



cultuurforum

2020

1/6/12 de Warande, Turnhout

GOED BESTUUR VOOR CULTUUR!

CULTURAL GOVERNANCE ALS HEFBOOM TOT PROFESSIONALISERