereniging van natuurlijke of rechtspersonen die samen, door hun inzet, een maatschappelijk doel wensen te bereiken. Terwijl een stichting in de eerste plaats een vermogen samenbrengt om zo een maatschappelijk doel te realiseren. Bij een vzw dienen dus de leden van de vereniging ook inspraak

⁵ Omdat rechtspersonen met commerciële finaliteit zoals bv. de N.V, bvba of de coöperatieve slechts zelden voorkomen bij professionele gesubsidieerde culturele organisaties, zullen we deze hier niet behandelen.

⁶ Een stichting van openbaar nut kan enkel erkend worden als zijnde van openbaar nut indien zij gericht is op de verwezenlijking van een werk van filantropische, levensbeschouwelijke, religieuze, wetenschappelijke, artistieke, pedagogische of culturele aard. Stichtingen die erkend zijn als zijnde van openbaar nut dragen de naam 'stichting van openbaar nut'. De andere stichtingen dragen de naam 'private stichting'. (Vzw-wet art. 27)

⁷ Omdat deze internationale verenigingen zonder winstoogmerk nauwelijks voorkomen bij onze onderzoekspopulatie, zullen we deze niet nader behandelen.

te hebben in het bestuur en dat kan via de Algemene Vergadering. Een stichting kent geen leden of vennoten, en dus hoeft deze bijkomende ledenvertegenwoordiging niet en volstaat een Raad van Bestuur. (Cuypers 2008)

Allereerst beschrijft de Vzw-wet de bevoegdheden en formele organisatie van de Algemene Vergadering van een vzw.

De **Algemene Vergadering** van een vzw of een stichting is volgens de Vzw-wet minimaal **bevoegd** voor wijziging van de statuten, benoeming en afzetting van de bestuurders, benoeming en afzetting van de commissarissen⁸, 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-Wet legt volgende regels op over **formele organisatie** van de Algemene Vergadering:

- De Raad van Bestuur roept de Algemene Vergadering bijeen wanneer de wet, de statuten ten minste één vijfde van de leden dit vragen (Vzw-wet art.5).
- Alle leden worden ten minste acht dagen te voren voor de Algemene Vergadering opgeroepen. Hierbij wordt de agenda van vergadering bijgevoegd. Elk voorstel ondertekend door ten minste 1/20^{ste} van de leden, wordt op de agenda gebracht (Vzw-wet art. 6).
- Op de Algemene Vergadering heeft ieder lid gelijk stemrecht en worden besluiten genomen bij meerderheid van de stemmen van de aanwezige of vertegenwoordigde leden, tenzij de wet of statuten anders bepalen. Over statutenwijziging kan de Algemene Vergadering enkel beraadslagen indien dit vermeld werd in de oproeping en wanneer ten minste twee derde van de leden aanwezig of vertegenwoordigd is. Wijziging van statuten kan enkel aangenomen worden met een meerderheid van twee derde van de stemmen van aanwezige of vertegenwoordigde leden. Wanneer de wijziging van statuten betrekking heeft op het doel van de vereniging, is echter een meerderheid van vier vijfde noodzakelijk (Vzw-wet art. 7 en art. 8).

⁸Hiermee 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 de statuten, en van de verrichtingen die in de jaarrekeningen moeten worden vastgesteld. Deze commissarissen zijn verplicht wanneer de vereniging over het hele jaar gemiddeld het equivalent 100 voltijdse werknemers overstijgt. Deze verplichting geldt ook wanneer aan twee van de volgende drie criteria is voldaan: over het hele jaar gemiddeld meer dan het equivalent van 50 voltijdse werknemers hebben in totaal 6.250.000€ aan andere dan uitzonderlijke ontvangsten incl. BTW; een balanstotaal van 3.125.000€. Deze regels zijn zowel geldig voor de vzw als voor de stichting (Vzw-wet art. 17, art. 37) De Vzw-wet spreekt niet over regeringscommissarissen of stadscommissarissen.

Daarnaast heeft een vzw nog een **Raad van Bestuur**. Deze bestaat uit ten minste drie personen⁹. Het aantal bestuurders moet in elk geval altijd lager zijn dan het aantal personen dat lid is van de vereniging. (Vzw-wet art. 13) Dit impliceert dat de Raad van Bestuur minimaal met één lid minder moet zijn dan de Algemene Vergadering. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur kunnen heel uitgebreid zijn. De wet kent namelijk alle bevoegdheden die niet uitdrukkelijk zijn verleend aan de Algemene Vergadering toe aan de Raad van Bestuur. Deze bevoegdheden kunnen enkel verder beperkt worden door de statuten. (Vzw-wet art. 13) Dat impliceert dat verantwoordelijkheden middels de statuten terug overgedragen kunnen worden naar de Algemene Vergadering, of overgedragen kunnen worden naar managers die eventueel geen lid zijn van de vereniging (cf. infra). De Vzw-wet vermeldt nog expliciet dat de Raad van Bestuur binnen de zes maanden na afsluiting van het boekjaar de jaarrekening van het voorbije boekjaar ter goedkeuring moet voorleggen aan de Algemene Vergadering. (Vzw-wet art. 17)

Verder kan het **Dagelijks Bestuur** van de vzw, middels de statuten, overgedragen worden aan één of meerdere personen, al dan niet lid van de vereniging of bestuurder. (Vzw-wet art. 13bis)

Daarnaast vereist de Vzw-wet dat verschillende formele aspecten van organisatie van bestuur in vzw's in stichtingen in de **statuten** worden vastgelegd. Met betrekking tot het bestuur dienen de statuten van een vzw of een stichting minimaal volgende vermelding te bevatten:

- naam en adres van iedere stichter (een natuurlijke of rechtspersoon).
- doel van oprichting.
- bevoegdheden van Algemene Vergadering, wijze van bijeenroeping en wijze van kenbaar maken van de beslissingen.
- 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)

Tot slot, dient de **benoeming of ambtsbeëindiging** van de bestuurders, de personen aan wie het Dagelijks Bestuur, commissarissen en van de personen gemachtigd zijn om de vzw te vertegenwoordigen is opgedragen, formeel vastgelegd te worden in akten. Deze akten moeten volgende aspecten vermelden:

⁹ Als evenwel maar drie personen lid zijn van de vereniging, bestaat de Raad van Bestuur slechts uit twee personen. Als de vereniging minder dan drie leden telt, kan de rechtbank de vereniging ontbinden. (vzw-wet art. 18)

- De namen van deze personen
- De omvang van hun bevoegdheden
- De wijze waarop ze deze bevoegdheden uitoefenen (alleen, gezamenlijk of als college) (Vzw-wet art.9)

Deze akten moeten, net als de statuten, worden bekendgemaakt in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad. (Vzw-wet art. 3 §1)

Zoals gezegd heeft een **stichting** geen Algemene Vergadering, omdat er geen leden of vennoten vertegenwoordigd moeten worden. Met deze uitzondering is de formele organisatie van het bestuur echter in grote lijnen gelijklopend aan die van een vzw. De stichting wordt dus bestuurd door een Raad van Bestuur, die uit minimaal drie leden bestaat. Deze is bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig zijn om de doeleinden van de stichting te verwezenlijken. De bevoegdheden die bij een vzw dus bij de Algemene Vergadering rusten, komen ook bij de Raad van Bestuur van een stichting terecht. De opmaak van de jaarrekening en begroting is hierbij een expliciete bevoegdheid (Vzw-wet art. 34 §1, art. 37§1). In tegenstelling tot de vzw, is bij de stichting wel gestipuleerd dat de Raad van Bestuur collegiaal zijn ambt uitvoeren (Vzw-wet art. 34 §2). Ook bij de stichting kan de Raad van Bestuur overeenkomen de taken onderling te verdelen, of overdragen aan een Dagelijks Bestuur. Dit Dagelijks Bestuur kan uit leden van de Raad van Bestuur bestaan, maar dat hoeft niet. Het Dagelijks Bestuur kan alleen of gezamenlijk optreden. (Vzw-wet art. 34 §3 en §4; art. 35). In de statuten en akten van benoeming of ambtsbeëindiging van de bestuurders, van de personen aan wie het Dagelijks Bestuur is opgedragen, van de commissarissen en van de personen die gemachtigd zijn om de stichting te vertegenwoordigen, moeten dezelfde zaken worden vermeld als bij de vzw¹⁰ (Vzw-wet art. 28, art. 31§1)

De bevoegdheidsverdeling tussen de verschillende bestuursorganen bij een vzw of een stichting, is dus, op enkele duidelijke taken voor de Algemene Vergadering bij een vzw en de verantwoordelijkheid over de Jaarrekening van de Raad van Bestuur na, niet dwingend vastgelegd in de Vzw-wet. Dit laat zeer **veel ruimte voor de organisaties zelf om de rolverdeling tussen zijn bestuursorganen** te regelen in de statuten of de akten. Ook in Vlaanderen kunnen dus de verschillende bestuurstypes zoals beschreven in III.3 voorkomen.

¹⁰Uitgezonderd natuurlijk de bepalingen omtrent de statuten die betrekking hebben op de Algemene Vergadering.

III.4.2. Overheidsorganisaties: het Gemeentedecreet, Provinciedecreet, Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid en Cultuurpact

Zoals eerder al aangehaald, gaat voor verschillende culturele instellingen de afhankelijkheid van een overheid veel verder dan de relatie subsidiënt – gesubsidieerde. Vele culturele organisaties zijn overheidsdiensten of verzelfstandigde overheidsagentschappen, denk bijvoorbeeld maar aan openbare bibliotheken, cultuurcentra, maar ook musea van lokale gemeentemusea tot het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen etc.

Deze kunnen gestructureerd zijn als een echte stadsdienst, en dus ingekapseld zitten in het overheidsapparaat. Een andere optie is dat de culturele organisatie een (gedeeltelijk) intern of extern verzelfstandigd agentschap (een IVA of EVA) is. In het Provinciedecreet (9 december 2005) en Gemeentedecreet (6 juni 2005), worden de regels vastgelegd voor de formele organisatie van deze EVA's en IVA's van gemeentes en provincies. De bepalingen omtrent verzelfstandigde agentschappen verschillen in beide decreten lichtjes, maar de basisprincipes zijn echter dezelfde. Verzelfstandigde agentschappen van de Vlaamse Overheid vallen onder het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid (9 juli 2003). De bepalingen in dit decreet verschillen sterker van het Provincie- en Gemeentedecreet. Daarom wijden we hier een aparte paragraaf aan.

Deze drie bestuurlijke decreten, het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, het Gemeentedecreet en het Provinciedecreet, zijn opgesteld vanuit het principe '**het primaat van de politiek**'. De memorie van Toelichting bij het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid verwoordt deze idee als volgt: *'Het primaat van de politiek houdt in dat het overheidsbeleid moet worden bepaald door de politiek verantwoordelijken. Het zijn de politici (parlement en regering) die uitmaken welke maatschappelijke belangen overheidsverantwoordelijkheid zijn. Zij bepalen de gewenste maatschappelijke effecten van het beleid en kiezen het beleidsinstrumentarium. Zodra die opties zijn bepaald moeten de beleidsbepalers bovendien in staat worden gesteld de uitvoering van het beleid aan te sturen, op te volgen, er toezicht op uit te oefenen, te evalueren en indien nodig bij te sturen. Het primaat van de politiek houdt algemeen in dat de wetgevende macht voorrang heeft op de uitvoerende macht, de minister voorrang heeft op de ambtenaar/manager, en het algemeen belang voorrang heeft op het particulier belang.* (Memorie van toelichting Kaderdecreet: 4)

Tot slot is er nog het Cultuurpact waarin ook bepalingen zijn opgenomen over deelneming aan het bestuur van culturele organisaties, opgericht door of ressorterend onder de overheid. In wat volgt, lichten we eerst het Gemeente- en Provinciedecreet toe. Daarna volgt een bespreking van de bestuursbepalingen voor Vlaamse EVA's en IVA's in het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid. Tot slot gaan we dieper in op het Cultuurpact.

A. Het Gemeentedecreet en Provinciedecreet

Het Gemeentedecreet en het Provinciedecreet maken het onderscheid tussen intern verzelfstandigde agentschappen (IVA) en extern verzelfstandigde agentschappen (EVA).

De **intern verzelfstandigde agentschappen**, hebben geen eigen rechtspersoon. Het hoofd van het Agentschap is een gewoon personeelslid van de overheid. Het College van Burgemeester en Schepenen dan wel de Deputatie sluit met het hoofd van een intern verzelfstandigd agentschap een **beheersovereenkomst**, na onderhandeling. (Gemeentedecreet art. 221 en art. 223; Provinciedecreet art. 215 en art. 217)

Voor de oprichting van **extern verzelfstandigde agentschappen** zijn er twee mogelijkheden. Ofwel is dit een Autonoom Overheidsbedrijf (een Autonoom Gemeentebedrijf, AGB of een Autonoom Provinciebedrijf, APB), ofwel gaat het om een organisatie met een privaatrechtelijke vorm zoals een vzw of een N.V. Deze laatste organisaties moeten dus zowel voldoen aan het Provincie- of Gemeentedecreet als aan de wetgeving omtrent vennootschappen of vzw's en stichtingen. (Gemeentedecreet art. 245; Provinciedecreet art. 238) Daar voor culturele organisaties het maatschappelijke doel primeert op het winstgevendende doel, zullen de meeste extern verzelfstandigde agentschappen vzw's of stichtingen van openbaar nut zijn. (cf. supra III.4.1.) Autonome overheidsbedrijven sluiten met de gemeente of provincie na onderhandeling een **beheersovereenkomst**. (Gemeentedecreet art. 235, Provinciedecreet 228) Extern verzelfstandigde agentschappen in privaatrechtelijke vorm sluiten met de gemeente of provincie een **samenwerkingsovereenkomst**. (Gemeentedecreet art. 247, Provinciedecreet art. 240)

Bij beide vormen van een verzelfstandigd agentschap moet één of meer van de organen voor meer dan de helft bestaan uit gemeente- dan wel provincieraadsleden of leden van het College van Burgemeester en Schepenen of mutatis mutandis de Deputatie. Mogelijk kunnen de **leden van de organen** voor meer dan de helft ook **aangewezen** of voorgedragen worden door die personen. De vertegenwoordigers van de gemeente – dan wel de provincie beschikken over de meerderheid van de stemmen in een of meer van zijn organen (Gemeentedecreet art. 225 §3; Provinciedecreet art. 219 §3). Deze algemene regel wordt echter nog verstrengd bij de bepalingen voor de autonome overheidsbedrijven enerzijds en bij de extern verzelfstandigde agentschappen in privaatrechtelijke vorm anderzijds.

De **Autonome overheidsbedrijven** moeten beschikken over een Raad van Bestuur. Daarnaast kan een Autonoom Overheidsbedrijf nog een Dagelijks Bestuur, een Directiecomité of een gedelegeerd bestuurder (benoemd door de Raad van Bestuur) hebben. Verder zijn er geen andere bestuursorganen mogelijk met beslissingsbevoegdheid. De leden van de Raad van Bestuur worden

benoemd door de Gemeenteraad dan wel Provincieraad. Hierbij kan iedere fractie minstens één lid voordragen. In het geval van het Gemeentedecreet is daarbij nog het aantal leden geplafonneerd op 12. In het Provinciedecreet wordt gesteld dat het aantal leden ten hoogste één vijfde van het aantal provincieraadsleden bedraagt. (Gemeentedecreet art. 236 §1 en §2, art. 237 en art. 239; Provinciedecreet art. 229 §2, art.230 en art. 232). In gemeentes of provincies met een erg versnipperd politiek landschap, en dus veel fracties, of bij zeer kleine Raden van Bestuur, kan deze regeling dus betekenen dat zo goed als alle bestuursleden afgevaardigd worden door een politieke fractie.

Bij een **EVA in privaatrechtelijke vorm** (dus vennootschap, vereniging of stichting), beschikt de overheid steeds over een meerderheid van de stemmen in de Algemene Vergadering van deze EVA en draagt de overheid steeds de meerderheid voor van de leden van de Raad van Bestuur van deze EVA. Die voordracht waarborgt voor elke fractie een vertegenwoordiging. De vertegenwoordigers van de overheid in de Algemene Vergadering van deze EVA worden door de Gemeente- of de Provincieraad **UIT ZIJN LEDEN** gekozen en handelen overeenkomstig de instructies van de Gemeente- of Provincieraad.(Gemeentedecreet art. 246 §1 en §2; Provinciedecreet art. 239 §1 en §2) Deze bepaling over de Algemene Vergadering is dus een verstrenging ten aanzien van het algemene principe, omdat de afgevaardigden van de overheid ook effectief politieke mandatarissen moeten zijn.

We besluiten dat bij **intern verzelfstandigde overheidsagentschappen**, door de **beheersovereenkomst** tussen de overheid en het agentschap en door het **werknemerschap** van het hoofd van het agentschap, de overheid de organisatie nog sterk kan sturen. Bij een **extern verzelfstandigd agentschap**, wordt deze controle behouden door de **beheers-of samenwerkingsovereenkomst** en het **afvaardigen van bestuursleden** in de bestuursorganen en het benoemen van alle bestuursleden.

B. Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid

Het Kaderdecreet bestuurlijk beleid van 9 juli 2003 regelt de inrichting van verzelfstandigde agentschappen van het Vlaamse Gewest en de Vlaamse Gemeenschap. Deze agentschappen zijn belast met taken van beleidsuitvoering, maar beschikken over operationele autonomie. Er zijn vier soorten Vlaamse verzelfstandigde agentschappen. Hierna sommen we deze op met daarbij de bestuursbepalingen in het Kaderdecreet bestuurlijk beleid.

Allereerst zijn er twee types intern verzelfstandigde agentschappen of IVA's. Hier verschilt dus het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid dus met het Gemeente- en Provinciedecreet. De twee types IVA's zijn:

- **Intern verzelfstandigde agentschappen zonder rechtspersoonlijkheid:** deze worden opgericht door de Vlaamse regering per oprichtingsbesluit. Het Kaderdecreet voorziet in de mogelijkheid om een raadgevend comité per agentschap op te richten. Het hoofd van het agentschap is een algemeen directeur en personeelslid (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 6). Tussen het hoofd van het agentschap en de Vlaamse Regering wordt na onderhandeling een beheersovereenkomst gesloten (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 8). In deze beheersovereenkomst worden o.a. opgenomen: de operationele en strategische doelstellingen van het agentschap, beschreven a.d.h.v. meetbare criteria; de informatieverstrekking door het agentschap aan de Vlaamse regering. Minstens worden een jaarlijks ondernemingsplan en operationeel plan op middellange en lange termijn voorzien. De rapportering door het agentschap aan de Vlaamse regering op basis van indicatoren en kengetallen. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 9)
- **Intern verzelfstandigde agentschappen met rechtspersoonlijkheid:** In tegenstelling tot de IVA zonder rechtspersoonlijkheid, worden deze opgericht per decreet. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 10) Dit betekent dat niet enkel de regering kan beslissen over de oprichting, maar dat deze ook goedgekeurd moet worden door de wetgevende macht, het Vlaams Parlement. Verder gelden ook de andere bovenstaande bepalingen van de IVA zonder rechtspersoonlijkheid (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 10). Het Kaderdecreet legt verder geen bepalingen op omtrent rechtsvorm of bestuursorganen voor dit type IVA.

Daarnaast zijn er twee types extern verzelfstandigde agentschappen of EVA's. Tot de categorie van de EVA's behoort iedere rechtspersoon die door de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaamse Gewest wordt opgericht voor het vervullen van beleidsuitvoerende taken of waarin die overheden met dat doel participeren EN onder een determinerende invloed hiervan staat. Deze determinerende invloed kan blijken doordat de EVA in hoofdzaak gefinancierd wordt door het Vlaamse Gewest of Gemeenschap, of het beheer ervan onderworpen is aan het toezicht van het Gewest of Gemeenschap, ofwel de leden van de bestuursorganen voor meer dan de helft door het Gewest of Gemeenschap zijn aangewezen. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 11)

- **Publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen:** Dit zijn de EVA's waarvan de rechtsvorm niet valt onder het private vennootschaps- of verenigingsrecht. Deze EVA's worden opgericht per decreet. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 13) Tussen de EVA

en de Vlaamse regering wordt een beheersovereenkomst gesloten. Deze EVA wordt bij het sluiten van de beheersovereenkomst vertegenwoordigd door de Raad van Bestuur. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 14) In de beheersovereenkomst moeten dezelfde zaken worden opgenomen als bij de IVA's (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 15) Iedere publiekrechtelijk vormgegeven EVA heeft een Raad van Bestuur die als college bevoegd is om de doelen van het agentschap te verwezenlijken. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art 17) De leden van de Raad van Bestuur worden, met uitzondering van de onafhankelijke leden, aangesteld door de Vlaamse regering, dus door de uitvoerende macht, voor een hernieuwbare termijn van vijf jaar. Deze bestuursleden kunnen bij consensus onafhankelijke bestuurders coöpteren. Het aantal onafhankelijken mag het aantal van een vierde van de stemgerechtigde leden van Raad van Bestuur niet overschrijden. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 18) Als een bestuurder een belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met een beslissing of verrichting van de Raad van Bestuur, mag hij niet deelnemen aan de beraadslagingen of stemming over deze verrichtingen. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 19) De bestuurders zijn aansprakelijk voor de tekortkomingen in hun bestuur. Jaarlijks beslist de Vlaamse regering over de kwijting van de bestuurders, na goedkeuring van de rekeningen door het Vlaams Parlement. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 20) Verder is het mandaat van bestuurder onverenigbaar met een mandaat in het Europees Parlement, Kamer van Volksvertegenwoordigers, de Senaat, Het Vlaams Parlement, de Brusselse Hoofdstedelijke Raad, het ambt van minister, staatsecretaris en hun kabinetsleden, het ambt van personeelslid van het EVA, de gedelegeerd bestuurder en algemeen directeur uitgezonderd. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 21) Deze gedelegeerd bestuurder wordt aangesteld door de Vlaamse regering (het is namelijk een lid van de Raad van Bestuur). De algemeen directeur, of een ander hoofd van het agentschap kan worden aangesteld door de Vlaamse regering of door de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur kan eventueel verder bevoegdheden delegeren aan organen die hij intern opricht en aan het hoofd of de gedelegeerd bestuurder. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 22). De EVA in publiekrechtelijke vorm staat onder het toezicht van de Vlaamse regering, waardoor deze te allen tijde inzage kan nemen van boeken, brieven, notulen, documenten etc. van deze EVA. De regering kan eveneens altijd de gedelegeerd bestuurder of hoofd van de EVA en de bestuursleden ophelderingen en inlichtingen vragen. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 23)

- **Privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen:** De bepalingen in het Kaderdecreet omtrent deze vorm van EVA zijn veel beperkter dan de publiekrechtelijke EVA's. De rechtsvorm van de privaatrechtelijke EVA moet in overeenstemming zijn met het

private vennootschaps- of verenigingsrecht. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 29) De wetgevende macht, dus het Vlaams parlement, moet zijn uitdrukkelijke machtiging geven om zo'n EVA op te richten of hierin deel te nemen. Met deze EVA en de Vlaamse regering wordt na onderhandeling een samenwerkingsovereenkomst gesloten. (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 31)

Alle IVA's en EVA's staan tot slot in voor de interne controle van hun bedrijfsprocessen en activiteiten (effectief en efficiënt beheer van risico's, betrouwbaarheid van financiële en beheersrapportering, naleving van regelgeving en procedures, bescherming van activa, en effectieve en efficiënte werking van de diensten). De entiteit **Interne Audit van de Vlaamse Gemeenschap** evalueert deze interne controlesystemen (Kaderdecreet bestuurlijk beleid art. 33 en art. 34)

We kunnen dus besluiten dat de EVA's en IVA's van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaamse Gewest belast zijn met beleidsuitvoerende taken van de Vlaamse regering. De regering sluit met deze agentschappen dan ook een **beheers- of samenwerkingsovereenkomst**. In het geval van de publiekrechtelijke EVA is ook een **Raad van Bestuur** verplicht. De **leden** zijn hiervan zijn voor minimaal $\frac{3}{4}$ ^{de} **aangeduid door de Vlaamse regering**.

C. Het Cultuurpact

Zoals eerder aangehaald, wordt vaak naar het Cultuurpact verwezen als het gaat om de invloed van de politiek op overheidsgebonden culturele organisaties. Het Cultuurpact, ofwel de *Wet 16 juli 1973 waarbij de bescherming van de ideologische en filosofische strekkingen gewaarborgd wordt*, ontstond vanuit een bekommernis vanuit liberaal-vrijzinnige hoek dat de totstandkoming van culturele autonomie in 1971 zou leiden tot een politiek en ideologisch overwicht van de meerderheidspartij (met name de christendemocraten) in het Vlaams cultuurlandschap. In die tijd was het Vlaamse politieke en maatschappelijke landschap bovendien sterk verzuild. Ook de infrastructuur die gebruikt werd door culturele verenigingen was verzuild. Zo hadden de katholieken hun parochiecentra en de socialisten hun volkshuizen. Teneinde ook de andere "ideologische en filosofische strekkingen" (die toen werden geïnterpreteerd als 'politieke partijen') inspraak te geven in het cultuurbeleid, ontstond het Cultuurpact in 1973. De Cultuurpactwet werd bovendien later bekrachtigd op Vlaams niveau met het Cultuurpactdecreet van 28 januari 1974. (Schramme 2011: 29, 51)

De werkingssfeer van het Cultuurpact zijn overheidsmaatregelen inzake culturele aangelegenheden (Cultuurpact art. 1 en art. 2). Een 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 overheid¹¹. 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, infrastructuur en diensten (Cultuurpact art. 8 §1). Deze vertegenwoordiging in het bestuursorgaan of beheersorgaan kan drie vormen aannemen:

- 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.
- De vereniging van afgevaardigden van de betrokken overheid met de vertegenwoordigers van de gebruikers en de strekkingen.
- Een zelfstandige vereniging van specialisten of gebruikers, al dan niet voorzien van een rechtsstatuut, waaraan de betrokken overheid het beheer opdraagt (Cultuurpact art. 9).

Volgens de letter van de Cultuurpactwet, hoeft de vertegenwoordiging van ‘gebruikersgroepen’ en alle ‘ideologische en filosofische strekkingen’ dus niet samen te vallen met een politieke partij. Door de interpretatie die de politieke partijen aan het begrip ‘ideologische strekkingen’ en aan sommige bepalingen gegeven hebben, is de facto een context gecreëerd die politisering toelaat van beheersorganen die volgens de principes van het Cultuurpact moeten samengesteld zijn. (Schramme 2011: 51)

Bovendien werd dit **principe van vertegenwoordiging door de politieke overheid in bestuursorganen van overheidsgebonden culturele organisaties nog versterkt door de bestuurlijke decreten**, het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid (2003), het Gemeente- en Provinciedecreet (2005). Deze twee laatste decreten leggen namelijk op dat meer dan de helft van de leden van bestuursorganen van extern verzelfstandigde agentschappen voorgedragen moeten worden door de politieke overheid, (hetzij Gemeenteraad/Provincieraad of het College van Burgemeester en Schepenen/ Deputatie). Daarbij komt dat de helft van de stemgerechtigden in de Algemene Vergadering van een extern verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm leden van de Provincieraad dan wel Gemeenteraad moeten zijn. (zie III.4.2.A) Het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid legt enkel regels op voor politiek afvaardigde bestuursleden bij de extern verzelfstandigde

¹¹ Daarnaast zijn in het Cultuurpact ook volgende thema's vastgelegd: deelneming aan de voorbereiding en de uitvoering van het cultuurbeleid, waarborgen inzake geïndividualiseerde aanmoedigingen, het gebruik van de culturele infrastructuur en communicatiemiddelen van overheden, waarborgen betreffende het personeel en de oprichting van een Vaste Nationale Cultuurpactcommissie geregeld.

agentschappen in publiekrechtelijke vorm. De leden hiervan zijn voor minimaal 3/4^{de} aangeduid door de Vlaamse regering.

Bij alle IVA's en bij Vlaamse EVA's in privaatrechtelijke vorm, blijft dus het Cultuurpact van kracht. Hier moet dus niet enkel de regerende meerderheid (de uitvoerende macht: het College, Deputatie of Regering), maar ook de andere politieke strekkingen vertegenwoordigd zijn volgens het democratische principe.

Deze **voordracht of afvaardiging door politieke fracties** (zoals in de bestuurlijke decreten) is enerzijds te verdedigen doordat de overheid uiteraard impact moeten kunnen hebben op zijn eigen extern verzelfstandigde agentschappen (cf. supra 'het primaat van de politiek'). Bovendien is vanuit democratisch oogpunt, een vertegenwoordiging vanuit alle politieke fracties waarschijnlijk te verkiezen boven een afvaardiging vanuit enkel de regerende meerderheid (een mogelijkheid die het Gemeentedecreet/Provinciedecreet laat voor sommige bestuursorganen).

Anderzijds kunnen we **vanuit de definitie van cultural governance** (III.1) en de bouwstenen van hiervan (III.2.) stellen dat deze **vertegenwoordiging goed bestuur kan belemmeren**. Zo worden **stakeholders beperkt tot de politieke overheid**, en niet tot de 'gebruikersgroeperingen' en 'ideologische en filosofische strekkingen'. Door het proces van **ontzuiling** vallen deze 'ideologische en filosofische strekkingen' niet noodzakelijk meer samen met politieke fracties. Bovendien wordt de stem van de gebruikers, net als andere *stakeholders* van de culturele organisaties niet vertegenwoordigd in de bestuursorganen. Daarnaast wordt er nergens vereist dat deze politiek voorgedragen of afgevaardigde bestuursleden de **culturele missie van een organisatie** onderschrijven. Concreet kan dit betekenen dat er in een Raad van Bestuur van een EVA leden zetelen die deze culturele missie niet kennen, laat staan mee helpen implementeren. In het veldonderzoek hebben we dus zeker ook bestudeerd of deze politieke afvaardiging, een goede bestuurspraktijk al dan niet belemmert.

III.4.3. Decreten voor cultuurbeleid

Omdat we ons met dit onderzoek beperken tot de professionele, gesubsidieerde culturele organisaties in Vlaanderen, is het goed om kort te kijken naar de verschillende decreten van het Cultuurbeleid. In deze decreten zouden namelijk bijkomende bepalingen kunnen worden opgenomen omtrent de besturen van de organisaties die middels deze decreten betoelaagd worden.

A. *Kunstendecreet*

Om in aanmerking te komen voor **werkingssubsidies**¹² volgens het *Decreet houdende de subsidiëring van kunstorganisaties, kunstenaars, organisaties voor kunsteducatie en organisaties voor sociaal-artistische werking, internationale initiatieven, publicaties en steunpunten* (Kunstendecreet), moet een **kunstorganisatie** beschikken over een **rechtspersoonlijkheid met niet-commercieel karakter** (Kunstendecreet art. 7 §1, art. 42 §1) Logischerwijze komen dus vzw's en stichtingen in aanmerking; maar ook publiekrechtelijke organisaties zoals gemeentes, provincie of de Vlaamse Gemeenschapscommissie, kunnen dus betoelaagd worden via het Kunstendecreet.

Bijkomende eis met betrekking tot bestuur is echter dat het artistieke of inhoudelijke beleid toevertrouwd wordt aan een **artistieke of inhoudelijke leiding**, waarbij de personen die deze leiding uitoefenen contractueel verbonden is met de organisatie. Ook de **zakelijke leiding** moet toevertrouwd worden aan een zakelijke leiding die contractueel verbonden is met de organisatie. Daarbij kunnen de artistieke of inhoudelijke en het zakelijke beleid aan eenzelfde persoon worden toevertrouwd. (Kunstendecreet art. 7 §1bis 2° en 3°, art. 42 §1bis 2° en 3°)

Voor een aparte groep kunstorganisaties, de **Instellingen van de Vlaamse Gemeenschap**, gelden er andere regels. Allereerst duidt de Vlaamse Regering aan welke organisaties deze titel mogen voeren (Kunstendecreet art. 3 1° k) Daarna sluiten de instelling en de Vlaamse Regering een beheersovereenkomst voor vijf jaar met daarin de opdrachten die de Vlaamse Gemeenschap de instellingen geeft, hun missie, de hoogte van de subsidie, beoordelingscriteria, financieringsvoorwaarden en de modaliteiten inzake werking, evaluatie, toezicht en sanctionering (Kunstendecreet, art. 19 §2)

Tot slot wordt ook de werking van verschillende **steunpunten** volgens het Kunstendecreet geregeld. Steunpunten zijn facilitaire organisaties die een intermediaire rol vervullen tussen het veld en de overheid met als belangrijkste taken: praktijkondersteuning, praktijkontwikkeling, beeldvorming en communicatie (Kunstendecreet, art. 2 7°). Om in aanmerking te komen voor subsidiëring volgens het Kunstendecreet moeten deze steunpunten naar bestuursvorm beschikken over rechtspersoonlijkheid met niet-commercieel karakter. Bovendien moeten ze aanwijsbare inspanningen leveren om in de Raad van Bestuur personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond op te nemen. (Kunstendecreet, art. 72bis 1° en 4°) De Vlaamse Regering sluit met de steunpunten een vierjarige samenwerkingsovereenkomst. Deze bepaalt nader de invulling van de kerntaken, de samenwerking met de steunpunten uit hetzelfde beleidsveld en naargelang van de inhoudelijke noodzaak, met

¹² Aangezien we ons onderzoek zich beperkt tot structureel gesubsidieerde organisaties, laten we de voorwaarden voor bv. projectsubsidies, beurzen, internationale initiatieven, publicaties en opnameprojecten buiten beschouwing.

steunpunten uit andere beleidsvelden en de voorwaarden inzake werking, evaluatie, toezicht en sancties. (Kunstendecreet art. 73bis)

Al deze organisaties, met uitzondering van de Vlaamse instellingen, moeten een **beleidsplan** indienen teneinde te kunnen genieten van structurele werkmiddelen over een periode van vier of vijf jaar. (Kunstendecreet art. 7, art. 42, art. 74) De Vlaamse Instellingen dienen een vijfjarig artistiek of inhoudelijk en financieel actieplan voor te leggen. (Kunstendecreet art. 19 §2 °2)

B. Cultureel-erfgoeddecreet

Om in aanmerking te komen voor een **werkingssubsidie** volgens het Cultureel-erfgoeddecreet¹³, moeten organisaties (steunpunt, collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisaties, Instellingen van de Vlaamse Gemeenschap, landelijke cultureel-erfgoedorganisaties en intermediairs als de Vlaamse Erfgoedbibliotheek, Archiefbank Vlaanderen) aan volgende bestuursvoorwaarden voldoen:

- Beschikken over of beheerd worden door een **publiek- of privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid zonder winstgevend doel**.¹⁴(Cultureel-erfgoeddecreet art. 5, art. 10, art. 17, art. 27, art. 39, art. 45, art. 46, art. 51)
- Een **beleidsplan** indienen voor de beleidsperiode van vijf jaar. Het beleidsplan bevat de missie en visie die de organisatie hanteert bij zijn werking. Het bevat een omgevingsanalyse en beschrijft beknopt alle doelstellingen, werkmethodes en middelen. Het beleidsplan bevat eveneens een meerjarenplanning en meerjarenbegroting (Cultureel-erfgoeddecreet art.5, art. 6, art. 18, art. 27, art. 28, art. 34, art. 39, art. 45, art. 46, art. 51, art. 52)
- Met deze organisaties sluit de Vlaamse Regering een **beheersovereenkomst** die betrekking heeft op de invulling van de kerntaken, vertaald naar doelstellingen en resultaatsgebieden, de evaluatie van en het toezicht op de uitvoering van het beleidsplan en de beheersovereenkomst, het bedrag van de jaarlijkse werkingssubsidie. (Cultureel-erfgoeddecreet art. 7, art. 18, art. 30, art. 36, art. 42, art. 48, art. 54)

Voor steunpunten komt daar nog de volgende voorwaarde bij: aanwijsbare inspanningen leveren voor de opname in de Raad van Bestuur van personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond (Cultureel-erfgoeddecreet art. 5 4°)

¹³ We baseren ons hier op 'De Geconsolideerde versie van het Cultureel-erfgoeddecreet: Decreet van 23 mei 2008 houdende de ontwikkeling, de organisatie en de subsidiëring van het Vlaams cultureel-erfgoedbeleid. (23-05-08) 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. (13-03-09)'

¹⁴Voor steunpunten en landelijke cultureel-erfgoedorganisaties is de vereiste rechtsvorm beperkt tot een privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid (Cultureel-erfgoeddecreet art. 5 1°)

Tot slot en ter volledigheid, kunnen ook uitgevers werkingssubsidies ontvangen. Deze moeten ook een publiekrechtelijke of privaatrechtelijke rechtspersoon hebben, maar mogen een winstgevend doel hebben. Zij moeten geen beleidsplan indienen maar een publicatieplan voorleggen voor de beleidsperiode. (Cultureel-erfgoeddecreet art. 57)

C. Decreet Lokaal Cultuurbeleid

Het Decreet van 13 juli 2001 houdende het stimuleren van een kwalitatief en integraal lokaal cultuurbeleid (hierna het Decreet Lokaal cultuurbeleid¹⁵), maakt Vlaamse subsidiëring van gemeentes met bibliotheek, cultuur- of gemeenschapscentrum mogelijk. Om deze subsidies te verkrijgen, moet het bestuur van openbare bibliotheken (hierna bibliotheken), cultuur- en gemeenschapscentra aan verschillende voorwaarden voldoen. Het decreet legt geen bepalingen omtrent de rechtsvorm op. Wel moeten cultuur- en gemeenschapscentra aan volgende bestuursbepalingen voldoen:

- Beschikken over een **beheersorgaan** voor het cultuurcentrum en/of de openbare bibliotheek conform het Cultuurpact. (Decreet Lokaal Cultuurbeleid art. 10 §1 °7, art. 28 §1 3°)
- De gemeente dient voor het cultuurcentrum en/of de openbare bibliotheek een **beleidsplan** op te maken voor 6 jaar. Indien er een gemeentelijk cultuurbeleidsplan is, moet het beleidsplan voor het cultuurcentrum en/of de openbare bibliotheek, geïntegreerd worden in dit gemeentelijk cultuurbeleidsplan. (Decreet Lokaal Cultuurbeleid art. 36, art. 44)

Ook met betrekking tot personeel of de directie zijn bepalingen opgenomen:

- De bibliotheek moet geleid worden door een voltijdse **bibliothecaris**. Bij gemeentes met meer dan 20.000 inwoners moet deze van A-niveau zijn (Decreet Lokaal Cultuurbeleid art. 10 §1 °5)
- Het cultuurcentrum moet beschikken over **personeel dat voldoet** aan de door de Vlaamse Regering nader te bepalen **voorwaarden** (Decreet Lokaal Cultuurbeleid art. 28). Deze voorwaarden zijn dus niet opgenomen in het decreet zelf.

Het Planlastendecreet van juli 2011, bepaalt echter dat de gemeentes vanaf de volgende gemeentelijke bestuursperiode (van 2013 tot en met 2018) aanzienlijk minder plan- en rapporteringsverplichtingen moeten vervullen. Sectorale plannen, zoals het cultuurbeleidsplan,

¹⁵ In wat volgt, baseren we ons op de officieus gecoördineerde versie van het decreet juni 2011)

worden afgeschaft en geïntegreerd in de lokale meerjarenplanning. (Schauvliege 2012: 1) Ook de aparte beleidsplannen voor de openbare bibliotheek, cultuur- en gemeenschapscentra zullen dus worden afgeschaft. Wel moet volgens het Ontwerp van het nieuwe Decreet Lokaal Cultuurbeleid een gemeente (met openbare bibliotheek en cultuur- of gemeenschapscentrum) de lokale belanghebbenden betrekken bij de opmaak van de strategische meerjarenplanning. (Ontwerp Decreet Lokaal Cultuurbeleid 20 april 2012, art. 7) Bovendien zullen de voorwaarden met betrekking tot personeel waarschijnlijk vervallen.

Verder regelt het huidige Decreet Lokaal Cultuurbeleid ook nog de subsidiëring van intermediaire organisaties voor het veld lokaal beleid (steunpunt voor lokaal cultuurbeleid, de vzw Bibnet, een organisatie voor intersectoraal overleg en een bibliotheekvoorziening en organisatie voor bijzondere doelgroepen). De Vlaamse Regering sluit met hen een beheersovereenkomst, al dan niet op basis van een meerjarenplan. (art. 6, art. 17, art. 18 art. 47, art. 49, art. 50)

D. Besluit

Om werkingssubsidies te ontvangen via het huidige Kunstendecreet, het Cultureel-erfgoeddecreet of het Decreet Lokaal Cultuurbeleid, moeten de organisaties – op enkele uitzonderingen na- dus een **beleidsplan** indienen. In het kader van het Planlastendecreet staat deze beleidsplanverplichting wel **ter discussie**. Opvallend is dat structureel gesubsidieerde organisaties binnen het Cultureel-erfgoeddecreet op basis van het beleidsplan een **beheersovereenkomst** sluiten met de Vlaamse regering.

Bij het Kunstendecreet en het Cultureel-erfgoeddecreet moeten de structureel gesubsidieerde organisaties bovendien een **publiekrechtelijke of privaatrechtelijke rechtspersoon hebben zonder commercieel karakter**. Een dergelijke bepaling is niet opgenomen in het Decreet Lokaal Cultuurbeleid. Wel moeten cultuurcentra en bibliotheken over een **beheersorgaan** beschikken. Voor kunstenorganisaties, cultuurcentra en bibliotheken zijn er tot slot nog bepalingen vastgelegd over de **leiding van de organisatie**.

IV. Resultaten veldonderzoek

IV.1. De toepassing van de bouwstenen van *cultural governance*

Tijdens de focusgroepen hoorden we omtrent *governance* regelmatig verzuchtingen als ‘veralgemeningen over bestuur zijn zeer moeilijk’ of ‘iedereen doet het toch op zijn manier’. In wat volgt zullen we analyseren hoe de bouwstenen van *cultural governance* worden ingevuld in culturele organisaties in Vlaanderen. Hierbij zullen we de belangrijkste tendensen beschrijven om zo tot knelpunten bij bestuur van culturele organisaties te komen. Deze tendensen en knelpunten bespreken we achtereenvolgens met betrekking tot de keuze en ontwerp van bestuursstructuur, met bevoegdheidsverdeling en taakafbakening. Daarna kijken we hoe controle en toezicht georganiseerd worden en hoe transparant de bestuursorganen werken. Vervolgens onderzoeken we hoe bestuursorganen bijdragen tot de lange termijn strategie van de organisatie. Zo komen we uiteindelijk tot een analyse van het besluitvormingproces tussen bestuursorganen en binnen de bestuursorganen. Daarna behandelen we de samenstelling van de bestuursorganen, componenten van bestuurdersethiek en de rol van de *stakeholders* bij het bestuur van culturele organisaties.

IV.1.1. Ontwerp bestuursstructuur, bevoegdheidsverdeling en taakafbakening

Eerst analyseren we de verschillende bestuursstructuren bij culturele organisaties in Vlaanderen. Om dit te kunnen doen, kijken we eerst naar de meest gangbare rechtsvormen (cf. juridisch kader) die culturele organisaties hebben. Daarna analyseren we of de rechtsvorm van culturele organisaties ter discussie staat en zo ja, in welke omstandigheden deze discussies oplaaien. Zoals in het juridisch kader toegelicht, hangt met de keuze van de rechtsvorm ook de aanwezigheid van bepaalde bestuursorganen samen. In een tweede paragraaf bespreken we welke rollen deze verschillende organen bij het bestuur van de organisatie hebben. Hierin hebben de organisaties namelijk veel meer keuzevrijheid. De precieze rollen van de verschillende bestuursorganen zijn maar summier vastgelegd in wetten en decreten.

A. Rechtsvorm

Rechtsvormen

Onder onze respondenten is de **vzw** de meest voorkomende rechtsvorm. De organisaties van 45 van 55 respondenten (82%) hebben een vzw als organisatie. 3 organisaties van de respondenten zijn een stichting (6%). 7 respondenten duiden ‘anders’ aan. Drie hiervan noemen zich een stedelijk dienst, stadsdienst of stedelijke instelling. Drie organisaties van respondenten zijn een autonoom

overheidsbedrijf (gemeente of provincie). Drie zijn een overheidsdienst met (programma) vzw. Een is een gemeentelijke vzw. Een respondent noemt zich een Vlaamse Openbare Instelling. Een laatste is een stedelijke adviesraad.¹⁶ (Bijlage II vraag4)

Stichtende partners

In onze groep respondenten zitten ca. **evenveel** organisaties die **gesticht** zijn door **private partners**, als organisaties die gesticht zijn door **overheden**. Bij iets meer dan de helft van de organisaties is één van de stichtende partners privaat. Bij 48% van de respondenten gaat het om privépersonen. Bij 8% van de respondenten is een stichtende partner een privéorganisatie (vzw, nv,...). Ook bij iets meer dan de helft van de respondenten¹⁷ was een overheid betrokken bij de stichting van de organisatie: bij 29% van de respondent is de gemeentelijke overheid stichtende partner. Bij 16% van de respondenten was de Vlaamse overheid betrokken bij de opstart. Bij 10% van de respondenten is een provinciale overheid stichtende partner. Geen enkele respondent vermeldt de federale overheid als stichtende partner. 4 respondenten nuanceren in het open invulveld dat hun organisaties respectievelijk gesticht zijn door 'gemeente en privéorganisaties (vriendenvereniging)', 'de stad vzw privé'¹⁸, 'verschillende gemeentelijke overheden' en 'Vlaanderen en Nederland'. (Bijlage II vraag 6) Deze antwoorden opgeteld bij de vorige vraag, maakt dat wanneer **overheden** een culturele organisatie oprichten, zij in de meeste gevallen een **privaatrechtelijk rechtsvorm** (vzw, of eventueel een stichting) verkiezen.

Veranderingen in de rechtsvorm?

Op de vraag 'staat de **bestuursvorm** van uw organisatie wel eens **ter discussie** binnen uw directie en of Raad van Bestuur' antwoordt 68% van de respondenten 'neen'. Bij 19% van de respondenten is dit wel het geval. Bij 13% van de respondenten is dit soms het geval. (Bijlage II vraag 8; N=59) Bij bijna 1/3^{de} van de respondenten wordt er dus (soms) nagedacht of de huidige bestuursvorm de meest ideale is.

Tijdens het kwalitatieve luik van het onderzoek viel op dat bij twee cultuurcentra recent de omschakeling van stadsdienst met programma-vzw gemaakt werd naar autonoom overheidsbedrijf met programma-vzw. Deze omschakeling was in beide gevallen gestoeld op financiële redenen waarbij grote infrastructuurwerken een belangrijke motor waren (interview 1, FCC A 29). Ook bij andere cultuur- en gemeenschapscentra uit de focusgroep wordt de vraag naar verzelfstandiging

¹⁶ Slechts 7 respondenten hebben het vak 'anders' aangevinkt, maar 12 respondenten hebben het vrije invulvak gebruikt om hun antwoord te nuanceren.

¹⁷ Bij verschillende organisaties is er meer dan één stichtende partner. Dat maakt dat de optelsom van het aantal antwoorden, het aantal respondenten overschrijdt.

¹⁸ Uit dit antwoord is niet duidelijk dat of het gaat om een stedelijke vzw en een private organisatie of om de stad en een private vzw.

soms gesteld. Zij geven aan dat dit debat wordt ingegeven door de nakende veranderingen in het Decreet Lokaal Cultuurbeleid en het Gemeentedecreet¹⁹. Bij andere overheidsgebonden culturele organisaties zoals erfgoedinstellingen, lijkt het debat omtrent verzelfstandiging geluwd. Hierbij dient echter gezegd dat bij één van de deelnemers er de laatste jaren, door het samenvoegen van verschillende musea tot één beheersstructuur, al een verzelfstandiging plaats heeft gevonden. Bij nog een andere respondent wil de overheid het beheer van verschillende erfgoedinstellingen rationaliseren en samenvoegen. Hiervoor wordt dus naar een gepaste rechtsvorm gezocht, al lijkt verregaande verzelfstandiging voorlopig geen prioriteit. (FEO 1, FEO 4) Ook in de focusgroep overheidsgebonden Kunstenorganisaties zagen we bij twee respondenten dat fusies een belangrijke factor was in de meest recente wijzigingen van rechtsvorm. (FKO 5, FKO 8) Daarnaast kunnen we vermoeden dat wijziging van de Vzw-wet uit 2002 met de verandering van ‘instellingen van openbaar nut’ naar ‘stichtingen van openbaar nut’ impact heeft gehad. Deze wetswijziging wordt echter niet vermeld door de deelnemers aan de focusgroepen. Tot slot kwam, zowel bij de focusgroep cultuurcentra als bij de groep erfgoedinstellingen, het schrikbeeld van de drastische subsidiebesparingen in Nederland als argument op tafel om niet verder te verzelfstandigen. Deze drastische besparingen wijten verschillende deelnemers aan een al te verregaande verzelfstandiging van de cultuursector waardoor de band met de politiek en de overheid is doorgeknipt. (FCC A 31, FEO 1, FEO 2, FEO 4).

Het lijkt er dus op dat reorganisatie van rechtsvorm en verzelfstandiging bij overheidsorganisaties vooral aan de orde is indien er fundamentele beleidsveranderingen nodig zijn, c.q. infrastructuurinvesteringen of fusies. Desalniettemin wordt het verzelfstandigingsdebat in de overheidsgebonden culturele organisaties zowel in positieve als in negatieve zin beïnvloed door externe factoren, zoals de situatie in Nederland of nieuwe decreten en wetswijzigingen.

B. De bestuursorganen

In deze paragraaf zullen we allereerst kijken welke bestuursorganen de culturele instellingen hebben. Daarna zullen we per bestuursorgaan zijn rol in de organisatie beschrijven. We toetsen hierbij ook telkens of deze rol formeel is vastgelegd.

Gezien het hoge aantal vzw's in onze bevraging, heeft 82% van de respondenten van de enquête een Algemene Vergadering. 89% van de respondenten heeft een Raad van Bestuur. De organisaties

¹⁹ Deze decreetswijzigingen werden niet verder toegelicht. De onderzoekers konden in het ontwerp van het nieuwe decreet lokaal-cultuurbeleid geen bepalingen terugvinden die deze discussie expliciet bewerkstelligen. (Ontwerp van decreet betreffende het Lokaal Cultuurbeleid dd 20 april 2012) Eveneens konden we geen ontwerp voor een nieuw gemeentedecreet terugvinden.

zonder Raad van Bestuur zijn respectievelijk drie stedelijke diensten, een gewoon provinciebedrijf²⁰ en een stedelijke adviesraad. De overige twee antwoorden waren anoniem, waardoor we hun juridische vorm niet kunnen achterhalen. Slechts 21% van de respondenten heeft een Dagelijks Bestuur. (bijlage II vraag 5) De inrichting van een Dagelijks Bestuur is namelijk niet verplicht, maar facultatief.(cf. juridisch kader) Het soort directie dat de respondenten hebben is nog meer verscheiden. 53% van de respondenten heeft een artistieke directie. 52% van de respondenten heeft een algemene directie. 50% van de respondenten heeft een zakelijke directie. (Bijlage II vraag 5)²¹ Bij het vak 'Anders' vullen respondenten in:

- Algemeen directeur, algemene directie of intendant: 5 respondenten
- Directie: 3 respondenten
- Bureau (te vergelijken met RvB): 2 respondenten
- College van burgemeester en schepenen: 2 respondenten
- Directie, College van burgemeester en schepenen: 1 respondent
- Gemeenteraad is een soort Algemene Vergadering: 1 respondent
- Directie legt onmiddellijk verantwoording af aan de Deputatie, geen RvB: 1 respondent
- Coördinator: 1 respondent
- Artistieke en zakelijk zijn in 1 functie verenigd: 1 respondent
- Directiecomité: 1 respondent
- gestructureerd zoals een stadsdienst: 1 respondent
- remuneratiecomité: 1 respondent
- Dagelijks Bestuur wordt vervangen door comités, aangeduid door de RvB (audit, renumeration), algemeen directeur; daarnaast intern: directieoverleg (algemeen directeur, marketing directeur, technisch directeur, Staff (alle direct reports van algemeen directeur): 1 respondent

Tot slot waren er geen **bibliotheken** onder de respondenten die de enquête invulden. Zoals in de methodologie toegelicht, werd dit gecompenseerd door een focusgroep bibliotheken. Deelnemers aan deze focusgroep waren allen stedelijke of gemeentelijke diensten. Twee van de deelnemers aan de focusgroep bibliotheek hebben een convenant met hun provincie, maar zijn geen provinciale bibliotheek. De bibliotheken beschikken allen over een **adviesorgaan**. Dit adviesorgaan varieert in

²⁰ 'Gewoon provinciebedrijf' is de term die de respondent gebruikt.

²¹ Bij deze vraag konden de respondenten meerdere antwoordmogelijkheden aankruisen. Vandaar dat de som meer dan 100% bedraagt.

naam van 'Beheersorgaan' en 'Beheerscommissie' over 'Bibraad' en 'bibcommissie' tot 'BICC-platform'. In dit laatste geval vallen het beheersorgaan van de bib en het cc samen in een BICC-platform.(FBIB A 22, FBIB A 23, FBIB A 24, FBIB A 25, FBIB B 26)

In wat volgt bespreken we de rol van de verschillende bestuursorganen in het bestuur van de culturele organisaties. Hierbij is het alvast opvallend dat verschillende deelnemers aan de focusgroepen zelf aangeven dat deze rol over de jaren heen **evolueert**. Uiteraard is hierbij een impact te merken van wetwijzigingen, zoals veranderingen in de Vzw-wet, Gemeente- en Provinciedecreet of het Decreet Lokaal Cultuurbeleid. Niettemin kiezen de deelnemers ook regelmatig zelf voor een vernieuwde invulling van de bestuursorganen. Gestuurd door bijvoorbeeld een nieuwe levensfase, negatieve ervaringen, goede voorbeelden elders of nieuwe voorzitters en directies, krijgen de bestuursorganen van culturele organisaties op basis van hun geschiedenis continu een vernieuwde rol. (FKvzw 17, FKvzw 16,FKvzw 19,FKvzw 20, FGvzw 10, FEO 1, FEO 4, FKO C 5, FKO C 6 FKO C 7, FKO C 8, FKO C 9)

Tot slot zien we dat de **werking** van de aanwezige organen bij 85% van de respondenten **formeel geregeld** wordt door de statuten (46 respondenten van 54). Bij 24% van de respondenten is er een huishoudelijk reglement. In de vrije antwoorden lezen we bij 3 respondenten een beheersovereenkomst of samenwerkingsovereenkomst met de overheid. Twee respondenten vermelden een arbeidsreglement. Eén respondent vermeldt een afsprakennota. Een volgende spreekt over convenanten tussen de afdelingen (leden AV) en koepelorganisatie. Verder haalt één respondent aan dat het oprichtingsdecreet met betrekking tot de organisatie geldt als statuten. Twee respondenten vermelden tot slot 'niet' of 'niet van toepassing'. (Bijlage II vraag 30) Opvallend aan deze antwoorden is dat er maar bij weinig organisaties andere juridische documenten zijn dan de statuten om de werking van de bestuursorganen te regelen. Bij minder dan een kwart van de respondenten is er bijvoorbeeld een huishoudelijk reglement hierover.

De rol van de Algemene Vergadering

Zoals aangehaald, hebben de meeste respondenten een vzw-structuur en dus een Algemene Vergadering. **Driekwart** van de respondenten (76%) beschouwt het **controleren** van de directie en Raad van Bestuur de rol van de **Algemene Vergadering**. 23% van de respondenten vult nog aan dat de Algemene Vergadering ook ontwerper van de algemene strategie is. Voor 19% van de respondenten is de Algemene Vergadering ook ontwerper van algemeen beleid. Voor 9% van de respondenten is de Algemene Vergadering juridisch of financieel adviseur. Voor 9% van de respondenten is de Algemene Vergadering ook belangrijk bij crisismanagement. Een respondent

vindt dat de Algemene Vergadering ook als rol heeft de directie en Raad van Bestuur ook te ondersteunen bij fondsenwerving bij bedrijven en particulieren. Bij de vrije antwoorden lezen we twee opmerkelijk eerlijke antwoorden: zij beschouwen de Algemene Vergadering louter als een verplicht nummer. Bij hen, een privaat kunstencentrum en een gemeentelijk cultuurcentrum, is er slechts één lid meer in de Algemene Vergadering dan in de Raad van Bestuur of vergaderen de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering meestal samen. Tot slot antwoordt nog telkens één respondent ‘adviseur algemene strategie’, ‘algemeen inspirerend’ en ‘goedkeuring jaarlijks financieel verslag, goedkeuring werking, klankbord, netwerk.’ (Bijlage II vraag 45) Bij 64% van de respondenten is deze rol ook overeenkomstig beschreven in de statuten. (Bijlage II vraag 46).

Het fenomeen van de **Algemene Vergadering als verplicht nummer** (namelijk Raad van Bestuur +1) bleek zich tijdens de focusgroepen **bij meerdere organisaties** voor te doen. (o.a. FGvzw A 14, FGvzw A 12, cf. infra) Hiermee beantwoorden ze uiteraard aan de wettelijke verplichtingen. Desalniettemin druist dit in tegen de geest van de wet. Een deelnemer aan de focusgroepen heeft een Algemene Vergadering die wel groter is dan de Raad van Bestuur +1. Hij geeft echter aan dat het, door de beperkte vergaderfrequentie, zeer moeilijk is om de bestuursleden van zijn Algemene Vergadering gemotiveerd te houden. Bovendien zijn ze vaak weinig kritisch en oefenen ze dus hun controlerende taak niet voldoende uit. (FGvzw A 15) Een andere deelnemer kende deze problemen niet: zijn koepelorganisatie heeft over heel Vlaanderen lokale afdelingen. Deze afdelingen zijn de leden van de organisatie en vormen zo de Algemene Vergadering. Bovendien hebben deze afdelingen ook allen hun belangen te verdedigen op de Algemene Vergadering en zijn zij degenen die ook de visie en missie van de organisatie moeten uitdragen. Hierdoor ontstaat er op hun Algemene Vergadering wel discussie en kritische reflectie. (FGvzw A 10)

De rol van de Raad van Bestuur

Zoals aangehaald heeft 89% van de respondenten van onze enquête een Raad van Bestuur. (cf. supra). **78%** van de respondenten beschouwt zijn Raad van Bestuur als **controlerend** ten aanzien van de directie. **63%** van de respondenten meent dat de RvB een belangrijke juridische en financiële **adviseur** is. 50% van de respondenten vindt de RvB belangrijk bij crisismanagement. 39% van de respondenten beschouwt de RvB als ontwerper van de algemene strategie. Telkens 33% van de respondenten vindt zijn Raad van Bestuur ‘ontwerper van het algemeen beleid’ en ‘ondersteunend bij fondsenwerving onder bedrijven en particulieren’. In de vrije antwoorden vermeldt één respondent nog: ‘ambassadeurs’. (Bijlage II vraag 47). In vergelijking met de Algemene Vergadering heeft de Raad van Bestuur dus veel meer bevoegdheden en zijn ze effectief **meer betrokken bij het**

bestuur van de organisatie. 63% van de respondenten beschouwt de Raad van bestuur dan ook als een belangrijke adviseur.

Bij 56% van de respondenten staat dit ook overeenkomstig beschreven in de statuten. De rol van de Raad van Bestuur is, zowel in absolute aantallen als verhouding, minder vaak vastgelegd in de statuten dan de rol van de Algemene Vergadering. (Bijlage II vraag 48)

Naast de rol van de Raad van Bestuur, hebben we ook gevraagd waarover de **Raad van Bestuur beslist**. In volgorde van het meest voorkomende onderwerpen waren dit: de **begroting** (89%), het jaarverslag (87%), belangrijke **investeringen** (74%), de **zakelijke strategie** op lange termijn (72%), **selectie** en benoeming van **directieleden** (69%). Bij ongeveer de helft of minder van de respondenten beslist de Raad van Bestuur ook over de artistieke visie en missie van de organisatie (53%), het algemeen zakelijk beleid op kortere termijn (46%), het aanstellen van een auditor (46%), de remuneratie (22%). Bij de vrije antwoorden worden nog vermeld: 'aanstellen bedrijfsrevisor', 'advies aan College: loon van de intendant', 'remuneratie directieleden', 'strategie', 'goedkeuring geven op voorstel begroting en actieplan'. (Bijlage II vraag 52) Waarover de Raad van Bestuur kan beslissen, staat nog bij minder respondenten beschreven dan de rol van de Raad van Bestuur: slechts bij 51% van de respondenten is dit vastgelegd. (Bijlage II vraag 53)

De rol van Commissies

Bij verschillende respondenten vaardigt de Raad van Bestuur comités, commissies of werkgroepen af om verschillende deelaspecten van hun werking verder uit te diepen. Deze comités hebben een zeer **gevarieerd takenpakket**.

De meest voorkomende commissie is een werkgroep die de **artistieke visie en missie** van de organisatie behandelt. Deze komt bij 22% van de respondenten voor. Dit mag opvallend heten, daar de artistieke visie en missie in slechts ongeveer de helft van de Raden van Bestuur wordt besproken (cf. supra). Bij 15% denkt een comité mee de zakelijke strategie op lange termijn uit. Voor de zakelijke strategie op korte termijn heeft slechts 11% een werkgroep. Bij 15% is er een comité voor de selectie en benoeming van directieleden. Bij 13% van de respondenten is er een werkgroep voor de begroting. Bij 7% van de respondenten is er een werkgroep voor belangrijke investeringen. Waarschijnlijk is dit lage cijfer te verklaren doordat investeringen een eerder incidenteel karakter hebben. Gezien de enquête slechts een momentopname is, hebben niet alle respondenten grote investeringen gepland of in uitvoer. Tot slot is er bij 4% van de respondenten nog een werkgroep voor het jaarverslag. In de vrije antwoorden op deze vraag worden nog volgende commissies vermeld: 'advies en beslissing i.v.m. beurzen, subsidies beroepsprocedures'; 'herstructurering:

hervorming werking bestuursorganen', 'hrm-beleid en fondsenwerving'; 'opstellen en aanpassen reglementen'; 'inhoudelijke strategie'; 'remuneratie van directie alleen' en 'niet van toepassing'. (Bijlage II vraag 54)

Tijdens de focusgroep overheidsgebonden kunstorganisaties ontspon zich een discussie omtrent het belang van remuneratiecomités waarin de verloning van de directies besproken wordt. Een van de deelnemers, een theaterdirecteur, haalde aan dat gezien in hun Raad van Bestuur ook acteurs zitten, het belangrijk is dat een gevoelig onderwerp als de verloning van de directie niet plenair besproken wordt. Een andere deelnemer onderkende het belang van discretie omtrent deze vergoedingen. (FKO A 5, FKO A 8) Commissies lijken dus een instrument om deskundige teams over **onderwerpen** te laten discussiëren, die ofwel te **gevoelig** ofwel te **gespecialiseerd** zijn om plenair te bespreken.

De rol van Dagelijks Bestuur

Verschillende respondenten hebben zichzelf in de enquête tegengesproken over de aanwezigheid van een Dagelijks Bestuur in hun organisatie. Bij een eerste vraag geven 13 respondenten (21%) aan dat ze een Dagelijks Bestuur hebben. (Bijlage II vraag 5) Bij een latere vraag geven 28 respondenten (57%) aan dat er vanuit de Raad van Bestuur een Dagelijks Bestuur is aangesteld. (Bijlage II vraag 41) Tijdens het kwalitatieve onderzoek bleek dat enkele deelnemers het Dagelijks Bestuur een andere naam geven zoals 'coördinatieoverleg' of 'agendacommissie'. (interview 1, FKO 6, FKO 7)

Dit Dagelijks Bestuur bestaat in bijna de **helft van de gevallen** uitsluitend uit **leden van de Raad van Bestuur** (14 respondenten op 29 positieve antwoorden). Bij 5 respondenten zijn het leden van de Raad van Bestuur met daarbij leden van de directie. Bij 3 respondenten gaat het om leden van de Raad van Bestuur met daarbij experts. Bij twee respondenten gaat het om de directie (zakelijk/artistiek). Bij één respondent bestaat het Dagelijks Bestuur uit de voorzitter en secretaris²². Bij één respondent bestaat het Dagelijks Bestuur uit het voltallig personeel. Bij één respondent is het Dagelijks Bestuur enkel beperkt tot de programma-vzw. Eén respondent geeft aan dat het Dagelijks Bestuur binnenkort zal vervangen worden door comités bestaande uit leden van de Raad van Bestuur. Eén respondent geeft aan dat de mogelijkheid tot het oprichten van een Dagelijks Bestuur is voorzien in het huishoudelijk reglement. (Bijlage II vraag 43)

Dit Dagelijks Bestuur bestaat gemiddeld uit 4,3 leden. De mediaan bedraagt 4 leden, het minimum ligt op 2 leden (bij 4 respondenten), het maximum ligt op 8 leden (bij 3 respondenten). (Bijlage II

²² Uit een eerder antwoord blijkt dat de secretaris de facto vaak een directielid is die als niet-stemgerechtigd secretaris in de Raad van Bestuur zetelt. Of dat ook in dit geval zo is, hebben we niet kunnen achterhalen.

vraag 42) Bij zo'n groot Dagelijks Bestuur, kan men zich afvragen of dit orgaan niet de rol van de Raad van Bestuur overneemt.

De **rol** van het Dagelijks Bestuur is bij 25 respondenten het voorbereiden van de vergaderingen (volgens deze vraag hebben 43 respondenten een Dagelijks Bestuur). 21 respondenten geven aan dat de rol van het Dagelijks Bestuur de dagelijkse leiding van de organisatie is.²³ 15 respondenten vinden het geven van feedback aan de Raad van Bestuur de rol van het Dagelijks Bestuur. 7 respondenten menen dat het Dagelijks Bestuur een besluitvormende rol heeft ten aanzien van de Raad van Bestuur. Bij 5 respondenten heeft het Dagelijks Bestuur een goedkeurende rol ten aanzien van de Raad van Bestuur. (Bijlage II vraag 44)

Deze laatste twee antwoorden zijn opmerkelijk. Enerzijds moet het Dagelijks Bestuur bij vijf respondenten bekrachtigen wat de Raad van Bestuur heeft beslist. Dit lijkt overbodig en druist in tegen de logica van controle door een hiërarchisch hoger bestuursorgaan (cf. infra IV.1.2). Anderzijds zijn er zeven respondenten die menen dat beslissingen eerst in het Dagelijks Bestuur genomen moeten worden. Dit impliceert dat de Raad van Bestuur enkel goedkeurt wat het Dagelijks Bestuur eerder heeft beslist. Het Dagelijks Bestuur wordt zo een **parallel beslissingsorgaan**. Tijdens het kwalitatieve onderzoek bleek dat bij verschillende deelnemers deze situatie zo gegroeid was omdat de Raad van Bestuur simpelweg te groot was om efficiënt te vergaderen. Deze Raden van Bestuur zijn allen zo groot wegens een verplichte politieke afvaardiging (zie ook IV.1.6.A). Een Dagelijks Bestuur kan slagvaardiger werken dan een omvangrijke Raad van Bestuur. Bovendien gaf een deelnemer toe dat deze strategie wordt toegepast om politieke beslissingen te weren. (FKO C 7, FKO C8, interview 1)

De rol van de Directie

Gezien we ons onderzoek beperken tot de professionele cultuursector, hebben de respondenten allen een vorm van directie: een betaalde medewerker die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van de organisatie. Deze directie kan **enkelvoudig** zijn (één algemeen directeur) of uit een **team** bestaan: een artistieke en zakelijke leider, eventueel aangevuld met bv. een financieel of HR-manager. In een dergelijk team staat regelmatig een algemeen directeur aan het hoofd van het directieteam. Bij drie organisaties is er in plaats van een directie een gedelegeerd bestuurder, een

²³ Het aantal respondenten die bij deze vraag aangeeft dat ze een Dagelijks Bestuur hebben (43 respondenten) ligt veel hoger dan bij eerdere vragen. Bij vraag 5 waren er maar 13 respondenten met een DB. Bij vraag 41 waren dat al 28 respondenten. Daarbij komt dat 21 respondenten aangeeft dat het Dagelijks Bestuur instaat voor de dagelijkse leiding. Mogelijk heeft deze groep respondenten het concept 'Dagelijks Bestuur' bij deze vraag geïnterpreteerd als 'de directie'.

primus inter pares onder de bestuursleden die betaald wordt om de dagelijkse leiding van de organisatie uit te oefenen. Bij één organisatie heet het hoofd van de organisatie ‘coördinator’ in plaats van directeur. Bij de bibliotheken is het hoofd een betaald ambtenaar met **functietitel** ‘bibliothecaris’. Ook bij de cultuurcentra voert de directeur niet altijd die titel, maar is zijn functietitel soms ‘cultuurbeleidscoördinator’ of ‘cultuurfunctionaris’. Ondanks de diversiteit in functietitels, of het verschil tussen enkelvoudige en meerhoofdige directie, zullen we in dit onderzoek verwijzen naar de directie als we doelen op de betaalde medewerker(s) die verantwoordelijk is/zijn voor de dagelijkse leiding van de organisatie.

89% van de respondenten erkent dan ook dat de verantwoordelijkheid voor de **dagelijkse leiding** de **rol** van de directie is. 70% van de respondenten beschouwt de directie eveneens als **uitvoerder van genomen besluiten**. Bij 69% van de respondenten is de directie verantwoordelijk voor het **werven van personeel**. Bij 56% is de directie de **eindredacteur van genomen besluiten**. In de vrije antwoorden zien we nog:

- initiatiefnemer m.b.t. algemene strategie, beleid, projecten
- uitvoering van de door de directie voorgestelde plannen, zoals gevalideerd door de RvB
- voorbereiding belangrijke strategische stappen ter goedkeuring door RvB
- voorbereiding belangrijke strategische stappen ter goedkeuring door RvB
- voorbereiding beleid
- wisselwerking uiteindelijk is de RvB het beslissend orgaan. (Bijlage II vraag 49)

Deze rol staat slechts bij 43% van de respondenten ook zo beschreven in de statuten van de organisatie. (Bijlage II vraag 50) Hierbij moeten we indachtig houden dat bij slechts een minderheid van de respondenten de werking van de verschillende bestuursorganen in andere documenten dan de statuten (bv. huishoudelijk reglement) hebben vastgelegd. (cf. supra en Bijlage II vraag 30) De rol van de directie lijkt dus zowel in absolute aantallen als in percentage nog minder vaak vastgelegd in de statuten dan rol van de Algemene Vergadering of de Raad van Bestuur. Dit is opmerkelijk daar de bevoegdheden van de directie de facto uitgebreider zijn dan van de overige twee organen. Een mogelijke verklaring zou zijn dat de bevoegdheden en de eindverantwoordelijkheid per directielid is vastgelegd in zijn of haar arbeidsovereenkomst. Dit werd echter niet expliciet bevraagd in de enquête.

Uit de focusgroepen bleek echter dat **afstemming en consensus** zowel **tussen directieleden** onderling als **tussen directie en Raad van Bestuur** als ideaal model wordt gewaardeerd. De scheiding

tussen artistieke en zakelijke leiding werkt volgens de deelnemers vooral als beiden elkaars terrein kunnen betreden: als artistieke leiders ook rekening kunnen houden met zakelijke aspecten en vice versa. De tijd van de artistieke leider als delfer van grote financiële putten is bijvoorbeeld - dixit verscheidene deelnemers aan de focusgroepen- voorbij. (FGvzw A 14, FGvzw A 13, FGvzw A 15) Daarnaast zien we dat directies bij belangrijke of moeilijke beslissingen eerst steun zoeken bij hun Raad van Bestuur of voorzitter, alvorens deze beslissing uit te voeren. Deze verplichting is niet noodzakelijk formeel zo vastgelegd. Een directeur kan bijvoorbeeld meestal vrij beslissen over het ontslag van bepaalde personeelsleden. Maar de directies wensen toch eerst het fiat van een ander bestuursorgaan of de voorzitter. (FGvzw c 10, FGvzw C 15, FGvzw A 13, FKO C 9) Mutatis mutandis zagen we eenzelfde verschijnsel tussen bibliothecarissen en hun adviesorgaan. (cf. infra) In andere focusgroepen werd eveneens het belang van vertrouwen, afstemming en consensus benadrukt. (FKO C 5, FKO C 7, FKO C 6)

Dit ideaal van afstemming en consensus wordt bovendien bevestigd door een opmerkelijk resultaat uit de enquête: bij slechts 5 respondenten (10%) is er een geijkte procedure voorzien in het geval van conflict tussen de directie en Raad van Bestuur. Bij 43 respondenten, of 90% is dit niet het geval. (Bijlage II vraag 72) **Slechts een handjevol culturele organisaties anticipeert** dus formeel op een **mogelijke onenigheid** tussen de beslissende bestuursorganen.

De rol van de Adviesraad

Zoals aangehaald is bij de bibliotheken een adviesorgaan decretaal verplicht. De naam van een dergelijk orgaan varieert: bibcommissie, bibraad, bestuursorgaan, etc. De decretale rol van dit orgaan is het **adviseren** van bibliothecarissen en gemeentebesturen bij het bibbeleid. Verschillende bibliothecarissen uit de focusgroepen halen echter aan dat ze deze rol niet altijd vervullen omdat er te weinig kritische reflectie in dit orgaan heerst. Zij roepen hun adviesraad dan ook niet vaak samen of zetten hem vooral in wanneer ze nieuwe beleidsopties wensen af te toetsen, of wensen te laten rijpen, alvorens ze aan de Gemeenteraad of het College van Burgemeester en Schepenen voor te leggen.

C. Besluit

Als we de resultaten van de enquêtes en focusgroepen naast elkaar leggen, zien we dat de meeste culturele organisaties **vzw's** zijn (82% van de onderzoekspopulatie zonder bibliotheken). Ook wanneer overheden een culturele organisatie (uitgezonderd bibliotheken) oprichten kiezen ze vaak voor een verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm. De **rechtsvorm** van de organisaties

staat eerder zelden ter **discussie**. Een derde van de respondenten denkt hier wel eens aan, maar effectieve veranderingen van rechtsvorm zijn uiteraard zeldzaam. Wanneer een wijziging van rechtsvorm voorvalt zijn **interne managementfactoren**, zoals grote infrastructuurinvesteringen of fusies, meestal de motor. Discussies kunnen echter ook beïnvloed worden door externe factoren zoals de subsidiesituatie in Nederland of decreetwijzigingen.

Doordat de meeste respondenten (professionele)vzw's zijn, is de **governance triptiek**, met een Algemene Vergadering, een Raad van Bestuur en een directie het meest voorkomende bestuursmodel. Daarnaast komt een **duaal model** met directie en Raad van Bestuur of adviesorgaan ook frequent voor. Dit komt bijvoorbeeld voor bij autonome overheidsbedrijven, stichtingen én bij stadsdiensten die vallen onder het lokaal cultuurbeleid (bibliotheken en niet-verzelfstandigde cultuur-en gemeenschapscentra). Verder worden er bij verschillende respondenten door de Raad van Bestuur commissies of een Dagelijks Bestuur afgevaardigd. De **rollen van de verschillende bestuursorganen**, en dus de taakafbakening tussen de organen, staan vaker ter discussie dan de rechtsvorm van de organisatie. De rollen van de bestuursorganen lijken bij verschillende respondenten over de jaren heen **te evolueren**.

De meeste respondenten (76%) beschouwen de **Algemene Vergadering** als een **controlerend** orgaan. Een knelpunt hierbij is dat verschillende respondenten de Algemene Vergadering louter als **verplicht nummerbekijken**, waardoor deze controle niet plaats vindt.

Ook de **Raad van Bestuur** wordt door de meeste respondenten (78%) als een **controlerend** orgaan beschouwd. 63% van de respondenten vindt hun Raad van Bestuur een **adviesorgaan**. Bij de meerderheid van de respondenten beslist hun Raad van Bestuur over de begroting, investeringen, de zakelijke strategie en de selectie van directieleden. Slechts bij iets meer dan de helft van de respondenten beslist de Raad van Bestuur ook over de artistieke strategie van de organisatie. De rol van de door de Raad van Bestuur afgevaardigde **commissies** is vooral om zaken voor te bereiden die te **gespecialiseerd** zijn om uitgebreid op de Raad van Bestuur te bespreken. In enkele gevallen beslissen deze commissies ook over onderwerpen, die te **gevoelig** liggen om in de Raad van Bestuur te behandelen, zoals de remuneratie van de directie.

Het **Dagelijks Bestuur** bestaat in de meeste gevallen uit leden van de Raad van Bestuur. Bij sommigen wordt dit echter nog aangevuld met directieleden en/ of experts. In de meeste gevallen bereidt het Dagelijks Bestuur de bestuursvergaderingen voor. Bij enkele organisaties gaat dit voorwerk zo ver dat het Dagelijks Bestuur de facto reeds alle beslissingen neemt, die de Raad van Bestuur enkel nog goedkeurt. Regelmatig gaat het om organisaties met een zeer omvangrijke

(grotendeels politiek afgevaardigde) Raad van Bestuur. In deze gevallen wordt het Dagelijks Bestuur een **parallel beslissingsorgaan** dat de bevoegdheden van de Raad van Bestuur uitholt.

Bij bibliotheken en enkele niet-verzelfstandigde gemeenschapscentra is er een **adviesorgaan**, vergelijkbaar met de Raad van Bestuur. Hier speelt echter de controlerende taak niet mee. Het adviesorgaan is voornamelijk een plek waar beleidsopties worden afgetoetst of waar de directie deze opties laat rijpen.

Het uitvoerende bestuursorgaan is bij alle respondenten een **directie**. Deze kan verschillende vormen aannemen (een directieteam of een éénhoofdige directie) en ook de functietitels zijn legio. De directies hebben een zeer **uitgebreide bevoegdheid**. Tijdens het kwalitatieve onderzoek bleek echter dat directies voor belangrijke of omstreden beslissingen meestal steun zoeken bij hun Raad van Bestuur of voorzitter. **Afstemming en consensus** tussen de bestuursorganen lijken het na te streven ideaal.

De bovenstaande rollen zijn telkens de meest voorkomende antwoorden bij de respondenten. Wat echter opvalt bij de enquête is dat enkele respondenten bestuursrollen voor organen aanduiden die ofwel indruisen tegen verschillende wettelijke bepalingen, ofwel maken dat andere bestuursorganen overbodig worden. Dit lijkt te impliceren dat **sommige respondenten onvoldoende op de hoogte** zijn van de **principes en wettelijke bepalingen van governance**. Uiteraard kan dit te maken hebben met de kennis van de informant die de enquête heeft ingevuld. Dit hoeft niet noodzakelijk te betekenen dat deze kennis niet bij een andere medewerker of bestuurder van de organisatie aanwezig is. Niettemin is deze vaststelling zorgelijk.

Wat tot slot opvalt is een paradox in het juridisch vastleggen van de rol van de verschillende bestuursorganen: hoe **meer bevoegdheden een bestuursorgaan heeft**, hoe **minder** dit **juridisch** is vastgelegd in de statuten. Zo is bij slechts 43% van de respondenten de rol van de directie vastgelegd in de statuten, bij 56% de rol van de Raad van Bestuur en bij 64% de rol van de Algemene Vergadering. Daarbij komt dat bij een minderheid van de respondenten de werking van de bestuursorganen wordt vastgelegd in andere documenten dan de statuten. Slechts een klein kwart van de respondenten doet dit via het huishoudelijk reglement. Enkelen hebben nog bv. een beheersovereenkomst om op terug te vallen. Dit juridisch vastleggen van de bevoegdheden van de bestuursorganen lijkt niet nodig wanneer het **ideaal** samenwerkingsmodel **consensus en afstemming** tussen de bestuursorganen is. Er wordt bovendien nog maar **weinig** (bij 10% van de respondenten) **juridisch of contractueel geanticipeerd op conflicten** tussen de bestuursorganen of bevoegdheidsoverschrijding.

IV.1.2. Controle en verantwoording

Uit de vorige paragraaf bleek duidelijk dat de organisaties de controlerende rol van de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering voorop stellen. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur voor twee derde van de respondenten ook een adviserende rol. Controle betekent echter ook dat het ene bestuursorgaan verantwoording moet afleggen aan het andere bestuursorgaan verantwoording. De *Leidraad cultural governance* spreekt in dit kader over ‘*checks & balances*’. (Schramme, Schrauwen & Rommes 2012, p. 2-4)

Zoals in het juridisch kader besproken, is bij een vzw de Algemene Vergadering het hoogst bevoegde orgaan. Deze draagt bevoegdheden over aan de Raad van Bestuur. Bij een stichting of autonoom overheidsbedrijf is er geen Algemene Vergadering. Daar is de Raad van Bestuur het hoogst bevoegde orgaan. De Raad van Bestuur draagt dan op zijn beurt bevoegdheden over aan de directie en/of het Dagelijks Bestuur. Omgekeerd gesteld betekent dit dus dat de directie en/of het Dagelijks Bestuur verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur legt, indien aanwezig, verantwoording af aan de Algemene Vergadering. Als het gaat om een extern verzelfstandigd overheidsagentschap in privaatrechtelijke vorm, legt het hoogst bevoegde orgaan op zijn beurt verantwoording af aan de overheid.

Deze keten van verantwoording en controle wordt door de meeste respondenten ook in praktijk zo gepercipieerd. Slechts enkele respondenten geven een juridisch foutief antwoord op de vragen ‘*Aan wie legt de RvB formeel verantwoording af voor haar werkzaamheden?*’ en ‘*Aan wie legt het Dagelijks Bestuur formeel verantwoording af voor haar werkzaamheden?*’. Zo menen drie respondenten dat de Raad van Bestuur verantwoording aflegt aan het Dagelijks Bestuur of de directie. Drie respondenten menen dat het Dagelijks Bestuur aan niemand verantwoording moet afleggen of de volledige werking genereert. (zie bijlage II vraag 68 en vraag 69) Op een totaal van respectievelijk 47 en 28 respondenten, lijken deze drie antwoorden misschien weinig (respectievelijk 6% en 11% van de respondenten). Maar aangezien we er vanuit kunnen gaan dat de deelnemers aan de enquête culturele organisaties met een grote belangstelling voor het thema *governance* zijn, kunnen we misschien veronderstellen, dat bij de totale onderzoekspopulatie de **kennis en het bewustzijn over de keten van verantwoording en controle nog beperkter** is.

Hierbij komt dat in de praktijk de controlefunctie van de Algemene Vergadering bij enkele respondenten ondergraven wordt. Deze organisaties maken van de Algemene Vergadering een verplicht nummertje: de **Algemene Vergadering** bestaat uit de **Raad van Bestuur met daarbij één extra lid**. Het ene bijkomende lid vervoegt na de Raad van Bestuur de vergadering. Dan keurt de Algemene Vergadering de jaarrekening en/of begroting goeden verklaart zede bestuurders kwijting

te geven. (FGvzw 14, FKvzw D 18, FKvzw D 21; bijlage II vraag 45²⁴). Bij twee respondenten (FGvzw 17 en FKvzw D 20) bestaat de Algemene Vergadering eveneens uit slechts twee leden meer dan het Raad van Bestuur. Deze respondenten zijn er echter van overtuigd dat deze twee extra leden hun controlerende taak ter harte nemen. Ook hier is dus kwantiteit niet het enige criterium om de kwaliteit van de werking te kunnen beoordelen. Desalniettemin gaat de praktijk van slechts één extra lid verschil tussen de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering in tegen de geest van de Vzw-wet.

Naast het bewustzijn omtrent de keten van verantwoording en controle hebben we ook gepolst of deze controle en verantwoording ook formeel georganiseerd worden. Zo vindt er slechts bij 31% van de respondenten een **functioneringsgesprek** plaats tussen de directie en de Raad van Bestuur. (Bijlage II vraag 67). Een deelnemer van de focusgroep vulde hierbij nog aan dat hij als bestuurslid in tijden van conflict met de directie, het als problematisch heeft ervaren dat de directie steeds aanwezig was bij de vergadering van de Raad van Bestuur. Hierdoor werd officiële evaluatie van de directie onmogelijk. (FKO C 8)

Een ander controlemechanisme zou **zelfevaluatie** kunnen zijn. Deze praktijk is echter nog niet ingeburgerd bij de Raden van Bestuur. Zo zegt 71% van de respondenten dat hun Raad van Bestuur geen zelfevaluatie houdt. (bijlage II vraag 70) Van de respondenten met een Dagelijks Bestuur, houdt bij bijna 60% van de respondenten het Dagelijks Bestuur geen zelfevaluatie (bijlage II vraag 71).

Tot slot kunnen organisaties ook **externe controle** organiseren. Zo verplicht de wet vzw's en stichtingen van bepaalde omvang om commissarissen ofwel revisoren in te huren voor controle van de financiële toestand, van de jaarrekening en van de regelmatigheid in het licht van de wet, statuten en van de verrichtingen die in de jaarrekeningen moeten worden vastgesteld (Vzw-wet art. 17 en 37). Een respondent geeft 'de revisor' als spontaan antwoord op de vraag '*Aan wie legt de RvB formeel verantwoording af voor haar werkzaamheden?*'. Hij vult dit antwoord bovendien nog verder aan met de 'de accountant en de bank' (bijlage II vraag 68). Daarnaast wordt er bij sommige overheidsagentschappen nog gewerkt met een regeringscommissaris of stadscommissarissen. Deze kan afgevaardigd worden door zowel de financiële dienst, als door de culturele dienst van de overheid. De mogelijke rol van dergelijke commissarissen wordt in deel IV.2 verder uitgediept.

Besluit

We concluderen dat bij enkele organisaties het principe van controle en verantwoording ronduit slecht wordt toegepast. Zo zijn er enkele respondenten die aangeven dat de keten van

²⁴ Het gaat om 2 respondenten, een privaat kunstencentrum en een gemeentelijk cultuurcentrum die bij de enquête op open vragen toegeven dat de AV en RvB samen vergaderen of de AV een verplicht nummer is wegens AV=RvB +1. (bijlage II vraag 45 cf. supra).

verantwoording en controle tussen de bestuursorganen door hen (nog) niet gekend is of toegepast wordt. Daarnaast zijn er enkele respondenten die de controlerende taak van de Algemene Vergadering tot een formalisme reduceren. Een **versterking van het bewustzijn omtrent het belang van controle en verantwoording** is dus bij verschillende culturele organisaties noodzakelijk. Daarbij komt dat formele vormen van controle zoals functioneringsgesprekken of (zelf)evaluaties slechts plaats vinden bij een minderheid van de respondenten. Ook hier kan nog verder aan gewerkt worden.

IV.1.3. Transparantie en informatie-uitwisseling tussen de bestuursorganen

Om de vorige bouwsteen, controle en verantwoording, mogelijk te maken zijn informatie-uitwisseling en een transparante werking onontbeerlijk.²⁵

De meest toegepaste vorm van informatie-uitwisseling, is de **aanwezigheid** van de **directie** in vergaderingen van de **Raad van Bestuur**:

- Bij 73% van de respondenten de algemene directie vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur. (Bijlage II vraag 37)
- Bij ca. de helft van de respondenten is de artistieke directie vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur. Bij bijna een kwart van de respondenten is dit niet het geval. (Bijlage II vraag 35)
- Hetzelfde patroon zien we bij de vertegenwoordiging van de zakelijke directie in de Raad van Bestuur. (Bijlage II vraag 36).

De meeste deelnemers aan de focusgroepen, vinden deze aanwezigheid een zeer aangename manier van informatie-uitwisseling. Al wees een deelnemer er wel op dat dit evaluatie van de directie in de weg staat, als de directie immer aanwezig is. (FKO C 8) De meeste respondenten van de enquête (91%) beamen dat 'informatie verschaffen' de **rol** is van de directie in de vergaderingen van de Raad van Bestuur. Voor 82% van de respondenten is die aanwezigheid ook belangrijk om 'verantwoording af te leggen'. De spontane reacties op deze vraag waren: 'advies over relevante dossiers', 'beleidsvoorbereiding', 'dossiers ter beslissing voorleggen', 'enthousiasmeren', 'inhoudelijk sturen van de vergadering', 'meedenken', 'voorleggen nieuwe ideeën of structuren', 'voorleggen strategische stappen'. (Bijlage II vraag 40)

²⁵ Naast interne transparantie en informatie-doorstroming om controle mogelijk te maken, is ook de transparantie en informatie-uitwisseling met interne en externe *stakeholders* zoals personeelsleden, en subsidiënten belangrijk. De resultaten van het veldonderzoek hieromtrent worden in deel IV.1.8 *stakeholders* besproken.

Het antwoord 'inhoudelijk sturen van de vergadering' (door de directie) impliceert echter ook dat de zijn controlerende rol niet volledig autonoom kan uitvoeren. Eenzelfde probleem zien we bij andere respondenten waarbij de **directie** ook de **mandaten** van voorzitter, penningmeester of secretaris van de Raad van Bestuur cumuleert. (Bijlage II vraag 39) Een andere respondent, tevens deelnemer aan een focusgroep liet bovendien weten dat de directie van zijn stadsdienst ook het volledige bestuur van de bijhorende onafhankelijke vzw uitmaakt. (FEO B-C-D 4) In beide gevallen kunnen we er aan twifelen of de directie consequent gecontroleerd kan worden. 'Rechter' en 'partij' vallen namelijk samen. De deelnemer aan de focusgroep gaf toe dat deze situatie te veel bewegingsvrijheid toelaat; maar hij is zich bovenal bewust van het probleem. Hij zoekt dan ook naar een structurele oplossing om uitvoerende en beherende taken op te splitsen. (FEO B-C-D 4)

Bij nog één andere respondent cumuleerde een directielid de taak van penningmeester. Ook dit zou controle (van de financiën) in de weg kunnen staan. Bij vijf andere respondenten is een directielid ook secretaris. (Bijlage II vraag 39) Bij deze zes respondenten (met directeur-penningmeester of met directeur-secretaris) hebben de directieleden geen **stemrecht** in de Raad van Bestuur. Bij zeven respondenten (15%) heeft de directie wel stemrecht in de Raad van Bestuur. (Bijlage II vraag 38) Bij vier hiervan is dit niet onlogisch omdat deze organisaties niet een directeur aan het hoofd hebben, maar een gedelegeerd, afgevaardigd of Dagelijks Bestuurder naast de voorzitter. (Bijlage II vraag 39).

Een eerste vorm van transparantie en informatie-uitwisseling tussen de bestuursorganen is dus de praktijk waarbij de directie aanwezig kan zijn bij de bestuursvergaderingen. Teneinde de controlerende rol van de bestuursorganen te kunnen garanderen, kan deze aanwezigheid beter niet gelijkstaan met het houden van een bestuursmandaat of stemrecht door de directie in de Raad van Bestuur.

Daarnaast blijkt uit de enquête ook dat bij bijna 3/4^{de} van de respondenten de **communicatielijnen** tussen de algemene directie en de voorzitter kort zijn. Ze overleggen regelmatig via e-mail, briefwisseling en telefoon. (Bijlage II vraag 63). Direct overleg via e-mail, brief of telefoon is er iets minder tussen de zakelijke directie en de voorzitter (bij 63% van de respondenten, Bijlage II vraag 62) en nog minder tussen de artistieke directie en de voorzitter (bij 57% van de respondenten, Bijlage II vraag 61). Bij twee respondenten kwam op deze vragen nog het spontane antwoord 'via het Dagelijks Bestuur'. Drie andere respondenten wezen op het belang van informeel overleg tussen de directie(s) en de voorzitter. Opvallend is dat bij twee respondenten er geen rechtstreeks overleg bestaat tussen de voorzitter en de artistieke (en bij de ene ook zakelijke) directie. Overleg vindt vooral via de algemene directie of de gedelegeerd bestuurder plaats. (Bijlage II vraag 61, vraag 62 en vraag 63). Dat alles betekent dat bij het merendeel van de respondenten de communicatielijnen

tussen de voorzitter van de Raad van Bestuur en het hoofd van de directie zeer open zijn. Bij een kleine minderheid van de respondenten, blijven de communicatielijnen niettemin beperkt tot deelname van de directie aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur.

In de enquête werd ook nog gepolst naar de wijze van **overleg** tussen de voorzitters van de **Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur**. Bij de antwoorden valt op dat dit meestal niet van toepassing is (59% van de respondenten) of dat de voorzitter van beide bestuursorganen dezelfde persoon is (24% van de respondenten). Bij de overige respondenten gebeurt overleg via e-mail, brief of telefoon (3 respondenten), door aanwezigheid in elkaars vergadering (3 respondenten, waarvan één ook via e-mail brief en telefoon overlegt), of door overleg voorafgaand aan de vergadering (1 respondent) (Bijlage II vraag 60).

Niet enkel de informatiedoorstroming tussen de voorzitters en directie is van belang. Ook de **bestuursleden** dienen **tijdig geïnformeerd** te worden over de agenda en bijhorende stukken van de vergadering. Zij moeten zich namelijk kunnen voorbereiden op de vergadering. Bij de meeste respondenten is er op dit vlak geen probleem: 88% van de respondenten geeft aan dat de bestuursleden deze stukken een week of meer voor de vergadering ontvangen. Bij 3 respondenten (ofwel 6% van de respondenten) is dit minder dan een week op voorhand. Bij 3 respondenten worden de stukken pas tijdens de vergadering overhandigd; wat impliceert dat deze bestuursleden zich niet kunnen voorbereiden op de vergadering. (Bijlage II vraag 59) Dit bemoeilijkt natuurlijk een adequate controle.

Informatiedoorstroming is geen eenrichtingsverkeer van directie naar Raad van Bestuur. Ook de Raad van Bestuur kan, door zijn **verslagen** te **verspreiden**, transparant werken. Bij 66% van de respondenten worden de verslagen van de Raad van Bestuur zowel verzonden aan de leden van de Raad van Bestuur als aan de directie. Bij 24% van de respondenten blijven deze enkel binnen de Raad van Bestuur. Enkele respondenten gaan nog verder: verslagen worden verzonden aan de gehele organisatie (4% van de respondenten) en bij één respondent worden deze gewoon publiek gemaakt en dus zowel intern als extern verspreid. Vier respondenten lichten nog wel toe dat ze ook de verslagen overmaken aan hun toezichthoudende overheid. Een respondent verklaart dat alle niet-persoonsgebonden materie uit de verslagen besproken worden op het personeelsoverleg. (bijlage II vraag 64). In de focusgroepen werd er inderdaad ook op gewezen dat volledige transparantie niet wenselijk is, gezien de gevoeligheid van sommige thema's, zoals personeelszaken of remuneratie. (KFO 5).

Besluit

Transparantie en informatie-doorstroming maken dus **controle** van bestuursorganen mogelijk. Bij de meeste respondenten wordt dit **niet als problematisch ervaren**: (enkele) directieleden nemen deel aan vergaderingen van de Raad van Bestuur, waardoor ze het bestuur kunnen informeren. De directieleden ontvangen op hun beurt de verslagen van bestuursvergaderingen. Daarnaast zijn er korte communicatielijnen tussen directieleden en de voorzitters. Bij **enkele respondenten** gebeurt dit echter niet volgens de regels van de kunst. Bij deze respondenten hebben **directieleden een mandaat of stemrecht** in de Raad van Bestuur. Dit **bemoeilijkt objectieve controle**. Zij worden dus tegelijkertijd rechter en partij. Ook kunnen in enkele Raden van Bestuur de bestuursleden zich niet voorbereiden op de vergadering omdat ze geen agenda of vergaderstukken op voorhand ontvangen.

IV.1.4. Bepalen en vrijwaren lange termijn strategie vanuit de artistieke /culturele missie

Volgens onze definitie van *cultural governance*, stelt het bestuur van de artistieke en/of culturele organisatie de uitvoering van de missie op lange termijn voorop door het bepalen van de strategie. We hebben reeds gezien dat 3/4^{de} van de respondenten de Algemene Vergadering en Raad van Bestuur als controlerende organen beschouwen. De Raad van Bestuur wordt echter door 2/3^{de} van de respondenten ook als adviserend ingeschat. Daarbij komt dat bij verschillende gemeentelijke of stedelijke cultuurorganisaties, zoals bibliotheken, er een expliciet adviesorgaan aangesteld is. Vandaar dat we in het veldonderzoek ook willen bestuderen in welke mate de verschillende bestuursorganen betrokken worden bij het uitdenken van de artistieke missie en de lange termijn strategie van de organisatie. We willen dus analyseren in welke mate de Raad van Bestuur of adviesraad effectief weegt op de artistieke of culturele missie van de organisatie.

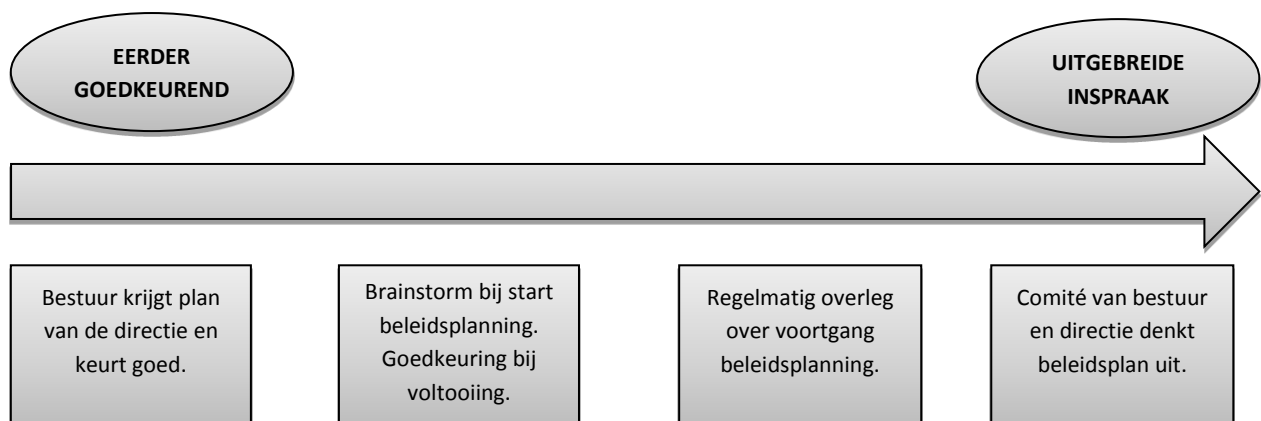
Op basis van de theorie kunnen we namelijk veronderstellen dat besturen het (artistieke) management te weinig op het matje durven roepen (Matarasso 2012), of enkel ingrijpen in crisissituatie (Turbide 2012: 8-9). De **inbreng van het bestuur bij het uitdenken van de culturele missie en strategie**, loopt bij de deelnemers aan de focusgroepen sterk uiteen.

Aan de ene zijde van het spectrum, was er een deelnemende voorzitter die de rol van zijn bestuur vergelijkt met de organisatie van een voetbalploeg: *‘De trainer bepaalt de ploeg, als de Raad van Bestuur zich hiermee moeit, gaat het mis’*. In het bestuur van deze deelnemer en dat van gelijkgestemden, bepaalt de directie de volledige culturele missie en strategie. De directie stelt deze voor aan het bestuur, die hiervan nota neemt en eventueel nog wat kleine kanttekeningen maakt. De rol van deze besturen is dus louter goedkeurend. Uiteraard was het ook voor deelnemende

directeuren uit deze groep belangrijk dat de Raad van Bestuur zich achter de culturele visie schaart; dat het *supporters* van de organisatie zijn. (FKvzw B 21, FGvzw A 15)

Aan het andere eind van het spectrum bevinden zich organisaties waarbij er wel een traject is uitgetekend om de Raad van Bestuur inspraak te geven bij het bepalen van de missie en strategie, bijvoorbeeld naar aanleiding van een nieuw beleidsplan. Dit kan gaan via een apart comité, waarbinnen de missie en strategie worden besproken of via een structureel overleg over de strategie en missie tussen de directie en de volledige Raad van Bestuur en directie. Bij enkele focusgroepeelnemers in deze categorie worden ook de werknemers sterk betrokken bij de ontwikkeling van strategie en missie. Een deelnemer verwoordde zijn motivatie hiervoor als volgt: *'hoe meer ik delegeer, hoe rijker het aanbod aan ideeën'*. (FKvzw B 19, FKvzw B 17, FKvzw B 18, FGvzw A 11, FGvzw A 10; FBIB en FCC). Een deelnemende zakelijk leider, merkte echter dat de artistiek leider van haar organisatie moeite heeft met dit bottom-up principe. Hij durft zich eerder protectionistisch op te stellen bij inmenging van het bestuur over de grote artistieke lijnen van de organisatie. (FKvzw A 14)

Er bestaan tussen deze twee polen, ook tussenvormen van inspraaktrajecten. In een eerste tussenvorm overlegt de directie regelmatig met de voorzitter over de strategie en missie. Als er dan een gedragen missie en strategie tot stand is gekomen, wordt deze ter goedkeuring voorgelegd aan de rest van de Raad van Bestuur. Een andere tussenvorm is het traject waarbij op regelmatige tijdstippen de voortgang van de ontwikkeling van missie en strategie voor feedback wordt voorgelegd aan het bestuur. Een van de deelnemers wees erop dat er in zijn Raad van Bestuur toch verschillende belangen meespelen. Door het bestuur alles te laten beslissen, *'komt men niet tot een elevator pitch, een duidelijke zeggings van missie en strategie'*. (FKvzw B 20, FKvzw B 16, FKO C 7, FKO C 5, FKO C 9)



Figuur: mate van inspraak door bestuur van ontwikkeling missie en strategie bij beleidsplanningsproces

In alle verschillende trajecten echter, **houdt de directie de pen vast** bij het neerschrijven van missie en strategie. De deelnemers zijn het erover eens dat de (artistieke) directie voldoende bewegingsruimte moet hebben om zijn eigen beleid te kunnen voeren. De mate van inspraak door het bestuur is echter variabel. In de enquête peilden we ook naar de perceptie van de respondenten wat betreft de rol van de Raad van Bestuur bij de totstandkoming van het structurele beleidsplan. Een dergelijk beleidsplan wordt bijvoorbeeld gevraagd door de Vlaamse Overheid bij aanvragen voor werkingssubsidies binnen het huidige Decreet Lokaal-Cultuurbeleid, Erfgoeddecreet en Kunstendecreet.

Op basis van het veldonderzoek kunnen we echter geen duidelijke correlatie opmerken tussen het type inspraaktraject van het bestuur en de aard van de organisatie. Zowel oude organisaties als jonge organisaties; zowel groot als klein; zowel organisaties met een grote of kleine Raad van Bestuur, bevinden zich aan het ene of andere eind van het spectrum. Ook kan men de voorzitters met weinig inspraak geen sterke betrokkenheid bij de artistieke missie van de organisatie verwijten. Het verschil in inspraaktraject van het bestuur hangt dus waarschijnlijk samen met de *bestuurscultuur*.

Wat wel opvalt, is dat de organisaties die gebonden zijn aan een **beleidsplanningsmethodiek** (bv. omdat ze meedingen naar structurele subsidies via het Vlaamse Kunstendecreet of decreet Lokaal-Cultuurbeleid of ingebed zijn in een stadsbestuur dat met strategische cycli werkt), verplicht worden om hun culturele missie en strategie duidelijker af te lijnen. Bij de ontwikkeling van het beleidsplan, worden ook de strategie en de missie besproken in de Raad van Bestuur. Opmerkelijk was bovendien dat bij de meeste organisaties voor lokaal cultuurbeleid, de deelnemers aan de focusgroepen bij de vorige beleidsplanningsperiodes zeer sterk aangemoedigd werden om zowel de interne *stakeholders* als de externe *stakeholders* bij de visie- en strategieontwikkeling te betrekken²⁶. Ze vrezen echter dat, gezien in het nieuwe decreet lokaal-cultuurbeleid deze verplichting wegvalt, ook het inspraaktraject komt te vervallen. (FBIB, FCC)

Twee deelnemers aan de focusgroepen zijn niet gebonden aan deze beleidsplanmethodiek. Bij de ene, een federale instelling, wordt er in de Raad van Bestuur dan ook zelden over culturele inhoud gediscussieerd en de Raad van Bestuur stelt zelf ook geen inhoudelijke vragen. De Raad van Bestuur heeft de missie jaren geleden goedgekeurd en deze komt niet opnieuw ter tafel. (FEO C 3) Een andere deelnemer is nog een relatief jong cultuurhuis dat niet gebonden is aan

²⁶ Hierbij dient gezegd, dat er mogelijks een bias is opgetreden door de wijze van het werven van de deelnemers aan de focusgroepen. Gezien we de focusgroep koppelden aan een activiteit over het zakelijk beleid van respectievelijk bibliotheken en cultuurcentra, is het goed mogelijk dat we 'de beste leerlingen van de klas' hebben gesproken. (Cf. supra.) Het kan dus zijn dat een dergelijk inspraaktraject veel minder voorkomt bij andere bibliotheken, gemeenschapscentra en cultuurcentra.

beleidsplanmethodiek. Het bestuur van deze organisatie bestaat nog voor de helft uit de pioniers van de organisatie. In dit bestuur wordt er wel uitvoerig over de cultureel-inhoudelijke lijn gesproken: de programmatie wordt niet behandeld maar bv. de strategische partnerschappen wel. (FGvzw A 12) Bij de ene organisatie die niet gebonden is aan een beleidsplanning, worden er in de Raad van Bestuur dus geen cultureel-inhoudelijke zaken besproken. Bij de andere organisaties zonder beleidsplan gaat de cultureel-inhoudelijke sturing door het bestuur dus veel verder dan bij de andere respondenten. Beide organisaties worden dus niet door een externe factor (een overheid) verplicht om een meerjarig beleidsplan te ontwikkelen. Een dergelijk verplicht beleidsplan dwingt alle bestuursorganen om de lange termijnstrategie van de organisatie te bespreken.

Tot slot valt het nog op dat bij verschillende overheidsgebonden culturele organisaties, de grote klijtlijnen worden bepaald door het beleidsplan van hun **overheid**. Zo krijgen twee musea door hun directe overheid verschillende strategische doelstellingen opgelegd door het beleidsplan van die legislatuur of door het cultuurbeleid. Deze zijn echter in beide gevallen zeer algemeen geformuleerd, waardoor de directies nog zeer veel ruimte hebben om hun strategie en missie te bepalen. Daarna worden deze teruggekoppeld aan hun bestuur. (FEO C 1, FEO C 4)

Besluit

In praktijk blijkt dus dat de **besturen** van culturele organisaties niet noodzakelijk de **culturele missie en strategie van de organisatie** bepalen. De **mate van inspraak** die de besturen hebben varieert van goedkeurend met kanttekeningen tot structurele overlegplatformen over de strategie. In het onderzoek zien we wel twee uitersten: één organisatie heeft een bestuur dat amper betrokken is bij het cultureel-inhoudelijk project van de organisatie. Bij een ander uiterste neemt de Raad van Bestuur zeer veel cultureel-inhoudelijke beslissingen. We vermoeden dat de **beleidsplanmethodiek** deze beide **uitersten van bestuursinterventie bij het inhoudelijk project afvlakt**. Enerzijds dwingt een(verplicht)meerjarig beleidsplan organisaties om hun missie en strategie om de zoveel jaar in vraag te stellen. Hierdoor discussieert ook het bestuur om de zoveel jaar over de lange termijn strategie. Anderzijds zorgt deze methode ook voor een zekere rust tussen de verschillende beleidsplannen in. Tot slot, komt bij enkele overheidsgebonden culturele organisaties de strategie in drie fases tot stand: de overheid legt de algemene doelstellingen op, de directie denkt op basis hiervan het strategisch plan verder uit en koppelt daarna terug naar zijn bestuur.

IV.1.5. Wijze van besluitvorming

Met de analyses omtrent organisatie van controle en verantwoording, de transparantie en informatiedoorstroming en de totstandkoming van de artistieke of culturele missie van de organisatie, hebben we reeds een inzicht op de wijze van besluitvorming tussen de verschillende bestuursorganen. Dit zullen we in deze paragraaf verder uitdiepen. Maar allereerst bekijken we hoe de besluitvorming binnen bestuursorganen zelf tot stand komt.

Allereerst kijken we naar de besluitvorming binnen een bestuursorgaan. De **vergaderfrequentie** van de Raad van Bestuur kan hier een indicator zijn. In de enquête vroegen we hoe vaak de Raad van Bestuur plenair vergadert. Het gemiddelde ligt hierbij op 5.8 maal per jaar. De mediaan op 5 maal per jaar. Uitschieters zijn 2 keer per jaar (één respondent) en 17 keer per jaar (eveneens bij één respondent). (Bijlage II vraag 55). Bij de uitschieter in negatieve zin, kunnen we ons de vraag stellen of deze Raad van Bestuur wel voldoende vaak bijeenkomt om de werking van de organisatie te controleren of te adviseren en zo te wegen op de besluitvorming. Een intensieve vergaderfrequentie van 17 maal per jaar, kan er – in tijden zonder crisis- toe leiden dat al te operationele zaken ook op de bestuursvergadering besproken worden.

Tijdens de focusgroepen kwamen ook de verschillende **vergaderstijlen** tijdens de Raden van Bestuur aan bod. Het merendeel van deelnemers aan de focusgroepen haalden aan dat collegiaal of in consensus beslissen de voorkeur wegdraagt. Enkele deelnemers zeiden zelfs dat stemmen over agendapunten nog nooit nodig is geweest. Ook in gedeeltelijk politiek samengestelde besturen blijkt dit regelmatig het geval. (o.a. FKO A 6, FBIB E 22, FBIB E 25, FBIB E 26, FBIB E 23)

Men kan zich natuurlijk ook afvragen wat de **inbreng van de verschillende bestuursleden** is op zo'n vergadering alvorens men tot een (collegiaal) besluit komt. De omvang van de Raad van Bestuur kan hier een grote rol spelen (zie IV.1.6.) Enkele malen werd tijdens de focusgroepen aangehaald dat bij grote Raden van Bestuur de individuele bestuurders weinig inspraak hebben. (FKO C 5, FKO C 7)

Daarnaast blijkt de **rol van de voorzitter** essentieel te zijn voor de wijze van besluitvorming. Enkele deelnemers geven aan dat hun (voormalige) voorzitter een zeer directieve vergaderstijl hanteert. Bijvoorbeeld aan de hand van een strakke PowerPointpresentatie wordt informatie overgedragen, en ontstaat er slechts beperkt discussie, laat staan dat alle bestuursleden op een democratische wijze aan bod komen. Een deelnemer sprak zelfs over zijn voorzitter als iemand die *'met ijzeren hand regeert'*. (FKvzw E 17, FGvzw B11, FGvzw B15, interview 1) In hetzelfde licht omschreef Hugo Vanden Driessche de vergaderstijl bij bestuursvergaderingen in het verleden als *"Je ne vous ai pas demandé comment vous trouvez la soupe, je vous ai demandé de la trouver bonne"* (Debat Colloquium 26 maart 2012)

Bij andere deelnemers, bijvoorbeeld bij enkele bibliotheken, hoorden we dan weer de verzuchting dat de administratie (de bibliothecarissen) de vergaderingen voor de bibcommissie zeer goed voorbereiden. Ze geven heel veel informatie door, al beperken ze zich soms tot een goed nieuwsshow. Maar de discussie die hierna ontstaat is—naar de mening van enkele bibliothecarissen—te weinig kritisch. Deze commissies hebben echter met enkele specifieke problemen te kampen. Zo zijn deze raden vaak groot in omvang, door een politieke afvaardiging naast een afvaardiging van gebruikers en andere filosofische strekkingen. Bovendien worden deze raden om de zes jaar volledig vernieuwd. Aan het begin van een legislatuur voelen de bibliothecarissen nog een groot enthousiasme maar dit brokkelt bij verschillende bestuurders gaandeweg af. Het lijkt erop dat deze factoren een passieve houding van het bestuur in de hand werken. Dit gebrek aan kritische reflectie, hoorden we ook bij bijvoorbeeld de overheidsgebonden erfgoedinstellingen. (cf. infra IV.2) Deze verzuchting werd echter gecounterd door deelnemers uit andere focusgroepen: ze merken duidelijk dat in andere culturele organisaties de directie net misnoegd is wanneer er kritische vragen van het bestuur opduiken. (FEO D 3, FGvzw B 15)

Als oplossing voor dit **gebrek aan kritische reflectie op de bestuursvergaderingen** zelf, vertelden verschillende directieleden, gedelegeerd bestuurders of voorzitters tijdens de focusgroepen, dat ze graag werken met een Dagelijks Bestuur, commissies of comités voor delen van de besluitvorming. De ervaringen van de meeste deelnemers met dergelijke organen waren positief: hier ontstaat vaak wel discussie, op voorwaarde dat natuurlijk voor de behandelde thema's de meest competente bestuurders zetelen in dit orgaan. Twee overheidsgebonden culturele organisaties vulden zelfs aan dat deze werkwijze hen in staat stelt om bepaalde discussies niet te laten 'politiseren'. (FKvzw E 17, FEO D 2, FEO D 1, FKO C 8, interview 1) Zoals eerder al aangehaald, kan zo echter wel een parallelle beslissingsstructuur ontstaan die de macht van de Raad van Bestuur uitholt. Dit kan uiteraard wrevel opwekken bij de Raad van Bestuur. (FKO C 7)

Besluit

Doorheen de enquête en focusgroepen blijkt dus dat bij verschillende culturele organisaties, bestuursorganen de facto hun **controlerende of adviserende functie niet of niet optimaal uitoefenen**. Bij enkelen kunnen we ons afvragen of het bestuur voldoende vaak vergadert. De meeste respondenten beamen het belang van collegiale beslissingen. Desalniettemin zijn er enkele respondenten waarbij de voorzitter een dermate directieve vergaderstijl hanteert, waardoor er geen ruimte is voor discussie en reflectie. De waarde van een collegiale beslissing kan dan in vraag worden gesteld. Andere deelnemers betreurden dan weer dat de bestuursleden sowieso een te weinig kritische houding aan nemen op de bestuursvergaderingen. In een deelcommissies of Dagelijks

Bestuur ontstaat vaak wel discussie. Te veel beslissingen overlaten aan dergelijke commissies, kan echter leiden tot een parallelle machtsstructuur, wat bij overheidsgebonden culturele organisaties kan impliceren dat het democratisch draagvlak voor beslissingen onderuit gehaald wordt. Bij enkele deelnemers lijkt het er dus op dat ten gevolge van de vergaderfrequentie, vergaderstijl of kritische reflectie van en in het bestuur, het bestuur zijn adviserende en controlerende functie onvoldoende uitoefent.

IV.1.6. Samenstelling bestuursorganen

Als we de samenstelling van de bestuursorganen in Vlaamse culturele organisaties willen beoordelen, kunnen we kijken naar verschillende deelaspecten. Allereerst zijn er enkele formele aspecten zoals de omvang van het bestuur en de diversiteit in de bestuursorganen. Daarnaast analyseren we de profielen of competenties waarnaar organisaties op zoek zijn bij het werven van nieuwe bestuursleden. Dit aanwervingsproces bestuderen we eveneens. Tot slot nemen we de duur van bestuursmandaten onder de loep. Bij de samenstelling van bestuursorganen zijn overheidsgebonden culturele organisaties gebonden aan de bepalingen in het Cultuurpact en/of Gemeente- of Provinciedecreet. De gevolgen hiervan voor de samenstelling van besturen van deze specifieke groep van organisaties bespreken we in hoofdstuk IV.3.

A. Omvang

Een Raad van Bestuur van de respondenten van onze enquête bestaat gemiddeld uit 12,86 leden. De mediaan ligt op 12 leden. Drie respondenten hebben slechts vier leden in hun Raad van Bestuur. De grootste Raad van Bestuur van onze respondenten bestaat uit 29 leden, de op één na grootste bestaat uit 27 leden. (Bijlage II vraag 9). In de kwalitatieve bevraging, haalden twee deelnemers aan dat hun nevenorganisaties zelfs 30 of 45 leden in de Raad van Bestuur hebben. (FKvzw 17, interview1)

In vergelijking met wat de *Leidraad Cultural Governance* voorschrijft, zijn de Vlaamse culturele besturen dus eerder **groot** te noemen. De *Leidraad* beveelt kleine organisaties namelijk aan om hun bestuur uit zes à acht leden te laten bestaan. Voor grote cultuurhuizen kan het aantal bestuurders oplopen tot twaalf (Schramme, Schrauwen en Rommes 2012: 7). Als we kijken welke groep respondenten een Raad van Bestuur van 15 of meer leden heeft, dan valt het op dat slechts twee van deze organisaties zuiver private vzw's zijn. Een derde organisatie met een RvB van 15 of meer leden is een vriendenvereniging van een stedelijk museum. De overige 18 respondenten met een RvB groter dan 15 zijn verzelfstandigde overheidsagentschappen. We detecteren dus een **positieve correlatie** tussen het hebben van een **grote Raad van Bestuur en de overheidsafhankelijkheid** van

de organisatie. Al dient hierbij wel aan toegevoegd te worden, dat er ook bij de organisaties met een kleinere Raad van Bestuur dan 15 leden, verschillende overheidsagentschappen zijn.

Tijdens de focusgroepen en interviews bleek dat deze grote omvang bij twee deelnemers een historische oorsprong heeft. Door fusies van verschillende organisaties of veranderingen van bestuursstructuur zijn verschillende Raden van Bestuur samengevoegd tot een zeer grote raad, waarbij ze bovendien rekening moeten houden met politieke afvaardiging. Beide deelnemers vinden deze omvang een probleem omdat het vooral de **betrokkenheid** van de leden in de weg staat en leidt tot absenteïsme. Bovendien blijft er zo weinig ruimte voor discussie op de vergaderingen. Ze vermelden er echter bij dat het moeilijk is om bestuurders uit hun mandaat te ontslaan, gezien hun eerdere inzet voor de organisaties. (FKO 5, interview 1) Een andere deelnemer aan de focusgroep, een private organisatie met een zeer omvangrijke Raad van Bestuur haalt aan dat zijn bestuur in eerste instantie een netwerkorgaan is. In zijn Raad van Bestuur zitten voornamelijk ‘grote kleppers’ uit het bedrijfsleven, het middenveld, de cultuursector en de overheid. Hier speelt het probleem van absenteïsme minder, omdat de bestuurders ook zelf graag aanwezig zijn om de andere leden te ontmoeten. Van een beperkte betrokkenheid van bestuurders merkt deze deelnemer niets. Volgens deze deelnemer heeft ieder lid, ondanks de grootte van het bestuursorgaan, zijn inbreng in de vergadering. (FKvzw 17). Een deelnemer aan een andere focusgroep wees er op dat een grote Raad van Bestuur net een tactiek kan zijn om minder discussie op de vergadering te laten ontstaan: de voorzitter houden de vergadering dan strak in de hand. Maar door deelname aan de vergadering van veel verschillende partners kan zo betrokkenheid gecreëerd worden bij de (politieke of andere) achterban van de leden. Deze en andere deelnemers van focusgroepen prefereren een kleine, slagvaardige en betrokken Raad van Bestuur, boven een groot bestuur met veel politieke afgevaardigden (FEO D 2, FEO D 3, FKO C 5, FKO C 7).

Naast de zeer omvangrijke Raden van Bestuur, zijn er ook enkele organisaties met een zeer **kleine Raad van Bestuur** (slechts 4 leden). Dit wordt als een probleem ervaren omdat er zo slechts een **beperkt draagvlak voor beslissingen** kan ontstaan. Bovendien bestaat de kans dat controle en verantwoording niet adequaat verlopen. Indien een lid afwezig is, zijn er namelijk nog slechts drie leden die de vergaderpunten kunnen bediscussiëren. Enkele deelnemers van de focusgroep wezen erop dat dit soms tot eenzijdige beslissingen kan leiden. (FKvzw E 18, FGvzw B 12)

B. Demografische diversiteit

Een volgende punt waarop we bestuursorganen kunnen beoordelen, is hun diversiteit in samenstelling. In een eerste paragraaf bestuderen we hierbij de demografische diversiteit: leeftijd,

geslacht en afkomst. Het cliché wil namelijk dat een cultuurbestuurder een autochtone man van middelbare leeftijd is. In deze paragraaf analyseren we of dit cliché klopt. In een volgende paragraaf kijken we naar diversiteit in de competenties en profielen van bestuurders.

Als we allereerst de leeftijd van de leden van de bestuursorganen bekijken, zien we inderdaad dat 64% van de bestuurders van een gemiddelde culturele organisatie tussen de 45 en de 65 jaar oud is.

% van de Raad van Bestuur bestaat uit volgende leeftijdscategorieën (N=47)

	18-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	> 65 jaar
Gemiddelde	5,75	18,50	34,62	29,05	12,14
Mediaan	,00	14,30	28,60	25,00	5,00
Minimum	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	75,00	75,00	100,00	75,00	75,00

% van de Algemene Vergadering bestaat uit volgende leeftijdscategorieën (N=33)

	18-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	> 65 jaar
Gemiddelde	4,90	18,67	35,68	28,55	11,93
Mediaan	,00	14,00	30,00	25,00	,50
Minimum	,00	,00	10,00	,00	,00
Maximum	33,33	66,00	100,00	75,00	80,00

% van de directie bestaat uit volgende leeftijdscategorieën (N=40)

	18-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	> 65 jaar
Gemiddelde	16,35	30,99	36,53	14,05	2,00
Mediaan	,00	,00	26,50	,00	,00
Minimum	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	100,00	100,00	100,00	100,00	50,00

Gemiddeld genomen zijn dus zowel de groep van **-35jarigen** als de groep van de **+65jarigen ondervertegenwoordigd** in bestuursorganen. Bij directiefuncties hoeft dit niet te verbazen, 65jarigen zijn pensioengerechtigd. Bovendien wordt van een directielid een professioneel 'senior'-niveau verwacht. Dit niveau is niet noodzakelijk bereikt op de leeftijd van 35 jaar. Het lijkt erop dat deze redenering ook wordt doorgetrokken voor bestuurders in Raden van Bestuur en de Algemene Vergadering. Bij de meeste respondenten is er namelijk ook in deze bestuursorganen een ondervertegenwoordiging van min-35'ers en plus-65'ers.

Tijdens de focusgroepen, wees de respondent met veel 18-35jarigen in zijn Raad van Bestuur erop dat deze grote afvaardiging 'jonge bestuurders' bij zijn organisatie statutair bepaald is. Dat komt doordat jongeren de belangrijkste doelgroep van de organisatie zijn. Hij ondervindt bovendien geen

moeilijkheden met het werven van jonge bestuurders. Doordat de organisatie werkt met lokale afdelingen, heeft de organisatie een zeer breed netwerk en zo een grote pool om bestuurders te rekruteren. Deze jonge snaken zien hun mandaat bovendien als een leerschool of een opstapje voor hun later beroepsleven. Daarnaast denken de jonge bestuurders bij hun aantreden nog niet aan gezinsuitbreiding en zijn ze nog niet professioneel actief. Dat maakt dat ze voldoende vrijetijd hebben om te zetelen. (FGvzw B 10) Deelnemers aan de focusgroep met cultuurcentra lossen dit probleem van ondervertegenwoordiging van jongeren op door de jeugdraad om afgevaardigden te vragen (FCC E 31, FCC E 29, FCC E 32).

Een andere deelnemer aan de focusgroepen, zelf op pensioengerechtigde leeftijd, vindt dat het leeftijdscriterium van 65 jaar voor een bestuursmandaat overroepen is. Voor hem zijn 65-plussers een belangrijke groep cultuurconsumenten, die een toegevoegde waarde in een bestuur kan hebben. Wel staat deze respondent een beperking van zeteltermijnen voorop (cf. infra), opdat geregeld nieuwe mensen het bestuur komen vervoegen. (FKvzw E 21) Deze mening werd echter tegengesproken door een andere deelnemer. In zijn Raad van Bestuur is er een maximumleeftijd vastgelegd van 65 jaar. Wie ouder is, verhuist automatisch naar de Algemene Vergadering. Hij meent dat 65-plussers als cultuurconsument en *stakeholder* op een andere manier bij de organisatie betrokken kunnen worden dan via een bestuursmandaat. Deze deelnemer stelt dat *'jonge en frisse ideeën van jongere bestuurders te prefereren zijn boven wat 65-plus al gewoon is'* (FKvzw E 17).

% vrouwen in bestuursorganen

	% vrouwen RvB (N=44)	% vrouwen AV (N=39)
Gemiddelde	38,14	34,07
Mediaan	37,50	35,00
Minimum	10,00	,00
Maximum	75,00	66,00

Als we vervolgens nagaan, welk aandeel van de bestuursorganen bestaat uit vrouwen, dan zien we dat gemiddeld genomen bij de organisaties van de respondenten de mannen in de meerderheid zijn in de Raden van Bestuur (61,86% mannen t.a.v. 38,14% vrouwen). In alle Raden van Bestuur van de respondenten zetelen er vrouwen. Slechts bij één respondent zetelen enkel mannen in de Algemene Vergadering. In zijn Raad van Bestuur zetelen echter wel vrouwen. Vrouwen maken zelfs 60% van de Raad van Bestuur uit. Deze dames hebben klaarblijkelijk geen automatische post in de Algemene Vergadering. Tijdens de focusgroepen waren er bovendien twee deelnemers waarbij geen vrouwen in de Raad van Bestuur zetelen. (FGvzw B12, en FKvzw 18)

Hoewel er, gemiddeld genomen, dus een overwicht is aan mannen in culturele Raden van Bestuur, komt het, bij de respondenten, zelden voor dat er geen vrouwen vertegenwoordigd zijn in het bestuur. Tijdens de focusgroepen wezen verschillende deelnemers erop dat het **moeilijker** is om **vrouwen te motiveren** om bestuurder in hun organisatie te worden dan mannen. Een deelnemer wees bijvoorbeeld op de paradox van de vervrouwelijking van de professionele cultuursector en het uitblijven van een meerderheid aan vrouwen in een bestuur. (FGvzw B 11, FGvzw B 12, FGvzw B 14, FGvzw B 15, FKvzw E 20, FKvzw E 17). Toch zijn er ook enkele culturele bestuursorganen met net een overwicht aan vrouwen.

% allochtonen in bestuursorganen		
	% allochtonen RvB (N=25)	% allochtonen AV (N=25)
Gemiddelde	7,01	6,63
Mediaan	10,00	5,00
Minimum	,00	,00
Maximum	20,00	40,00

Als we tot slot kijken naar de vertegenwoordiging van **allochtonen** in de bestuursorganen in Vlaamse culturele organisaties, dan zien we dat deze zeer **miniem** vertegenwoordigd zijn. 13 respondenten op 25 hebben één of meerdere allochtone bestuurders in hun Raad van Bestuur. 15 respondenten van 25 hebben één of meerdere allochtone bestuurders in hun Algemene Vergadering. Vele deelnemers aan de focusgroepen zijn zich bewust van dit zeer kleine aandeel allochtonen in hun bestuursorgaan. (o.a. FKvzw E 20, FKvzw E 17). Als mogelijke verklaringen geven ze aan dat allochtonen ook als cultuurconsumenten een moeilijk bereikbare doelgroep is. (FKvzw E 20). Een andere deelnemer wijst er op dat er waarschijnlijk wel cultureel geïnteresseerde leden van de joodse, Indische, Marokkaanse of Turkse gemeenschap zijn, maar *'ze zijn er wel, maar we kennen ze te weinig of we denken er niet aan'*. (FKvzw E 21) Oplossingen als quota of een pool voor allochtone bestuurders worden bovendien negatief onthaald in deze focusgroep. Een deelnemer wijst erop dat bestuurders geen *'Excusachmet mag zijn, maar bestuurders moeten betrokken zijn bij de werking van de organisatie'*. Dit kan door persoonlijk contact, door een bestaand netwerk, maar dit is niet evident als de keuze gedirigeerd wordt door een pool (FKvzw E 19, FKvzw E 17). Enkele leden van de stuurgroep die het onderzoek opvolgde, maakte hierbij nog de bedenking dat de allochtonen die zetelen in culturele besturen, vaak in zeer veel Raden van Bestuur zetelen. Zij lijken dus *'overbevraagd'*.

Besluit

Over het algemeen, waren de deelnemers van de focusgroepen zich bewust van het belang van een diverse samenstelling van hun bestuursorganen naar leeftijd, geslacht en afkomst. Enkele organisaties die deze **diversiteit bereiken** geven wel aan dat ze hiervoor **inspanningen** leveren.

Bovendien is met een gemiddelde van 12,41 leden in een Raad van Bestuur (cf. supra), niet evident om deze demografische diversiteit te honoreren. Tijdens de discussies in de focusgroepen bleek bovendien dat competenties en profielen van bestuurders opwegen tegenover demografische diversiteit. Een deelnemer, directeur van een overheidsorganisatie, verwoordde zijn aversie tegenover een al te mathematische benadering van diversiteit als volgt *‘wij moeten rekening houden met politieke representativiteit, gender, culturele diversiteit, juridische en economische expertise. Dan is er nog de operationele urgentie. Zo kom je tot zesdimensionale bestuurders. Dan kan je mensen bijna niet meer serieus vragen (...) verder is er ook nog de spreiding over heel Vlaanderen (...) Wat wil men allemaal lossen op zo’n Raad van Bestuur?’*. (FEO D 2) Eenzelfde verzuchting hoorden we bij de focusgroep cultuurcentra. (FCC E 28, FCC E 29) Niettemin lijkt het net bij cultuur- en gemeenschapscentra cruciaal dat het bestuur ook in hun diversiteit deze gemeenschap min of meer kunnen vertegenwoordigen.

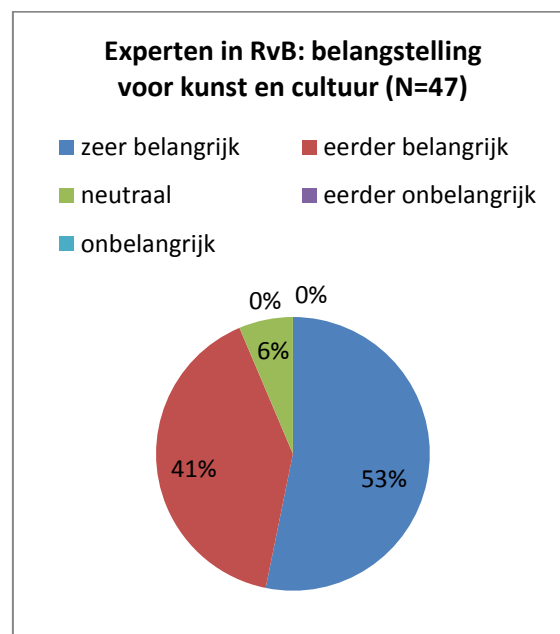
C. Competenties en profielen van bestuurders

Naast een gevarieerde samenstelling van de besturen op basis van leeftijd, geslacht of achtergrond; kan men ook bestuurders selecteren op basis van competenties en profielen. Met **competenties** verwijzen we naar de kennis en kunde die van een bestuurder verwacht wordt. Dit kan bijvoorbeeld gaan om juridische kennis, vertrouwdheid met boekhouden, kennis van een culturele sector etc. Met de term **bestuurdersprofiel** doelen we op de maatschappelijke functie die men van een bestuurder verwacht. Dit kan bijvoorbeeld variëren van een CEO uit het bedrijfsleven, tot een topfunctie uit het onderwijs of de academische wereld.

Als we spreken over de gezochte competenties en profielen van bestuurders, spreken we in eerste instantie over de vrij gekozen leden van het bestuur, de zogenaamde **‘experten’**. Omdat de invloed van de culturele organisatie op de door de politiek benoemde bestuursleden niet altijd groot is, laten we deze groep buiten beschouwing. Over alle respondenten beschouwd, dus zowel bij de overheidsgebonden culturele organisaties als bij de private organisaties; zien we dat gemiddeld 54% van de bestuurders zetelt als expert. Bij 9 respondenten (18% van de respondenten) zijn er geen experts in de Raad van Bestuur. Bij 14 respondenten (28% van de respondenten) zijn alle bestuursleden expert. (Bijlage II vraag 22)

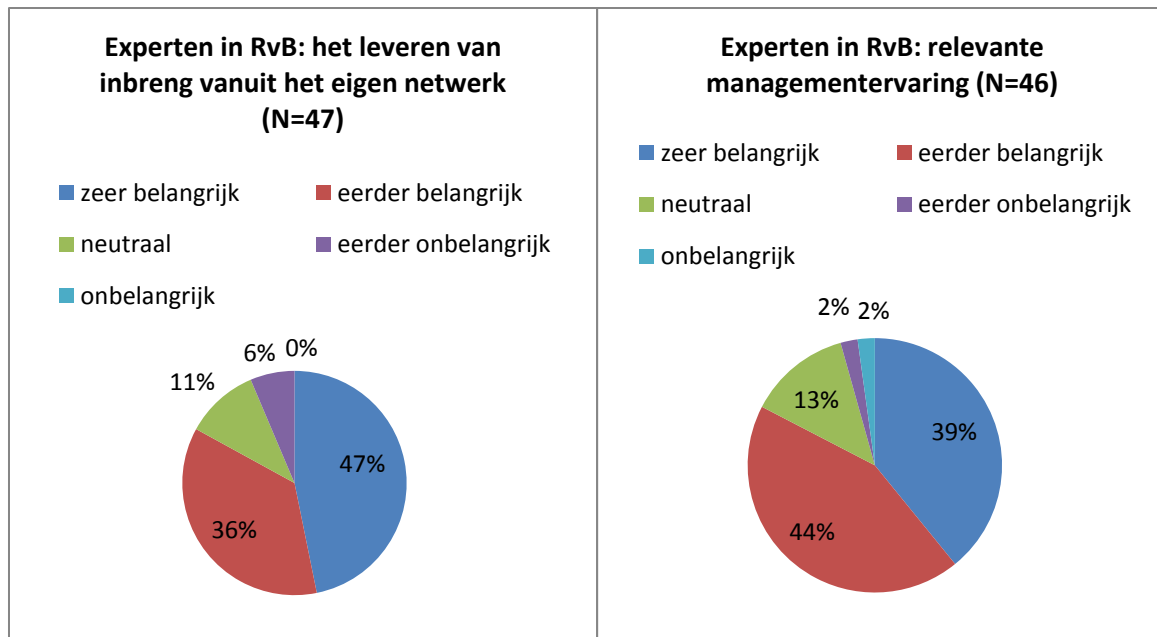
Belangstelling voor cultuur is veruit de belangrijkste karaktertrek die de bestuurders moeten hebben volgens de respondenten van de enquête en de deelnemers aan de focusgroepen. Zo stelden we in

de enquête de vraag welke eigenschappen ze verwachten van de experts²⁷ in de Raad van Bestuur. Alle respondenten, op enkelen die ‘neutraal’ antwoordden na, vonden belangstelling voor kunst en cultuur belangrijk. (bijlage II vraag 24) Dat is natuurlijk evident: bestuursleden zetelen meestal *pro Deo* (zie ook IV.1.7. bestuurdersethiek). Een *common ground*, de liefde voor kunst en cultuur, is dan de factor om toch bestuurdersbetrokkenheid bij de organisatie te creëren. Een deelnemer aan de focusgroep verwoordde het als volgt ‘*Het ideale profiel is ‘mensen met engagement’, je moet wel voelen ‘we willen samen dezelfde weg op.’*’(FEO D 4) Bij twee deelnemers aan de focusgroepen, werd deze ‘belangstelling voor cultuur’ zelfs vernauwd tot ‘moet regelmatig onze activiteiten bijwonen, nog voordat ze bestuurslid worden’ (FGvzw B 13, FGvzw B 12). Hierbij werd in een andere focusgroep wel door enkele deelnemers de bedenking gemaakt dat de bestuursleden weliswaar cultuurliefhebber moeten zijn, maar geen vakspecialisten mogen zijn. Bij hen heerste de opvatting dat de artistieke visie uitgetekend moet worden door de eigen artistieke directie; niet door de Raad van Bestuur. (FKvzw E 17, FKvzw E 21) Een andere deelnemer wijst er echter op dat deze *culturo’s* toch een interessante (strategische) visie en inbreng kunnen hebben omdat ze de sector zo goed kennen. De programmatie mag echter niet besproken worden in de Raad van Bestuur (FKvzw E 19).

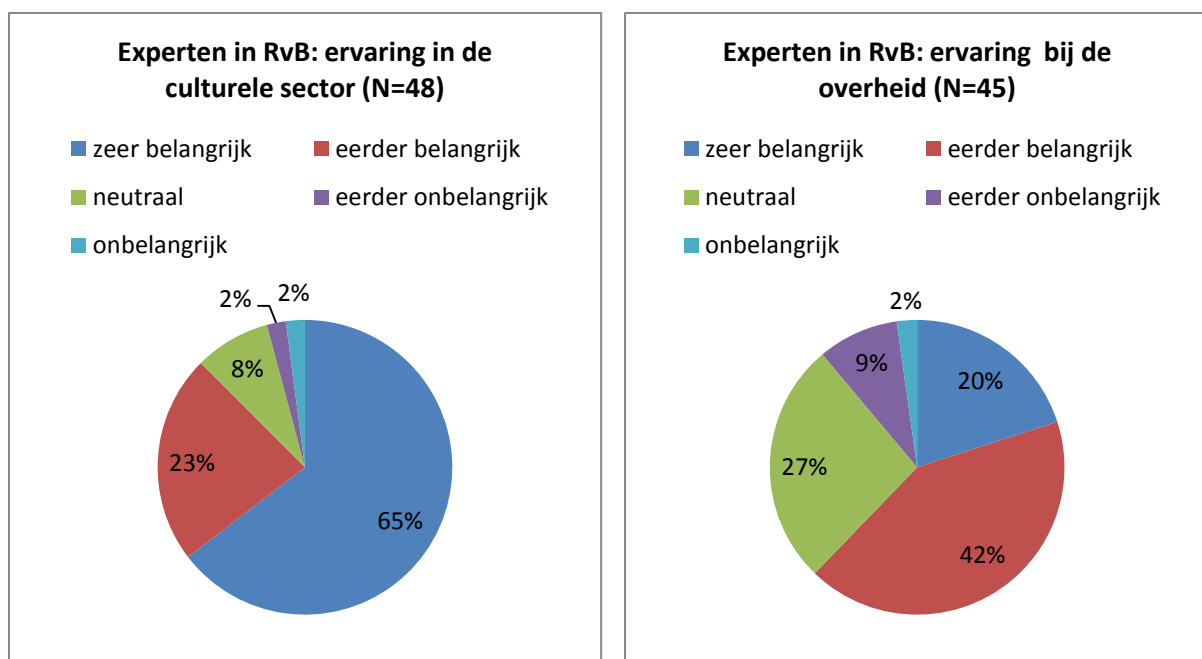


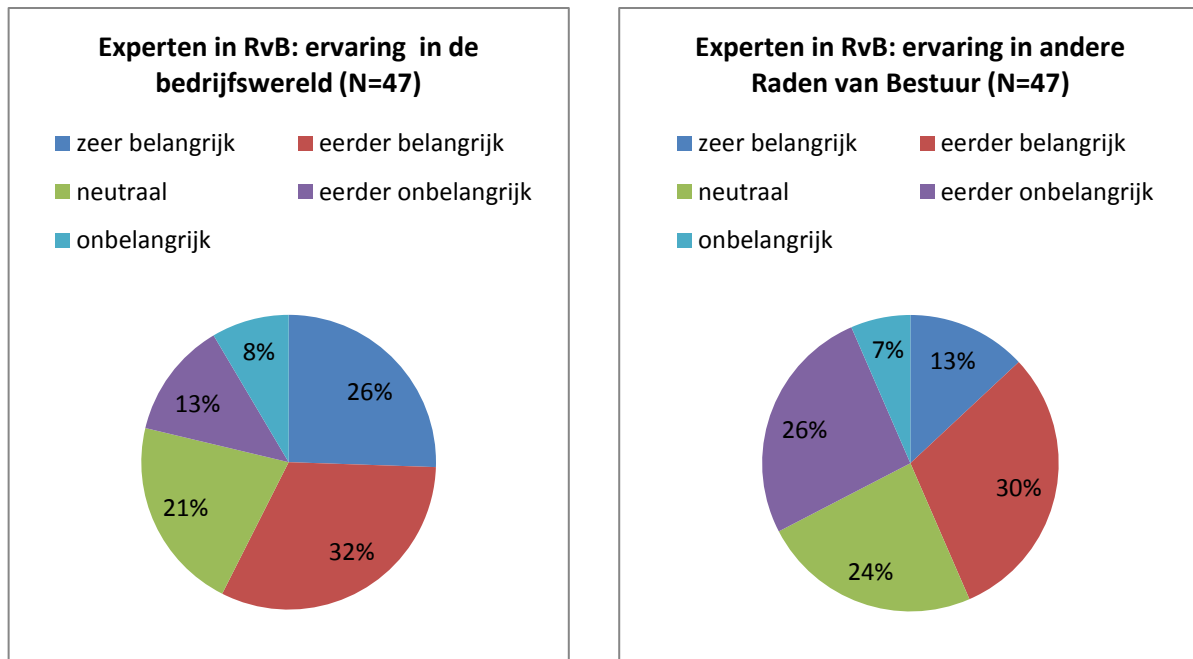
Andere eigenschappen, zoals het leveren van inbreng vanuit het eigen netwerk, of relevante managementervaring worden door het merendeel van de respondenten gewaardeerd. In beide gevallen, zijn er toch ook enkele respondenten die deze eigenschappen onbelangrijk achten.

²⁷ Met experts verwijzen we naar de bestuursleden die niet door een (politieke) overheid werden benoemd. Gezien bij de overheid benoemden de impact van het bestuur op de keuze van het gemandateerde bestuurslid beperkt is, nemen we deze groep namelijk niet mee in de analyse van competenties en profielen.



Als we deze competenties dan willen vertalen naar **professionele ervaring**, dus naar profiel, dan zien we dat al weer ervaring in de culturele sector het vaakst positief gevalideerd wordt: 88% van de respondenten vindt dit belangrijk. Deze waardering wordt gevolgd door 'ervaring bij de overheid'. Dit vindt nog 62% van de respondenten belangrijk. Dan volgt pas 'ervaring in de bedrijfswereld'. Iets meer dan de helft van de respondenten waarderen dit. Tot slot vindt minder dan de helft van de respondenten 'ervaring in andere Raden van Bestuur' een waardevolle competentie voor bestuurders. (Bijlage II vraag 23 en 24)





De meeste deelnemers aan de focusgroepen hebben reeds nagedacht over de competenties en profielen van bestuurders. Bij verschillende deelnemers aan de focusgroepen werden de bestuursleden bovendien expliciet op profiel, nl. op hun maatschappelijke functie geselecteerd. Deze kunnen bijvoorbeeld sponsors, mecenasen of een lid van de vrijwilligerswerking zijn. Andere aangehaalde profielen staan eveneens in functie van de bijdrage die ze kunnen leveren aan de organisatie. Zo zijn topfiguren uit het onderwijs gegeerd om de educatieve poot van de organisatie te versterken. Andere vermelde profielen zijn specialisten met grote kennis van de doelgroep (bv. een kinderpsychiater voor een kinderkunstenorganisatie), een architect in tijden van infrastructuuruitbreiding van de culturele organisatie, medewerkers van een cultuuradministratie of -kabinet etc. (FGvzw B 11, FKO C 9, FKvzw E 20, FKvzw E 17, FKvzw E 16)

Ondanks een doordachte strategie omtrent de competenties of profielen van bestuurders, hoorden we toch nog verschillende **verzuchtingen** over hun **effectieve vaardigheden of inbreng** van deze bestuurders. Regelmatig terugkerende verzuchtingen waren:

- De (meerderheid van de) bestuurders kunnen geen balans lezen, laat staan interpreteren. Wat is de goedkeuring van de rekeningen en begroting door de Raad van Bestuur of Algemene Vergadering dan waard? (FKO C 6, FEO D 1)
- Bij onze organisatie met politieke gemandateerde bestuurders zit er een overwicht aan juristen. Iedere juridische pietluttigheid wordt zo opgeblazen. Een gelijkaardige commentaar hoorde we over grote kleppers uit het bedrijfsleven: discussies wijken vaak af naar de irrelevante ervaringen die deze bestuurders hadden in hun bedrijfstak. (FKO C 8, FKO C 5)

- Wat nog ontbreekt zijn bestuurders met HR-competenties. In de artistieke sector is dat toch essentieel met alle verschillende soorten contracten en tijdelijke tewerkstelling (FKO C 8)
- In onze Raad van Bestuur zijn er eigenlijk te weinig juristen: de directie moet de bestuurders telkens begeleiden als het over wetgeving gaat. (FEO D 1)
- We hebben een prachtig profiel van bestuurders, met zeer grote namen uit de bedrijfswereld, de politiek, het middenveld of zelfs de culturele wereld, maar wat ontbreekt zijn inhoudelijke discussies. In de Raad van Bestuur heerst geen cultuur van kritische reflectie, het zijn teveel supporters. (FEO D 3, FEO D 2 FKO C 6)

Waarschijnlijk biedt een **gebalanceerde mix** van competenties en profielen over het volledige bestuur soelaas. Enkele cultuurexperten om de artistieke leiding uit te dagen, enkele financiële specialisten die de boekhouding grondig kunnen controleren, enkele juridische specialisten, enkele HR-specialisten etc. samen, maakt dat **controle** over de verschillende domeinen mogelijk is. Bovendien maakt meer dan één specialist per domein **debat** over dat domein mogelijk.

Tot slot hebben we via de enquête gepeild of deze verwachtingen met betrekking tot competenties en profielen voor de leden van de Raad van Bestuur ook **uitgeschreven** zijn in een **profielschets**. Hierbij zegt maar 18% van de respondenten dat ze zo'n profielschets hebben (9 respondenten). 82% van de respondenten heeft dit niet. (Bijlage II vraag 25). Als we hierna volgend de vraag stellen 'Zo ja, beantwoorden de leden van uw huidige RvB aan dit profiel?', dan antwoorden bijna tweemaal zoveel respondenten 'ja' (17 respondenten). (Bijlage II vraag 26) In principe spreekt dit resultaat het antwoord uit de vorige vraag tegen. Misschien hebben verschillende respondenten de eerste vraag geïnterpreteerd als 'is de profielschets neergeschreven' en de tweede vraag als 'beantwoorden de leden van uw huidige Raad van Bestuur aan uw (al dan niet neergeschreven) profielschets'. Een deelnemer aan de focusgroep formuleerde het als volgt: *'het debat over competenties staat op de agenda, maar niet op papier.'* (FKO C 6) Slechts bij 2 respondenten of 4% van de respondenten is bijvoorbeeld deze profielschets ook vastgelegd in de statuten of in het huishoudelijk reglement. (Bijlage II vraag 28).

De meeste respondenten met een profielschets geven wel aan dat deze profielschets niet statisch is. Deze profielschets wordt bij 11 respondenten geëvalueerd of herijkt. Bij 7 respondenten is dit niet het geval. (Bijlage II vraag 27) Ook tijdens de focusgroepen bleek dat verschillende organisaties door de jaren heen nieuwe bestuurdersprofielen hebben aangetrokken. (FKO C 5, FKvzw E 19) Anderen gaven dan weer aan dat wanneer een bestuurder vertrekt, de organisatie naar een nieuwe man of vrouw met gelijkaardige competenties op zoek gaat. (FGvzw B 11, FKvzw E 16)

Besluit

De experts uit de Raden van Bestuur van Vlaamse culturele organisaties worden allereerst op hun **belangstelling voor cultuur** geselecteerd. Dit is de gemeenschappelijke basis, waarop engagement van bestuurders kan groeien. Daarnaast leeft zeker het debat over de competenties en profielen waaraan experts in Raden van Bestuur moeten voldoen. Al is deze **profielschets zelden uitgeschreven**. Meestal worden beroepsprofielen gelinkt aan bepaalde vaardigheden. Toch blijkt deze match niet altijd te kloppen. Bovendien is de **mix van de profielen en competenties** van de verschillende bestuursleden niet altijd ideaal. Hierdoor worden in bestuursvergaderingen sommige bestuursaspecten onder- of overbelicht.

D. Rekrutering bestuursleden

De manier van nieuwe bestuursleden werven varieert bij de respondenten. Uit de enquête blijkt dat bij 64% van de respondenten de bestuursleden worden aangeduid door coöptatie naar aanleiding van een voorstel van de Raad van Bestuur. Bij 32% van de respondenten worden de bestuursleden (gedeeltelijk) aangesteld door de subsidiërende overheid. 7% van de respondenten geven aan dat nieuwe bestuursleden worden verkozen door de Algemene Vergadering. Bij 5% van de respondenten doet de directie het voorstel. Tot slot vermeldt telkens één respondent (of 2% van de respondenten) door 'vacature met selectieprocedure', door 'kandidaatstelling', 'de oprichters van de vzw' en 'persoonlijk aanspreken'. (Bijlage II vraag 15)

Opvallend hierbij is dat eigenlijk het antwoord 'verkozen door de Algemene Vergadering' voor de vzw's het juridisch correcte antwoord is. In praktijk, is het voornamelijk de **Raad van Bestuur** die zelf **opzoek** gaat naar **nieuwe leden**. Tijdens de focusgroepen werd dit nog verder **genuanceerd**. Bij verschillende deelnemers blijkt het vooral de **directie** eventueel in samenspraak met de **voorzitter** van de Raad van Bestuur die doelbewust op zoek gaat naar nieuwe kandidaten. Deze worden dan voorgesteld aan de Raad van Bestuur en –indien van toepassing– de Algemene Vergadering. (FGvzw B 10) In enkele gevallen is dit mechanisme zelfs geldig voor de politiek benoemden in de Raad van Bestuur: de voorzitter en directie zoeken potentiële kandidaten, stellen een lijstje met gewenste kandidaten op en lobbyen dan bij de verschillende partijen of de regering om hun preferabele kandidaat effectief te laten zetelen. (FEO D 2, FKO C 9, FKO C 6, FBIB C 22, FBIB C 25, FBIB C 24, FBIB C 23, FCC B 30, FCC B 29) We kunnen dus vermoeden dat bij deze organisaties het **netwerk van de directie en de voorzitter** cruciaal is bij het werven van nieuwe bestuursleden.

Enkele deelnemers melden dat voorstellen voor nieuwe kandidaten echt **vanuit 'de bestuursploeg'** komen. (FGvzw B 15, FGvzw B 12, FEO D 1) Bij enkele organisaties voor lokaal cultuurbeleid

(bibliotheken en cultuur-of gemeenschapscentra) wordt er (ook) een **open oproep** geplaatst om leden voor de adviesorganen (gebruikers) te werven (FBIB C 24, FBIB C 23, FCC B 31, FCC B 32). Twee deelnemers laten de volledige samenstelling van hun beheersorganen over aan de **politieke strekkingen en de cultuurraad**. De directie heeft dan naar eigen zeggen geen inbreng in de keuze van de bestuursleden. (FCC B 27, FCC B 30)

Bij enkele deelnemers aan de focusgroepen zetelden er nog steeds **oprichters** in de Raad van Bestuur, zelfs wanneer de organisatie in een duidelijk nieuwe levensfase zit, of wanneer de organisatie inmiddels duidelijk van artistieke en maatschappelijke missie is veranderd. Bij enkelen werd bovendien pas na aansturen van een overheid, een deel van de oorspronkelijke Raad van Bestuur vervangen of uitgebreid met externe krachten. (FGvzw B 14, FGvzw B 13, FGvzw B12) Bij één van de deelnemers is de huidige directeur, ook mee stichtend lid en was hij vroeger voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij prijst deze zeer nauwe band tussen Raad van Bestuur en directie omdat zo *‘alle neuzen in dezelfde richting staan’*. (FKvzw E19).

Besluit

We kunnen dus besluiten dat de **werving van nieuwe bestuursleden** op zeer **gevarieerde** manieren voorvalt. In theorie kiest de Algemene Vergadering (indien aanwezig) nieuwe experts van de Raad van Bestuur, indien deze niet door de overheid benoemd worden. In praktijk komt dit maar bij enkelen voor. Regelmatig zien we dat de Raad van Bestuur zelf nieuwe leden voorstelt. In de meeste andere gevallen kiezen de directie en voorzitter of de directie alleen de nieuwe leden uit. Uiteraard dient dit voorstel dan bekrachtigd te worden door de Algemene Vergadering of de Raad van Bestuur. Het is belangrijk te weten wie precies de eerste keuze maakt voor nieuwe bestuursleden. Zijn, haar of hun netwerk is ongetwijfeld onontbeerlijk voor de keuze van de bestuursleden. Ook bij besturen waar de leden aangeduid worden door de overheid, zien we dat bij verschillende organisaties de directie (met voorzitter) vaak lobbyt om geschikte kandidaten in zijn bestuur te krijgen. Bij organisaties voor het lokaal cultuurbeleid zien we echter ook dat de praktijk van de ‘open oproep’ regelmatig voorkomt. Volgens slechts één deelnemer aan de focusgroepen, mengt de directie zich op geen enkele wijze met de samenstelling van zijn adviesorgaan.

E. Duur mandaten

Een laatste criterium om de samenstelling van de Raden van Bestuur te beoordelen, is de duur van een bestuursmandaat en de mogelijke verlengingen van deze termijnen. Het vastleggen van deze termijnen in de statuten of huishoudelijke reglement zorgt er namelijk voor dat ‘mandaten voor het leven’ niet mogelijk zijn. Een deelnemer aan de focusgroep verwoordde het belang van een

vastgestelde termijn als volgt: *'termijnen zijn enorm belangrijk. Sommige mensen snappen niet dat er een leeftijd is waarop je afstand moet nemen.'* (FKvzw E21)

Uit de enquête blijkt dat er bij **meer dan één derde** van de respondenten **geen vastgestelde duur** van mandaat is (34% van de respondenten). Bij 32% van de respondenten bedraagt deze termijn 1 tot 4 jaar. Bij 26% van de respondenten is er een bestuurstermijn van 4 tot 8 jaar. Bij de vrije antwoorden lezen we bij twee respondenten 'de duur van de (gemeentelijke) legislatuur', '5 jaar' en 'decretaal bepaald'. (Bijlage II vraag 31)

Bij 38% van de respondenten is het hierbij mogelijk dat de zittende bestuursleden hun mandaat **met meer dan één termijn verlengen**. Bij 13% van de respondenten is dit niet mogelijk. 49% van de respondenten antwoordt 'niet van toepassing' op deze vraag. (Bijlage II vraag 34) Op 13% na, hangt er bij de respondenten aan een bestuurdersmandaat geen vastgestelde termijn, of kan een bestuurder meer dan drie termijnen zetelen. Hiermee **laat het merendeel van de respondenten** dus eigenlijk **impliciet een mandaat voor het leven toe**.

Tijdens de focusgroepen bleek hierbij dat er bij enkele organisaties niet zozeer een termijn is vastgesteld om te kunnen besturen maar wel **leeftijdsbarema's**. (FGvzw B 15) Daarnaast waren er nog enkele deelnemers aan de focusgroepen die ervaring hadden met het systeem waarbij de bestuurders beëdigd worden door hun **professionele functie**, zoals CEO van een belangrijke sponsor of hoofd van een vakorganisatie. Beide respondenten haalden wel aan dat dit tot vervelende situaties kan leiden wanneer een competente bestuurder van professionele functie verandert. In beide situaties worden bij zeer uitzonderlijke gevallen toch nog toestemming gegeven om te blijven zetelen. (FKvzw E 21, FKvzw E 17)

Bij **wisseling in een bestuur** wordt bovendien slechts bij minder dan één derde (27%) van de respondenten een **gefaseerd rooster van aftreden** gehanteerd om de continuïteit te bewaken. Bij 41% van de respondenten is dit niet het geval. 33% van de respondenten antwoordt 'niet van toepassing' op deze vraag. (Bijlage II vraag 32). Bij 9 van de 13 respondenten met een gefaseerd rooster van aftreden, is dit rooster ook vastgelegd in de statuten of het huishoudelijk reglement. Bij 4 respondenten is dit niet het geval. (Bijlage II, vraag 33). Tijdens de focusgroepen werd dit gemis van een gefaseerd rooster van aftreden wel door een deelnemster ervaren. In haar organisatie zouden dit jaar namelijk zeven bestuursleden, waaronder de voorzitter, moeten opstappen. Om de continuïteit toch te verzekeren, is beslist de voorzitter nog een jaartje langer aan te houden. (FKO A 9) Een andere deelnemer vertelde een gelijkaardig verhaal. Hier was echter het vervangen van de helft van de Raad van Bestuur ook gelinkt aan een nieuwe legislatuur van haar overheid. Deze politieke benoemingscarrousel vertraagt de vervanging van bestuurders (FEO D 3)

Besluit

Hoewel bij een groot deel van de respondenten er **afgesproken termijnen aan een bestuursmandaat** zijn gekoppeld en de deelnemers aan de focusgroepen het belang van de eindigheid van een bestuursmandaat ter harte nemen, zien we toch dat bij de meeste respondenten, mandaten **meer dan éénmaal verlengbaar** zijn. Daarbij komt dat slechts een derde rekening houdt met het **in fases laten aftreden** van de bestuurders. Dit zorgt voor problemen inzake continuïteit van bestuur.

F. Besluit samenstelling van bestuursorganen

De samenstelling van Raden van Bestuur (of mutatis mutandis adviesorganen) kunnen we op volgende punten beoordelen: de omvang, de demografische diversiteit, de aanwezige competenties en profielen, de wijze van werving van bestuursleden en de duur van mandaten.

Als we kijken naar de **omvang**, dat Vlaamse culturele organisaties gemiddeld genomen **grote Raden van Bestuur** hebben. Het gemiddelde aantal leden ligt namelijk op 12,84. Dit gemiddelde wordt bijna volledig opgetrokken door overheidsgebonden culturele organisaties. Deze zijn regelmatig zo sterk gebonden aan regels voor afvaardiging door de politieke overheid, ‘gebruikersgroepen’ en / of ‘ideologische en filosofische strekkingen’ dat er maar weinig plaats is voor bijkomende experts. Bovendien kan een omvangrijke Raad van Bestuur zorgen voor een beperkte betrokkenheid van de bestuurders. Enkele deelnemers aan de focusgroepen verdenken sommige directies er echter van een grote (en dus weinig slagvaardige) Raad van Bestuur in te stellen als bewuste tactiek om zoveel mogelijk beslissingsmacht te houden. Aan de andere zijde van het spectrum zien we zeer kleine Raden van Bestuur met maar vier leden. Dit kan eveneens nefast zijn omdat er zo slechts een beperkt draagvlak voor beslissingen ontstaat.

Daarnaast kunnen we concluderen dat de Vlaamse culturele organisaties zich meestal wel **bewust** zijn van het **meerwaarde van een demografisch divers bestuursorgaan**. Bestuursleden van verschillende leeftijd, geslacht en afkomst samenbrengen, brengen verrijking. Niettemin worden bestuursorganen **zelden** op **mathematische** wijze samengesteld. Inspanningen worden geleverd, maar als men ook rekening moet houden met andere criteria (competenties, politieke afvaardiging etc.), heeft een paritaire demografische diversiteit zelden de bovenhand.

Competenties en profielen lijken voor de respondenten veel belangrijker. Het belangrijkste selectie criterium voor de experts in de Raad van Bestuur of adviesorgaan is de **belangstelling voor cultuur** van de leden. Dit is de gemeenschappelijke basis, waarop engagement van bestuurders kan groeien. Daarnaast leeft zeker het debat over de competenties en profielen waaraan experts in Raden van Bestuur moeten voldoen. Al is deze **profiel schets zelden uitgeschreven**. Meestal worden

beroepsprofielen gelinkt aan bepaalde vaardigheden. Toch blijkt deze match niet altijd te kloppen. Bovendien is de **mix van de profielen en competenties** van de verschillende bestuursleden niet altijd optimaal. Hierdoor worden in bestuursvergaderingen sommige bestuursaspecten onder- of overbelicht.

Verder zien we dat de **werving van nieuwe bestuursleden** op zeer **gevarieerde** manieren gebeurt. In theorie kiest de Algemene Vergadering (indien aanwezig) nieuwe leden van de Raad van Bestuur²⁸. In praktijk komt dit maar bij enkelen voor. Vaak zien we dat de Raad van Bestuur zelf nieuwe leden voorstelt. In andere gevallen kiezen de directie en de voorzitter of de directie alleen de nieuwe leden uit. Uiteraard dient dit voorstel dan bekrachtigd te worden door de Algemene Vergadering of de Raad van Bestuur. Hierbij is het netwerk van diegene(n) die de nieuwe leden kiest waarschijnlijk onontbeerlijk. Ook bij besturen waar de leden aangeduid worden door de overheid, zien we dat bij verschillende organisaties de directie (met voorzitter) vaak lobbyt om geschikte kandidaten in zijn bestuur te krijgen. Verder zien we bij organisaties voor het lokaal cultuurbeleid dat de praktijk van de 'open oproep' regelmatig voorkomt. Slechts één deelnemer aan de focusgroepen, mengt de directie zich op geen enkele wijze met de samenstelling van zijn adviesorgaan.

Bij een groot deel van de respondenten zijn er **afgesproken termijnen aan een bestuursmandaat** gekoppeld. Bovendien nemen de deelnemers aan de focusgroepen het belang van de eindigheid van een bestuursmandaat ter harte. Toch zien we dat bij de meeste respondenten mandaten **meer dan éénmaal verlengbaar** zijn. Daarbij komt dat slechts een derde rekening houden met het **in fases laten aftreden** van de bestuurders. Dit zorgt voor problemen inzake continuïteit van bestuur.

Als we deze bevindingen naast de '**Leidraad Cultural Governance**' leggen (Schramme, Schrauwen, Rommes 2012, p. 6-7), zien we dat de bestuurspraktijk van Vlaamse Culturele organisaties op enkele aanbevelingspunten **slecht scoort**. Zo zijn Raden van Bestuur vaak te omvangrijk. Ook zijn organisaties zich wel bewust van diversiteit, zowel naar demografische kenmerken als naar competenties en profielen, maar bereiken ze nog niet altijd een optimale mix in hun bestuursorgaan. Daarbij komt dat de facto in vele culturele organisaties een mandaat voor het leven mogelijk is.

IV.1.7. Bestuurdersethiek

Een voorlaatste bouwsteen van *cultural governance* is de attitude van de bestuurders tegenover hun mandaat, of 'bestuurdersethiek'. We kijken hierbij naar verschillende criteria: absentisme bij

²⁸²⁸ Bij overheidsgebonden culturele organisaties is het vaak niet de Algemene Vergadering die de bestuursleden benoemt, maar de politieke overheid. (cf. juridisch kader)

vergadering, de vergoeding die bestuurders eventueel ontvangen en onverenigbaarheden bij bestuurders.

A. Aanwezigheid/afwezigheid

Als we allereerst kijken naar het absentisme, zien we dat bij de meeste respondenten, de meerderheid van de bestuursleden altijd aanwezig is. Gemiddeld is bij de respondenten 70% van de bestuursleden steeds present. Bij één uitschieter, een groot stadsmuseum, is slechts 25% van de bestuursleden altijd aanwezig. Bij de tweede slechtste leerling van de klas ligt het percentage bestuurders dat altijd aanwezig is op vergaderingen ook onder de helft, nl. op 40%. Het staat ons voor dat dit een probleem is: continuïteit bij vergaderingen lijkt een must voor de opvolging van dossiers en efficiënt overleg. Aan het andere eind van het spectrum zien we een organisatie met een klein bestuur van vier leden. Dit bestuur slaagt erin altijd voltallig te vergaderen. (Bijlage II vraag 56).

Bij 58% van de respondenten worden de frequent afwezig en daar ook op aangesproken. Bij 23% van de respondenten gebeurt dit niet. (Bijlage II vraag 57). Tijdens de focusgroepen bleek bovendien dat het engagement van de bestuurders vrij groot is. De deelnemer met de Raad van Bestuur als netwerkorgaan (cf. supra) haalde aan dat zijn bestuurders het zelf de moeite waard vinden om te komen. De afwezig en voelen sociale druk en zo een '*schaamtegevoel*' indien ze niet aanwezig kunnen zijn op de vergadering (FKvzw E 17). Ook bij andere deelnemers nemen vaak afwezige bestuurders meestal zelf spontaan afstand. In een gesprek met directie of voorzitter leveren deze afwezige bestuurders hun mandaat in of wordt beslist dat ze aansluiten bij de Algemene Vergadering (FKvzw E 16, FGvzw B 11). Geen enkele deelnemer aan de focusgroepen maakte melding van formele regels omtrent absentisme en het inleveren van een bestuursmandaat.

We kunnen dus stellen dat het **engagement** van de bestuurders eerder groot is. Formele regels in statuten om aanwezigheid af te dwingen lijken bij de respondenten geen noodzaak. Goede planning van de volgende vergadering is wel onontbeerlijk. Door voldoende lang op voorhand de volgende vergadering te plannen en door het akkoord van alle (of zoveel mogelijk) bestuurders over de vergaderdatum te hebben, slagen de respondenten er in de aanwezigheid van de bestuurders te garanderen. Uiteraard is dit eenvoudiger voor kleine Raden van Bestuur dan voor grote (FGvzw C 12, FGvzw C 14). Twee deelnemers aan de focusgroepen, haalden echter aan dat bij hen grote afwezigheid regelmatig ook het **quorum**, en dus de geldigheid van de vergadering in gevaar brengt. Het quorum is het minimum aantal leden dat aanwezig moet zijn om een stemprocedure als geldig te kunnen beschouwen. Hieromtrent zijn er wettelijke bepalingen in de Vzw-wet. Daarnaast zijn er verschillende organisaties die dit quorum hebben vastgelegd in hun statuten. Bij een deelnemer is dit

quorum zeer streng. Het is namelijk gekoppeld aan politieke afvaardiging. Als een bepaalde fractie niet vertegenwoordigd is op de vergadering, kan er niet gestemd worden en zijn beslissingen dus ongeldig. (FKO 5) Een andere deelnemer is directeur van een koepelorganisatie met afdelingen over heel Vlaanderen. In zijn bestuur zetelen dan ook afgevaardigden van deze afdelingen. Voor de Limburgse of West-Vlaamse bestuursleden is het bijvoorbeeld niet altijd evident om 's avonds nog tijdig op de vergadering aanwezig te zijn. Bij deze organisatie slaagt er vaak maar nipt in het quorum te halen. De afgelopen drie jaar werd er bijvoorbeeld ook één Raad van Bestuur afgelast omdat er onvoldoende stemgerechtigden aanwezig konden zijn. (FGvzw 10)

B. Vergoeding

Bij **meer dan de helft** van de respondenten (54%) is er voor de bestuurders **geen** enkele **vergoeding** voorzien. Dit zijn zowel private als publieke culturele organisaties. Bij 20% van de respondenten krijgen de bestuurders een **zitpenning of forfaitaire** onkostenvergoeding. Deze organisaties zijn allen **overheidsagentschappen**. Bij nog eens 20% van de respondenten worden **bewezen onkosten** terugbetaald. Opvallend hierbij is dat bij twee organisaties deze onkostenvergoeding gecumuleerd wordt met een zitpenning. Eén respondent vindt zowel 'forfaitaire onkostenvergoeding' als 'op basis van bewezen onkosten' aan. Onder de respondenten die bestuurders vergoeden op basis van bewezen onkosten zitten ook vier volledig private culturele organisaties. Deze organisaties zijn divers naar grootte en discipline. Bij drie respondenten zijn vrijkaarten voor voorstellingen de enige compensatie die bestuurders krijgen (twee cultuurcentra en een kunstencentrum). Eén respondent vergoedt de bestuurders met '*fatsoenlijk eten*' (een private organisatie voor kunsteducatie). Bij een laatste respondent worden de vervoersonkosten terugbetaald (een extern verzelfstandigd overheidsagentschap). (Bijlage II vraag 58 N=50)

Bij meer dan de helft van de respondenten wordt dus geen vergoeding voorzien voor de bestuursleden. Zowel enkele publieke als private organisaties voorzien een compensatie voor het ongemak van bestuursleden (bewezen kosten, vrijkaarten of '*fatsoenlijk eten*'). Enkel overheidsgebonden culturele organisaties voorzien in een zitpenning of een forfaitaire onkostenregeling voor het zetelen in bestuursorganen. Naar de hoogte van deze zitpenning of forfaitaire onkostenregeling werd niet gepeild. We kunnen dus niet uitmaken of het bedrag van deze vergoeding eerder een compensatie voor onkosten, dan wel een aanvullend inkomen voor de bestuurders is. Bij **80% van de bestuurders** kunnen we er echter vanuit gaan dat hun engagement er is omdat het louter '**immaterieel voordeel**' oplevert.

C. Onverenigbaarheden

Een laatste aspect van bestuurdersethiek zijn de **onverenigbaarheden** tussen het mandaat van bestuurder en **andere functies**. Een deelnemer aan de focusgroepen haalde aan dat enkel **handelaren** in kunst automatisch uitgesloten worden van een bestuurdersmandaat in haar museum (FEO D1). Een andere deelnemer, zakelijk leider, haalde aan dat hij het, als zelfstandig consultant, onkies vindt om te zetelen in bestuursraden (FKvzw A 20). Verder vindt één deelnemer het ongepast vindt dat **sponsors** in Raden van Bestuur zetelen. Dit ruikt volgens hem naar belangenvermenging. (FGvzw 15) Opvallend is tot slot dat slechts één deelnemer aanhaalde dat er ook belangenvermenging kan ontstaan wanneer **cultuurambtenaren** of **schepenen** en **gedeputeerden** voor cultuur bestuurder worden in een culturele organisatie. Een cultuurschepen kan bijvoorbeeld een beleid voeren dat tegengesteld is aan de belangen van de culturele organisatie. Een ambtenaar moet misschien een subsidiedossier van de organisatie beoordelen. Desalniettemin zijn ambtenaren en politici met een cultuurbeleidsmandaat ook in zijn bestuur welkom. De organisatie heeft zich namelijk te schikken naar de afvaardiging door politieke partijen omdat de organisatie onder het Gemeentedecreet en het Cultuurpact valt (FKO A 5).

Daarnaast peilden we in de focusgroepen ook naar de praktijk van **cumul van bestuursmandaten** in verschillende(culturele) organisaties. In het bedrijfsleven, beschouwt men bijvoorbeeld bestuursvergaderingen als vertrouwelijk. De kennis en informatie die bestuurders hier opdoen, mogen ze niet elders inzetten. Het cumuleren van bestuursmandaten binnen eenzelfde bedrijfstak is dan ook *'not done'*. (Naert 2012) Deze kwestie wordt niet zo problematisch ervaren in de cultuursector. Een deelnemer staat zelfs het omgekeerde voor. Hij beschouwt cumul van bestuursmandaten als een verrijking. Door zelf te zetelen in zeer diverse Raden van Bestuur in zijn discipline, zowel op Vlaams als op internationaal niveau, leert hij verschillende invalshoeken en aspecten van het beleid in zijn branche kennen. (FKvzw A 17) Een andere deelnemer wees er echter op dat haar organisatie door de Vlaamse overheid op de vingers werd getikt, omdat hun voorzitter ook bestuurder en directeur was in andere organisaties binnen dezelfde discipline. Deze organisaties werkten bovendien regelmatig samen. Zo kon de schijn van dubbelsubsidiëring gewekt worden. (FGvzw C 14). Tot slot wezen er enkele deelnemers nog op dat overdreven cumul van bestuursmandaten niet goed is. Enerzijds moeten de bestuurders voldoende tijd hebben om hun bestuursmandaat naar behoren uit te oefenen. Anderzijds vergeleek een deelnemer cumul met de sport: *'Als je supporter bent van een club, kies je voor die club. Je kan geen supporter zijn voor drie voetbaltopleggen'*. Daarbij illustreerde een volgende deelnemer dat bestuurders met een indrukwekkend profiel en een brede portefeuille aan bestuursmandaten regelmatig afwezig zijn op bestuursvergaderingen. Zeker als een Raad van Bestuur uit veel van dergelijke profielen bestaat, kan

continuïteit van werking niet gegarandeerd worden. (FGvzw C 15, FGvzw C 10, FGvzw C 13) Desalniettemin blijkt ook uit de enquête dat maar weinig organisaties zich proactief opstellen voor mogelijke **belangentegenstellingen**. Slechts 6 respondenten, of 12%, heeft een geijkte procedure voorzien in het geval van belangentegenstelling in verband met een bestuurslid van de organisatie. 43 respondenten ofwel 88% van de respondenten heeft dit niet. (Bijlage II vraag 73)

D. Besluit

Als we dus kijken naar de attitude van bestuurders, of de bestuurdersethiek, dan zien we dat persoonlijk **engagement** een centrale rol speelt. Ook bij culturele besturen zijn bestuurders van tijd tot tijd afwezig. Als die afwezigheid structureel wordt en omslaat naar absenteïsme, dan hoeft dit niet op formele wijze aangekaart te worden. De bestuurder neemt namelijk vaak spontaan of na een kort gesprek afstand van zijn mandaat. Ook wordt meer dan de helft van de bestuurders niet vergoed. 30% van de bestuurders krijgt enkel een ‘morele’ compensatie of onkostenvergoeding op basis van bewijsstukken. Slechts 20% van de respondenten geeft hun bestuurders een zitpenning of forfaitaire onkostenvergoeding. Hierbij kunnen we ons afvragen of deze zitpenning of forfaitaire onkostenregeling een wezenlijk verschil maakt in de motivatie van de bestuurders. Naar de hoogte van dit bedrag is namelijk geen onderzoek gedaan. Waarschijnlijk is ook het belang van dit persoonlijk engagement de reden waarom slechts enkele deelnemers aan de focusgroepen onverenigbaarheden zien met andere functies; of cumul van culturele bestuursmandaten als een echt struikelblok zien bij bestuurders.

IV.1.8. Rol stakeholders bij bestuur

De definitie van *cultural governance* gaat ervan uit dat het bestuur van een culturele organisatie rekening houdt met de belangrijkste *stakeholders*, of belanghebbenden (cf. supra). Traditioneel worden klanten (of publiek), sociale en politieke actiegroepen, concurrenten, vak- en sectorverenigingen, overheden, media, leveranciers, gemeenschappen (*communities*), aandeelhouders, vakbonden en werknemers als *stakeholders* van een organisatie beschouwd. *Stakeholdermanagement* past het managementproces (plannen, organiseren, leiden en controleren) toe op de omgeving om aldus de risico's die van de omgeving uitgaan op de organisatie te minimaliseren. Meer en meer gaan managers ervan uit dat *stakeholders* een intrinsieke waarde hebben voor de organisatie en ze dus zonder voorbehoud deel uitmaken van de strategie van de organisatie. Het managen van kan op vele verschillende wijzen: van de omgeving analyseren en monitoren, over het organiseren van bevragingen en gerichte activiteiten voor *stakeholder*groepen

tot het afsluiten van partnerschappen. (Verbergt 2011: 111-112) In de komende paragraaf zullen we dit *stakeholdermanagement* verder vernauwen en bekijken hoe *stakeholders* betrokken kunnen worden bij het bestuur van Vlaamse culturele organisaties.²⁹

Dit betrekken bij het bestuur, hoeft niet noodzakelijk te betekenen dat deze belanghebbenden worden opgenomen in het bestuur zelf. Zij kunnen ook op andere manieren betrokken worden bij het bestuur via bijvoorbeeld andere inspraak- of overlegmomenten (door bevestigingen, Algemene Vergaderingen, adviesorganen, etc.) Tot slot kan een organisatie ook open naar zijn *stakeholders* communiceren over zijn bestuur, opdat zij de organisatie kunnen 'controleren'. In wat volgt zullen we de houding van de respondenten ten aanzien van deze vormen van *stakeholdermanagement* beschouwen.

De belangrijkste *stakeholder* van culturele organisaties is vaak een overheid: als inrichtende macht, belangrijkste macht of regelgever. Omdat deze relatie voor vele organisaties zo bijzonder is, wijden we hier een apart hoofdstuk aan: *IV.2. Politiek, overheid en culturele besturen*.

A. Opname van stakeholders in bestuursorganen

In het theoretische kader hebben we aangehaald dat in de *governance* literatuur voor bedrijven vaak de nadruk ligt op het belang van de aandeelhouders. Deze aandeelhouders zijn ook vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur. Naar analogie zou men kunnen stellen dat de **financiers** van culturele organisaties ook hun vertegenwoordiging hebben in de Raad van Bestuur van een culturele organisatie. Enerzijds kunnen dit stichtende of subsidiërende overheden zijn. Anderzijds kunnen sponsors of mecenasen vertegenwoordigd zijn. Opmerkelijk hierbij is, dat, zoals we ook in het luik bestuurdersethiek vermeld hebben, de opname van deze groepen in de Raad van Bestuur voor enkele deelnemers naar belangenvermenging ruikt. (cf. supra) Uit de praktijk echter blijkt dat deze mening zeker niet gedragen is door alle culturele organisaties.

Zoals in het juridische kader besproken, zijn culturele **verzelfstandigde overheidsagentschappen** uiteraard **verplicht** om vertegenwoordigers van de **overheid in hun bestuur** te hebben. Deze vertegenwoordigers worden door de politiek verkozenen aangeduid en afgevaardigd. Uit de enquête blijkt dat bij iets minder dan de helft van de respondenten (23 op 49 respondenten) er politici of ambtenaren in het bestuur zetelen. Het gemiddeld percentage afgevaardigde politici of ambtenaren bedraagt 17,55% van de totale Raad van Bestuur. (Bijlage II vraag 20) Opmerkelijk is dat zes respondenten met afgevaardigde politici of ambtenaren in hun Raad van Bestuur, volledig private

²⁹ Algemeen *stakeholdermanagement* zullen we hierbij dus niet bespreken.

organisaties zijn. Twee hiervan bleken tijdens de focusgroepen, een bestuur als netwerkorgaan te hebben. De aanwezigheid van politici en ambtenaren in de Raad van Bestuur is bij hen een strategische keuze. Een derde is een privaat initiatief dat enkele jaren geleden een convenant met de stad heeft afgesloten. Met dit convenant werd bepaald dat er ook een stedelijke afvaardiging in de Raad van Bestuur moest zijn. (FKvzw 17, FGvzw 12) De overige drie organisaties namen niet deel aan de focusgroepen, dus hierover hebben we geen nadere info. Omgekeerd zien we dat bij drie Vlaamse publieke organisaties (een steunpunt, een organisatie gesticht door de Vlaamse Overheid en een Vlaamse Instelling), dat zij in hun bestuur geen afgevaardigde politici of ambtenaren hebben zetelen. Over de impact van politici en overheid op culturele besturen zullen we dieper ingaan in hoofdstuk IV.2.

Slechts 22% van de respondenten heeft ook andere belanghebbenden (bijvoorbeeld sponsors) in zijn Raad van Bestuur. Bij de culturele organisaties van onze bevraging, zetelt dan ook maar gemiddeld 6,9% van de bestuurders als belanghebbende in de Raad van Bestuur. (Bijlage II vraag 21) Tijdens de focusgroep waren er twee deelnemers die verschillende sponsors in hun Raad van Bestuur als netwerkorgaan hebben opgenomen. (FGvzw 11, FKvzw 17) Bij een andere deelnemer, met een zeer kleine Raad van Bestuur, heeft de belangrijkste mecenas van de organisatie een prominente plaats. (FKvzw 18) Buiten deze drie expliciete voorbeelden, maakten geen andere deelnemers melding van sponsors of mecenasen in het bestuur.³⁰ In zijn onderzoek naar bedrijfsprestaties van podiumkunsten-organisaties in Vlaanderen en Nederland, poogde Pim Van Klink deze prestaties te koppelen aan de type bestuursleden. Hij ontdekte dat er bijvoorbeeld geen correlatie bestaat tussen het vragen van topfiguren uit het bedrijfsleven en een verhoogd aandeel van eigen inkomsten en sponsoring in het totale inkomsten. (Van Klink 2011: 135) Ook ons onderzoek bevestigt dat het Angelsaksische motto voor bestuursleden van *not-for-profit* organisaties '**you give money, you get money or you get out**', **veraf** is bij de meeste Vlaamse culturele organisaties. (FEO E 1) Het profiel bestuurder-financier wordt dus maar beperkt gebruikt bij (private) Vlaamse culturele organisaties.

Een volgende groep belanghebbenden die men kan betrekken bij het bestuur, zijn de **gebruikers** van de organisatie. Ook hier zijn overheidsgebonden culturele organisaties verplicht deze groep een adviserende stem te geven (cf. juridisch kader). Bij de organisaties gebonden aan het lokaal-cultuurbeleid (bibliotheken en cultuur centra), heeft deze groep gebruikers meestal (al dan niet via de lokale cultuurraad) een afvaardiging in het bestuur van de organisatie. De grootte van deze afvaardiging is regelmatig ook in de statuten van de organisatie vastgelegd. De wijze waarop deze gebruikers geworven worden varieert echter: verschillende cc's en bibliotheken organiseren een

³⁰ Uiteraard kunnen kleine financiers niet in het bestuur van een organisatie zetelen, maar in een vriendenvereniging samengebracht worden. Dit zullen we in de volgende paragraaf behandelen.

open oproep voor deelname en laten dan zo bestuurders zetelen (FCC B 31, FCC B 32). Anderen gaan proactiever aan de slag: directie zoekt zelf onder zijn gebruikers potentiële kandidaten met ook een expertprofiel inzake cultuur of management. (FBIB C 26, FBIB C 25, FBIB C 22, FCC B 30, FCC B 29, interview 1) Twee deelnemende bibliotheken combineerden een open oproep met een actief aanspreekbeleid (FBIB C 24, FBIB C 23) De overheidsgebonden kunsten- en erfgoedorganisaties die deelnamen aan de focusgroepen waren zich minder bewust van het gegeven 'afgevaardigde gebruikers'. Zij kijken dus, voor de niet-politiekafgevaardigde bestuurders, vooral naar de expertise van de potentiële bestuurder en niet naar zijn deelname aan activiteiten. Hoewel ze hiertoe niet verplicht zijn, gaven enkele private organisaties aan dat zij ook experts voor hun Raad van Bestuur rekruteren onder frequente bezoekers. Het lijkt er echter op dat deze methode het engagement van de nieuwe bestuurder moet garanderen, eerder dan dat deze rekruteringswijze moet zorgen voor een stem van de gebruiker. (o.a. FGvzw 12, FGvzw 13)

Over een afvaardiging van een laatste groep *stakeholders*, **medewerkers**, waren de meeste deelnemers aan de focusgroepen het eens: personeelsleden, met inbegrip van de directie, horen enkel thuis in een Raad van Bestuur als informant. (zie ook IV.1.4. Transparantie en Informatie-uitwisseling) Enkele deelnemers gaven echter wel aan, dat bij opstart van de organisatie, de scheiding tussen bestuur en personeel aanvankelijk niet duidelijk was. Een groep enthousiastelingen startten samen een cultureel project zoals een muzikensemble of cultuurhuis. Ook later nog gebeurt het dat voorzitters uit deze pioniersfase directieleden worden of vice versa. Uiteraard verdwijnen deze pioniers ook langzaamaan uit de culturele besturen naarmate de organisatie ouder wordt. Bij bv. een muzikensemble betekent dit vaak dat de muzikanten langzaamaan uit de Raad van Bestuur vertrekken. (FGvzw 13, FGvzw 14, FKvzw 18) Een lid van de stuurgroep die het onderzoek begeleidde wees als bijkomende verklaring ook op de veranderde positie van medewerkers binnen een kunstenorganisatie. Door het '*verfreelancen*' van artistieke beroepen of ondersteunende diensten voor kunstenorganisaties, is een deel van de medewerkers sowieso niet meer verbonden aan de kunstenorganisatie.

Een bijzondere groep van medewerkers zijn de **vrijwilligers**. Een van de deelnemers aan de focusgroepen vertelde dat hun uitgebreide vrijwilligerswerking essentieel is in het bestaan van de organisatie. Deze organisatie heeft dan ook twee van deze structurele vrijwilligers opgenomen in de Raad van Bestuur. Al dient hierbij gezegd dat hun competenties primeerden op het feit dat ze als vrijwilligers werken. (FGvzw A 12) De enige andere respondent die tijdens de focusgroepen aanhaalde dat vrijwilligers zetelen in zijn bestuur, is een organisatie met lokale vrijwilligersafdelingen.

Besluit: opname van stakeholders in het bestuur

Overheidsgebonden culturele organisaties zijn verplicht om een afvaardiging van drie groepen *stakeholders* op te nemen in hun bestuur: vertegenwoordigers van de politieke overheid, gebruikers en filosofische strekkingen. Bij bibliotheken en cultuurcentra zijn deze groepen duidelijk vertegenwoordigd. Bij overheidsgebonden kunsten- en erfgoedorganisaties lijkt men hiermee pragmatischer om te gaan. De bestuursleden hebben niet altijd duidelijk de ene of de andere pet op: politieke overheid, filosofische strekking of gebruiker. De scheiding tussen de drie categorieën belanghebbenden is vager.

Enkele private organisaties rekruteren ook bestuurders in politieke of overheidskringen, als belangrijkste financier of *stakeholder*. Slechts een paar deelnemers werven ook bestuursleden onder sponsors en mecenasen. Het principe van bestuurder/financier komt dus maar beperkt voor bij culturele organisaties in Vlaanderen. Bij private culturele organisaties worden er ook regelmatig gebruikers gevraagd te zetelen in een Raad van Bestuur. Deze gebruikers hebben in eerste instantie een expertprofiel. Het feit dat men gebruikers rekruteert hangt eerder samen met het gegeven dat men geëngageerde bestuurders wil, dan dat men een afvaardiging van gebruikers wenst. Tot slot hebben voor de meeste deelnemers aan de focusgroepen medewerkers geen plaats in het bestuur, tenzij als informant. Enkele respondenten wezen er echter op dat dit in hun prille pioniersfase echter anders was.

B. Andere vormen van inspraak bij het bestuur door stakeholders

Het betrekken van *stakeholders* bij het bestuur, hoeft niet noodzakelijk te betekenen dat deze belanghebbenden ook opgenomen worden in het bestuur. In principe kunnen *stakeholders* via bevragingen of externe adviesorganen ook op de besluitvorming van een organisatie wegen.

Ook hier zien we weer een zeer specifieke situatie bij de organisaties voor **lokaal cultuurbeleid**. Enerzijds kunnen deze stedelijke of gemeentelijke (of gedeeltelijk provinciale) bibliotheken en cultuur- of gemeenschapscentra, rekenen op andere dan hun eigen bestuursorganen. Informatie over de bestuursvergaderingen stroomt ook door naar bv. de gemeentelijke cultuurraad of jeugdraad. Deze adviesorganen zijn net ontstaan om participatie aan het gemeentelijk, stedelijk of provinciaal beleid mogelijk te maken. Door vertegenwoordiging van deze adviesorganen in de bestuursorganen van bibliotheken en cultuurcentra is advies mogelijk. Daarnaast hebben deze organisaties, mede door intensieve begeleidingstrajecten van Locus, een zeer brede bevraging georganiseerd bij het tot stand komen van het vorige beleidsplan voor hun organisatie en of het gemeentelijk cultuurbeleidsplan. (FCC B 30, FCC D 29, FBIB E 22, FBIB E 24) De deelnemers aan de

focusgroepen vrezen echter dat met het nieuwe Decreet Lokaal Cultuurbeleid dergelijke bottum-up inspraakmomenten waarschijnlijk niet meer mogelijk zullen zijn. Bibliotheken en Cultuurcentra zullen namelijk geen eigen beleidsplan meer moeten schrijven. Hoewel verschillende organisaties nog steeds van plan zijn een gelijkaardige denkoefening te maken, zal een brede bevraging van *stakeholders* met betrekking tot de eigen organisatie niet mogelijk zijn. (FCC F 27, FCC F 32)

Een dergelijk **gestructureerde vorm van inspraak** door *stakeholders*, konden we niet detecteren tijdens de **andere focusgroepen**. Dit kan de hypothese van Lore Wellens en Marc Jegers bevestigen, dat inspraakmechanismen zeer gelijkend zijn naargelang de *not-for-profit* bedrijfstak waarbinnen ze plaats vinden. Zij stellen namelijk dat verschillende (sub)sectoren inspraak van belanghebbende organiseren volgens hun sectorspecifieke methodes. Organisaties binnen dezelfde subsector hebben de neiging om goede praktijken van hun concullega's over te nemen. (Wellens&Jegers 2011 A: 178) Bovendien kunnen we hierbij vermoeden dat de invloed van de managementvorming, ondersteuning en advies gegeven door het steunpunt en / of andere sectororganisaties zeer belangrijk is.

Enkel bij erfgoedorganisaties, wordt er wel veel aandacht besteed aan de rol van de **vriendenvereniging** voor de organisatie. Deze vriendenverenigingen kunnen allerhande gedaantes aannemen. Bij een respondent was er bijvoorbeeld een vriendenvereniging als wetenschappelijk genootschap. Een andere respondent heeft een vriendenvereniging die ook effectief een deel van de werking van het museum opneemt. Deze vereniging ontvangt subsidies, bouwt tentoonstellingen, betaalt een deel van de personeelsleden en koopt de verschillende werken voor het museum aan. In dit geval is de impact van de vriendenvereniging op de werking van het museum dus enorm groot. Zo is de macht van deze vriendenvereniging dus ook aanzienlijk. De betrokkenheid van de culturele organisaties in deze vrijwilligersverenigingen verschilt eveneens sterk. Bij een respondent mogen ambtenaren enkel ten persoonlijke titel zetelen in een vriendenvereniging. De redenering hierachter is dat ambtenaren zich moeten kunnen distantiëren van de beslissingen die de vriendenvereniging neemt. Bij twee andere respondenten stuurt het personeel of de directie van de overheidsorganisatie de vriendenvereniging zeer sterk aan. Deze integratie heeft volgens de respondenten het voordeel dat er geen aparte structuur is die zich kan keren tegen het museum zelf. Andere respondenten kenden namelijk effectief gevallen van musea waar de vriendenvereniging gaandeweg een '*vijandenvereniging*' werd. (FEO 4, FEO 2, FEO 1, FEO 3) De omgekeerde beweging, het betrekken van de vriendenvereniging bij de overheidsgebonden culturele organisatie zien we veel minder duidelijk. Er lijken minder formele overlegmomenten te zijn, tenzij door deelname van directie van het museum aan vergaderingen van de vrienden. Bovendien kwam de positie van de vriendenvereniging met betrekking tot de werking van het museum, bij grondige reorganisatie van musea op de helling. Bij twee musea heeft of had de vriendenvereniging een duidelijke inhoudelijke

inbreng bij het museum. De reorganisatie maakt(e) een einde aan deze situatie. In een geval heeft dit geleid tot de vereffening van een vriendenvereniging. (FEO B 4, FEO B 1)

De inspraakregeling voor *stakeholders* bij het bestuur van een culturele organisatie lijkt sterk te verschillen naargelang de subsector. Bij de organisaties voor het lokaal cultuurbeleid zien we een gestructureerde aanpak van inspraak door andere lokale adviesorganen zoals de cultuurraad of de jeugdraad. Bij erfgoedorganisaties is de vriendenvereniging zeer belangrijk. De meest verregaande vorm van het betrekken van deze vriendenvereniging bij het bestuur van de erfgoedorganisatie is het bijwonen van 'vriendenvergaderingen' door de directie en / of museummedewerkers.

C. Transparantie naar stakeholders

Een laatste wijze van betrekken van *stakeholders* bij het bestuur van een culturele organisatie, kan het verspreiden van jaarverslagen en verslagen van de Raad van Bestuur zijn. Het intern en extern verspreiden van deze verslagen zou namelijk een controle van het bestuur door *stakeholders* kunnen bewerkstelligen. In de enquête stelden we hieromtrent drie vragen. Op de vraag '*Worden de jaarverslagen van uw organisatie actief verspreid?*' antwoordden 54 respondenten:

- Via verzending aan RvB, directie en/of Dagelijks Bestuur: 42 respondenten (78%)
- Via verzending aan de volledige organisatie: 20 respondenten (37%)
- Via verzending naar belanghebbende van uw organisatie: 22 respondenten (41%)
- Anders : worden telkens door 1 respondent vermeld: ad hoc; gepubliceerd op de website: op intranet; RvB/AV/GR (Gemeenteraad) (Bijlage II vraag 65)

Op de vraag '*Worden de jaarverslagen van uw organisatie passief verspreid?*' Antwoordden 54 respondenten:

- Online: 16 respondenten (30%). De helft hiervan verspreid de jaarverslagen zowel actief als passief aan belanghebbenden.
- Anders: worden telkens door 1 respondent vermeld: neen; op aanvraag; op intranet; print; samenvattende publicatie per jaar; via website griffie (Bijlage II vraag 66)

Bij de **helft** van de respondenten worden de **jaarverslagen intern**, binnen de organisatie gehouden. De andere helft verspreid zijn jaarverslagen hetzij actief, hetzij passief naar belanghebbenden.

Verslagen van vergaderingen van de **Raad van Bestuur** worden nog op veel **beperkte schaal verspreid**. 24% van de respondenten verspreidt deze enkel binnen de Raad van Bestuur. 66% van de

respondenten verzendt de verslagen aan de leden van de Raad van Bestuur en de directie. Bij 6% van de respondenten gaan deze verslagen naar de gehele organisatie. Een respondent voegt hier wel aan toe dat alle personeelsgebonden zaken uit het verslag worden gehaald. 8% van de respondenten verstuurt de verslagen van de Raad van Bestuur naar zijn overheden (schepenen, gemeentebestuur of regeringsafgevaardigden). Slechts 1 respondent meent dat de verslagen van de Raad van Bestuur publiek zijn. De respondenten die hun bestuursverslagen naar externe *stakeholders* versturen zijn overheidsgebonden culturele organisaties. (Bijlage II vraag 64).

Controle door *stakeholders* op de algemene werking van de organisatie via het jaarverslag is dus bij de helft van de respondenten mogelijk. Slechts enkele respondenten tolereren controle van de werking van de Raad van Bestuur door verspreiding van verslagen aan interne en externe *stakeholders*. Deze groep zijn allen overheidsgebonden culturele organisaties.

D. Besluit

Een laatste bouwsteen van *cultural governance* is de mate waarin het bestuur van een culturele organisatie rekening houdt met de belangrijkste *stakeholders*, of belanghebbenden. *Stakeholdermanagement* kan op verschillende wijzen plaatsvinden. Maar belanghebbenden kunnen ook betrokken worden bij het bestuur van de culturele organisatie. Dit kan op drie verschillende wijzen: deelname door *stakeholders* aan het bestuur, formeel georganiseerde inspraakregelingen van belanghebbenden en de controle door *stakeholders*.

Wat betreft de **inspraak** door *stakeholders* via deelname aan het bestuur of formeel georganiseerde inspraakregelingen, zien we duidelijke **verschillen in de culturele subsectoren**.

Sowieso zijn **overheidsgebonden culturele organisaties verplicht** om een afvaardiging van drie groepen *stakeholders* op te nemen in hun bestuur: **vertegenwoordigers van de politieke overheid, filosofische strekkingen en gebruikers**. Bij de **organisaties van het lokaal cultuurbeleid**, de bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra, lijkt deze vertegenwoordiging in het bestuur het meest strikt toegepast. Ook is er een gestructureerde aanpak van inspraak door andere lokale adviesorganen zoals de cultuurraad of de jeugdraad.

Bij overheidsgebonden **kunsten- en erfgoedorganisaties** wordt er pragmatischer omgesprongen met de verplichte vertegenwoordiging van de politieke overheid, filosofische strekkingen en gebruikers in het bestuur. Bij erfgoedorganisaties is de **vriendenvereniging** zeer belangrijk. De meest gestructureerde vorm van inspraak bij het bestuur van de vriendenvereniging, is het bijwonen van vriendenvergaderingen door de directie of medewerkers.

Enkele **private culturele organisaties** rekruteren ook bestuurders in politieke of overheidskringen, als belangrijkste financier of *stakeholder*. Slechts een paar deelnemers aan het onderzoek werven bestuursleden onder sponsors en mecenasen. Het principe van **bestuurder-financier** komt dus maar **beperkt** voor bij culturele organisaties in Vlaanderen. Eveneens vragen private culturele organisaties regelmatig gebruikers om te zetelen in hun Raad van Bestuur. Deze **gebruikers** hebben in eerste instantie een expertprofiel. Men vraagt 'gebruikers' omdat dit de basis vormt voor het engagement van de bestuurder, eerder dan men een afvaardiging van gebruikers wenst. Een laatste groep *stakeholders*, **medewerkers**, zetelen niet in het bestuur tenzij als informant. Hierop is wel één nuance te maken: bij organisaties in prille pioniersfase is de scheidingslijn medewerker/ bestuurder niet altijd helder.

Tot slot is bij de helft van de respondenten **controle door stakeholders** op de algemene werking van de organisatie mogelijk door de verspreiding van jaarverslagen. Verspreiding van verslagen van bestuursvergaderingen aan interne en externe *stakeholders* komt slechts bij enkele respondenten voor. Deze zijn bovendien allemaal overheidsgebonden culturele organisaties.

IV.1.9. Conclusie

In de voorgaande paragrafen hebben we op basis van de resultaten van de enquête en het kwalitatieve onderzoek onderzocht hoe culturele organisaties in Vlaanderen hun bestuur organiseren. We hebben hierbij de acht bouwstenen van *governance* belicht: het ontwerp van bestuursstructuur met de bevoegdheden van de verschillende organen, controle en verantwoording, transparantie en informatiedoorstroming, het tot stand komen en bewaken van de culturele missie van de organisatie, de wijze van besluitvorming, de samenstelling van bestuursorganen, bestuurdersethiek en het *stakeholdersmanagement* door bestuursorganen.

De meeste Vlaamse culturele organisaties zijn vzw's en kennen dus een **governancetriptiek** met Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en Directie. Bij andere respondenten, stichtingen, autonome overheidsbedrijven, stadsdiensten, zien we een **duaal bestuursmodel**. Hier is er een directie en een Raad van Bestuur; of in het geval van bibliotheken en enkele niet-verzelfstandigde gemeenschapscentra een directie en een adviesraad. Daarbij komt dat verschillende Raden van Bestuur werkgroepen of commissies oprichten om zaken te bespreken die te gespecialiseerd of te gevoelig zijn om plenair te bespreken. Verder vaardigen verschillende Raden van Bestuur nog een Dagelijks Bestuur af. Wat betreft de rolverdeling tussen de verschillende bestuursorganen beschouwt 3/4^{de} van de respondenten de Algemene Vergadering en Raad van Bestuur als controlerende

bestuursorganen. 2/3^{de} van de respondenten vindt daarbij dat de Raad van Bestuur een adviserende taak heeft.

Een verontrustende vaststelling is echter dat bij **sommige** organisaties de **controlerende bevoegdheid** van de Algemene Vergadering en/ of van de Raad van Bestuur **uitgehold** wordt. Door in de Algemene Vergadering slechts één lid meer te plaatsen dan bij de Raad van Bestuur, wordt bij enkele culturele organisaties er geen extra controle op de Raad van Bestuur uitgeoefend. De controlerende of adviserende rol van de Raad van Bestuur kan worden uitgehold doordat het Dagelijks Bestuur alle beslissingen van de Raad van Bestuur prepareert. De Raad van Bestuur keurt dan enkel nog maar formeel goed. Controle en verantwoording worden dus op deze manier ondermijnd. Ook bij andere organisaties zien we dat de **keten van controle en verantwoording** tussen de verschillende bestuursorganen **niet optimaal** verloopt. Een gebrekkige kennis van dit basisprincipe van *governance* lijkt hierbij aan de basis te liggen.

Ook de andere **principes en aanbevelingen voor cultural governance**, zoals beschreven in de *Leidraad cultural governance* worden nog **niet voldoende gekend of toegepast** in Vlaanderen. De aanbevelingen omtrent de rollen en bevoegdheden van bestuursorganen, transparantie en informatiedoorstroming, een diverse samenstelling en beperkte omvang van bestuursorganen, bestuurstermijnen en *stakeholdermanagement*, zijn zeker nog geen evidentie bij de Vlaamse culturele besturen.

Als we willen begrijpen hoe culturele besturen in Vlaanderen werken, dan is het begrip '**engagement**' essentieel. Indien de organisaties vrij kunnen beslissen over nieuwe bestuursleden, is interesse in cultuur de eerste vereiste voor een nieuw bestuurslid. Dit is namelijk de grond waarop engagement gebouwd kan worden. Ook worden bestuurders hooguit vergoed voor hun onkosten, zelden ontvangen ze een echte zitpenning. Daarnaast wordt absenteïsme van de vrij gekozen bestuursleden meestal in der minne opgelost. Eveneens wordt cumul van mandaten of onverenigbaarheden met andere functies zelden als een probleem ervaren omdat men uitgaat van een grote betrokkenheid van bestuurders bij de organisatie en haar missie. Betrokkenheid is de motor van het bestuur.

Dit engagement maakt het bovendien mogelijk dat bij de besluitvorming consensus en afstemming centraal staan. Er wordt verwacht dat het bestuur pal achter de missie van de organisatie staat en ook het beste met de organisatie voor heeft. Zo stemmen directies vaak eerst af met voorzitter en/ of Raad van Bestuur alvorens fundamentele beslissingen te nemen. Ook in de bestuursorganen zelf wordt er zoveel mogelijk naar consensus gestreefd. Dit **ideaal van consensus en afstemming** wordt echter regelmatig **niet bereikt** door een lage vergaderfrequentie, een directieve vergaderstijl of

gebrek aan kritische reflectie in het bestuursorgaan. Hierdoor oefenen sommige besturen hun adviserende of –erger nog- controlerende rol onvoldoende uit.

Dit brengt ons bij een laatste opvallende vaststelling die doorheen de veldanalyse loopt: **governance** is bij Vlaamse culturele organisaties **beperkt in documenten is vastgelegd**. Het bestuur gebeurt nog zeer organisch. Enerzijds verwacht men van bestuurders dat ze enkel op basis van hun engagement en betrokkenheid een organisatie mee leiden. Anderzijds gaat men uit van een ideaal van consensus en afstemming. Hierdoor lijkt het volledige bestuursmodel impliciet afgestemd op ‘wanneer alles goed gaat’ en ‘**wanneer de neuzen in dezelfde richting staan**’. Het vastleggen van de werking van het bestuur en de bestuursorganen in statuten, reglementen of contracten lijkt dan niet aan de orde. Zo is er de opvallende vaststelling dat hoe meer bevoegdheden een bestuursorgaan heeft, hoe minder dit formeel is vastgelegd in de statuten. Verder wordt er zelden geanticipeerd op conflicten tussen bestuursorganen of belangenvermenging bij individuele bestuurders door het vastleggen van procedures hiervan. Ook het formeel evalueren van de werking van het bestuur gebeurt zelden. Functioneringsgesprekken, (zelf-)evaluatie, formele profielschetsen en de herijking hiervan, worden slechts bij een minderheid toegepast bij Vlaamse culturele besturen.

IV.2. Politiek, overheid en culturele besturen in Vlaanderen

In dit tweede deel van het veldonderzoek gaan we op zoek naar de impact van de overheid op de bestuurspraktijk van culturele organisaties. Hierbij focussen we ons in eerste instantie op overheidsgebonden culturele organisaties: overheidsdiensten, intern of extern verzelfstandigde agentschappen met een culturele missie. Tot deze groep rekenen we ook ‘pseudo-overheidsorganisaties’: verzelfstandigde organisaties in privaatrechtelijk vorm, die door hun historische band, door verankering van politiek afgevaardigde bestuurders in de statuten en een door beheersovereenkomst nog steeds een veel sterkere relatie met de overheid hebben dan subsidiënt-gesubsidieerde. Voorbeelden van deze laatste groep zijn de stadstheaters³¹. We analyseren eerst de praktijk van de afvaardiging van bestuurders door overheden bij overheidsgebonden culturele organisaties. Daarna gaan we dieper in op andere vormen van controle en invloed door de overheid bij overheidsgebonden culturele organisaties. Tot slot bekijken we of en hoe deze controle en invloedmechanismen ook worden toegepast bij private culturele organisaties.

IV.2.1. Invloed van de overheid bij overheidsgebonden culturele organisaties

A. Door de politiek of overheid afgevaardigde bestuurders

De groep overheidsgebonden culturele organisaties omvat overheidsdiensten, intern en extern verzelfstandigde overheidsagentschappen maar ook pseudo-overheidsorganisaties. Deze pseudo-overheidsorganisaties hebben op het eerste gezicht een privaat karakter, maar zijn bv. gesticht door een overheid, sluiten beheersovereenkomsten met hun hoofdsubsidiënt, maken gebruik van infrastructuur of een collectie van de overheid en nemen ook een zekere politieke afvaardiging in hun bestuur op. Deze groep maakt een groot deel van het culturele veld uit. In eerste instantie in absolute aantallen: de cultuurcentra, openbare bibliotheken, stedelijke of provinciale musea etc. zitten allen in deze groep. Daarnaast legt deze groep ook qua cultureel belang veel gewicht in de schaal: vele grote Vlaamse culturele instellingen vallen in deze groep. Zij hebben een hoge symbolische waarde en uitstraling naar het volledige veld. Denk maar aan de Vlaamse Opera, het KMSKA, M HKA, de AB etc.

Zoals in het deel *Juridisch kader* aangehaald, zijn overheidsgebonden culturele organisaties (intern of extern verzelfstandigde agentschappen of) door het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, het Provincie-

³¹ De Antwerpse stadstheaters Hetpaleis en Het Toneelhuis zijn bijvoorbeeld gesticht door de stad Antwerpen. Vroeger waren het beiden stadsdiensten met bv. stedelijk personeel en stedelijke infrastructuur. In de jaren '90 zijn deze organisaties verzelfstandigd tot een stichting van openbaar nut. Deze verzelfstandiging vond plaats voor het Gemeentedecreet van 2005. Hierdoor opereren deze stadstheaters als echte private organisaties maar hun statuten eisen nog steeds politiek afgevaardigde bestuurders en een beheersovereenkomst met de stad.

en Gemeentedecreet en het Cultuurpact, verplicht om een afvaardiging vanuit politieke overheden in één of meer bestuursorganen op te nemen. De dominante logica achter de eerste drie bestuurlijke decreten is het zogenaamde **‘primaat van de politiek’**. Met de hervorming van de Vlaamse administratie, het zogenaamde project Beter Bestuurlijk Beleid, werden twee principes doorgevoerd die elkaar in evenwicht moesten houden. Een versterking van de administratie (de Departementen) op het beleidsvoorbereidende vlak en een afslanking van de kabinetten. Hier tegenover werd het principe ‘primaat van de politiek’ geplaatst. Op die manier zouden administratie en politiek elkaar in evenwicht kunnen houden, waarbij de politiek, als vertegenwoordigers van het volk, het laatste woord behoudt. Het primaat van de politiek houdt dus in dat het overheidsbeleid moet worden bepaald door de politiek verantwoordelijken. Deze moeten in staat zijn om het beleid aan te sturen, op te volgen, er toezicht op uit te oefenen en bij te sturen. (Memorie van Toelichting Kaderdecreet: 4) De decretaal vastgelegde methodes om dit ‘primaat van de politiek’ te realiseren zijn het afsluiten van beheersovereenkomsten én het afvaardigen van bestuursleden door de politieke overheid.

De centrale idee achter het Cultuurpact is het waarborgen van de belangen van de verschillende **‘ideologische en filosofische strekkingen’** bij het cultuurbeleid. Hierin is o.m. bepaald dat overheden ‘gebruikersgroeperingen’ en ‘ideologische en filosofische strekkingen’ volgens een billijke **democratische en werkelijke vertegenwoordiging** met medebeslissende of adviserende stem moet betrekken bij het bestuur van overheidsgebonden culturele organisaties.

De bestuurlijke decreten en het Cultuurpact, zorgen ervoor dat de politieke overheid bestuurders van overheidsgebonden culturele organisaties afvaardigt. In het juridisch kader hebben we de wettelijke en decretale bepalingen hieromtrent besproken. In de meeste gevallen is het de wetgevende macht (het Parlement, de Provincieraad of Gemeenteraad) die bestuurders afvaardigt. In enkele gevallen (bv. Vlaamse extern verzelfstandigde agentschappen in publiekrechtelijke vorm) heeft enkel de uitvoerende macht (de Regering, Deputatie of College van Burgemeester en Schepenen) het privilege om bestuurders af te vaardigen. (zie ook III.4. Juridisch Kader) In deze paragraaf zullen we allereerst bekijken of deze bepalingen door de culturele organisaties worden gevolgd. Daarna analyseren we de invloed die een organisatie kan hebben tijdens het politieke beslissingsproces bij de afvaardiging van hun bestuur. Tot slot noteren we de verzuchtingen en positieve bedenkingen over deze politiek afgevaardigde bestuurders die de deelnemers aan de focusgroepen met overheidsgebonden culturele organisaties aanhaalden.

Verloopt de afvaardiging volgens de regels?

Enkele cijfers

Tijdens de enquête, polsten we bij alle deelnemers (zowel overheidsgebonden culturele organisaties als bij private organisaties) naar de afvaardiging van politici, ambtenaren of experts. Hieruit kwamen volgende resultaten. Deze resultaten gelden voor de volledige onderzoekspopulatie, zowel overheidsgebonden culturele organisaties als private organisaties.

Welk % van de leden van uw RvB is afgevaardigd politicus of ambtenaar? (N=49)

- Gemiddelde: 17,55%
- Mediaan: 0%
- Minimum: 0% (bij 26 respondenten)
- Maximum: 80% (bij 1 respondent)
- Bij 23 van 49 respondenten zetelen er afgevaardigde politici of ambtenaren in de RvB. Hiervan zijn er 17 een overheidsgebonden culturele organisatie. 6 zijn private organisaties.

Welk % van de leden van uw RvB is aanwezig als expert? (N=51)

- Gemiddelde: 53,59%
- Mediaan: 50%
- Minimum: 0% (bij 9 respondenten)
- Maximum: 100% (bij 14 respondenten)

Is het aantal afgevaardigde politici in uw RvB en AV formeel vastgelegd? (N=50)

- Ja: 10 respondenten (20%)
- Nee: 18 respondenten (36%)
- Niet van toepassing: 22 respondenten (44%)

Is het aantal afgevaardigde ambtenaren in uw RvB en AV formeel vastgelegd? (N=51)

- Ja: 8 respondenten (16%)
- Nee: 18 respondenten (35%)
- Niet van toepassing: 25 respondenten (49%)

Over kleuren en politieke mandatarissen

Een afvaardiging van de politieke overheid impliceert niet noodzakelijk dat de afgevaardigde bestuurder een politicus is, laat staan een partijkaart heeft. In principe kan een overheid ervoor kiezen om een expert (met bepaalde politieke kleur) te vragen om te zetelen. De praktijk hieromtrent blijkt sterk uiteen te lopen.

Een deelnemer aan het kwalitatief onderzoek gaf aan dat zijn organisatie verwacht dat de **politiek afgevaardigden zetelende mandatarissen** zijn. Men probeert zelfs om fractievoorzitters of politici

met reële macht binnen hun partij in hun bestuur te krijgen. Voor hen zijn deze mandatarissen diegenen die beslissingen nemen in hun partij. Zo zijn deze politici ook best geplaatst om de belangen van de organisatie binnen hun partij te verdedigen. (interview 1)

Bij enkele andere respondenten wordt net het omgekeerde van de politiek afgevaardigden verwacht. Bij hen mogen de afgevaardigden (volgens de statuten of huishoudelijk reglement) hun bestuurszetel **niet met een politiek mandaat cumuleren**. Deze deelnemers verwachten van hun politiek afgevaardigde bestuurders dat ze een zekere expertise en engagement tegenover de organisatie kunnen inbrengen. (FKO A 9, FKO A 8)

Tot slot was er nog één deelnemer die opmerkte dat bij het aantreden, zijn politiek afgevaardigde bestuurders nog geen politiek mandaat opnamen. In de loop van hun bestuurstermijn durft dit echter wel eens te wijzigen. (FKO A 7)

De zogenaamde ‘politisering’ van besturen lijkt gepaard te gaan met een pendelbeweging: in sommige periodes wordt er strenger toegekeken op de politieke kleur van een afgevaardigde dan in andere periodes. Tijdens een vergadering van de *governance*werkgroep van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement werden twee mogelijke verklaringen aangebracht. Enerzijds vermoeden verschillende werkgroepen dat deze ‘politisering’ samenhangt met het politieke vertrouwen dat op een bepaald moment heerst tussen de diverse partijen. Zo valt het deze werkgroepleden op dat in het begin van de jaren 90, na de doorbraak van het Vlaams Belang, er strenger op toegekeken werd dan aan het einde van de jaren 90. Een andere mogelijke verklaring is dat het proces van ontzuiling voor een versterkte politisering van culturele besturen heeft gezorgd. Door het proces van ontzuiling is de politieke verkaveling minder duidelijk geworden. Dit zou paradoxaal genoeg kunnen leiden tot een sterkere politisering van de benoemingspolitiek: men zoekt opnieuw naar personen met een duidelijke politieke kleur. Deze hypothesen hebben we, onder meer door de keuze van de informanten bij het veldonderzoek, en doordat we vooral inzoomden op de huidige bestuurspraktijk, niet kunnen bevestigen of ontkrachten.

Organisaties die verder gaan dan de verplichtingen bestuurlijke decreten en Cultuurpact

Tijdens het kwalitatieve onderzoek bleek dat verschillende overheidsgebonden culturele organisaties, veel verder gaan dan de verplichtingen die de verschillende bestuurlijke decreten en het Cultuurpact hen oplegt. In hun statuten of huishoudelijk reglement leggen ze zich strengere normen op voor politieke afvaardiging dan volgens de wet- en decreetgeving noodzakelijk is. Volgende praktijken kwamen aan het licht:

- Verschillende organisaties verplichten zichzelf ertoe om een **afvaardiging van twee of meer overheidsniveaus** op te nemen in hun bestuursorganen. Hoewel er in de meeste gevallen slechts één overheid als inrichtende macht is, wenst men toch de band met de andere overheid (of zelfs overheden) te behouden door middel van deze dubbele afvaardiging. De organisatie behandelt deze andere overheid dus als evenwaardige *stakeholder* aan zijn inrichtende macht. In enkele gevallen staat het aantal afgevaardigde bestuursleden per overheid in verhouding tot het aandeel van subsidies voor deze organisatie. In één casus zijn er twee overheden inrichtende macht en gebeurt politieke afvaardiging door deze twee overheidsniveaus apart: alle partijen van zowel het ene als van het andere overheidsniveau mogen bestuurders afvaardigen in verhouding tot de omvang van hun fractie. (Interview 1, FKO A 7, FKO A 9, FKO A 8, FKO A 5, FBIB A 25)
- In enkele van deze gevallen gaat het zelfs om een **dubbele democratische afvaardiging**: alle fracties van beide overheden zijn dan vertegenwoordigd in het bestuursorgaan (Interview 1, FBIB A 25)
- Een deelnemer vertelde dat in de statuten van zijn organisatie zelfs is vastgelegd dat indien een partij niet vertegenwoordigd is, de vergadering niet voldoet aan het **quorum**. In zijn organisatie zetelen wel enkel bestuursleden afgevaardigd door de partijen van de uitvoerende machten. (FKO A 5)
- Verschillende verzelfstandigde overheidsagentschappen die aan het onderzoek hebben deelgenomen, hebben ook een Algemene Vergadering, omdat ze de vzw als rechtsvorm hebben. Bij dit type organisatie bestaat ook de mogelijkheid om de **politieke afvaardiging onder te brengen in de Algemene Vergadering** en niet in de Raad van Bestuur. Deze mogelijkheid werd door geen enkele deelnemer aan het kwalitatieve onderzoek toegepast. Een deelnemer kent wel één museum die de politiek afgevaardigden naar de Algemene Vergadering 'afleidt'. (FEO D 1)

Cultuurpact toegepast?

Naast de organisaties die zichzelf strengere normen opleggen dan in theorie noodzakelijk, zijn er ook deelnemers aan het onderzoek die toegeven, dat ze het Cultuurpact niet strikt toepassen, hoewel ze hier wel aan gebonden zijn.

Reeds tijdens de enquête kwam dit duidelijk naar voor. We stelden volgende vragen:

Dient er bij de samenstelling van uw RvB rekening gehouden te worden met het Cultuurpact?
(N=50)

- Ja: 13 respondenten (26%)
- Nee: 37 respondenten (74%)

Zo ja, voldoet de RvB in de huidige bezetting aan de in het Cultuurpact gestelde voorwaarden?
(N=43)

- Ja: 12 respondenten (28%)
- Nee: 2 respondenten (5%)
- Niet van toepassing: 29 respondenten (67%)

Bij de tweede vraag is het duidelijk dat **twee respondenten zelf toegeven** dat ze **niet** aan het Cultuurpact **voldoen**, hoewel ze hieraan gebonden zijn. Maar ook de antwoorden op de eerste vraag zijn opmerkelijk. Slechts 26% van de respondenten geeft aan dat ze rekening dienen te houden met het Cultuurpact. Uit de eerdere vraag bleek echter dat de **helft van de respondenten gesticht** is door één of meerdere **overheidspartners**. (Bijlage II vraag 6) Deze respondenten zouden in principe aan het Cultuurpact moeten voldoen. Toch geeft slechts een **kwart** aan te moeten **voldoen aan het Cultuurpact**.

De focusgroepen boden hiervoor enkele **verklaringen**. Zo was er namelijk één deelnemer, een museum, die een echte **stadsdienst** is. Zij staan onder directe controle van de uitvoerende en wetgevende macht, waardoor er geen apart bestuur voor de stadsdienst is. Daarnaast heeft hun vriendenvereniging een zeer groot takenpakket binnen de museumwerking (bv. aankoop stukken, organisatie tentoonstellingen). Deze vriendenvereniging is van oudsher een private organisatie, waardoor ze aan de impact van het Cultuurpact ontsnapt. (FEO B 1)

Een andere deelnemer, een Stadstheater, gaf tijdens de focusgroepen aan dat de politiek afgevaardigden in zijn bestuur enkel vanuit de meerderheidspartijen, dus vanuit de uitvoerende macht, zijn benoemd. Hiervoor werd nog **nooit een klacht neergelegd** bij de Vaste Nationale Cultuurpactcommissie. (FKO A 5) Een andere deelnemer aan deze focusgroep zag een verklaring hiervoor in het feit dat de meerderheid in zijn stad ook steeds een zeer duidelijke meerderheid had. De oppositie in deze stad scheen hem ook maar beperkt. (FKO A8) Het Stadstheater in kwestie is echter een 'pseudo-overheidsorganisatie', zoals we in de inleiding bespraken: het is geen echt verzelfstandigd agentschap. Maar in de statuten is wel een duidelijke band met de overheid verankerd.

Opvallend was tot slot dat alle **openbare bibliotheken, cultuur-en gemeenschapscentra** die deelnamen aan de focusgroepen, zich **uitermate bewust zijn van het Cultuurpact**. Zij houden zich

aan de afvaardiging van de 'ideologische en filosofische strekkingen' (vertaald naar politieke afvaardiging) en betrekken bewust gebruikers (bv. verenigingen, frequente lezers). Het principe van billijke democratische en werkelijke vertegenwoordiging van de 'ideologische en filosofische strekkingen', wordt echter **niet altijd paritair ingevuld**. Het bestuursorgaan van de bib of cc is niet noodzakelijk een evenredige afspiegeling van de Gemeenteraad of Provincieraad, maar wordt eerder pragmatisch ingevuld. (o.a. FBIB A 23, interview 1, FBIB C 26)

Besluit

Vanuit de ideeën 'het primaat van de politiek' en 'een billijke democratische vertegenwoordiging' hebben verschillende bestuurlijke decreten en het Cultuurpact **afvaardiging door de politieke overheid, wetgevend en uitvoerend, in verzelfstandigde overheidsagentschappen** vastgelegd.

Ons veldonderzoek bij overheidsgebonden culturele organisaties bevestigt dat deze politieke afvaardiging echter niet betekent dat vooral politici of gemandateerde politici in Raden van Bestuur zetelen. Regelmatig worden experts namens een partij afgevaardigd. Deze experts hebben niet noodzakelijk een partijkaart. Van hen wordt een politieke kleur verondersteld, al is deze niet altijd gegarandeerd.

Daarnaast constateren we dat verschillende organisaties nog **verder gaan in de politieke afvaardiging van bestuursleden dan wettelijk** of decretaal **verplicht**. Hun statuten of huishoudelijk reglement bepalen bijvoorbeeld dat meerdere overheden bestuursleden moeten afvaardigen, al dan niet volgens de democratische pariteit. Bij een respondent is zelfs het quorum gekoppeld aan de aanwezigheid van alle politiek fracties op de vergadering. Ook hebben verzelfstandigde agentschappen met de vzw als rechtsvorm, de mogelijkheid om de politieke afvaardiging onder te brengen in de Algemene Vergadering. Geen van de deelnemers aan het onderzoek past dit toe.

Niettemin **passen enkele organisaties de verplichting van het Cultuurpact** om 'filosofische en ideologische strekkingen' democratisch een stem te geven bij het bestuur van de organisatie **onvolledig toe**. Bij enkelen is dit logisch omdat het om echte stadsdiensten gaat die onder directe controle van het College en de Gemeenteraad staan. Anderen, wel verzelfstandigde organisaties, hebben eenvoudigweg nog nooit een klacht bij de Vaste Cultuurpactcommissie gehad over het gebrek aan – vertegenwoordiging van alle filosofische en ideologische strekkingen in hun Raad van Bestuur. Hierbij dient echter wel gezegd dat bij de deelnemende bibliotheken en cultuurcentra het Cultuurpact wel goed opgevolgd wordt.

Structurele knelpunten van deze politieke afvaardiging

In het eerste deel van het Veldonderzoek, bespraken we reeds verschillende problemen bij de bestuurspraktijk van culturele organisaties. We zagen daar dat verschillende principes en aanbevelingen van de *Leidraad Cultural Governance* niet goed worden toegepast. Enkele van deze knelpunten worden versterkt door het systeem van politiek afgevaardigde bestuurders. We sommen ze hier op:

1. Bij verschillende organisaties leidt dit tot **zeer grote Raden van Bestuur**. (cf. IV.1.6.A) Niet het systeem van politiek afgevaardigde bestuurders 'an sich' leidt noodzakelijk tot dit probleem. Wel de interpretatie van de verschillende decreten samen en de bijkomende bepalingen in statuten kan voor zeer omvangrijke bestuursorganen zorgen. Dit zorgt regelmatig voor **weinig betrokken**, en dus vaak afwezige **bestuursleden**. (FCC A 31, FCC A32, FCC A 29) Bij verschillende deelnemers aan het onderzoek, worden de beslissingen van de Raad van Bestuur feitelijk genomen in een vorm van **Dagelijks Bestuur**. Hierdoor brokkelt het **democratisch draagvlak voor culturele beleidsbeslissingen**, zoals bedoeld door de decreten bestuurlijk beleid en het Cultuurpact, echter af. (interview 1, FKO A 6) De geïnterviewde verwoorde het als volgt: *'ons doel is een overheid die een efficiënt, correct en krachtig cultuurbeleid neerzet en tegelijkertijd de instelling maximaal zijn ding laat doen. Nu zit er teveel ruis op. We dragen teveel ballast mee, teveel mensen moeten betrokken zijn. Dat moet compacter. Mensen moeten een duidelijker mandaat krijgen, zo is engagement mogelijk.'*(interview 1)
2. Het systeem van politieke afvaardiging, maakt dat **bestuurstermijnen** van deze bestuurders in principe zijn **gekoppeld aan de legislatuur** van de overheid. Hierdoor is het in theorie mogelijk dat bij een nieuwe legislatuur bijna de volledige Raad van Bestuur wordt vervangen. Een deelnemer aan de focusgroepen werd hiermee reeds geconfronteerd. Dit brengt ook **continuïteit van het bestuur** in het gedrang. (FEO D 3) Een geïnterviewde merkte vroeger toch een grote continuïteit bij wie de politieke partijen afvaardigden. Al vreest hij bij de volgende verkiezingen **grote politieke verschuivingen**, waardoor deze relatieve stabiliteit doorbroken kan worden. (interview 1) Hoe dan ook bemoeilijkt deze afvaardiging het introduceren van een gefaseerd rooster van aftreden zoals de *Leidraad Cultural Governance* voorschrijft. (Schramme et. al 2012, p. 7) Daarnaast merkten verschillende focusgroepeledeemers en ook de leden van de Werkgroep Cultural Governance van het Bilsen Fonds op dat overheden ook zeer lang talmen bij het (her)aanstellen van de Raden van Bestuur van overheidsgebonden culturele organisaties. Hoe langer beslissingen over

heraanstelling worden uitgesteld, hoe minder daadkrachtig het bestuur ad interim ook kan optreden. (FKO 5)

3. Doordat politieke kleur de eerste vereiste is voor bestuurders, verliezen **andere selectiecriteria** zoals demografische vertegenwoordiging, competenties en expertise aan belang. Of wordt het nog moeilijker om diversiteit doorheen deze verschillende criteria te behalen. (FEO D 2, FCC E 28, FCC E 29, FCC E 32)
4. Zoals in het juridisch kader ook al gesteld, lijkt het alsof enkele **andere stakeholdergroepen** uit bv. het Cultuurpact, zoals de zogenaamde 'gebruikers' of (niet-politieke) 'ideologische strekkingen' niet meer of minder van tel zijn. Ook andere *stakeholders* mogen niet uit het oog verloren worden.

Besluit

We zien dus dat het systeem van verplichte politieke afvaardiging de toepassing van verschillende principes en aanbevelingen van goed bestuur, zoals in de *Leidraad Cultural Governance opgesomd*, kunnen bemoeilijken. Het systeem, en de verstrengde interpretatie van de wetgeving door sommige organisaties, kan namelijk leiden tot zeer grote Raden van Bestuur. Dit kan dan op zijn beurt zorgen voor weinig betrokken bestuurders en het wegvallen van democratisch draagvlak voor beslissingen. Daarnaast kan de koppeling van bestuursmandaten aan de legislatuur de continuïteit van besturen in de weg staan. Verder boeten voorname selectiecriteria van bestuurders zoals competentie, expertise en demografische vertegenwoordiging aan belang in. Tot slot wordt het belang van andere *stakeholders* bij het bestuur door dit systeem van verplichte politieke afvaardiging ondergesneeuwd.

Omgang van de organisatie (voorzitter / directie) met de keuze van de politiek afgevaardigde bestuurder

Tijdens de focusgroepen, bleek dat verschillende deelnemers niet passief wachten tot ze een lijstje bestuurders ontvangen van hun wetgevende of uitvoerende macht. Regelmatig onderneemt de directie of voorzitter van de organisatie proactief stappen om de keuze van bestuurders te beïnvloeden. We zagen hierin drie verschillende methodes:

1. **Actief lobbyen voor bepaalde (expert)bestuurders:** methode 1. De directie en/of voorzitter bezorgt een *wishlist*, een lijst met geprefereerde nieuwe bestuurders, aan de overheid. Meestal hebben deze voorkeurskandidaten een expertprofiel en niet zo zeer een politieke kleur. Een deelnemer voegde er echter wel aan toe dat deze werkwijze steunt op een

informeel engagement van de overheid. Deze methode drijft op de *'goede wil'* van de overheid. (FBIB C 22, FBIB C 24, FEO B-D 2, FEO B 3, FKO B 9, FKO B 6)

2. **Vragen om de 'culturo's' van de politieke partij:** methode 2. De directie suggereert aan een politieke partij om die politieke leden af te vaardigen met culturele affiniteit. De directie pluist bv. kieslijsten van de verschillende partijen uit. Dit koppelt de directie dan aan wie men frequent in zijn cultuurhuis ontvangt als 'gebruiker' of wie zelf al interesse heeft betoond in het bestuur van de organisatie. Zo kan de directie een namenlijst samenstellen met geprefereerde bestuurders. Alternatief vraagt de directie meteen aan de geprefereerde politiek kandidaat om zich te kandideren voor het bestuursmandaat. (FBIB C 25, FCC B 32, FCC B 30, FEO D 1)
3. **Overhandigen van een gewenst profiel van kandidaten:** methode 3. De directie verzoekt de verschillende partijen om een bestuurder af te vaardigen met een bepaald profiel. Gehoorde vereisten van een dergelijk profiel ware: frequente gebruiker, bestuurders met een welbepaalde expertise (juridisch, financieel, cultureel,...), bestuurders met beslissingsmacht in de partij en positieve visie op cultuur, bestuurders zonder politiek mandaat en dus met tijd, jonge politici want die zijn gemotiveerd (FCC A 32, FBIB C 26, FBIB C 23, interview 1, FKO A 5)

Enkele deelnemers aan het onderzoek wezen wel op een gewijzigde houding van bv. een kabinet als uitvoerende macht om mee te gaan in de bestuurdersvoorstellen van de culturele organisatie. De politieke *'goodwill'* om de volledige lijst van bestuurdersvoorstellen te volgen (methode 1) lijkt af te brokkelen. (FEO D 2) Het zou dus kunnen dat voor deze deelnemers **methode 1 tot het verleden behoort**. Een mogelijke verklaring is dat sinds 'het primaat van de politiek' (terug) werd verankerd in de bestuurlijke decreten, er nog maar één of twee legislatuurwissels hebben plaatsgevonden.³²

Sindsdien hebben er nog maar één of twee nieuwe benoemingsrondes plaatsgevonden. Tijdens deze benoemingsrondes merkten de deelnemers dus een weerstand tegenover methode 1.

Tijdens de focusgroep cultuurcentra bleek niettemin dat enkele deelnemers een volledig **passieve houding** aannemen in het benoemingsproces van de politieke fracties of overheden. (FCC B 31, FCC B 29). Een andere deelnemer aan de focusgroep overheidsgebonden kunstenorganisaties haalde tot slot aan dat de directie wel actief probeert in te grijpen in het benoemingsproces van kandidaten. Hier gaat het dan niet om het beïnvloeden van de keuze van de afgevaardigden, maar om het **bespoedigen van het benoemingsproces**. Bij het vorige benoemingsproces leek de overheid zich niet

³² Het aantal legislaturen geleden hangt uiteraard samen met het bestuursniveau waarover we spreken: Vlaams, provinciaal, lokaal). Het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid dateert van 2003. Het Provincie- en Gemeentedecreet dateren van 2005. Een Vlaamse legislatuur duurt 5 jaar. De andere twee duren 6 jaar.

te haasten. Zo sleepte het benoemingsproces 8 maanden aan. Hierdoor kwam natuurlijk de continuïteit van besturen in het gedrang. (FKO A5)

Tijdens de focusgroepen reageerden enkele deelnemers verbaasd over de proactieve houding van hun collega's. Enkel zagen suggesties als het overhandigen van een profiel (methode 3) of het zelf reflecteren over mogelijke politieke bestuurders (methode 2) als een waardevolle **tip voor de volgende benoemingsronde**. Uiteraard hangt de mate van invloed van de directie of voorzitter op politieke afgevaardigden ook af van de **informele relaties** tussen de organisatie en de overheid, en tussen personen (directie/ voorzitter/ schepen, gedeputeerde, minister/ kabinetsmedewerkers / partijvoorzitters etc.). (FKO B 6) De verschillende methodes zijn dus zeker niet te transponeren naar iedere culturele organisatie.

Besluit

Uit het veldonderzoek blijkt dus dat verschillende overheidsgebonden culturele organisaties op drie verschillende manieren proactief inspelen op de selectie van de politiek afgevaardigde bestuurders. Men kan een wenslijst samenstellen met geprefereerde kandidaten en nadien lobbyen bij de overheid om deze te laten zetelen. Men kan de kieslijsten uitpluizen om zo de politici met culturele interesse te zoeken en te overtuigen om te zetelen. Tot slot kan men profielen van de gewenste bestuurders overhandigen aan politieke partijen of de overheid. Welke werkwijze toepasbaar is voor een culturele organisatie hangt af van de informele relaties tussen de vertegenwoordigers van de organisatie en van de overheid. Tijdens de focusgroepen bleek wel dat enkele deelnemers een passieve houding aannemen bij benoemingsproces van politieke afgevaardigde bestuurders. Zij luisterden met veel interesse naar de tips van hun collega's.

Verzuchtingen over de politiek afgevaardigde bestuurders

Tijdens de focusgroepen voor overheidsgebonden culturele organisaties hoorden we verschillende verzuchtingen van de deelnemers over de kwaliteiten en praktijken van hun politiek afgevaardigde bestuurders. In de volgende paragraaf bespreken we de drie grote lijnen die we doorheen deze verzuchtingen kunnen trekken:

- Gebrek aan betrokkenheid van de bestuurders
- Gebrekkige communicatie van bestuurders naar het politieke niveau
- Het gebrek aan kritische reflectie doordat de niet-expertbestuurders de directie onvoldoende (kunnen) uitdagen.

Deze verzuchtingen werden telkens geslaakt door enkele deelnemers. In iedere focusgroep waren er eveneens deelnemers die hierover niet klaagden. **We kunnen deze vaststellingen niet veralgemenen naar alle politiek afgevaardigde bestuurders.** Bovendien hebben we deze groep bestuurders of hun overheid / politieke partij zelf niet bevestigd. Door onze selectie van informanten (directies en voorzitters van culturele organisaties) kan er een vertekening op deze verzuchtingen ontstaan.

Niettemin kunnen ze wijzen op drempels die een optimale bestuurspraktijk bij meerdere organisaties in de weg staat. Tijdens de focusgroepen kwamen echter ook al enkele oplossingen voor deze verzuchtingen aan bod. Ook die zullen we in de volgende paragraaf bespreken.

Gebrek aan betrokkenheid van de politieke bestuurders

De vaakst gehoorde klacht over politiek afgevaardigde bestuurders is het feit dat het **engagement van de bestuurder** ten aanzien van de organisatie **niet gegarandeerd** is. Hierdoor volgen de bestuurders de bestuursvergaderingen niet consequent op. Dergelijke wisselende opkomst kan zorgen voor een discontinue opvolging van dossiers. Regelmatig merken de organisaties dat bestuurders zelfs wegvallen in de loop van de legislatuur. Met dit absentisme verdwijnt ook het democratisch draagvlak dat verondersteld is door de praktijk van politieke afvaardiging. (FCC A 31, FCC A 29, interview 1, FBIB C 26, FBIB A 23)

De verzuchting van lage betrokkenheid hoorden we **voornamelijk bij de organisaties voor lokaal cultuurbeleid**. Bij kunsten- en erfgoedorganisaties met een grote uitstraling en reputatie (zoals de grote Vlaamse culturele instellingen), hoorden we dit minder. Allicht speelt **prestige** hier zeker mee. Bovendien is de inzet hoger: het welslagen of falen van deze organisatie heeft veel meer maatschappelijke zichtbaarheid. Dit bevordert het engagement van de bestuurders. Ze nemen hun mandaat minder vrijblijvend op. (FEO C 3, FEO D 4) Dit werd bevestigd door een andere deelnemer, die meent dat het voor zijn erfgoedondersteunende organisatie moeilijker is om geschikt politiek personeel te vinden met interesse voor cultuur. (FEO D 1)

Enkele deelnemers aan de focusgroepen gaven aan dat ze niet **ingrijpen** bij structureel absentisme van politiek afgevaardigden. (interview 1, FCC E 31) Anderen doen dat wel. Zij spreken bijvoorbeeld de voorzitter van de fractie aan op de afwezigheid van de bestuurder. (FCC E 32, FCC E 28). Een andere deelnemer merkt op dat zij frequente afwezigheden publiceren in hun jaarverslag. (FCC E 27) Zo hoopt men toch de bestuurders op hun verantwoordelijkheid aan te spreken.

Enkele door de wol geverfde directies en voorzitters proberen op deze uitval te **anticiperen**. Gehoorde acties zijn:

- **Keuze van benoemingen** proberen te **beïnvloeden** volgens de methodes op p. 100-101. Enkele deelnemers haalden echter aan dat deze methoden niet altijd slagen in het verhogen van de betrokkenheid van bestuurders. (cf. supra) Methode 3, het overhandigen van een bepaald profiel aan de politieke partijen garandeert bijvoorbeeld niet noodzakelijk geëngageerde bestuurders. (FBIB C 26)
- De **vergaderfrequentie verlagen** tot 3 keer per jaar en een duidelijke én belangwekkende agenda per vergadering opstellen. (FCC E 27) Volgens deze deelnemer werkt deze methode in combinatie met andere acties.
- Enkele cultuurcentra richten **bijzondere activiteiten in voor hun bestuurders**: wandelingen, 'schoolreisjes', netwerkfeesten. Soms worden deze gekoppeld aan een inhoudelijke activiteit, zoals een 'bezinningsdag' over de organisatie. In andere gevallen blijft het beperkt tot een sociale activiteit of deelname aan culturele activiteiten van het cultuurcentrum. Deze acties moeten de sociale cohesie, en dus de betrokkenheid van bestuurders verhogen. Ook deze methode lijkt volgens de deelnemers van de focusgroep 'cultuurcentra' te werken.

Effectieve communicatie tussen bestuurders en het politiek niveau?

Een volgende verzuchting van verschillende focusgroepe deelnemers is dat de politieke afgevaardigde **bestuurders weinig communiceren naar hun politiek of overheidsniveau**. Bestuursleden worden afgevaardigd door politieke partijen of overheden, maar er bestaat geen garantie dat deze bestuursleden naderhand de politieke partijen of overheden informeren over de werking van de organisatie of eventuele problemen signaleren. (FKO B 5, FKO A 6, FKO A 7, FKO B 8, FKO B 9, FEO D 1) Dit kan om twee redenen problematisch zijn.

Enerzijds **brengt dit het opzet van 'controle en toezicht door de politieke overheid via bestuurdersafvaardiging' in gedrang**. Politieke afvaardiging werd verankerd in de verschillende bestuursdecreten, vanuit de idee dat de politiek verantwoordelijken controle moeten kunnen houden op het beleid en zijn beleidsinstrumenten, de verzelfstandigde agentschappen die dit beleid uitvoeren. Als deze controle slechts bij één bestuurder met een politieke kleur ligt en als deze bestuurder eventuele problemen van de organisatie niet signaleert, oefent de overheid op deze manier geen controle uit. Een voorbeeld hiervan is het verhaal van een deelnemende bibliothecaris:

'Ooit hadden we heisa op de Gemeenteraad over negationistische boeken. (Door klachten van burgers was dit thema op de Gemeenteraad gekomen) In mijn repliek was het eerste argument: 'dergelijke zaken worden op het beheersorgaan besproken. Zorg ervoor dat uw afgevaardigde

aanwezig is, meediscussieert en verslag uitbrengt.’ Ze hoorden het niet graag, maar dat bleef toch nazinderen.’ (FBIB E 26)

Anderzijds wordt **het inhoudelijke project van de organisatie ook onvoldoende verdedigd** bij de politieke achterban of de overheid. Hooguit worden de grote problemen bij de organisatie, bv. een deficit, doorgebriefd. Zo ontstaat er een vals gevoel van een betrokken overheid of betrokken politieke partijen bij de culturele organisatie.

Tijdens de focusgroepen met lokale culturele organisaties, bleken verschillende deelnemers dit **knelpunt te overbruggen** doordat bv. de **verslagen** van de bestuursvergaderingen op het College van Burgemeester en Schepenen geagendeerd worden. Een andere mogelijkheid is dat de organisatie vooral vertrouwt op de aanwezigheid van de schepenen voor cultuur om de belangen van de bibliotheek bij de **uitvoerende overheid**, het college, te verdedigen. (FBIB E 25, FBIB E 22, FBIB E 26, FCC D 31, FCC D 29) Hiermee is uiteraard enkel de rapportage bij de uitvoerende overheid en niet bij de voltallige Gemeenteraad gegarandeerd. Bovendien is communicatie met de uitvoerende macht relatief eenvoudig wanneer het om een absolute meerderheid gaat. (FBIB E 23, FBIB E 26) Daarom geven andere deelnemers aan dat ze de verslagen van bestuursvergaderingen versturen naar alle **fractievoorzitters** van de Gemeenteraad of verspreiden via het intranet van de gemeente. (FBIB D 22, FBIB E 26) Zo merkt een bestuurder dat verschillende partijen hun bestuurders ook standpunten influisteren om te verdedigen op de bestuursvergadering. Zijn bibliotheek is de grootste culturele speler van de gemeente, en wordt dus voor alle fracties als een belangrijk instrument in het cultuurbeleid gezien. (FBIB D 22)

Tijdens de focusgroep erfgoedinstellingen, opperde een deelnemer dat gezien de schaal van de instelling dit probleem van beperkte doorstroming zich niet voordoet. Er zijn maar enkele instellingen van hun niveau, waardoor ze steeds **politieke toppers** in het bestuur kunnen bekomen. Deze hebben binnen hun partij altijd een **strategische beslissingsmacht**. (FEO D 3)

Verschil professionaliteit directie en bestuurders?

Een laatste vaak gehoorde verzuchting over politiek afgevaardigde bestuurders is dat deze **niet altijd de nodige bagage hebben om het professionele management uit te dagen voor een kritisch debat** over de inhoudelijke en/of zakelijke werking van de organisatie. De laatste decennia is de cultuursector op zakelijk vlak enorm geprofessionaliseerd. Op artistiek of cultureel-inhoudelijk vlak heeft de professionele directie sowieso een grote voorsprong op politiek afgevaardigde bestuurders. Bestuurders kunnen hierdoor de directie te weinig in vraag stellen. Of een constructief debat kan

moeilijk op gang komen. Enkele deelnemers aan de focusgroep verwoordden hun ervaringen als volgt:

- *Wij hebben met ons beheersorgaan een lange weg afgelegd. We hebben wel aan de politieke fracties en de cultuurraad gevraagd: dit is het profiel dat we zoeken en zo'n bestuurders gekregen. Maar we zijn naïef geweest. We hebben ze eerst meegenomen, kennis laten maken met de organisatie, het personeel, de projecten. We hebben ze veel informatie gegeven. Dat was een proces van drie jaar (...) Nu zijn onze bestuurders wel mee in debatten, maar toch zijn we van een kale reis teruggekomen. Het beheersorgaan blijft een verplicht nummertje (...) Een open debat is er niet.* (FBIB C 26)
- *'Cultuurcentra zijn jonge instellingen. 30 jaar geleden was er een grote inhoudelijke betrokkenheid vanuit de adviesraad'³³ (...) na 25 jaar is de situatie compleet omgedraaid. Het is een ambtelijk gegeven geworden, een formaliteit voor de adviesverlening. De impact van het adviesorgaan is 0. Wat is het nut van de adviesraden?'* (FCC D 27)
- *'Het enige wat in onze Raad van Bestuur besproken wordt is cijfers. Er komen geen inhoudelijke vragen op de Raad van Bestuur. Een bestuurder met het profiel van cultureel expert'³⁴ vindt dat heel verrassend. Dat is ook het drama van Dragnet³⁵: in zijn bestuur worden geen vragen gesteld 'waar willen we naar toe'. Dat is bij alle federale cultuurhuizen zo. Maar daar zit 90% van het nationale erfgoed, zoals het Rijksarchief.'* (FEO C 3)
- *'De vertaling van beleidsplan naar actieplannen is wel moeilijk bij het beheersorgaan. Voor hen is dat een moeilijk document. Ze hebben moeite om dat te lezen. We moeten dat nog verder verstaanbaar maken. De vorm heb ik ook veranderd.'* (FBIB E 22) Twee andere deelnemers bevestigden dit. (FBIB E 25 en FBIB E 26) Een van hen vult aan *'Ik heb dat prioriteitenlijstje genoemd, dan is dat verstaanbaar.'*
- *Vroeger was er een traditie in het inspraakorgaan (vele bestuurders waren dezelfde; inmiddels is het bestuur volledig gewijzigd). Dat werkte wel: er was veel discussie en interactiviteit. We namen gedurfde initiatieven. Dat was niet enkel passief, maar we konden er ook veel nieuwe ideeën laten geboren worden. Daar zijn we nog niet met ons nieuw bestuur.* (interview 1)
- *Bij ons zijn er twee à drie mensen mee. De rest niet.* (FBIB B 23)

Deze spanning tussen de professionalisering van de culturele organisaties en de democratische vertegenwoordiging werd ook duidelijk tijdens de enquêtes. Hieruit blijkt dat slechts bij de helft van de respondenten het profiel van de politiek afgevaardigde bestuurders getoetst werd aan de profielschets voor de bestuursfuncties.³⁶ Bij de **helft van de respondenten lijkt de lat voor politiek afgevaardigde bestuurders niet lager** te liggen dan voor de andere bestuurders. Bij de andere helft is

³³ Hierbij is het niet duidelijk of de respondent verwijst naar de gemeentelijke cultuurraad of een beheersorgaan voor het cultuurcentrum.

³⁴ De naam van de bestuurder wordt hier om reden van vertrouwelijkheid weggehaald.

³⁵ Op het moment van de focusgroep was Michel Dragnet directeur van de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België en directeur ad interim van het Koninklijk Museum voor Kunst en Geschiedenis.

³⁶ Hiertoe stelden we de volgende vraag: Ten aanzien van de leden die op basis van een positie in partijpolitiek of openbaar bestuur in uw RvB zetelen: is hun kandidatuur destijds getoetst aan de profielschets voor de bestuursfuncties die zij op dit moment in uw organisatie bekleden? (N=48) 6 respondenten (12,5%) antwoordden 'ja'. Evenveel antwoordden 'neen'. 36 (75%) antwoordden 'niet van toepassing'.

dit wel het geval. Hier moeten de niet-politiek afgevaardigde bestuurders, de experts, enorm veel gewicht in de schaal leggen om de confrontatie met de anderen aan te gaan. (interview 1)

Besluit

Uit het onderzoek blijkt dus, dat vanuit het perspectief van directies en voorzitters, het systeem van politieke afgevaardigde bestuurders **geen garantie biedt op goede bestuurders**. Hun engagement is namelijk niet gewaarborgd, wat tot absenteïsme en zo het wegvallen van het veronderstelde democratisch draagvlak kan leiden. Bovendien hebben deze bestuurders niet altijd de nodige bagage om het professionele management uit te dagen voor een kritisch debat over de inhoudelijke en/of zakelijke werking. Uiteraard zijn deze verzuchtingen niet te veralgemenen naar alle politiek afgevaardigde bestuurders. Toch proberen verschillende respondenten – met wisselend succes – hierop te **anticiperen** door:

- Het proactief in te spelen op de selectie van bestuurders
- sociale activiteiten voor bestuurders te organiseren
- de vergaderfrequentie te verlagen
- de bestuurders goed op te leiden over de werking van de organisatie

Daarnaast biedt dit systeem **geen garantie op effectieve beleidscontrole** door deelname aan het bestuur van overheidsgebonden culturele organisaties. Bestuurders blijken niet noodzakelijk aan hun overheid terug te koppelen wat ze oppikken in bestuursvergaderingen. Zonder communicatie en het signaleren van eventuele problemen, is er geen controle, toezicht of bijsturing mogelijk. Bovendien is de organisatie op deze manier ook niet zeker dat er effectief een democratisch draagvlak bestaat voor het inhoudelijk project van de organisatie. Enkele deelnemers proberen ook hierop te anticiperen door bijvoorbeeld alleen politieke toppers met strategische beslissingsmacht te vragen, of door verslagen rechtstreeks aan leden van de (uitvoerende of wetgevende) overheid te bezorgen.

Positieve overwegingen over politiek afgevaardigde bestuurders

De deelnemers aan de focusgroepen voor overheidsgebonden culturele organisaties waren niet enkel negatief over het principe van politiek afgevaardigde bestuurders. Om volgende redenen lieten respondenten zich positief uit over politiek afgevaardigde bestuurders:

- Politieke afvaardiging erkent de band met de overheid als belangrijkste *stakeholder* van de organisatie.

- Door de democratische vertegenwoordiging, kan men nieuwe ideeën bij een brede groep laten rijpen. Zo ontstaat er op termijn een breed, democratisch, draagvlak voor de beslissingen die de organisatie neemt.
- Discussies verlopen niet langs politieke krijtlijnen.
- De organisaties behouden meestal artistieke of inhoudelijke vrijheid. Men merkt relatief weinig inmenging van de politiek bij bv. de programmatie.

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op deze positieve aspecten van politiek afgevaardigde bestuurders.

Het belang van de politieke overheid voor culturele organisaties

Bij overheidsgebonden culturele organisaties is een **overheid één van de belangrijkste stakeholders**.

Onder andere de praktijk van afvaardiging van bestuursleden door deze overheid, erkent het belang van de band tussen de overheid en organisatie. Een deelnemer aan de focusgroepen sprak in dit licht over *'het commitment van de politiek als vertegenwoordiger van de maatschappij.'* Eerder gaf hij al aan: *'Politici kunnen ook veroordeeld worden door de maatschappij voor hun cultuurbeleid. Maar de overheid is belangrijk om cultuur te dragen in de maatschappij.'*³⁷ (FEO A-C 2)

Daarnaast bleek bij de focusgroepen van bibliotheken en cultuurcentra dat ze hun beheersorganen als belangrijke schakels zien in het proces van het creëren van een democratisch draagvlak voor beleidsopties. Door de democratische vertegenwoordiging en vertegenwoordiging van gebruikers in het beheersorgaan, kan men **'nieuwe ideeën bij brede groep laten rijpen'**. Zo ontstaat er op termijn een breed, democratisch, draagvlak voor de beslissingen die de organisatie neemt. (FCC A 32, FBIB B 25, FBIB E 23) Een deelnemer verwoordde dit zeer poëtisch: *'In het beheersorgaan moet je zaadjes planten om vaak pas veel later te kunnen oogsten. Daar moet je al de geesten masseren.'* (FBIB E 22)

Toch waren enkele respondenten soms wat meewarig over de werkelijke impact van hun beheersorgaan. Enkele deelnemers opperden echter dat dit gemakkelijk was omdat de organisaties een periode van groei en voldoende middelen hebben gekend. Hierdoor hebben ze hun **beheersorgaan misschien te weinig nodig gehad**. Gezien de veranderde financiële situatie van steden en gemeentes, zou het best mogelijk zijn dat bij de volgende legislatuur het beheersorgaan aan belang wint. Het beheersorgaan wordt door de crisis belangrijker als verdediger bij de politieke overheid. (FBIB E 24, FBIB E 25)

³⁷ Hierbij geeft deze deelnemer wel aan dat de overheid zich niet moet bezighouden met het micromanagement van overheidsgebonden culturele organisaties.

Discussies verlopen niet langs de politieke krijtlijnen

Een van de opvallendste vaststellingen tijdens het kwalitatief onderzoek was dat bij veruit de meeste deelnemers de **discussies** op bestuursvergaderingen zelden of **nooit langs politieke krijtlijnen** verlopen. Hoewel een deel bestuurders een politieke kleur heeft, worden de bestuursvergaderingen niet gepolitiseerd. De bestuurders stellen voldoende het **belang van de organisatie voorop** en denken constructief mee in functie van de missie en strategie van de organisatie. De meeste respondenten merken in hun organisatie bijvoorbeeld ook niet dat discussie ‘meerderheid tegen oppositie’ verloopt. Ook bij hen prevaleert het ideaal van consensus boven het principe van stemming. (Interview 1, FKO A 7, FKO A 8, FBIB E 22, FBIB E 25, FBIB E 26, FBIB E 23) Slechts één deelnemer gaf aan dat, in zijn erg kritisch bestuur, sommige politieke vertegenwoordigers wel een beetje oppositie voeren. Hij voegt hier wel aan toe dat deze vertegenwoordigers geen actieve gemeenteraadsleden zijn. (FBIB C 24)

Uiteraard houden politiek afgevaardigde bestuurders regelmatig een betoog met een bepaalde politieke kleur of stellen ze vragen ingegeven vanuit hun ideologisch kader. De rest van het bestuur of de voorzitter blokken dergelijke vragen of redevoeringen meestal af. Het leidt niet noodzakelijk tot echte politieke discussies. (FKO A 6) Een deelnemer vertelde bijvoorbeeld: *‘De enige kritische vragen die ik (in het beheersorgaan) krijg komen van het Vlaams Belang. De rest van het beheersorgaan reageert dan automatisch tegen het Vlaams Belang.’* (FBIB C 25) Een andere deelnemer verwoordde het zo: *‘Ook bij ons hoor je soms politieke betogen, maar dan leun je achterover en dan laten we dat voorbijgaan.’* (FBIB E 22)

Een laatste positieve bevinding die ook samenhangt met de vorige, is dat er politiek afgevaardigde bestuurders zich relatief weinig direct inlaten met de dagelijkse artistieke werking van de organisatie. Uiteraard denken ook de politiek afgevaardigde bestuurders mee over de grote lijnen van de artistieke of culturele strategie, maar dat vertaalt zich **uitzonderlijk** naar **bemoeienis op het operationele inhoudelijke niveau**, bv. de programmatie.³⁸

Dat bleek ook uit de enquête. Zo stelden we de vraag: *Indien er reeds sprake is geweest van directe politiek inmenging ten aanzien van de werking van uw organisatie, hoe manifesteerde deze inmenging zich?* De antwoorden hierop (van de gehele onderzoekspopulatie) waren (N=53):

- Bij de aanduiding van de leden van de RvB: 8 respondenten (15%)
- Bij de benoeming van de voorzitter van de RvB: bij 6 respondenten (11%)
- Ten aanzien van de zakelijke werking: bij 5 respondenten (9%)
- Bij besluiten omtrent grote investeringen: bij 5 respondenten (9%)

³⁸ Gezien het kleine staal dat we bij bv. organisaties voor het lokaal cultuurbeleid hebben bevraagd, is het mogelijk dat deze praktijk bij andere organisaties wel frequenter voorvalt.

- Ten aanzien van de artistieke werking: bij 3 respondenten (6%)

Slechts drie respondenten hebben dus een directe inmenging van de politiek gemerkt bij hun artistieke werking.

Besluit

Naast de eerder vermeldde negatieve aspecten aan het systeem van politiek afgevaardigde bestuurders, waren er tijdens het veldonderzoek ook positieve stemmen. Dit systeem erkent namelijk de rol van de overheid als belangrijkste *stakeholder* van de organisatie. Door de democratische vertegenwoordiging, kan men volgens sommige deelnemers van de focusgroep bovendien 'nieuwe ideeën over de werking van de organisatie bij een brede groep laten rijpen. Zo zou er op termijn een breed democratisch draagvlak ontstaan voor de beslissingen die de organisatie neemt'. Bovendien gaan enkele deelnemers ervan uit dat de rol van bestuursleden als belangenverdediger voor de organisatie nog aan gewicht zal toenemen, in tijden van crisis.

Daarnaast merken de deelnemers dat politieke afvaardiging van bestuurders zelden leidt tot echte politisering van het bestuur: discussies worden niet gevoerd langs politieke krijtlijnen. Het belang van de organisatie blijft bij de bestuursleden voorop staan. Bovendien behouden de organisaties een relatief grote artistieke of inhoudelijke vrijheid. Men merkt slechts in uitzonderlijke gevallen politieke inmenging op het operationele artistieke niveau.

Besluit: politiek afgevaardigde bestuurders bij overheidsgebonden culturele organisaties
Overheidsgebonden culturele organisaties (overheidsdiensten, verzelfstandigde agentschappen als pseudo-overheidsorganisaties³⁹) maken een groot deel uit van het Vlaamse culturele veld. Alle overheidsniveaus hebben verschillende instellingen onder hun vleugels om het cultuurbeleid mee vorm te geven: gemeentes en steden hebben bv. cultuur- en gemeenschapscentra, openbare bibliotheken of stedelijke musea. Maar ook het Vlaamse en federaal niveau zijn verantwoordelijk voor grote culturele instellingen met hoge symbolische waarde en uitstraling naar het volledige culturele veld.

Bij alle overheidsgebonden culturele organisaties heeft de **politieke overheid** (hetzij de uitvoerende macht, hetzij de wetgevende macht) het recht om **bestuurders of leden van een adviesraad af te**

³⁹ Deze pseudo-overheidsorganisaties hebben op het eerste gezicht een privaat karakter, maar zijn bv. gesticht door een overheid, sluiten beheersovereenkomsten met hun hoofdsubsidiënt, maken gebruik van infrastructuur of een collectie van de overheid en nemen ook een zekere politieke afvaardiging in hun bestuur op.

vaardigen. Deze regeling is ingesteld vanuit de idee van *‘het primaat van de politiek’* enerzijds (sinds de bestuurlijke decreten vanaf 2003) en *‘het waarborgen van de belangen van de verschillende ideologische en filosofische strekkingen door een billijke democratische en werkelijke vertegenwoordiging’* anderzijds (Cultuurpactdecreet, 1973). Regels over deze politieke afvaardiging zijn vastgelegd in het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, Gemeentedecreet, Provinciedecreet en het Cultuurpact. Hierbij valt op dat verschillende organisaties **in hun statuten nog verder gaan dan de verplichtingen in de decreten** met betrekking tot politieke afgevaardigde bestuursleden. Enkele anderen **passen deze regels onvolledig toe** doordat ze bv. onder rechtstreeks gezag van de uitvoerende macht staan, of doordat ze eenvoudigweg nog nooit een klacht hieromtrent hebben gehad. Dat politieke overheden bestuursleden mogen afvaardigen, betekent overigens niet dat de besturen van overheidsgebonden culturele organisaties gevuld zijn met politici. In verschillende gevallen worden ook experts met een veronderstelde **politieke kleur** afgevaardigd.

An sich biedt een dergelijk **systeem** van politiek afgevaardigde bestuurders **geen garantie op goed bestuur**. Enerzijds kan dit het **bestuur van een organisatie** verzwakken: het kan zorgen voor zeer omvangrijke Raden van Bestuur. Door de koppeling van een bestuurstermijn aan een legislatuur is tevens continuïteit van besturen niet gewaarborgd. Politieke aardverschuivingen kunnen ervoor zorgen dat de volledige Raad van Bestuur in één keer gewijzigd wordt. Bovendien talmen overheden soms te lang bij de heraanstelling van het bestuur wat voorodeloze onzekerheid zorgt. Andere *stakeholdergroepen* zoals ‘gebruikersgroepen’ lijken daarenboven minder vertegenwoordigd en wegen dus minder op de besluitvorming. Anderzijds kan dit systeem leiden tot zwakke bestuurders: weinig betrokken bestuurders die door hun partij ‘gedropt’ zijn of bestuurders met weinig relevante expertise die de professionele directie van de organisatie niet kunnen uitdagen tot kritische reflectie. Bovendien is een **goed bestuur door de overheid** niet verzekerd. Verschillende respondenten klagen over gebrekkige communicatie met het politieke niveau, wat aan de ene kant kan leiden tot onvoldoende controle vanwege de overheid op haar overheidsgebonden culturele organisaties. Aan de andere kant kan dit systeem zorgen voor een te beperkt politiek draagvlak voor het inhoudelijke project van de organisatie bij de politieke overheid. Zeker in tijden van besparingen vrezen sommige organisaties dat ze in dat geval makkelijker geïviseerd zullen worden.

Niettemin waarderen onze respondenten, directies en voorzitters, zeker ook de **positieve elementen** van dit systeem van politieke afvaardiging. Men erkent de **overheid als zijn belangrijkste stakeholder** en men aanvaardt de politiek als vertegenwoordiger van de maatschappij. Bovendien lijkt het voor organisaties voor het lokaal cultuurbeleid een ideale plek om nieuwe ideeën bij een brede groep te laten rijpen om zo het **democratisch draagvlak** voor beslissingen op termijn te verhogen. Een volgende positieve constatering is dat de respondenten merken dat discussies in hun

bestuursorganen niet langs politieke krijtlijnen verlopen. De bestuurders lijken bij vergaderingen het **belang van de organisatie voorop** te stellen. Bovendien merken de respondenten **relatief weinig politieke bemoeienis op het operationele niveau** van de artistieke of culturele werking.

Een laatste positieve vaststelling is dat veel organisaties zoeken naar **pragmatische oplossingen** om met het systeem van politiek afgevaardigde bestuurders om te gaan. Zo proberen verschillende organisaties proactief te handelen in geval van politieke benoemingen: sommigen lobbyen voor bepaalde expertbestuurders, die ze op het oog hebben en bekwaam achten. Anderen vragen de *culturo's* van politieke partijen om zich kandidaat te stellen. Een laatste groep overhandigt een gewenst profiel voor bestuurders aan de overheden. Daarnaast proberen verschillende organisaties ook de betrokkenheid van de bestuurders tijdens hun termijn te verhogen door bijvoorbeeld de vergaderfrequentie te verlagen en enkele belangrijke thema's te agenderen. Anderen richten activiteiten in om de sociale cohesie van de bestuursploeg te verhogen. Tot slot hoorden we het verhaal van een organisatie die een uitgebreid traject 'kennismaking met de organisatie' aan de bestuurders overhandigde. Doorheen deze processen blijkt trouwens het belang van **informele contacten** tussen de (professionele) organisatie, het bestuur en de overheid. Tijdens de focusgroepen bleek tot slot dat vele organisaties interessante tips opstaken van de collega's. Enkele deelnemers nemen een minder proactieve houding aan in het verbeteren van hun bestuur of merken dat bepaalde oplossingen toch niet het gewenste effect hebben. Praktijkverhalen van anderen werken inspirerend, al zijn echte modellen 'hoe omgaan met uw politiek bestuur' waarschijnlijk niet zonder meer transposeerbaar naar andere organisaties. Bestuur blijft mensenwerk, afhankelijk van vele contextuele en persoonlijke factoren.

B. Andere vormen van controle en invloed van de overheid bij overheidsgebonden culturele organisaties

Een overheid kan ook op andere manieren invloed en/of controle uitoefenen op het bestuur van verzelfstandigde organisaties dan door politiek afgevaardigde bestuurders. Sommige van deze mechanismen worden ook bij structureel gesubsidieerde organisaties gehanteerd (cf. infra IV.2.3.). In wat volgt bespreken we de opmerkingen van de deelnemers aan het kwalitatief onderzoek over deze controle- en invloedmechanismen. We zijn er ons uiteraard van bewust dat deze opmerkingen slechts één zijde van het verhaal belicht: die van de organisatie (directie of voorzitter) en niet die van de controlerende overheid.

Uiteraard staan overheidsorganisaties, en zo ook hun bestuur, onder de **controle door financiële diensten** zoals het Rekenhof voor de Vlaamse organisaties. Slechts een deelnemer aan het onderzoek

vermeldde dit als controleorgaan, maar uiteraard moeten ook alle andere verzelfstandige overheidsorganisaties hieraan verantwoording afleggen. (interview 1)

Daarnaast verplichten verschillende decreten (Provinciedecreet, Gemeentedecreet, Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid) het afsluiten van een **beheers- of samenwerkingsovereenkomst** tussen de overheid en het agentschap. (cf. Juridisch Kader) Dit is een instrument bij uitstek om 'het primaat van de politiek' (uitvoerende macht moet invloed kunnen uitoefenen op zijn beleidsinstrumenten), te realiseren. Een beheers- of samenwerkingsovereenkomst is eenvoudig gesteld een middelen-resultaatverbintenis. De overheid belooft een bepaalde grootteorde van middelen, de verzelfstandigde organisatie stelt daar de beoogde resultaten tegenover. Eén van de deelnemers aan de focusgroepen was eerder negatief over zijn beheersovereenkomsten: *De ontwikkeling van de beheersovereenkomst was een lang traject. (...) Het beleidsplan (...) was de basis voor de beheersovereenkomst. Er was een mooie samenwerking met de administratie en goedwillendheid bij het kabinet. Maar de uitkomst is onbevredigend, want als het erop aankomt ben je de laatste in lijn. Er is geen geld. (...) Die hele planning is enkel ideëel want er zijn geen middelen voor.*⁴⁰ Uiteindelijk komt het ook niet tot een gesprek met de Regering. (FEO C 2) Deze deelnemer is dus eerder negatief omdat er, ondanks een grote administratieve voorbereiding, enerzijds te weinig middelen zijn om zijn plannen te realiseren en omdat er anderzijds **geen echte dialoog de regering** ontstaat over deze plannen. Voor deze deelnemer is een debatterende, en dus betrokken uitvoerende macht belangrijk, omdat de politiek net de vertegenwoordiger is van de maatschappij. Voor hem is de betrokkenheid van de overheid bij het project van zijn organisatie essentieel. Wij, als onderzoekers, stellen ons echter de vraag of een dergelijk gesprek voor alle (culturele) overheidsinstellingen in de regering wel haalbaar is. Als voordeel van de beheersovereenkomst haalde deze deelnemer wel aan dat deze formule tussen twee periodes van strategische planning in toelaat om zeer **soepel** te werken. Dit kon een andere deelnemer beamen. (FEO C2, FEO C 4)

Een volgend controlemechanisme is het instellen van waarnemers: **stads- of regeringscommissarissen**. Deze vertegenwoordigers worden aangeduid door een overheid. Ze wonen bestuursvergaderingen bij, hebben inzage in bestuursdocumenten etc. Daardoor volgen ze het bestuur van de organisatie op en hebben ze de taak om problemen te signaleren bij de overheid. Hun bevoegdheden zijn bovendien duidelijk afgebakend door de overheid, wat de rol van deze stads- of regeringscommissaris voor de organisaties transparant maakt. Op basis van de ervaringen gehoord

⁴⁰ Hiermee is niet helemaal duidelijk wat de respondent bedoelt. In principe liggen de middelen vast in de beheersovereenkomst. Het kan echter dat in de loop van deze overeenkomst in dit bedrag wordt gesnoeid wegens besparingen (bv. geen indexering). De respondent kan ook bedoelen dat er een te groot verschil is tussen wat de organisatie in zijn beleidsplanningsproces berekende nodig te hebben en het bedrag dat effectief werd vastgelegd in de beheersovereenkomst.

in de focusgroepen blijkt dat deze stads- of regeringscommissarissen niet standaard worden afgevaardigd per verzelfstandigde agentschappen. Enkele organisaties vroegen of kregen een commissaris na bv. een crisis of een audit. (FKO A 6, FKO B 5) Deze commissarissen kunnen zowel vanuit het financiën worden afgevaardigd als vanuit cultuur. Voordeel van de commissarissen is dat ze tijdens bestuursvergaderingen al tips kunnen geven. Ze hebben geen stemrecht bij vergaderingen, maar, volgens één deelnemer, kunnen ze tijdelijk beslissingen opschorten. In deze ‘stilstandsperiode’ wordt teruggekoppeld naar het Kabinet en kan, in overleg tussen de organisatie en kabinet, naar een oplossing gezocht worden. (FKO B 8) Ook hier blijkt het welslagen van dit controlemechanisme mensenwerk. Een deelnemer vertelde bijvoorbeeld dat slechts één van zijn twee commissarissen zeer actief is. Zijn bijdrage aan het bestuur van de organisatie is groot. (FKO A 6) De deelnemers van de focusgroep overheidsgebonden kunstenorganisaties **waardeerden** regerings- of stadscommissarissen **boven politiek afgevaardigde bestuurders die niet terugkoppelen naar hun politieke overheid**. Slechts bij een organisatie voor lokaal cultuurbeleid, was er een gelijkaardig systeem van waarnemers vanuit de overheid. Deze organisatie valt onder de bevoegdheden van de Vlaamse Gemeenschapscommissie. (FCC A 30)

Tijdens de focusgroep bibliotheken kwamen nog verschillende strategieën van verantwoording en controle aan bod. Zo was er een deelnemer die sinds kort de strategie toepast om alle belangrijke evenementen of nieuwe initiatieven van de bibliotheek door de vergaderingen van het **College van Burgemeester en Schepenen expliciet te laten goedkeuren**. Dit combineren ze met een aanwezigheidspolitiek door bv. persconferenties. Zo poogt men een maximaal draagvlak en betrokkenheid van het bestuur te creëren bij de initiatieven. (FBIB E 24) Volledigheidshalve moeten we wel aanvullen dat deze tactiek verbazing wekte bij de collega bibliotheken (FBIB E 23, FBIB E 25)

Tot slot erkenden verschillende focusgroepleden dat het bewerkstelligen van een (positieve) invloed van de overheid ook de verantwoordelijkheid van de organisaties zelf is. Een deelnemer verwoordde het zo: **‘Je moet jezelf een smoel geven bij het gemeentebestuur.’** (FBIB F 23) Dat lukt bijvoorbeeld door in het managementteam van de gemeente te zetelen⁴¹. Ook de rol van gekwalificeerd personeel is volgens de deelnemers in dit proces niet te onderschatten. Men vreesde bovendien dat het nieuwe Decreet Lokaal Cultuurbeleid in sommige gemeentes en steden tot een stap achteruit zal leiden omdat er – in het ontwerp – geen vereisten meer zijn betreffende personeelsniveau. Bij de focusgroep overheidsgebonden erfgoedorganisaties hamerden verschillende deelnemers op het

⁴¹ Hierbij gaven enkele deelnemers wel aan dat sinds enkele jaren de bibliothecaris in hun gemeente niet meer in het managementteam mag zetelen omdat ze niet meer tot de groep ‘sectorhoofden’ behoren. (FBIB G 26, FBIB G 22)

belang van informele communicatielijnen tussen bestuur en organisatie. (FBIB G 23, FBIB G 26, FBIB F 25, FBIB F 24, FEO C 2, FEO D 1)

Besluit

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat er verschillende **mechanismen van overheidscontrole en -invloed** worden toegepast bij overheidsgebonden culturele organisaties:

- Politiek afgevaardigde bestuursleden
- Controle door de financiële dienst
- Beheers- en samenwerkingsovereenkomsten
- Waarnemers als regerings- of stadscommissarissen
- Directe controle door topics te laten beslissen door de uitvoerende overheid.

Het lijkt er allereerst op dat onze informanten, directies en bestuursleden, de ideeën die achter deze overheidscontrole en -invloed schuilen, onderschrijven. Ze zijn zich allen bewust van het feit dat hun organisatie een onderdeel van het beleidsinstrumentarium is. Voor hen is de overheid de belangrijkste *stakeholder*. De deelnemers lijken bovendien de politieke overheid als stem van de maatschappij te waarderen. Het is uiteraard aan de organisaties (directies/bestuur) om het belang van hun maatschappelijk project te verdedigen bij deze politieke overheid. Ook informeel overleg lijkt hierbij van belang.

Op basis van ons onderzoek is het moeilijk om uitspraken te gronde te doen over welke controle- en invloedsmechanismen het meest wenselijk zijn. Niettemin blijkt dat de **inzet van alle betrokken personen en instanties** onontbeerlijk is.

IV.2.2. Invloed en controle door de overheid bij private organisaties

A. *Politici als bestuurders van private organisaties*

Zoals ook eerder al aangehaald, nemen ook verschillende **private organisaties politici op in hun Raad van Bestuur**. (zie ook IV. 1.8. A Opname van *stakeholders* in bestuursorganen) Van de 23 deelnemers aan de enquête met overheidsvertegenwoordigers (politici en ambtenaren) in de Raad van Bestuur, waren er 6 zuiver private organisaties. (bijlage II vraag 20) Voor de meeste deelnemers aan de focusgroepen voor private organisaties blijft de overheid één van de belangrijkste *stakeholders*. De meeste deelnemers vinden echter dat er voldoende contacten met deze overheid zijn door bv. visitatiecommissies of *social events* voor de bv. subsidiënten en sponsors. Een deelnemer verwoordde het als volgt: *‘Wij hebben altijd politici uit ons bestuur geweerd (...) Als het op eigen*

kracht niet kan, zijn we eigenlijk niet goed genoeg. (FKvzw D 20, FKvzw D 18, FGvzw B 13, FGvzw B 14) Een andere deelnemer vertelde dat zijn organisatie ooit een ex-toppoliticus als voorzitter had. Deze ervaring was positief omwille van zijn bestuurderskwaliteiten. De organisatie had echter gedacht dat ze via de politicus ook meer politieke goodwill (en dus subsidies) voor de organisatie kon bewerkstelligen. Dit bleek echter niet zo te zijn: zijn invloed was sterk verminderd en hij had zelfs vele 'politieke vijanden' waardoor het contraproductief dreigde uit te draaien. Sindsdien vraagt het cultuurhuis geen politicus meer als bestuurder. (FGvzw 15)

Twee deelnemers aan de focusgroepen voor private organisaties, nemen wel overheidsvertegenwoordigers op in hun bestuur. De ene respondent beschouwt zijn Raad van Bestuur als netwerkorgaan, waarin ook politici en ambtenaren van zijn belangrijkste overheden een plaats hebben. Hij gaf echter aan dat enkel de provincies en steden op het verzoek voor afgevaardigden in gaan. De Vlaamse Gemeenschap wilde niemand afvaardigen in het bestuur van deze organisatie. (FKvzw D 17) Bij de andere deelnemer wordt zijn organisatie mee opgenomen in een beleidsconvenant tussen de stad en de overheid. Hierdoor krijgt de organisatie de rol van 'dienstdoend cultureel centrum'. Dankzij dit convenant zetelen de schepen van cultuur en cultuurfunctionaris in zijn Raad van Bestuur. (FGvzw B 12)

B. Andere vormen van overheidscontrole bij private organisaties

De overheid kan ook op andere manieren controle en invloed uitoefenen op **structureel gesubsidieerde organisaties**. Zo verplicht het Cultureel-erfgoeddecreet een **beheersovereenkomst** ook voor structureel gesubsidieerde organisaties. Het Kunsten- en Cultureel-erfgoeddecreet hebben daarnaast nog **visitatiecommissies** of beoordelingscommissies ingesteld om de structureel gesubsidieerde organisaties binnen deze decreten te controleren. (cf. Juridisch Kader) Tijdens de focusgroep Kleine vzw's werden deze commissies als positief ervaren. De controle is van hoog niveau en geeft waardevolle feedback. (FKvzw D 20, FKvzw D 18) Het invoeren van beheersovereenkomsten voor structureel gesubsidieerde organisaties via het cultureel-erfgoeddecreet is relatief recent. De deelnemende erfgoedorganisaties konden hierdoor niet vanuit hun praktijkervaring spreken.

IV.3. Bestuurstypes in Vlaanderen

In de theorievorming over *cultural governance*, zijn er verschillende wetenschappers die een onderscheid maken tussen verschillende types besturen. Deze hebben we ook reeds besproken in deel III.3. Types van Bestuur. In wat volgt analyseren we of deze types ook voorkomen bij onze onderzoekspopulatie.

IV.3.1. Bestuurstype afhankelijk van levensfase

Noordman koppelt het type bestuur aan de levensfase van de organisatie:

- Vriendenbestuur bij opstart
- Adviserend bestuur bij organisatie in groeifase
- Toezichthoudend bestuur bij gevestigde organisaties met lange bestuurs- en managementgeschiedenis.

Deze drie verschillende types besturen hebben we **niet zo scherp afgelijnd** kunnen terugvinden bij onze respondenten. Uit de focusgroepen zagen we geen echte vriendenbesturen. 63% van de respondenten beschouwt zijn Raad van Bestuur als adviserend. Bij 78% van de respondenten vindt deze controlerend t.a.v. de directie. Bij meer dan de helft van de organisaties lopen beiden bevoegdheden dus door elkaar. (bijlage II vraag 47) We kunnen hiervoor enkele verklaringen vermoeden:

- De **selectie van onze informanten**: we beperkten ons tot structureel gesubsidieerde organisaties. Deze organisaties bevinden zich dus niet meer in de opstartfase. Enkele private organisaties gaven echter aan dat ze in de opstartfase wel volgens de wetmatigheden van een vriendenbestuur handelden: de bestuursleden waren stichters (bv. muzikanten) of sympathisanten. Regelmatig liepen de bevoegdheden van werknemers en bestuurders door elkaar. De invloed van het bestuur op het operationele beleid was sterk. (FKvzw A 18, FKvzw A 13)
- De helft van de door ons bevraagde organisaties heeft minstens een **overheid als stichtende partner**. (Bijlage II vraag 6) De oprichting van een dergelijke overheidsgebonden culturele organisatie is aan strikte regels gebonden, net als de samenstelling van dit bestuur. (zie ook III.4. Juridisch kader) Hierdoor lijkt een vriendenbestuur strictu sensu niet mogelijk. Daarbij komt dat bij verschillende overheidsgebonden culturele organisaties, zoals bibliotheken en cultuurcentra, het 'beheersorgaan' een expliciet adviserende rol toebedeeld krijgen door het

Cultuurpact. Deze rol blijft in principe onveranderd, ook al verschuift de organisatie in levensfase.

- Een laatste mogelijke verklaring is dat het verplichten van **beleidsplanningscycli** heeft gezorgd voor een versterking van het strategisch denken in de cultuursector. Dit zet ook het bestuur er toe aan na te denken over de strategische planning. (zie ook IV.1.4. Bepalen en vrijwaren lange termijn strategie vanuit de artistieke/culturele missie.) Hierdoor vervaagt de grens tussen een louter toezichhoudend en louter adviserend bestuur.

IV.3.2. Meer invloed van het bestuur tijdens crisis?

Een volgende theorie is die van Johanna Turbide die stelt dat besturen in tijden van financiële crisis een grotere rol toebedeeld krijgen, en meer bezighouden met het beleid van de organisatie. Ook deze theorie hebben we met dit onderzoek niet kunnen bekrachtigen. Hierbij dient gezegd dat dit onderzoek slechts een momentopname van de bestuurspraktijk in Vlaanderen is, waarbij we vooral naar de huidige toestand peilden. We hebben dus weinig informatie over de evolutie in besturen. Er is echter wel één respondent die opmerkte dat de rol van zijn bestuur groter werd in tijden van crisis. (FKO 8) Ook haalde verschillende bibliotheken aan dat ze vermoeden dat de impact van het beheersorgaan tijdens de volgende legislatuur waarschijnlijk zal vergroten, omdat er besparingen op til zijn. (zie ook IV.2.1. E, FBIB E 24, FBIB E 25)

IV.3.3. Andere bestuurtypes

Uit het hoofdstuk IV.2. *Politiek, overheid en culturele besturen* blijkt dat het bestuur van overheidsgebonden culturele organisaties zijn specifieke eenheden heeft door o.a. een verplichte politieke afvaardiging van bestuurders en omdat er naast de belangen van de organisatie, ook rekening gehouden moet worden met een breder overheidsbeleid. Het belangrijkste onderscheid in bestuurtypes dat in Vlaanderen te maken is, is het **onderscheid tussen besturen van overheidsgebonden culturele organisaties en van private organisaties**. De groep overheidsgebonden culturele organisaties omvat overheidsdiensten, intern en extern verzelfstandigde overheidsagentschappen maar ook pseudo-overheidsorganisaties. Deze pseudo-overheidsorganisaties hebben op het eerste gezicht een privaat karakter, maar zijn bv. gesticht door een overheid, sluiten beheersovereenkomsten met hun hoofdsubsidiënt, maken gebruik van infrastructuur of een collectie van de overheid en nemen ook een zekere politieke afvaardiging in hun bestuur op. Deze groep overheidsgebonden culturele organisaties maakt een zowel in absolute aantallen als in symbolische waarde een belangrijk deel van het culturele veld uit. Zo omvat deze

groep zowel de cultuurcentra, openbare bibliotheken, als grote Vlaamse culturele instellingen zoals de Koninklijk Ballet van Vlaanderen of het M HKA.

In eerste instantie in absolute aantallen: de cultuurcentra, openbare bibliotheken, stedelijke of provinciale musea etc. zitten allen in deze groep. Daarnaast legt deze groep ook qua cultureel belang veel gewicht in de schaal: vele grote Vlaamse culturele instellingen vallen in deze groep. Zij hebben een hoge symbolische waarde en uitstraling naar het volledige veld. Denk maar aan de Vlaamse Opera, het KMSKA, M HKA, de AB etc.

Verder was er tijdens de focusgroepen nog een deelnemer die een duidelijk profiel aan zijn bestuur mee geeft: het **netwerkbestuur**. In zijn bestuur worden enkel vertegenwoordigers van alle *stakeholders* aangetrokken: toerisme, onderwijs, cultuur, overheid etc. Bovendien worden enkel *'high profiles'* binnen deze sectoren aangetrokken, *'mensen die daarover iets te zeggen hebben'*. De Raad van Bestuur en Algemene Vergadering hebben vooral een controlerende rol. Vergaderingen van beide organen worden daarnaast vooral ingevuld als 'netwerkevent' voor de verschillende bestuurders. (FKvzw B –E 17)

Ter volledigheid en zoals eerder ook al aangehaald, komt het Angelsaksisch **fondsenwervingsbestuur**, met als bestuurdersmotto *'you give money, you get money or you get out'*, niet voor bij onze respondenten. (cf. IV.1.8. A) Dit neemt niet weg, dat de deelnemer met een netwerkbestuur duidelijk stelt dat zijn bestuurders ook mee worden ingezet bij fondsenwerving. Niettemin is dat niet het hoofdmotief was om deze bestuurders aan te trekken. (FKvzw D 17) Bij een andere respondent was de belangrijkste mecenas van het bestuur eveneens opgenomen in de Raad van Bestuur. Niettemin blijft dit beperkt tot één bestuurslid. (FKvzw 18)

IV.3.4. Besluit

De twee meest dominante types besturen die we in ons veldonderzoek hebben kunnen detecteren, is het verschil in het **bestuur van overheidsgebonden culturele organisaties en dat van private organisaties**.

De theorie dat het bestuurstype van een organisatie te koppelen is aan zijn levensfase, met achtereenvolgens een vriendenbestuur, een adviserend bestuur en een toezichthoudend bestuur; hebben we gezien de keuze van onze informanten slechts gedeeltelijk kunnen vaststellen. Hierbij valt op dat het onderscheid tussen een adviserend en toezichthoudend bestuur minder scherp is afgelijnd dan in Nederland. Hier laat zich waarschijnlijk de invloed van de wetgeving voor overheidsgebonden culturele organisaties en de verplichting van beleidsplanningscycli zich voelen.

Een laatste type dat we ontdekten in onze onderzoekspopulatie was een netwerkbestuur. In Vlaanderen wordt een bestuur meestal niet in functie van fondsenwerving samengesteld. Dat neemt niet weg dat bestuurders ingezet kunnen worden bij het fondsenwerven of dat ze als mecenas zetelen in een bestuursorgaan.

V. Conclusies en aanbevelingen

Een laatste belangrijke onderzoeksvraag hebben we nog niet opgelost: ‘Hoe kunnen overheden de bestuurspraktijk bij culturele organisaties in Vlaanderen verbeteren.’ In dit hoofdstuk zullen we op basis van de onderzoeksresultaten verschillende aanbevelingen formuleren. Maar eerst sommen we verschillende bevindingen uit het veldonderzoek op. We focussen hierbij op deze bevindingen die het beleid over *cultural governance* mee bepalen.

1. **Basisprincipes van goed bestuur**, zoals ook beschreven in de *Leidraad cultural governance*, zijn nog **niet volledig gekend en toegepast** in Vlaanderen. De aanbevelingen over de rollen en bevoegdheden van bestuursorganen, transparantie en informatiedoorstroming, een diverse samenstelling en beperkte omvang van bestuursorganen, bestuurstermijnen en *stakeholdermanagement* zijn zeker nog geen evidentie bij Vlaamse culturele besturen. Bij verschillende organisaties verloopt de **keten van controle en verantwoording** tussen de bestuursorganen, het principe van *checks & balances*, niet optimaal.
2. De belangrijkste motor in de bestuurspraktijk in Vlaanderen is **engagement** of betrokkenheid. Wanneer bijvoorbeeld de keuze van bestuursleden vrij is, worden nieuwe bestuurders gekozen op hun interesse voor cultuur en voor de organisatie. Dat is de grond waarop betrokkenheid gebouwd kan worden. Daarnaast worden bestuurders hooguit vergoed voor hun onkosten, zelden ontvangen ze een zitpenning.
3. Een ander centraal gegeven bij het besturen van culturele organisaties is het **ideaal van consensus en afstemming**. Dit ideaal wordt echter niet altijd bereikt door bv. lage vergaderfrequentie, directieve vergaderstijl of een gebrek aan kritische reflectie in het bestuursorgaan.
4. De wijze van besturen en de bijhorende procedures zijn slechts **beperkt formeel vastgelegd in documenten** zoals statuten, het huishoudelijk reglement of contracten. Het bestuursmodel is impliciet afgestemd op ‘wanneer alles goed gaat’. In geval van problemen of conflicten heeft kan men meestal niet op procedurebeschrijvingen of afspraken terugvallen.
5. In Vlaamse culturele organisaties merken we een duidelijk onderscheid in bestuur tussen **overheidsgebonden culturele organisaties** en **private organisaties**. Het beleid en bv. ook de informatie of vorming voor beide **types besturen** zal dus ook gedeeltelijk verschillend zijn.
6. Vanuit de ideeën van ‘het primaat van de politiek’ en ‘het waarborgen van de belangen van de verschillende ideologische en filosofische stromingen’, heeft de **politieke overheid** (uitvoerend en/of wetgevend) het recht om **bestuurders af te vaardigen** in overheidsgebonden culturele organisaties. Deze groep, met zowel openbare bibliotheken als

grote Vlaamse Culturele Instellingen is zowel in absolute aantallen als in symbolische waarde belangrijk in het cultuurlandschap. Verschillende organisaties gaan echter verder dan de wettelijke en decretale verplichtingen over het afvaardigen van bestuurders. Enkele anderen geven aan dat ze de wetgeving onvolledig toepassen. Hierbij dient gezegd dat politiek afgevaardigde bestuurders soms een expertprofiel en een veronderstelde politieke kleur hebben. In andere gevallen gaat het om politici, al dan niet met een mandaat binnen de overheid. Dit systeem an sich biedt enerzijds **geen garantie op goede bestuurders of op goed bestuur** van de **organisatie**. Zo kan dit bij de (weder)samenstelling van de besturen tot vertragingen en discontinuïteit van besturen leiden. Ook verzekert dit systeem geen goed **overheidsbestuur**. Door gebrekkige communicatie van de politiek afgevaardigde bestuurders naar de overheid, worden problemen bij de organisatie niet noodzakelijk gesignaleerd aan de overheid, waardoor deze laatste geen controle uitoefent via de politiek afgevaardigde bestuurders. Bovendien is het enthousiasme bij de politiek voor het inhoudelijk project van de organisatie niet gegarandeerd door dit systeem. Niettemin erkennen de meeste respondenten ook de **positieve elementen** van het systeem van politiek afgevaardigde bestuurders: de overheid blijft de belangrijkste *stakeholder* van de organisatie en dit systeem stelt het in staat om *‘een democratisch draagvlak voor beslissingen van de organisatie te laten rijpen’*. Daarbij komt dat discussies in het bestuur zelden langs politieke krijtlijnen verlopen en ook politiek afgevaardigde bestuurders het belang van de organisatie meestal voorop stellen. Daarbij komt dat de respondenten weinig politieke bemoeienis merken op het operationele niveau van de artistieke of culturele werking. Vele organisaties zoeken **pragmatische oplossingen** om mogelijke problemen te voorkomen. Doorheen deze processen blijkt het belang van **informele contacten** tussen de organisatie, het bestuur en de overheid.

7. Daarnaast zijn er nog **andere mechanismen om overheidscontrole en –invloed uit te oefenen** op overheidsgebonden culturele organisaties (controle door financiële diensten, beheers- of samenwerkingsovereenkomsten, waarnemers als regerings- of stadscommissarissen of directe controle door de uitvoerende macht). Ook hierbij blijkt de **inzet van alle betrokken personen en instanties** essentieel in het welslagen van het (controle-)instrument. Bestuur is en blijft mensenwerk.

Indien een overheid of intermediaire organisaties de bestuurspraktijk van culturele organisaties wensen te verbeteren, dienen ze dus enkele zaken in het achterhoofd te houden. Bestuur vindt plaats in een context van betrokkenheid en engagement, van consensus en afstemming. Gezien

bestuurders zelden voor hun diensten betaald worden maar hooguit gecompenseerd worden door onkosten, kan men met deze bestuurders moeilijker responsabiliseren op basis van een financiële relatie. Bovendien is er nog een weg af te leggen in het formeel vastleggen van het bestuur. Dat maakt dat er voorlopig weinig indicatoren zijn om de *governancepraktijk* te monitoren. Het lijkt er op dat vooral **zachte maatregelen, informatie verstrekken en faciliteren** van goed bestuur, de bestuurspraktijk bij culturele organisaties in Vlaanderen kan verbeteren. Hierbij is de kunst om bottom-up te bestuurspraktijk te laten verbeteren zonder daarbij vrijblijvend te zijn. Voldoende *incentives* zijn nodig om een *cultural governance* in Vlaanderen te versterken.

Deze maatregelen worden echter best ingebed in een **integraal beleid omtrent *cultural governance***. Daarbij is **complementariteit** aangewezen. We kunnen drie groepen strategische partners onderscheiden:

- Steunpunten binnen de cultuursector, denk maar aan BAM, Locus, Vlaams Theater Instituut, Muziekcentrum, FARO en Socius;
- Intermediaire organisaties, binnen de cultuursector zoals Overleg Kunsten Platform (oKo), de Vereniging Vlaamse Cultuur- en gemeenschapscentra (VVC), het Kunstenloket, Verenigde Organisaties Beeldkunst (VOBK) en uiteraard het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement, dat ook de *Leidraad cultural governance* heeft uitgewerkt;
- Intermediaire organisaties buiten de cultuursector, zoals de Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VMSG), of de *Social Governance Academy* van Guberna, Instituut voor Bestuurders en de Koning Boudewijn Stichting (KBS).

In wat volgt zullen we eerst bespreken op welke aspecten het informatiecampaagnes zich best richten. Daarna volgen enkele speerpunten voor een *governance* faciliterend beleid. Tot slot gaan we dieper in op maatregelen die een overheid kan nemen om het systeem van politiek afgevaardigde bestuurders te optimaliseren.

V.1. Goed bestuur voor cultuur stimuleren

V.1.1. Informatie verstrekken

A. Informatie over de principes van goed bestuur

Zoals uit IV.1. *De toepassing van de bouwstenen van cultural governance* blijkt, zijn bij verschillende respondenten **niet alle principes van goed bestuur gekend**, of worden ze slechts beperkt **toegepast**. Daarbij komt dat er bij meer dan een **kwart** van onze respondenten binnen de organisatie **nog niet over goed bestuur werd gesproken**. (Bijlage II vraag 77) Hierbij kunnen we ons afvragen of dit debat

dan plaats vindt bij enkelen (bv. voorzitter en directie) of bij het hele bestuur. Verschillende deelnemers aan het onderzoek gaven bovendien te kennen dat ze positief staan tegenover een *'Leidraad cultural governance'*. Deze kan bijvoorbeeld een aanleiding voor debat zijn in de bestuursorganen, over wat goed is in het bestuur, en dus best behouden blijft, en wat beter kan. Bovendien geeft deze een teken aan bestuurders dat hun opdracht serieus genomen wordt. Zo kan het 'zelfvertrouwen' van het bestuur groeien, wat idealiter leidt tot een kritischer bestuur dat zijn controlerende of adviserende rol optimaal uitoefent. (FGvzw D 14, FGvzw D 13, FGvzw D 15, FGvzw D 10, FKO D 9, FKO D 5, FKO D 7, FKO D8, FKvzw G 16, FKvzw G 20, FKvzw G 18)

Het verder **verspreiden van deze principes van goed bestuur**, is echter een **permanente opdracht**. Deze kunnen best regelmatig terug onder de aandacht gebracht worden. Door bijvoorbeeld het verspreiden van de *'Leidraad cultural governance'*, het inrichten van themamiddagen en workshops. De verantwoordelijkheid hiervoor hoeft niet enkel te liggen bij de overheid, maar kan eveneens door partnerorganisaties zoals de steunpunten, het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement, het Kunstenloket etc. gedragen worden. Door het bundelen van inspanningen van verschillende instellingen met hun netwerken en doelgroepen, kan synergie bereikt worden.

B. Informaties over modeldocumenten

Daarnaast kunnen nog enkele eenvoudige **tools** ontwikkeld worden om de toepassing van deze principes *cultural governance* te vergemakkelijken. Volgende tools kunnen ontwikkeld worden door het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement:

- modeldocumenten van functieomschrijvingen van het bestuur en directie
- voorbeelddocumenten met een bestuursprofiel en bestuurdersprofiel
- tips & tricks bij het werven en opleiden van nieuwe bestuurders
- een format voor gefaseerd rooster van aftreden
- een lijst met thema's voor het huishoudelijk reglement en statuten
- een zelfevaluatie-instrument
- checklist of QuickScan voor goed bestuur

Verschillende van deze tools kunnen bovendien het **formeel vastleggen van bestuur** stimuleren, wat voor een minder organische bestuurspraktijk zal zorgen.

V.1.2. Vorming

Naast informatie verstrekken over goed bestuur, kunnen overheden, steunpunten en intermediaire organisaties ook vorming over goed bestuur organiseren. Deze vorming kan zich zowel richten op bestuurders als op de directie. We lichten toe:

A. Vorming voor bestuurders

Een belangrijke verzuchting die we hoorden bij de informanten in het onderzoek (directies en voorzitters), was de soms **beperkte expertise van bestuurders**. (cf. IV.1.6.C. en IV.2.1.D). Niettemin bestaan er reeds opleidingen en workshops die bestuurders inzicht verschaffen in bv. besluitvorming, managementrapportage, de beginselen van financieel beleid, bestuurdersverantwoordelijkheden en – aansprakelijkheid etc. Via verschillende kanalen worden opleidingen voor bestuurders aangeboden. Zo is er de *Social Governance Academy*, van Guberna, Curia Advocaten, Hefboom en Crédal met steun van de Koning Boudewijn Stichting. (www.socialgovernanceacademy.be) Ook voorziet de VVSG in opleidingen voor lokale bestuurders onder de noemer ‘politieke academie’. (www.vvsg.be/opleiding/Politieke_Academie) Deze initiatieven leken echter nog niet breed bekend bij onze informanten. Uiteraard kan dit liggen aan het gegeven dat onze informanten, directies en voorzitters, niet noodzakelijk de doelgroep zijn van deze opleidingen. Een andere reden kan zijn dat deze opleidingen nog te weinig aansluiting vinden bij de specifieke noden van de cultuursector.

Een beleid dat de bestuurspraktijk bij culturele organisaties wenst te versterken, kan dus op deze kenniskloof bij bestuurders inspelen door **bestaande educatieve initiatieven voor bestuurders** mee bekend te maken. Daarnaast lijkt er nood aan sectorspecifieke opleidingen voor *cultural governance*. Intermediairs kunnen -eventueel samen met de vermelde partners of vormingsinstellingen- **sectorspecifieke opleidingen en workshops** inrichten. Bij deze opleidingen en workshops moet men aandacht hebben voor het onderscheid in besturen tussen overheidsgebonden culturele organisaties en private organisaties. Workshops kunnen dan ook gedifferentieerd worden naar deze twee doelgroepen. Zoals in IV.3 beschreven, zorgen systemen als de politieke afvaardiging van bestuurders voor een zeer specifieke bestuurscontext, wat ook leidt tot specifieke problemen als het motiveren of opleiden van bestuurders. Specifieke thema's voor workshops voor overheidsgebonden culturele organisaties kunnen zijn 'hoe omgaan met of opleiden van politici in het bestuur'. Of specifieke opleidingen over *stakeholdermanagement* en betrekken van *stakeholders* in het bestuur bij overheidsgebonden culturele organisaties. Daarnaast kunnen ook bijvoorbeeld ook workshops ingericht worden over wetgeving i.v.m. *governance* gericht op overheidsgebonden culturele organisaties enerzijds of private organisaties anderzijds.

B. Vorming voor directies

In het bestuur van culturele organisaties is de directie een onmisbare schakel. Zij zijn diegenen die aan het bestuur rapporteren en zo het bestuur ook met informatie voeden. Bovendien zijn zij, zeker in een bestuur dat voor een groot deel uit politiek afgevaardigde bestuurders bestaat, een zeer stabiele factor binnen de organisatie. Daarnaast kunnen zij zich –in tegenstelling tot bestuurders- (meestal) full time wijden aan de organisatie. **Directies** kunnen een **belangrijke sleutel** vormen in de verbetering van de bestuurspraktijk.

Tijdens de focusgroepen bleek dat verschillende directies en voorzitters vaak het initiatief nemen om hun bestuur te verbeteren. Ze nemen verschillende initiatieven zoals het aanbieden van een introductiepakket aan nieuwe bestuurders, het proactief inspelen op het benoemingsproces van politiek afgevaardigde bestuurders, het verhogen van het groepsgevoel binnen het bestuur etc. Tijdens de focusgroepen bleek hier duidelijk het effect van **peer-to-peer learning**: verschillende directies staken nuttige tips op door de gesprekken met anderen. *Peer-to-peer learning* kan in deze ook op grotere schaal bekomen worden door het verspreiden van casussen en goede praktijken, door debatten en workshops. Hierbij is het echter belangrijk in het achterhoofd te houden dat informele relaties momenteel nog zeer belangrijk zijn. Besturen is maatwerk en mensenwerk: succesvolle methoden van andere directies zijn niet noodzakelijk positief voor een andere organisatie.

V.1.3. Van informeren naar actief begeleiding?

Een stap verder dan het informeren over goed bestuur of vormen van bestuurders en directie, is het begeleiden of advies verlenen over goed bestuur. Tijdens de focusgroepen kwamen er geen vragen naar onafhankelijke experts die het bestuur van een organisatie doorlichten of begeleiden. **Bestuursaudits of actieve coaching**, zoals Cultuur-Ondernemen in Nederland aanbiedt, lijkt voorlopig nog een stap te ver.

Wel ontmoetten we enkele organisaties waarbij de **rechtsvorm of bestuursstructuur in transitie** is. Zij gaan actief op zoek naar informatie over de pro's en contra's van een bepaalde rechtsvorm. Ze pluizen informatie uit over de verplichtingen en vereisten gekoppeld aan deze rechtsvormen. Twee van deze organisaties waren overheidsgebonden culturele organisaties. Zij kunnen in deze zoektocht op begeleiding rekenen van de juridische dienst van hun overheid. (FEO 1, interview 1) Toch stoten deze organisaties op enkele specifieke problemen voor de cultuursector: wat met het cultuurpact, wat kan men verwachten van de (onbezoldigde) bestuurders, etc. Ook bij private organisaties werden deze vragen momenteel gesteld. Zij kunnen niet rekenen op een eigen juridische dienst,

zoals overheden hebben, maar zoeken en vragen advies bij steunpunten of intermediaire organisaties, of bij private juridische adviseurs. Opdat steunpunten en intermediaire organisaties naar de juiste adviesverlener kunnen doorverwijzen, is het wenselijk dat deze **adviesverleners en hun expertise in kaart** worden gebracht.

V.1.4. Een bestuurdersdatabank of een bestuurdersbemiddelaarsbureau

Zoals gezegd worden bestuurders nu voornamelijk binnen het eigen netwerk van de Raad van Bestuur of zelfs van de directie of voorzitter gezocht. Om ook **bestuurders te rekruteren buiten het eigen netwerk** zou een bestuurdersdatabank soelaas bieden. Een dergelijke pool kan er bovendien voor zorgen dat bestuurders met een minder evident profiel of competenties (bv. mensen met een andere culturele achtergrond, kansarmen, experts HR of communicatiespecialisten,...) aangetrokken worden. Uit het onderzoek is bovendien gebleken dat de respondenten weliswaar **diversiteit** in het bestuur **belangrijk** achten, maar dat ze het als moeilijk ervaren om deze diversiteit **ook te bereiken**, omdat ze via hun netwerk minder toegang hebben tot kandidaat-bestuurders met minder evidente profielen. Waarom dus geen bestuurders zoeken via een kandidatendatabank?

Het concept van een bestuurdersdatabank is niet nieuw, ook niet in de cultuursector. We lichten hier eerst enkele bestaande initiatieven toe en bespreken kort de ervaringen en meningen van onze focusgroepeelnemers hierover. Zo detecteren we knelpunten en succesfactoren op basis van dewelke we aanbevelingen over de bestuurdersdatabank formuleren.

A. Iedereen Kan Zetelen

'Iedereen kan Zetelen' is een initiatief van het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media en minister Joker Schauvliege. Zij willen alle geïnteresseerden de kans bieden om zich kandidaat te stellen voor een mandaat binnen een beleidsstructuur: Raden van Bestuur, beoordelingscommissies en strategische adviesraden. Kandidaten kunnen zich aanmelden en dan reageren op vacatures op de website. De selectie van de kandidaten gebeurt in 4 stappen: 1. Kandidaten melden zich aan. 2. Er vindt een eerste selectie plaats aan de hand van opgegeven informatie bij kandidaatstelling. 3. Een persoonlijk gesprek met de kandidaat. 4. Effectieve selectie voor een mandaat. Deze selectie van de kandidaten gebeurt op basis van kennis en voeling met een bepaalde sector en/of thema, motivatie en op basis van specifieke competenties. (www.iedereenkanzetelen.be) De databank bestaat al enkele jaren, maar wordt in de loop van 2012 opnieuw gelanceerd. Het grote verschil met vroeger is dat het niet enkel om een kandidatendatabank gaat, maar dat ook organisaties vacatures kunnen plaatsen. (Pascal Verschuere, vergadering stuurgroep 19 maart 2012)

B. Antena

Een volgend voorbeeld van een –in omvang- beperkt project uit 2005 -2007 om meer diversiteit te realiseren in Raden van Bestuur van culturele instellingen, is Antena. Diversiteit werd hier eerder demografisch ingevuld: gender, etniciteit, leeftijd, opleiding, seksuele geaardheid etc. Er werden verschillende Antena-trajecten gestart en één focuste zich bijvoorbeeld enkel op potentiële bestuurders met etnisch diverse achtergrond. Op initiatief van voormalig minister Bert Anciaux werkte onder meer Cultuur Lokaal dit project uit naar voorbeeld van het Nederlandse Atana (www.atana.nl) Antena zocht verschillende (allochtone) kandidaat bestuurders met wie een intensief traject werd afgelegd. Een eerste theoretisch luik liet hen kennismaken met het culturele landschap het functioneren van culturele instellingen en hun besturen. Daarnaast werden verschillende casussen besproken met voorzitters en directeurs van instellingen. Tot slot was er een sessie vergadertechnieken en communicatie. Na afloop van het traject werd bemiddeld met culturele organisaties om deze juiste ‘Antenezen’ in de juiste culturele besturen te plaatsen. Een eerste lichte Antenezen bestond uit 13 allochtone bestuurders. (o.a. www.interculturaliseren.be, Miek De Kepper vergadering stuurgroep 19 maart 2012)

C. BestuursBestand van Cultuur-Ondernemen (Ndl.)

De Nederlandse stichting *Cultuur-Ondernemen*, een fusie van *Kunst & Zaken* en *Kunstenaars & CO*, neemt sinds ca. 10 jaar een voortrekkersrol op in Nederland omtrent *cultural governance*. Kunst & Zaken had tot doel de culturele sector te versterken door die te verbinden met het bedrijfsleven. Zij konden bogen op een zeer groot netwerk van bedrijfsleiders met affiniteit voor cultuur. Binnen hun *cultural governance* traject zijn ze ook gestart met een BestuursBestand met bedrijfsleiders die wensen te zetelen in het bestuur van een culturele organisatie. Hierbij speelt de organisatie (Kunst & Zaken vroeger, Cultuur-Ondernemen nu) een bemiddelende rol tussen organisaties en kandidaat bestuurders. Marianne Berendse, adjunct directeur Cultuur-Ondernemen, noemt het initiatief een succes omdat een (betaalde) medewerker van Cultuur-Ondernemen voor de *matching* zorgt. Daarnaast kan de organisatie putten uit een stevig netwerk van bedrijfsleiders. Bovendien moeten zowel de organisatie, zijn bestuur als de bestuurders aan verschillende criteria voldoen. De instelling moet bijvoorbeeld een stabiele, levensvatbare, *not-for-profit* organisatie zijn met een rechtspersoon en een professioneel management. Het bestuur moet minimaal bestaan uit drie bestuursleden en een aftreedschema hebben. Ook moet de taakafbakening tussen directie en management duidelijk zijn en moet er een aansprakelijkheidsverzekering voor bestuursleden zijn. Voor de kandidaat bestuursleden zijn volgende eisen opgelegd: minimaal 30 jaar zijn, professioneel en deskundig,

ervaren, actief in het bedrijfsleven zijn en interesse in kunst en cultuur hebben. (www.cultuurondernemen.nl/culturele-organisaties/bestuurders, gesprek Marianne Berendse 4 mei 2012)

D. Ervaringen en meningen focusgroepleden

Bij de focusgroepen polsten we hoe de deelnemers staan tegenover het principe van een databank voor bestuurders. Hierbij dient gezegd dat tijdens het onderzoek de website 'Iedereen kan Zetelen' nog niet opnieuw was gelanceerd. De reacties van de focusgroepdeelnemers hierop gaan dus ook over het initiatief met enkel een kandidatendatabank. Slechts één deelnemer aan de focusgroep had via zo'n databank allochtone bestuurders aangetrokken. Op basis van zijn verhaal vermoeden we dat het om 'Antenezen' gaat. Zijn ervaringen hiermee zijn eerder negatief: *'Dat zijn heel toffe mensen, maar op zich zwakke bestuurders. Sorry.'* (FGvzw D 15) De anderen hebben noch van het Antena project, noch van 'Iedereen kan Zetelen' gebruik gemaakt. Ze zagen een dergelijke databank niet als goede oplossing om meer diversiteit in het bestuur te krijgen omdat deze kandidaten geen band met de organisatie hebben. Een deelnemer vertelde: *'Zo'n pool is vreemd, gevoelsmatig. Een excuus-Achmet is ook niet goed.'* (FKvzw E 19, FKvzw E 17) Bij de bibliotheken hoorden we dan weer de stem *'dat is niet voor ons'*. Deelnemers beschouwen een Vlaamse databank als 'te ver weg' omdat men net bestuurders uit zijn stad of gemeente wil betrekken. (FBIB G 22, FBIB G 23)

E. Aanbevelingen omtrent de bestuurdersdatabank

Het principe van een bestuurdersdatabank klinkt goed: het stelt organisaties in staat bestuurders buiten hun netwerk te werven. Men kan kandidaten zoeken met een niet voor de hand liggende achtergrond (bv. etnische achtergrond of *high profiles* uit het bedrijfsleven) en zo meer diversiteit in het bestuur brengen. Op basis van onze beperkte informatie; kunnen we echter vermoeden dat een databank vooral effect heeft wanneer deze gekoppeld is aan **actieve bemiddeling** door een onafhankelijke instantie. Een passieve databank maakt dat het engagement dat essentieel is voor een goede bestuurder, als artificieel ervaren wordt voor de organisaties. *'Matchmaking'* kan ervoor zorgen dat wel de juiste bestuurder een goed bestuur vindt. Door actief de bestuurders op hun motivatie, capaciteiten en culturele voorkeuren te screenen en door de organisaties te vragen welk profiel bestuurder ze zoeken en wat ze verwachten, kan een betrokken bestuurder gevonden worden. Door bovendien voldoende informatie over de organisatie te bezorgen of kandidaat-bestuurders te introduceren in het cultuurmanagement, kan ook een expertisekloof overbrugd worden. Dit is echter maatwerk en een optimaal resultaat is niet altijd gegarandeerd.

Zo'n actieve bemiddeling is dus tijdsintensief en heeft maar een op kleine schaal het vooropgestelde resultaat: het gaat om individuele organisaties die enkele bestuurders vinden. Indien een instantie overweegt om een dergelijk **BestuurdersBemiddelingsBureau** te starten, doet zij dit best met als opzet een **'milieuboxeneffect'** te creëren. Het is een vrij kostelijke maatregel, die zijn instrumenteel doel (klein gevaarlijk afval sorteren in de daarvoor bestemde doos / bestuurders aan de juiste besturen koppelen) bij een klein deel van de doelgroep realiseert. Echter, mits **inbedding in een breder beleid, de nodige zichtbaarheid en communicatie** bereikt deze maatregel wel zijn maatschappelijk einddoel (Vlaanderen wordt sorteerkampioen / Vlaamse culturele besturen worden meer divers).

V.1.5. Quota samenstelling Raden van Bestuur?

Zoals ook in de inleiding van deze aanbevelingen aangehaald, lijkt het ons, in deze fase van de ontwikkeling van de *cultural governancepraktijk* in Vlaanderen, niet aangewezen om goed bestuur aan de hand van normatieve criteria af te dwingen. Criteria vastleggen om een bepaalde bestuurspraktijk af te dwingen is nog niet van toepassing, omdat bijvoorbeeld de noden van culturele besturen uiteenlopend zijn. (FKO D 5, FKO D 9, FKvzw G 21) Ook het opleggen van quota als instrument om culturele besturen meer divers te maken lijkt ons (nog) niet aan de orde. De deelnemers aan ons onderzoek leken zich reeds bewust van de meerwaarde van een divers cultureel bestuur. Bovendien leveren organisaties reeds inspanningen om diversificatie in het bestuur te realiseren. Omdat er echter veel selectiecriteria voor bestuurders zijn, omdat zetelen meestal vrijwilligerswerk is en gezien we pleiten voor in omvang beperkte besturen, lijkt het er op dat quota een negatieve invloed kunnen hebben op het professionaliseringsproces van culturele bestuurders. (FKvzw E 20, FKvzw E 21) Om diversificatie in culturele besturen te realiseren lijken andere informerende en faciliterende maatregelen meer aangewezen.

V.1.6. Verankeren 'pas toe of leg uit'-principe

Quota met betrekking tot goed bestuur werden eerder negatief onthaald door onze focusgroepeelnemers. Ook was er een zekere terughoudendheid tegenover het verplicht formaliseren van regels met betrekking tot goed bestuur. Wel was er een bereidheid en interesse om het toe te passen. De overheid kan het toepassen van de principes en aanbevelingen omtrent goed bestuur zoals ook geponeerd in de *Leidraad cultural governance* toch minder vrijblijvend maken. Dit kan bijvoorbeeld door het **'pas toe of leg uit'- principe te verankeren** in de jaarlijkse rapportage van structureel gesubsidieerde organisaties. Indien ook in deze jaarverslagen vermeld moet worden hoe

het bestuur omgaat met deze principes en aanbevelingen en waarom men bepaalde principes niet toepast, verplicht men organisaties om te reflecteren over hun bestuur. Indien het toepassen van bepaalde aanbevelingen voor sommige organisaties niet mogelijk is, worden ze wel verplicht om te expliciteren waarom deze niet toepasbaar zijn.

V.1.7. Monitoring van *cultural governance*

Het verdient ook aanbeveling om de evoluties in de bestuurspraktijk verder te monitoren. Dit kan door de administratie gebeuren of men kan de opdracht hiervoor aan een wetenschappelijke instelling geven. Indien het ‘pas toe of leg uit’-principe verankerd wordt in de jaarverslagen van structureel gesubsidieerde culturele organisaties, kan men op basis van deze jaarverslagen de evoluties op het vlak van *cultural governance* detecteren.

Een andere mogelijkheid is om een **longitudinaal veldonderzoek** op te zetten waarbij men alle culturele organisaties om de zoveel jaar telkens op dezelfde wijze bevraagt: na een nulmeting volgt dan een éénmeting en een tweemeting enz. Op basis van de ervaringen met dit onderzoek, bevelen we ook aan om, in het kader van zo’n breed opgezet longitudinaal onderzoek, ook bestuursleden en verantwoordelijke politici te bevragen. Door ook hen te bevragen, krijgt men een beter beeld over de mate waarin de principes van *cultural governance* bestuursbreed gedragen zijn.

Uiteraard is het monitoren van *cultural governance* een sluitstuk van een integraal beleid. Eerst zijn maatregelen om de bestuurspraktijk te verbeteren nodig. Dan pas zal men een echte evolutie in *cultural governance* merken.

Daarnaast focuste deze studie zich op professionele gesubsidieerde culturele organisaties. Onder onze respondenten bevonden zich voornamelijk organisaties met klassieke rechtsvormen: vzw’s, stichtingen van openbaar nut, overheidsdiensten, intern en extern verzelfstandigde agentschappen. Daarnaast zijn verschillende andere organisatievormen in de sector in opmars. Zo zijn er de intergemeentelijke projectverenigingen, waarbij 58% van alle intergemeentelijke projectverenigingen zich in de beleidsdomeinen cultuur of onroerend erfgoed bevinden (Agentschap Binnenlands Bestuur 2012: 23). Deze samenwerkingsvorm wordt bijvoorbeeld toegepast bij vele erfgoedcellen of kan gebruikt worden bij openbare bibliotheken van regionaal belang. Bij de privaatrechtelijke organisaties zijn er verschillende (voor de cultuursector) nieuwe rechtsvormen zoals de coöperatieve samenwerkingsvormen of private stichtingen. Verder groeit het aantal netwerkorganisaties en koepelorganisaties die gemeenschappelijke taken van verschillende organisaties clustert. Daarnaast ontstaan er dochterorganisaties van bestaande instituten. (vergaderingen stuurgroep 27 april 2012,

15 mei 2012; e-mail Jacqueline van Leeuwen en Marc Jacobs, FBIB F 23) Verder **onderzoek** naar de **bestuurspraktijk van deze nieuwe of complexe organisatie- en samenwerkingsvormen** lijkt aangewezen. In deze nieuwe samenwerkingsvormen en organisaties waar diverse besturen en bestuursculturen samenkomen, lijken de *governance*-uitdaging het grootst.

V.2. Overheid als goede bestuurder: afvaardigen bestuursleden

Zoals in IV.2.1.A aangehaald zijn ook overheden mee verantwoordelijk voor het goede bestuur van de overheidsgebonden organisaties doordat zij een deel van de bestuurders aanduiden. Doordat de overheid bestuurders afvaardigt, hebben zij een grote invloed op het goed functioneren van het bestuur. Overheden op alle niveaus, van de kleine gemeentes meteen openbare bibliotheken, over steden met vele culturele organisaties tot de Vlaamse of Federale overheid met grote, prestigieuze instellingen zijn mee verantwoordelijk voor een goed bestuur voor cultuur! Daarom bevelen we alle overheden aan:

- **Bestuurders** af te vaardigen met **interesse voor het inhoudelijke project** van de organisatie. Deze bestuurders bevinden zich niet noodzakelijk in de eigen rangen van de partij of de eigen zuil.
- In de mate van het mogelijke bestuurders te zoeken met een **relevante expertise**, zoals kennis van boekhouden, management, HR, wetgeving etc. Indien deze ontbreekt, bevelen we aan om de bestuurders voldoende te vormen opdat ze tenminste een basiscontrole kunnen uitoefenen op deze thema's. Daarnaast bevelen we aan dat de overheid voor bestuurders per subsector informatiepakketten over de eigenheden van deze subsector aanbiedt. Hierin kan de overheid de belangrijkste verschuivingen en debatten in een bepaalde sector, zoals bibliotheekwezen of het cultureel-erfgoedveld beschrijven. De organisaties zelf kunnen uiteraard zelf ook informatiepakketten over hun organisatie bezorgen.
- De **omvang van de Raden van Bestuur te beperken**. Verschillende organisaties hebben in hun statuten een veel grotere groep politiek afgevaardigde bestuurders dan decretaal vereist.
- Bij de vernieuwing van bestuursorganen, rekening te houden met **continuïteit van besturen**. Het ritme van de legislaturen bepaalt de vernieuwing van de besturen en beheersorganen. Een volledige vernieuwing van deze organen per legislatuur betekent ook een breuk in het beheer van de organisatie. Bovendien kan dit systeem leiden tot ernstige vertragingen bij het

instellen van een nieuw bestuur. We bevelen overheden aan niet te lang te talmen met het heraanstellen van besturen en niet het volledige bestuur bij heraanstelling te vervangen.

- Organisaties en overheidsbestuurders **beter te informeren over de wettelijke verplichtingen** omtrent afvaardiging. Nu leggen organisaties zich regelmatig strengere regels op dan nodig.

Dit zijn aanbevelingen om de werking van het huidige systeem van politiek afgevaardigde bestuurders beter te laten functioneren. Niettemin kan de Vlaamse én federale overheid op termijn nadenken over de **aanpassing van regelgeving** hieromtrent. Enerzijds is er het Cultuurpact, dat in de oorsprong bedoeld is om meer diversiteit en een democratische vertegenwoordiging van ‘filosofische en ideologische strekkingen’ en de ‘gebruikers’ te garanderen. De filosofische en ideologische strekkingen worden echter zeer eng politiek ingevuld. Bovendien is 40 jaar na het ontstaan van het Cultuurpact, de maatschappelijke context en ook de invulling van het begrip *stakeholders* voor een culturele organisatie sterk gewijzigd. Een bijsturing van het Cultuurpact of minstens een nieuwe interpretatie hiervan dringt zich op. De basiswaarden van diversiteit en democratische vertegenwoordiging blijven echter best behouden.

Anderzijds gaat de kwestie van politiek afgevaardigde bestuurders verder dan enkel het bestuur van overheidsgebonden culturele organisaties. De drie bestuurlijke decreten verplichten ook politiek afgevaardigde bestuurders voor niet-culturele intern en extern verzelfstandigde agentschappen. Het **debat** over de aanpassing van politiek afgevaardigde bestuurders moet dus **over de beleidsdomeinen heen** gevoerd worden.

VI. Bibliografie

Literatuur

AGENTSCHAP BINNENLANDS BESTUUR (2012), Regioscreening bestuurlijke regionale samenwerking in Vlaanderen inventarisatie en analyse.

BILLIET J., WAEGE H., (2001) Een samenleving onderzocht, methoden van sociaal- wetenschappelijk onderzoek, Standaard Uitgeverij Antwerpen.

CUYPERS D. (2008) , *Rechtspersonen- en verbintenissenrecht en vzw: Reader I*, Universiteit Antwerpen

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

MORTELMANS D. (2009) *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*, Acco Leuven.

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

SCHRAMME A. (2011), Cultuur, overheid en beleid, In: *SCHRAMME A., VERBERGT B., DE CORTE D., DE PELSMACKER P. (red.), Cultuurmanagement De regels van de Kunst*, Lannoo Campus, Tielt, p. 25-94

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

VANHERWEGEN D., SIONGERS J., SMITS W., VANGOIDSENHOVEN G., LIEVENS J., ELCHARDUS M., (2009), Amateurkunsten in beeld gebracht, Onderzoek in opdracht van vzw Forum voor Amateurkunsten

VAN KLINK P., VAN DEN BORN A., VAN WITTELOOSTUIJN A., (2011) Subsidiëring van podiumkunsten: beschaving of verslaving? Een onderzoek naar de invloed van overheidsbeleid, omgevingsfactoren, bestuur en management op de bedrijfsmatige prestaties van Nederlandse en Vlaamse gesubsidieerde podiumkunsteninstellingen in internationaal perspectief. University Press Antwerp Brussel.

VERBERGT B. (2011) Algemeen en strategisch management. In: *SCHRAMME A., VERBERGT B., DE CORTE D., DE PELSMACKER P. (red.)*, LannooCampusTielt, p. 95-192

WELLENS L., JEGERS M. (2011 A), Beneficiaries' participation in nonprofit organisations: a theory based approach. In: *Public Money & Management*, 31, 3, pp 175-182.

WELLENS L., JEGERS M. (2011 B) Changes and challenges in understanding nonprofit organizational effectiveness, a mixed methods research, Anser Conference, Fredericton, Canada (online: <http://www.anser-ares.ca/files/conf11/papers/Wellens%20and%20Jegers%20paper.pdf>).

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

Wet- en regelgeving

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

Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 9 juli 2003

DEWAEL P., VAN GREMBERGEN P., Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid Memorie van Toelichting. Artikelsgewijze bespreking. Dispositief.

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>.

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

Decreet houdende de subsidiëring van kunstenorganisaties, kunstenaars, organisaties voor kunsteducatie en organisaties voor sociaal-artistieke werking, internationale initiatieven, publicaties en steunpunten van 2 april 2004, gecoördineerde versie gelezen online 26/04/2012 <http://www.kunstenerfgoed.be/ake/view/nl/699788-Kunstendecreet.html> '**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. '**Cultureel-erfgoeddecreet**'

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. '**Decreet Lokaal Cultuurbeleid**'

Ontwerp van decreet betreffende het Lokaal Cultuurbeleid, 20 april 2012, online:

http://www.locusnet.be/portaal/Locus/Wet_en_Regelgeving/Decreet_lokaal_cultuurbeleid

SCHAUVLIEGE J., Memorie van toelichting bij het ontwerp vernieuwd decreet betreffende het lokaal cultuurbeleid, 20 april 2012, online:

http://www.locusnet.be/portaal/Locus/Wet_en_Regelgeving/Decreet_lokaal_cultuurbeleid

Governance Codes

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

Belgische Corporate Governance Code (2004 en 2009) '*Code Lippens*'

Code Buysse, Corporate Governance Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (2005, Aangepaste versie Code Buysse II 2009)

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

De 23 Aanbevelingen Cultural Governance, (2003), Stichting Kunst & Zaken, Rotterdam

Lezingen en debatten

CHAPPELET J.L. Governance of Sport: the limits of autonomy, lezing van de Olympic Chair Henri de Baillet Latour Jacques Rogge, Universiteit Gent 15 maart 2012.

Een Goed Bestuur voor Cultuur. Over '*corporate governance*' in de cultuursector, Bilzen Fonds voor Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen, 26 maar 2012, met bijdragen van prof. dr. François Matarasso; dr. W.M. van den Goorbergh, prof.dr. Philip Naert, prof. dr. Marleen Deneff.

Websites

www.amateurkunsten.be

www.atana.nl

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.cultuur-ondernemen.nl/culturele-organisaties/cultural-governance

www.guberna.be: Instituut voor bestuurders België

www.iedereenkanzetelen.be

www.interculturaliseren.be

www.socialgovernanceacademy.be

www.socius.be

www.vvsg.be/opleiding/Politieke_Academie

Focusgroepen en interview

Focusgroep Overheidgebonden Erfgoedinstellingen – 28 februari 2012

- FEO 1: zakelijk directeur - stedelijk museum
- FEO 2: artistiek directeur - Vlaamse Instelling
- FEO 3: artistiek directeur – federale instelling
- FEO 4: algemeen directeur – stedelijke erfgoedkoepel

Focusgroep Overheidsgebonden Kunstenorganisaties – 23 februari 2012

- FKO 5: algemeen directeur – stedelijk theaterhuis
- FKO 6: voorzitter - Vlaamse Instelling
- FKO 7: Algemeen directeur – Vlaamse instelling
- FKO 8: bestuurslid – stedelijk theaterhuis
- FKO 9: directeur – stedelijk theaterhuis

Focusgroep grote vzw's – 20 februari 2012

- FGvzw 10: directeur – kunsteneducatie
- FGvzw 11: algemeen directeur – podiumkunstengezelschap
- FGvzw 12: voorzitter – podiumkunsten receptief
- FGvzw 13: voorzitter - muziekgezelschap
- FGvzw 14: zakelijk directeur – muziekgezelschap
- FGvzw 15: algemeen directeur - theaterhuis

Focusgroep kleine vzw's – 6 februari 2012

- FKvzw 16: zakelijk directeur – kunstencentrum
- FKvzw 17: voorzitter – festival
- FKvzw 18: zakelijk directeur – muziekensemble
- FKvzw 19: directeur - kunstencentrum
- FKvzw 20: zakelijk directeur - festival
- FKvzw 21: voorzitter - kunsteneducatie

Focusgroep bibliotheken – 16 april 2012

- FBIB 22: bibliothecaris gemeente
- FBIB 23: bibliothecaris gemeente
- FBIB 24: bibliothecaris provinciestad
- FBIB 25: bibliothecaris provinciehoofdstad
- FBIB 26: bibliothecaris provinciestad

Focusgroep Cultuur- en gemeenschapscentra – 18 april 2012

- FCC 27: directeur Cultuurcentrum categorie A
- FCC 28: Schepen van cultuur, Bestuurder Gemeenschapscentrum
- FCC 29: directeur Cultuurcentrum categorie B
- FCC 30: directeur Gemeenschapscentrum
- FCC 31: directeur Gemeenschapscentrum
- FCC 32: directeur Cultuurcentrum categorie B

Interview 1: directeur Cultuurcentrum categorie A – 10 februari 2012

Bijlagen

Bijlage I: Vragenlijst enquête

Enquête 'cultural governance'

Hieronder vindt u een enquête waarvan het resultaat inzicht geeft in de werking van uw organisatie. Uw antwoorden zullen, samen met die van andere organisaties, **anoniem** verwerkt worden om tot een stand van zaken te komen inzake het cultuurbestuur in Vlaanderen. Mede op basis hiervan ontwikkelt de stuurgroep van het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement aanbevelingen voor goed bestuur voor de Vlaamse culturele sector. Wij danken u bij voorbaat hartelijk voor uw medewerking!

De link naar de online versie van deze enquête is de volgende: <http://www.thesistools.com/web/?id=225718>. Het bijbehorende wachtwoord om toegang te krijgen is goedbestuur2011! (inclusief het uitroepteken). Het is aan te raden de online enquête ineens in te vullen omdat het helaas niet mogelijk is om uw antwoorden tussentijds op te slaan, of bijvoorbeeld vrijelijk door de vragen te bladeren. Indien u dit onprettig vindt, bieden wij u graag de mogelijkheid om de enquête in de vorm van dit PDF-bestand in te vullen. U kunt u de PDF uitprinten en handmatig invullen door te kiezen uit de gestandaardiseerde antwoordmogelijkheden. Vervolgens kunt u deze ofwel inscannen en per e-mail aan ons retourneren, ofwel per gewone post toesturen op het volgende adres:
CVN t.a.v. Charlotte Rommes, Koloniënstraat 56 (bus 6), 1000 Brussel.

I Een eerste kennismaking

- 1) De naam van uw organisatie: _____
- 2) De vestigingsplaats van uw organisatie: _____
- 3) Tot welke van de onderstaande categorieën hoort uw organisatie?

☐	Orkest of muziekgezelschap
☐	Toneelgezelschap
☐	Dansgezelschap
☐	Muziektheatergezelschap
☐	Festival
☐	(Muziek)theater
☐	Concertzaal
☐	Beeldende kunsten
☐	Fotografie
☐	Museum
☐	Archief/bibliotheek
☐	Film
☐	Kunsteducatie
☐	Anders, namelijk:

II De structuur van uw organisatie

- 4) Welke rechtsvorm heeft uw organisatie?

☐	Vzw
☐	Stichting
☐	NV
☐	Bvba
☐	Anders, namelijk:

- 5) Uit welke organen bestaat uw organisatie?

☐	Algemene vergadering (AV)
☐	Raad van bestuur (RvB)
☐	Artistieke directie
☐	Zakelijke directie
☐	Algemene directie
☐	Dagelijks bestuur (DB)
☐	Anders, namelijk:

6) Wie behoort tot de stichtende partners van uw organisatie?

☐	Onze organisatie werd opgericht door privépersonen
☐	Onze organisatie werd opgericht door een andere privé –organisatie (vzw, nv,...)
☐	Federale overheid
☐	Vlaamse overheid
☐	Provinciale overheid
☐	Gemeentelijke overheid
☐	Anders, namelijk:

7) Hoe is de financiering van de kernactiviteit van uw organisatie samengesteld? Kunt u ook bij benadering aangeven voor welk aandeel de door u aangevinkte categorie bijdraagt, waarbij de percentages bij elkaar opgeteld tot 100% komen?

☐	%	Subsidie van federale overheid
☐	%	Subsidie van Vlaamse overheid
☐	%	Subsidie van provinciale overheid
☐	%	Subsidie van gemeentelijke overheid
☐	%	Cultuurinvest
☐	%	Publiek(e) steunfonds(en)
☐	%	Eigen inkomsten uit kaartverkoop
☐	%	Sponsoring vanuit bedrijfsleven
☐	%	Giften van particulieren
☐	%	Bijdragen vanuit vriendenvereniging
☐	%	Anders, namelijk:

8) Staat de bestuursvorm van uw organisatie wel eens ter discussie binnen uw directie en/of RvB?

☐ ja ☐ nee ☐ soms

III Samenstelling van de verschillende organen

9) Uit hoeveel leden bestaat uw RvB? _____

10) Welk percentage van uw bestuursleden valt in onderstaande leeftijdscategorieën?

	Percentage leden per categorie:			
	RvB	AV	Directie	Overig orgaan:
18-35 jr	%	%	%	%
35-45 jr	%	%	%	%
45-55 jr	%	%	%	%
55-65 jr	%	%	%	%
> 65 jr	%	%	%	%

11) Uit welk type leden bestaan de hieronder genoemde organen?

	RvB	AV
% rechtstreeks aangesteld; stemgerechtigd	%	%
% gecoöpteerd; stemgerechtigd	%	%
% adviserend; niet stemgerechtigd	%	%
% andere leden:	%	%

12) Hoe is de verhouding tussen mannen en vrouwen in de hieronder genoemde organen?

	RvB	AV
Percentage mannen:	%	%
Percentage vrouwen:	%	%

- 13) Hoe is de verhouding tussen autochtonen en allochtonen in de hieronder genoemde organen?

	RvB	AV
Percentage autochtonen:	%	%
Percentage allochtonen:	%	%

- 14) Welke mandaten zijn aanwezig in uw RvB?

☐	Voorzitter
☐	Penningmeester
☐	Secretaris
☐	Anders, namelijk:

- 15) Hoe worden de leden van de RvB geworven of aangeduid?

Door middel van aanstelling door de subsidiërende overheid ☐ ja ☐ nee

Door middel van coöptatie n.a.v. een voorstel van de RvB ☐ ja ☐ nee

Door middel van een vacature met selectieprocedure ☐ ja ☐ nee

Anders, namelijk: _____

- 16) Ten aanzien van de samenstelling van uw RvB; dient er rekening gehouden te worden met het Cultuurpact?

☐ ja ☐ nee

- 17) Zo ja, voldoet de RvB in de huidige bezetting aan de in het Cultuurpact gestelde voorwaarden?

☐ ja ☐ nee ☐ niet van toepassing (n.v.t.)

Ten aanzien van uw RvB en AV: is het aantal afgevaardigde politici en ambtenaren formeel vastgelegd?

- 18) Ten aanzien van politici: ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

- 19) Ten aanzien van ambtenaren: ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

- 20) Welk percentage van de leden van uw RvB is afgevaardigd politicus of ambtenaar? _____%

- 21) Welk percentage van de leden van uw RvB is op een andere manier belanghebbende

(vb: sponsor) ten aanzien van uw organisatie? _____%

- 22) Welk percentage van de leden van uw RvB is aanwezig als expert (bv: financieel of strategisch)? _____%

- 23) Ten aanzien van de selectie van **experten** voor uw RvB:

Hieronder staan verschillende gebieden genoemd waarbinnen men ervaringen en/of competenties kan hebben. Acht u het belangrijk dat kandidaat-leden competenties en/of ervaringen hebben ten aanzien van deze gebieden?

	Ze er be lang rijk	Ee der be lang rijk	Ne utraal	Ee der on be lang rijk	On be lang rijk	Niet van toe pas sing
Ervaring / competenties i.v.m. de culturele sector	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring / competenties i.v.m. andere raden van bestuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring / competenties i.v.m. de bedrijfswereld	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring /competenties i.v.m. de overheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24) Ten aanzien van de selectie van **experten** voor uw RvB:

Welke andere eigenschappen acht u belangrijk ten aanzien van kandidaat-bestuursleden?

	Ze er belangrijk	Eer der belangrijk	Neutraal	Eer der onbelangrijk	Onbelangrijk	Niet van toepassing
Relevante managementervaring	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Belangstelling voor kunst en cultuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het leveren van inbreng vanuit het netwerk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- 25) Heeft u een profielschets voor de leden van de RvB? ☐ ja ☐ nee
- 26) Zo ja, beantwoorden de leden van uw huidige RvB aan dit profiel? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.
- 27) Zo ja, wordt deze profielschets wel eens geëvalueerd / herijkt? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.
- 28) Zo ja, is deze profielschets vastgelegd in het huishoudelijk reglement of de statuten? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.
- 29) Ten aanzien van de leden die op basis van een positie in partijpolitiek of openbaar bestuur in uw RvB zetelen: is hun kandidatuur destijds getoetst aan de profielschets voor de bestuursfunctie die zij op dit moment in uw organisatie bekleden? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

IV (De regels voor) het functioneren en de bevoegdheden van de verschillende organen

30) Wordt de werking van de in uw organisatie aanwezige organen geregeld volgens (een van) de volgende instrumenten?

☐	Huishoudelijke reglement
☐	Statuten
☐	Anders, namelijk:

31) Wat is de duur van één bestuurstermijn binnen uw organisatie?

☐	1 – 4 jaar
☐	4 – 8 jaar
☐	Er is geen vastgestelde duur
☐	Anders, namelijk:

- 32) Wordt er bij de wisseling van het bestuur een rooster van aftreden gehanteerd, om de continuïteit te bewaken? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.
- 33) Zo ja, is dit rooster van aftreden vastgelegd in de statuten of het huishoudelijk reglement? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.
- 34) Zo ja, is het daarbij mogelijk dat zittende bestuurders hun mandaat met meer dan één termijn verlengen? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

Is de directie vertegenwoordigd in uw RvB?

- 35) De artistieke directie: ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.
- 36) De zakelijke directie: ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.
- 37) De algemene directie: ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.
- 38) Zo ja, heeft de directie stemrecht in de RvB? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

39) Zo ja, neemt uw directie een of enkele van de onderstaande mandaten op in de RvB?

☐	Voorzitter
☐	Penningmeester
☐	Secretaris
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

40) Welke rol vervult de directie binnen de vergaderingen van de RvB?

☐	Het verschaffen van informatie
☐	Het afleggen van verantwoording
☐	Verslaglegging
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

41) Is vanuit de RvB een dagelijks bestuur (DB) aangesteld?

☐ ja ☐ nee

42) Zo ja, uit hoeveel leden bestaat het DB?

_____ [aantal] leden

43) Zo ja, hoe is het DB samengesteld?

☐	Uitsluitend uit leden van de RvB
☐	Uit leden van de RvB, aangevuld met experts
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

44) Indien uw organisatie een DB kent; welke van de volgende aspecten behoren tot de rol van het DB binnen uw organisatie?

☐	Dagelijkse leiding over de organisatie
☐	Vorbereiding van vergaderingen RvB
☐	Het geven van feedback aan RvB
☐	Een goedkeurende rol ten opzichte van RvB
☐	Een besluitvormende rol ten opzichte van RvB
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

45) Hoe beschouwt u de rol van de AV in uw organisatie?

☐	Als ontwerper van de grote lijnen van strategie en beleid
☐	Als aanvulling op de competenties van de directie en/of RvB (op bijvoorbeeld juridisch of financieel gebied etc.)
☐	Adviserend ten opzichte van de directie en/of RvB
☐	Als ondersteuning van de directie en/of RvB t.a.v. fondsenwerving onder bedrijven en particulieren
☐	Controleren ten opzichte van de directie en/of RvB
☐	Belangrijk bij crisismanagement
☐	Anders, namelijk:

46) Staat dit overeenkomstig beschreven in de statuten van uw organisatie?

☐ ja ☐ nee

47) Hoe beschouwt u de rol van de RvB in uw organisatie?

☐	Als ontwerper van de grote lijnen van strategie en beleid
☐	Als aanvulling op de competenties van de directie (op bijvoorbeeld juridisch of financieel gebied etc.)
☐	Als ondersteuning van de directie t.a.v. fondsenwerving onder bedrijven en particulieren
☐	Adviserend ten opzichte van de directie
☐	Controlerend ten opzichte van de directie
☐	Belangrijk bij crisismanagement
☐	Anders, namelijk:

48) Staat dit overeenkomstig beschreven in de statuten van uw organisatie? ☐ ja ☐ nee

49) Hoe beschouwt u de rol van de directie binnen uw organisatie, ten opzichte van de RvB en AV?

☐	Uitvoerder van genomen besluiten
☐	Eindredacteur van genomen besluiten
☐	Verantwoordelijk voor dagelijkse leiding
☐	Verantwoordelijk voor werving personeel
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

50) Staat dit overeenkomstig beschreven in de statuten van uw organisatie? ☐ ja ☐ nee

51) Waarover beslist uw RvB?

☐	De begroting
☐	Het jaarverslag
☐	De artistieke visie en missie van de organisatie
☐	Het algemeen zakelijk beleid op kortere termijn
☐	De zakelijke strategie op langere termijn
☐	Besluitvorming in verband met belangrijke investeringen
☐	De selectie en benoeming van directieleden
☐	Het aanstellen van een auditor
☐	De renumeration
☐	Anders, namelijk:

52) Staat dit overeenkomstig beschreven in de statuten van uw organisatie? ☐ ja ☐ nee

53) Wat is de rol van de RvB bij de totstandkoming van het structurele beleidsplan van uw organisatie?

☐	Adviserend
☐	Goedkeurend
☐	Besluitvormend
☐	De RvB houdt zich hier niet mee bezig
☐	Anders, namelijk:

54) Indien u werkt met werkgroepen of commissies: welke aspecten worden hier behandeld?

☐	De begroting
☐	Het jaarverslag
☐	De artistieke visie en missie van de organisatie
☐	Het algemeen zakelijk beleid op kortere termijn
☐	De zakelijke strategie op langere termijn
☐	Besluitvorming in verband met belangrijke investeringen
☐	De selectie en benoeming van directieleden
☐	Anders, namelijk:

- 55) Hoe vaak vergadert de Raad van Bestuur plenair? _____ maal per jaar.
- 56) Wat is bij benadering het percentage leden van de RvB dat altijd aanwezig is op vergaderingen en bijeenkomsten? _____ %
- 57) Worden degenen die vaak afwezig zijn daarop aangesproken? ☐ ja ☐ nee

58) Welke algemene regeling is vastgesteld voor de tegemoetkoming van de leden van de RvB?

☐	In de vorm van een zitpenning
☐	In de vorm van forfaitaire onkostenvergoeding
☐	Op basis van bewezen onkosten
☐	Anders, namelijk:
☐	Er is niets voorzien

V De informatiestromen en transparantie

59) Hoeveel op voorhand worden de agenda en stukken van de plenaire vergaderingen van de RvB verstuurd? Kies het antwoord dat de praktijk het best benaderd:

☐	Meer dan een week op voorhand
☐	Een week op voorhand
☐	Minder dan een week op voorhand
☐	Overhandiging stukken tijdens vergadering
☐	Vergadering doorgaans zonder gebruik van formele stukken

60) Hoe vindt het overleg tussen enerzijds de voorzitter van de AV, en anderzijds de voorzitter van de RvB overwegend plaats?

☐	Ad hoc via e-mail, briefwisseling en telefoon
☐	Middels aanwezigheid in de vergadering: de voorzitter van de AV in de vergadering van de RvB en vice versa
☐	Overleg tussen de voorzitters voorafgaand aan algemene danwel bestuursvergadering.
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

61) Hoe vindt het overleg tussen enerzijds de voorzitter van de RvB, en anderzijds de **artistieke** directie overwegend plaats?

☐	Ad hoc via e-mail, briefwisseling en telefoon
☐	Via deelname van directie aan vergaderingen RvB
☐	Via overleg tussen voorzitter van de RvB en directie voorafgaand aan bestuursvergadering
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

62) Hoe vindt het overleg tussen enerzijds de voorzitter van de RvB, en anderzijds de **zakelijke** directie overwegend plaats?

☐	Ad hoc via e-mail, briefwisseling en telefoon
☐	Via deelname van directie aan vergaderingen RvB
☐	Via overleg tussen voorzitter van de RvB en directie voorafgaand aan bestuursvergadering
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

- 63) Hoe vindt het overleg tussen enerzijds de voorzitter van de RvB, en anderzijds de **algemene** directie overwegend plaats?

☐	Ad hoc via e-mail, briefwisseling en telefoon
☐	Via deelname van directie aan vergaderingen RvB
☐	Via overleg tussen voorzitter van de RvB en directie voorafgaand aan bestuursvergadering
☐	Anders, namelijk:
☐	Niet van toepassing

- 64) Op welke manier worden de verslagen van de vergaderingen van de RvB verspreid? Kies het antwoord dat de praktijk het beste benaderd.

☐	Enkel binnen de RvB verspreid
☐	Toezending aan de leden RvB en directie
☐	Verspreiding binnen gehele organisatie
☐	Verspreiding zowel intern als extern
☐	Anders, namelijk:

- 65) Worden de jaarverslagen van uw organisatie actief verspreid?

☐	Via verzending aan RvB, directie en/of dagelijks bestuur
☐	Via verzending aan de volledige organisatie
☐	Via verzending naar belanghebbenden van uw organisatie
☐	Anders, namelijk:

- 66) Worden de jaarverslagen van uw organisatie passief verspreid?

☐	Via publicatie online (bijvoorbeeld op de website)
☐	Anders, namelijk:

VI Het toezicht

- 67) Voert de RvB tenminste eens per jaar een functioneringsgesprek met de directie?

☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

- 68) Aan wie legt de RvB formeel verantwoording af voor haar werkzaamheden?

- 69) Indien van toepassing: aan wie legt het DB formeel verantwoording af voor haar werkzaamheden?

- 70) Houdt de RvB op geregelde tijdstippen een (zelf)evaluatie? ☐ ja ☐ nee

Indien van toepassing:

- 71) Houdt het DB tenminste op geregelde tijdstippen een (zelf)evaluatie? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

- 72) Is er een geijkte procedure voorzien in het geval van een conflict tussen enerzijds de directie en anderzijds de RvB? ☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

- 73) Is er een geijkte procedure voorzien in het geval van belangentegenstelling in verband met een bestuurslid van uw organisatie? ☐ ja ☐ nee

VII De invloed en verantwoordelijkheid van de RvB

- 74) Indien uw organisatie een publieke vzw is: kunt u, binnen de gestelde subsidierichtlijnen, het voor uw organisatie voorziene budget aan werkingssubsidie naar autonoom inzicht aanwenden?

☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

Of anders, namelijk: _____

- 75) Is er reeds sprake geweest van directe politiek inmenging ten aanzien van de werking van uw organisatie?

☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.

- 76) Zo ja, hoe manifesteerde die inmenging zich?

☐	Bij de aanduiding van de leden van de RvB
☐	Bij de benoeming van de voorzitter RvB
☐	Ten aanzien van de artistieke werking
☐	Ten aanzien van de zakelijke werking
☐	Ten aanzien van besluiten omtrent grote investeringen

VIII Behoefte aan beginselen voor goed bestuur

- 77) Werd er binnen uw organisatie reeds over goed bestuur gesproken?

☐ ja ☐ nee

- 78) Bent u een vragende partij voor een leidraad voor goed bestuur?

☐ ja ☐ nee

- 79) Tot slot; zijn er aspecten die kenmerkend of belangrijk zijn voor uw organisatie, maar die in deze enquête onbesproken zijn gebleven? Zo ja, zou u deze aspecten hieronder in enkele woorden willen noemen en toelichten?

Dit is het einde van de enquête. Wij danken u hartelijk voor uw medewerking!

Bijlage II: Rechte tellingen antwoorden enquête

Kennismaking

VRAAG 3: Van de respondenten zijn (n=64):

- 5 respondenten orkesten of muziekgezelschappen
- 5 respondenten zijn toneelgezelschappen
- 3 respondenten zijn dansgezelschappen
- 2 respondenten zijn muziektheatergezelschappen
- 3 respondenten zijn festivals
- 2 respondenten zijn (muziek) theater
- 5 respondenten zijn concertzalen
- 7 respondenten zijn beeldende kunstenorganisaties
- 1 respondent is een fotografieorganisatie
- 10 respondenten zijn een museum
- 1 respondent is een archief of bibliotheek
- 2 respondenten zijn een organisatie voor film
- 7 respondenten zijn kunsteducatie
- 18 respondenten duiden 'anders' aan en vullen dan in concertorganisatie, cultuurcommunicatie, kunstencentrum (5 respondenten), cultuurhuis (2 respondenten), cultureel erfgoed, Stedelijke adviesraad, Letteren, opera, huis van debat, cultuurcentrum (7 respondenten), landelijk expertisecentrum voor cultureel erfgoed, steunpunt (2 respondenten), cultuurcentra, bibliotheken en cultuurwerking district Antwerpen, sociaalartistieke organisatie (2 respondenten)

Structuur van de organisatie

VRAAG 4: Welke rechtsvorm heeft uw organisatie? (N=55):

- 45 respondenten zijn vzw
- 3 respondenten zijn een stichting
- 7 respondenten duiden aan 'anders' en vullen dan in: APB, autonoom gemeente bedrijf, gemeentelijk met programma vzw, gemeentelijke vzw, gewoon provinciebedrijf, programma-vzw met gemeentelijk personeel, stadsdienst, stedelijke adviesraad, stedelijk dienst, stedelijke instelling, VOI (Vlaamse Openbare Instelling) en vzw met stadsdienst.

VRAAG 5:

Heeft uw organisatie een Algemene Vergadering (N=62)

- Ja: 51 respondenten (82%)
- Nee: 11 respondenten (18%)

Heeft uw organisatie een Raad van Bestuur (N=62)

- Ja: 55 respondenten (89%)

- Nee: 7 respondenten (11%)

Heeft uw organisatie een artistieke directie (N=62)

- Ja: 33 respondenten (53%)
- Nee: 29 respondenten (47%)

Heeft uw organisatie een zakelijke directie (N=62)

- Ja: 31 respondenten (50%)
- Nee: 31 respondenten (50%)

Heeft uw organisatie een algemene directie (N=62)

- Ja: 32 respondenten (52%)
- Nee: 30 respondenten (48%)

Heeft uw organisatie een Dagelijks Bestuur (N=62)

- Ja: 13 respondenten (21%)
- Nee: 49 respondenten (79%)

Op de vraag Anders antwoorden 19 respondenten:

- Algemeen directeur, algemene directie of intendant: 5 respondenten
- Directie: 3 respondenten
- Bureau (te vergelijken met RvB): 2 respondenten
- College van Burgemeester en Schepenen: 2 respondenten
- Directie, College van Burgemeester en Schepenen: 1 respondent
- Gemeenteraad is een soort Algemene Vergadering: 1 respondent
- Directie legt onmiddellijk verantwoording af aan de Deputatie, geen RvB: 1 respondent
- Coördinator: 1 respondent
- Artistieke en zakelijk zijn in 1 functie verenigd: 1 respondent
- Directiecomité: 1 respondent
- gestructureerd zoals een stadsdienst: 1 respondent
- remuneratiecomité: 1 respondent
- Dagelijks Bestuur wordt vervangen door comités, aangeduid door de RvB (audit, renummeratie), algemeen directeur; daarnaast intern: directieoverleg (algemeen directeur, marketing directeur, technisch directeur, Staff (alle direct reports van algemeen directeur): 1 respondent

VRAAG 6: De stichters van de organisaties van de respondenten zijn (N=62):

- Privépersonen: bij 30 respondenten (48%)
- Gemeentelijke overheid: bij 18 respondenten (29%)
- Vlaamse overheid: bij 10 respondenten (16%)
- Provinciale overheid: bij 6 respondenten (10%)

- Een andere privéorganisatie (vzw, nv,...): 5 respondenten (8%)
- Federale overheid: 0 respondenten
- 4 respondenten vullen in bij anders: gemeente en privéorganisaties (vriendenvereniging), Stad Gent vzw privé, verschillende gemeentelijke overheden, Vlaanderen en Nederland.

VRAAG 7: De belangrijkste financieringskanalen van de respondenten zijn:

- Subsidie van de Vlaamse Overheid: 48 respondenten (77%, N=62)
- Subsidie van gemeentelijke overheid: 34 respondenten (55%, N=62)
- Eigen inkomsten uit kaartverkoop: 28 respondenten (45% N=62)
- Subsidie van provinciale overheid: 26 respondenten (42%, N=62)
- Sponsoring uit bedrijfsleven: 24 respondenten (39%, N=61)
- Giften van particulieren: 9 respondenten (15%; N=62)
- Bijdragen vanuit vriendenvereniging: 9 respondenten (15%; N=62)
- Subsidie federale overheid: 3 respondenten (5%, N=61)
- Geen respondent doet beroep op Cultuurinvest of publieke steunfondsen
- 25 respondenten antwoorden 'anders' en vullen dan in:
Andere eigen inkomsten: verkoop projecten, horeca, zaalverhuur dienstverlening, opdrachten, uitkoopsommen, partnerships (dienstverlening toerisme,...), co-producties, abonnees, deelnemersbijdragen cursisten, CD's, merchandising
Andere subsidies: kapitaalsubsidies, loonsubsidies subsidies van Brussels Hoofdsteljk Gewest, Communauté Française, , EU, ambassades, Nederland, stadsbegroting, stichtingen

VRAAG 8: Op de vraag 'staat de bestuursvorm van uw organisatie wel eens ter discussie binnen uw directie en of RvB antwoorden de respondenten N=59):

- Nee: 40 respondenten (68%)
- Ja: 11 respondenten (19%)
- Soms: 8 respondenten (13%)

Samenstelling van de verschillende organen

VRAAG 9: Uit hoeveel leden bestaat uw RvB? (N=50)

- Gemiddelde: 12.86 leden
- Mediaan: 12 leden
- Minimum: 4 leden (bij 3 respondenten)
- Maximum: 29 leden (bij 1 respondent, een na hoogste is 27 leden)

VRAAG 10¹

¹ Bij deze vragenreeks, antwoorden enkele respondenten niet in percentages maar in absolute aantallen. Deze werden manueel omgezet naar percentages. Bij de respondenten die in percentages antwoorden, waren er enkele antwoorden die geen totaal van 100% bereikten (meer of minder dan 100%). Indien het om kleine afwijkingen ging (5% of minder), werden de resultaten meegenomen in de verwerking. Indien deze afwijkingen meer dan 5% bedroegen, werden de resultaten niet meegerekend.

% van de Raad van Bestuur bestaat uit volgende leeftijdscategorieën (N=47)

	18-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	> 65 jaar
Gemiddelde	5,75	18,50	34,62	29,05	12,14
Mediaan	,00	14,30	28,60	25,00	5,00
Minimum	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	75,00	75,00	100,00	75,00	75,00

% van de Algemene Vergadering bestaat uit volgende leeftijdscategorieën (N=33)

	18-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	> 65 jaar
Gemiddelde	4,90	18,67	35,68	28,55	11,93
Mediaan	,00	14,00	30,00	25,00	,50
Minimum	,00	,00	10,00	,00	,00
Maximum	33,33	66,00	100,00	75,00	80,00

% van de directie bestaat uit volgende leeftijdscategorieën (N=40)

	18-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	> 65 jaar
Gemiddelde	16,35	30,99	36,53	14,05	2,00
Mediaan	,00	,00	26,50	,00	,00
Minimum	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	100,00	100,00	100,00	100,00	50,00

VRAAG 11

Uit welk type leden bestaat uw RvB

	% rechtstreeks aangesteld, stemgerechtigd	% gecoöpteerd, stemgerechtigd	% adviserend, niet stemgerechtigd	% andere leden
N Valid	45	8	14	2
N Missing	19	56	50	62
Gemiddelde	94,25	56,81	19,22	50,00
Mediaan	100,00	63,25	10,50	50,00
Minimum	50	0	0	0
Maximum	100	100	100	100

Uit welk type leden bestaat uw AV

	% rechtstreeks aangesteld, stemgerechtigd	% gecoöpteerd, stemgerechtigd	% adviserend, niet stemgerechtigd	% andere leden
N Valid	39	6	8	2
N Missing	25	58	56	62
Gemiddelde	93,48	57,43	30,63	50,00

Mediaan	100,00	65,80	20,00	50,00
Minimum	35	0	5	0
Maximum	100	100	100	100

VRAAG 12

% vrouwen in bestuursorganen		
	% vrouwen RvB	% vrouwen AV
N Valid	44	39
N Missing	20	25
Gemiddelde	38,14	34,07
Mediaan	37,50	35,00
Minimum	10,00	,00
Maximum	75,00	66,00

VRAAG 13

% allochtonen in bestuursorganen		
	% allochtonen RvB	% allochtonen AV
N Valid	25	25
N Missing	39	39
Gemiddelde	7,01	6,63
Mediaan	10,00	5,00
Minimum	,00	,00
Maximum	20,00	40,00

VRAAG 14 Welke mandaten zijn aanwezig in uw RvB? (N=56):

- Voorzitter: 49 respondenten (88%)
- Penningmeester: 36 respondenten (64%)
- Secretaris: 35 respondenten (63%)
- Anders: ondervoorzitter(s) bij 17 respondenten (30%), gedelegeerd of afgevaardigd bestuurder bij 3 respondenten, Dagelijks Bestuurder bij 1 respondent, artistiek directeur bij 1 respondent, vicevoorzitter bij een respondent, een respondent vermeldt nog de leden en een andere respondent vermeldt de voorzitters van de verschillende comités

VRAAG 15: Hoe worden de leden van de RvB geworven of aangeduid? (N=56)

- Aanstelling door de subsidiërende overheid: 18 respondenten (32%)
- Coöptatie n.a.v. voorstel van de RvB: 36 respondenten (64%)
- Vacature met selectieprocedure: 1 respondent (2%)

- Anders: verkozen door de AV bij 4 respondenten (7%), op voorstel van de directie bij 3 respondenten (5%), kandidaatstelling bij 1 respondent, oprichters van de VZW bij 1 respondent, persoonlijk aanspreken bij 1 respondent

VRAAG 16: Dient er bij de samenstelling van uw RvB rekening gehouden te worden met het Cultuurpact? (N=50)

- Ja: 13 respondenten (26%)
- Nee: 37 respondenten (74%)

VRAAG 17: Zo ja, voldoet de RvB in de huidige bezetting aan de in het Cultuurpact gestelde voorwaarden? (N=43)

- Ja: 12 respondenten (28%)
- Nee: 2 respondenten (5%)
- Niet van toepassing: 29 respondenten (67%)

VRAAG 18: Is het aantal afgevaardigde politici in uw RvB en AV formeel vastgelegd? (N=50)

- Ja: 10 respondenten (20%)
- Nee: 18 respondenten (36%)
- Niet van toepassing: 22 respondenten (44%)

VRAAG 19: Is het aantal afgevaardigde ambtenaren in uw RvB en AV formeel vastgelegd? (N=51)

- Ja: 8 respondenten (16%)
- Nee: 18 respondenten (35%)
- Niet van toepassing: 25 respondenten (49%)

VRAAG 20: Welk % van de leden van uw RvB is afgevaardigd politicus of ambtenaar? Over de hele populatie (N=49)

- Gemiddelde: 17,55%
- Mediaan: 0%
- Minimum: 0% (bij 26 respondenten)
- Maximum: 80% (bij 1 respondent)

VRAAG 21: Welk % van de leden van uw RvB is belanghebbende (bv. sponsor) t.a.v. uw organisatie? (N=51)

- Gemiddelde: 6,9%
- Mediaan: 0%
- Minimum: 0% (bij 40 respondenten)
- Maximum: 80% (bij 1 respondent)

VRAAG 22: Welk % van de leden van uw RvB is aanwezig als expert? (N=51)

- Gemiddelde: 53,59%
- Mediaan: 50%

- Minimum: 0% (bij 9 respondenten)
- Maximum: 100% (bij 14 respondenten)

VRAAG 23

experten in RvB: ervaring / competenties culturele sector (N=48)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer belangrijk	31	48,4	64,6	64,6
Valid eerder belangrijk	11	17,2	22,9	87,5
Valid neutraal	4	6,3	8,3	95,8
Valid eerder onbelangrijk	1	1,6	2,1	97,9
Valid onbelangrijk	1	1,6	2,1	100,0

Niet van toepassing: 2

experten in RvB: ervaring / competenties andere Raden van Bestuur (N=46)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer belangrijk	6	9,4	13,0	13,0
Valid eerder belangrijk	14	21,9	30,4	43,5
Valid neutraal	11	17,2	23,9	67,4
Valid eerder onbelangrijk	12	18,8	26,1	93,5
Valid onbelangrijk	3	4,7	6,5	100,0

Niet van toepassing: 1

experten in RvB: ervaring / competenties bedrijfswereld (N=47)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer belangrijk	12	18,8	25,5	25,5
Valid eerder belangrijk	15	23,4	31,9	57,4
Valid Neutraal	10	15,6	21,3	78,7
Valid eerder onbelangrijk	6	9,4	12,8	91,5
Valid onbelangrijk	4	6,3	8,5	100,0

Niet van toepassing: 1

experten in RvB: ervaring /competenties overheid (N=45)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer belangrijk	9	14,1	20,0	20,0
Valid eerder belangrijk	19	29,7	42,2	62,2

neutraal	12	18,8	26,7	88,9
eerder onbelangrijk	4	6,3	8,9	97,8
onbelangrijk	1	1,6	2,2	100,0

Niet van toepassing: 2

VRAAG 24

experten in RvB: relevante managementervaring (N=46)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zeer belangrijk	18	28,1	39,1	39,1
eerder belangrijk	20	31,3	43,5	82,6
Valid neutraal	6	9,4	13,0	95,7
eerder onbelangrijk	1	1,6	2,2	97,8
onbelangrijk	1	1,6	2,2	100,0

Niet van toepassing: 2

experten in RvB: belangstelling voor kunst en cultuur (N=47)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zeer belangrijk	25	39,1	53,2	53,2
Valid eerder belangrijk	19	29,7	40,4	93,6
neutraal	3	4,7	6,4	100,0

Niet van toepassing: 1, geen enkele respondent antwoordt (eerder) onbelangrijk.

experten in RvB: het leveren van inbreng vanuit het eigen netwerk (N=47)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zeer belangrijk	22	34,4	46,8	46,8
Valid eerder belangrijk	17	26,6	36,2	83,0
neutraal	5	7,8	10,6	93,6
eerder onbelangrijk	3	4,7	6,4	100,0

Niet van toepassing: 1

VRAAG 25: Heeft u een profielschets van de leden van de RvB (N=49)

- Ja: 9 respondenten (18%)
- Nee: 40 respondenten (82%)

VRAAG 26: Zo ja, beantwoorden de leden van uw huidige RvB aan dit profiel? (N=44)

- Ja: 17 respondenten (39%)
- Nee: 6 respondenten (14%)
- Niet van toepassing: 21 respondenten (48%)

VRAAG 27: Zo ja, wordt deze profielschets wel eens geëvalueerd / herijkt? (N=46)

- Ja: 11 respondenten (24%)
- Nee: 7 respondenten (15%)
- Niet van toepassing: 28 respondenten (61%)

VRAAG 28: Zo ja, is deze profielschets vastgelegd in het huishoudelijk reglement of in de statuten? (N=46)

- Ja: 2 respondenten (4%)
- Nee: 18 respondenten (39%)
- Niet van toepassing: 26 respondenten (57%)

VRAAG 29: Ten aanzien van de leden die op basis van een positie in partijpolitiek of openbaar bestuur in uw RvB zetelen: is hun kandidatuur destijds getoetst aan de profielschets voor de bestuursfuncties die zij op dit moment in uw organisatie bekleden? (N=48)

- Ja: 6 respondenten (12,5%)
- Nee: 6 respondenten (12,5%)
- Niet van toepassing: 36 respondenten (75%)

De regels voor het functioneren en de bevoegdheden van de verschillende organen

VRAAG 30: Op de vraag 'wordt de werking van de in uw organisatie aanwezige organen geregeld volgens een van de volgende instrumenten' antwoorden de respondenten (N=54):

- Statuten: bij 46 respondenten (85%)
- Huishoudelijk reglement: bij 24 respondenten (44%)
- Anders: beheersovereenkomst of samenwerkingsovereenkomst met overheid (3 respondenten), arbeidsreglement (2 respondenten), afsprakennota, convenanten tussen afdelingen (leden AV) en koepelorganisatie (1 respondent), oprichtingsdecreet geldt als statuten (1 respondent), niet of niet van toepassing (2 respondenten)

VRAAG 31: Wat is de duur van één bestuurstermijn binnen uw organisatie? (N=50):

- 1-4 jaar: 16 respondenten (32%)
- 4-8 jaar: 13 respondenten (26%)
- Er is geen vastgestelde duur: 17 respondenten (34%)
- Anders (4 respondenten): termijn van de (gemeentelijke) legislatuur (2 respondenten), 5 jaar, decretaal bepaald

VRAAG 32: Wordt er bij de wisseling van het bestuur een rooster van aftreden gehanteerd om de continuïteit te bewaken? (N=49):

- Ja: bij 13 respondenten (27%)
- Nee: bij 20 respondenten (41%)
- Niet van toepassing: bij 16 respondenten (33%)

VRAAG 33: Zo ja, is dit rooster van aftreden vastgelegd in de statuten of het huishoudelijk reglement? (N=46)

- Ja: 10 respondenten (22%)
- Nee: 10 respondenten (22%)
- Niet van toepassing 26 respondenten (56%)

VRAAG 34: Zo ja, is het daarbij mogelijk dat zittende bestuursleden hun mandaat met meer dan 1 termijn verlengen? (N=45)

- Ja: 17 respondenten (38%)
- Nee: 6 respondenten (13%)
- Niet van toepassing: 22 respondenten (49%)

VRAAG 35: Is de artistieke directie vertegenwoordigd in de RvB (N=49):

- Ja: 26 respondenten (53%)
- Nee: 12 respondenten (24%)
- Niet van toepassing: 11 respondenten (23%)

VRAAG 36: Is de zakelijke directie vertegenwoordigd in de RvB (N=48):

- Ja: 24 respondenten (50%)
- Nee: 13 respondenten (27%)
- Niet van toepassing: 11 respondenten (23%)

VRAAG 37: Is de algemene directie vertegenwoordigd in de RvB (N=48):

- Ja: 35 respondenten (73%)
- Nee: 8 respondenten (17%)
- Niet van toepassing: 5 respondenten (10%)

VRAAG 38: Zo ja, heeft de directie stemrecht in de RvB (N=46)?

- Ja: 7 respondenten (15 %)
- Nee: 33 respondenten (72%)
- Niet van toepassing: 6 respondenten (13%)

VRAAG 39: Zo ja, neemt uw directie een of enkele van onderstaande mandaten op in de RvB (N=54)?

- Voorzitter: 1 respondent (2%)
- Penningmeester: 2 respondenten (4%)

- Secretaris: 6 respondenten (11%)
- Anders: gedelegeerd bestuurder (2 respondenten), afgevaardigd bestuurder (1 respondent), Dagelijks Bestuurder (1 respondent), algemene directeur wordt bijgestaan door zakelijk assistente die verslag maakt van de vergadering (1 respondent), niet stemgerechtigd, maar wel altijd verplicht aanwezig (1 respondent), wel secretaris geen stemrecht (1 respondent), , geen (2 respondenten).
- Niet van toepassing: 27 respondenten (50%)

VRAAG 40: Welke rol vervult de directie binnen de vergaderingen van de RvB (N=54)?

- Informatie verschaffen: 49 respondenten (91%)
- Afleggen van verantwoording: 44 respondenten (82%)
- Verslaggeving: 42 respondenten (78%)
- Anders: antwoord telkens een respondent: advies over relevante dossiers, beleidsvoorbereiding, dossiers ter beslissing voorleggen, enthousiasmeren, inhoudelijk sturen van de vergadering, meedenken, voorleggen nieuwe ideeën of structuren, voorleggen strategische stappen.
- Niet van toepassing: 2 respondenten (4%)

VRAAG 41: Is vanuit de RvB een Dagelijks Bestuur aangesteld? (N=49)

- Ja: 28 respondenten (57%)
- Nee: 21 respondenten (43%)

VRAAG 42: Zo ja, uit hoeveel leden bestaat het DB? (N=27)

- Gemiddeld: 4,3 leden
- Mediaan: 4 leden
- Minimum: 2 leden (bij 4 respondenten)
- Maximum: 8 leden (bij 3 respondenten)

VRAAG 43: Hoe is het DB samengesteld? (N=40)

- Uitsluitend leden van de RvB: bij 14 respondenten
- Uit leden van de RvB aangevuld met experts: bij 3 respondenten
- Anders: 12 respondenten. Leden RvB met leden van de directie (bij 5 respondenten), voorzitter en secretaris (1 respondent), voltallig personeel (1 respondent), artistiek en zakelijk leider of directie (2 respondenten), de mogelijkheid om DB op te richten is voorzien in het huishoudelijk reglement (1 respondent), het DB van de programma-vzw (1 respondent), uitsluitend leden van RvB, maar DB wordt niet formeel door statuten geregeld en in 2012 wordt dit vervangen door comités bestaande uit leden van de RvB.
- Niet van toepassing: 11 respondenten

VRAAG 44: Wat is de rol van de Dagelijks Bestuur (N=53):

- Dagelijkse leiding van de organisatie: bij 21 respondenten (40%)
- Voorbereiding vergaderingen RvB: 25 respondenten (47%)
- Geven van feedback aan RvB: 15 respondenten (28%)

- Goedkeurende rol t.a.v. RvB: 5 respondenten (9%)
- Besluitvormende rol t.a.v. de RvB: 7 respondenten (13%)
- Anders: 3 respondenten (6 respondenten)
- Niet van toepassing: 10 respondenten (19%)

VRAAG 45: Hoe beschouwt u de rol van de Algemene Vergadering in uw organisatie (N=53):

- Ontwerper algemene strategie: 12 respondenten (23%)
- Ontwerper algemeen beleid: 10 respondenten (19%)
- Adviseur juridisch / financieel: 5 respondenten (9%)
- Ondersteuning van de directie en of RvB t.a.v. fondsenwerving onderbedrijven en particulieren: 1 respondent (2%)
- Controleren van directie en / of RvB: 40 respondenten (76%)
- Belangrijk bij crisismanagement: 5 respondenten (9%)
- Anders: 7 respondenten (14%): als een verplicht nummer (er is slechts 1 lid verschil met RvB of AV en RvB vergaderen meestal samen): 2 respondenten, adviseur algemene strategie, algemeen inspirerend, AV=Gemeenteraad, bij APB is er enkel RvB, goedkeuring jaarlijks financieel verslag, goedkeuring werking, klankbord, netwerk.

VRAAG 46: Staat dit overeenkomstig beschreven in de statuten van uw organisatie (N=45):

- Ja: 29 respondenten (64%)
- Nee: 16 respondenten (36%)

VRAAG 47: Hoe beschouwt u de rol van de Raad van Bestuur in uw organisatie (N=54):

- Ontwerper algemene strategie: bij 21 respondenten (39%)
- Ontwerper algemeen beleid: bij 18 respondenten (33%)
- Adviseur juridisch / financieel: bij 34 respondenten (63%)
- Ondersteuning van de directie t.a.v. fondsenwerving onder bedrijven en particulieren: bij 18 respondenten (33%)
- Controlerend t.a.v. de directie: bij 42 respondenten (78%)
- Belangrijk bij crisismanagement: bij 27 respondenten (50%)
- Anders: ambassadeurs; strategisch advies; valideren van algemene strategie en adviseur/feedback op allerlei punten in hun individueel en collectieve expertise als ervaren managers

VRAAG 48: Staat dit overeenkomstig beschreven in de statuten van uw organisatie? (N=48)

- Ja: 27 respondenten (56%)
- Nee: 21 respondenten (44%)

VRAAG 49: Hoe beschouwt u de rol van de directie in uw organisatie (t.a.v. de RvB en AV)? (N=54):

- Uitvoerder van genomen besluiten: 38 respondenten (70%)
- Eindredacteur van genomen besluiten: 30 respondenten (56%)
- Verantwoordelijke dagelijkse leiding: 48 respondenten (89%)
- Verantwoordelijk werving personeel: 37 respondenten (69%)

- Anders: 4 respondenten (7%): afgevaardigd beheerder; initiatiefnemer m.b.t. algemene strategie, beleid, projecten; uitvoering van de door de directie voorgestelde plannen, zoals gevalideerd door de RvB; voorbereiding belangrijke strategische stappen ter goedkeuring door RvB; voorbereiding belangrijke strategische stappen ter goedkeuring door RvB; voorbereiding beleid; wisselwerking uiteindelijk is de RvB het beslissend orgaan.

VRAAG 50: Staat dit overeenkomstig beschreven in de statuten van uw organisatie? (N=47)

- Ja: 20 respondenten (43%)
- Nee: 27 respondent (57%)

VRAAG 52: Waarover beslist de RvB? (N=54):

- De begroting: 48 respondenten (89%)
- Het jaarverslag: 47 respondenten (87%)
- De artistieke visie en missie van de organisatie: 28 respondenten (53%, N=53)
- Algemeen zakelijk beleid op kortere termijn: 25 respondenten (46%)
- Zakelijke strategie op langere termijn: 39 respondenten (72%)
- Besluitvorming in verband met belangrijke investeringen: 40 respondenten (74%)
- Selectie en benoeming van directieleden: 37 respondenten (69%)
- Aanstellen van een auditor: 25 respondenten (46%)
- De remuneratie: 12 respondenten (22%)
- Anders: 4 respondenten (7%): aanstellen bedrijfsrevisor; advies aan College: loon van de intendant; remuneratie directieleden; strategie; goedkeuring geven op voorstel begroting en actieplan

VRAAG 52: Staat dit overeenkomstig beschreven in de statuten van uw organisatie (N=47):

- Ja: 24 respondenten (51%)
- Nee: 23 respondenten (49%)

VRAAG 53: Wat is de rol van de RvB bij de totstandkoming van het structurele beleidsplan? (N=54)

- Adviserend: 43 respondenten (80%)
- Goedkeurend: 41 respondenten (76%)
- Besluitvormend: 19 respondenten (36%)
- Geen enkele respondent duidde aan 'anders' of 'niet van toepassing'

VRAAG 54: Indien u werkt met werkgroepen of commissies, welke aspecten worden hier behandeld?(N=54)

- Begroting: bij 7 respondenten (13%, N=53)
- Jaarverslag: 2 respondenten (4%)
- Artistieke visie en missie van de organisatie: 12 respondenten (22%)
- Algemeen zakelijk beleid op kortere termijn: 6 respondenten (11%)
- Zakelijke strategie op lange termijn: 8 respondenten (15%)
- Besluitvorming i.v.m. belangrijke investeringen: 4 respondenten (7%)
- Selectie en benoeming van directieleden: 8 respondenten (15%)

- Anders: 8 respondenten: advies en beslissing ivm beurzen, subsidies beroepsprocedures; herstructurering: hervorming werking bestuursorganen; hrm-beleid en fondsenwerving: inhoudelijke strategie: niet van toepassing; opstellen en aanpassen reglementen; remuneratie van directie alleen: zoals hoger gesteld de comités vervangen het DB vanaf 2012

VRAAG 55: Hoe vaak vergadert de RvB plenair? (N=48)

- Minimum: 2 maal (1 respondent)
- Maximum: 17 maal (1 respondent)
- Gemiddelde: 5,8 maal
- Mediaan: 5 maal

VRAAG 56: Wat is bij benadering het % van de leden van de RvB dat altijd aanwezig is op vergaderingen en bijeenkomsten? (N=48)

- Minimum: 25% (1 respondent)
- Maximum: 100% (1 respondent)
- Gemiddelde: 69%
- Mediaan: 70%

VRAAG 57: Worden degenen die vaak afwezig zijn daarop ook aangesproken? (N=48)

- Ja: 28 respondenten (58%)
- Nee: 11 respondenten (23%)
- Niet van toepassing: 9 respondenten (19%)

VRAAG 58: Welke algemene regeling is vastgesteld voor de tegemoetkoming van de leden van de RvB: (N=50)

- Zitpenning: 8 respondenten (16%)
- Forfaitaire onkostenvergoeding: 2 respondenten (4%)
- Op basis van bewezen onkosten: 10 respondenten (20%)
- Anders: 5 respondenten: eten; vervoersonkosten; vrijkaarten voor voorstellingen (bij 3 respondenten)
- Er is niets voorzien: bij 27 respondenten (54%)

De informatiestromen en transparantie

VRAAG 59: Hoe ver op voorhand worden de agenda en de stukken van de plenaire vergaderingen van de RvB verstuurd? (N=49)

- Meer dan een week op voorhand: 18 respondenten (37%)
- Een week op voorhand: 25 respondenten (51%)
- Minder dan een week op voorhand: 3 respondenten (6%)
- Overhandiging stukken tijdens de vergadering: 3 respondenten (6%)

VRAAG 60: Hoe vindt het overleg tussen enerzijds de voorzitter van de AV en anderzijds de voorzitter van de RvB plaats? (N=54)

- Via e-mail, briefwisseling en telefoon: bij 3 respondenten (6%)
- Aanwezigheid in elkaars vergadering: bij 3 respondenten (6%)
- Overleg voorafgaand aan vergadering: bij 1 respondent (2%)
- Anders: 13 respondenten zeggen dat hun voorzitter RvB dezelfde persoon is als de voorzitter van de AV (24%), een respondent antwoordt niet van toepassing.
- Niet van toepassing: 32 respondenten (59%)

VRAAG 61: Hoe vindt het overleg tussen enerzijds de voorzitter van de RvB en anderzijds de artistieke directie plaats? (N=54)

- Via e-mail, briefwisseling en telefoon: bij 31 respondenten (57%)
- Deelname directie aan vergadering RvB: bij 29 respondenten (54%)
- Overleg voorafgaand aan bestuursvergadering: bij 26 respondent (48%)
- Anders: 3 respondenten zeggen informeel regelmatig contact (6%), 2 respondenten zeggen via de algemene directie of de gedelegeerd bestuurder (4%).
- Niet van toepassing: 11 respondenten (20%)

VRAAG 62: Hoe vindt het overleg tussen enerzijds de voorzitter van de RvB en anderzijds de zakelijke directie plaats? (N=54)

- Via e-mail, briefwisseling en telefoon: bij 34 respondenten (63%)
- Deelname directie aan vergadering RvB: bij 29 respondenten (54%)
- Overleg voorafgaand aan bestuursvergadering: bij 29 respondenten (54%)
- Anders: 1 respondent zegt 'via persoonlijk overleg', 1 zegt 'via algemene directie', een zegt 'zakelijk, artistieke en algemeen =1 persoon'
- Niet van toepassing: 10 respondenten (19%)

VRAAG 63: Hoe vindt het overleg tussen enerzijds de voorzitter van de RvB en anderzijds de algemene directie plaats? (N=54)

- Via e-mail, briefwisseling en telefoon: bij 39 respondenten (72%)
- Deelname directie aan vergadering RvB: bij 34 respondenten (63%)
- Overleg voorafgaand aan bestuursvergadering: bij 33 respondenten (61%)
- Anders: 3 respondenten zeggen via Dagelijks Bestuur, 2 respondenten zeggen persoonlijk overleg, een respondent zegt staf
- Niet van toepassing: 6 respondenten (11%)

VRAAG 64: Op welke manier worden de verslagen van de vergaderingen van de RvB verspreid? (N=50)

- Enkel binnen de RvB: 12 respondenten (24%)
- Toezending aan de leden van RvB en directie: 33 respondenten (66%)
- Verspreiding binnen de gehele organisatie: 2 respondenten (4%)
- Verspreiding zowel intern als extern: 1 respondent (2%)

- Anders: aan de toezichhoudende overheden (4respondenten, waarvan bij een via de Gemeenteraad, bij een via de schepenen, en bij een via de regeringsafgevaardigden en), via een personeelsoverleg waarop alle relevant, niet-persoonsgebonden materiaal wordt toegelegd en via intranet

VRAAG 65: Worden de jaarverslagen van uw organisatie actief verspreid? (N=54)

- Via verzending aan RvB, directie en/of Dagelijks Bestuur: 42 respondenten
- Via verzending aan de volledige organisatie: 20 respondenten
- Via verzending naar belanghebbende van uw organisatie: 22 respondenten
- Anders : worden telkens door 1 respondent vermeld: ad hoc; gepubliceerd op de website: op intranet; RvB/AV/GR (Gemeenteraad)

VRAAG 66: Worden de jaarverslagen van uw organisatie passief verspreid.? (N=54)

- Online: 16 respondenten (30%)
- Anders: worden telkens door 1 respondent vermeld: neen; op aanvraag; op intranet; print; samenvattende publicatie per jaar; via website griffie

Het toezicht

VRAAG 67: Voert de RvB tenminste eens per jaar een functioneringsgesprek met de directie? (N=49)

- Ja: 15 respondenten (31%)
- Nee: 30 respondenten (61%)
- Niet van toepassing: 4 respondenten (8%)

VRAAG 68: Aan wie legt de RvB formeel verantwoording af voor haar werkzaamheden: (N=47)

- De AV: bij 30 respondenten (64%)
- De overheden of subsidiënten: 15 respondenten (32%)
- Het Dagelijks Bestuur: 2 respondenten (4%)
- De directie: 1 respondent (2%)
- De revisor, accountant en bank: 1 respondent (2%)

VRAAG 69: Aan wie legt het DB formeel verantwoording af voor haar werkzaamheden? (N=28)

- Aan de RvB: 19 respondenten
- Niet van toepassing: 5 respondenten
- Niet/ niemand: 2 respondenten
- Aan de AV: 2 respondenten
- Bottum up: DB = teamvergadering genereert volledige werking: 1 respondent

VRAAG 70: Houdt de RvB op geregelde tijdstippen een zelfevaluatie: (N:49)

- Ja: 14respondenten (29%)
- Nee: 35 respondenten (71%)

VRAAG 71: Indien van toepassing, houdt het DB op geregelde tijdstippen een zelfevaluatie

- Ja: 11 respondenten
- Nee: 17 respondenten
- Niet van toepassing: 15 respondenten

VRAAG 72: Is er een geijkte procedure voorzien in het geval van conflict tussen de directie en de RvB

- Ja: 5 respondenten
- Nee: 43 respondenten

VRAAG 73: Is er een geijkte procedure voorzien in het geval van belangentegenstelling i.v.m. een bestuurslid van uw organisatie?

- Ja: 6 respondenten
- Nee: 43 respondenten

De invloed en verantwoordelijkheid van de RvB

VRAAG 74: Indien uw organisatie een publieke vzw is, kunt u binnen de gestelde subsidierichtlijnen het voor uw organisatie voorziene budget aan werkingssubsidie naar autonoom inzicht aanwenden? (N=47)

- Ja: 30 respondenten (64%)
- Nee: 2 respondenten (4%)
- Niet van toepassing: 3 respondenten (6%)
- Anders 12 respondenten (25%): APB met afspraken in de beheersovereenkomst; een belangrijk deel zit verankerd in lonen. Daarvan is een belangrijk deel voorzien voor statutaire ex-VRT werknemers. Dit deel ontsnapt volledig aan de controle van de vzw maar heeft er wel een zware impact op.; ja maar we zijn een VOI ipv een vzw.; volgens het goedgekeurd budget.

VRAAG 75: Is er reeds sprake geweest van directe politieke inmenging t.a.v. de werking van uw organisatie? (N=49)

- Ja: 11 respondenten (22%)
- Nee: 34 respondenten (69%)
- Niet van toepassing: 4 respondenten (8%)

VRAAG 76: Zo ja, hoe manifesteerde deze inmenging zich? (N=53)

- Bij de aanduiding van de leden van de RvB: 8 respondenten (15%)
- Bij de benoeming van de voorzitter van de RvB: bij 6 respondenten (11%)
- Ten aanzien van de artistieke werking: bij 3 respondenten (6%)
- Ten aanzien van de zakelijke werking: bij 5 respondenten (9%)
- Bij besluiten omtrent grote investeringen: bij 5 respondenten (9%)

Behoeft aan beginselen voor goed bestuur

VRAAG 77: Werd er binnen uw organisatie reeds over goed bestuur gesproken: (N=50)

- Ja: 36 respondenten (72%)
- Nee: 14 respondenten (28%)

VRAAG 78: Bent u vragende partij voor een leidraad goed bestuur (N=48):

- Ja: 38 respondenten (79%)
- Nee: 10 respondenten (21%)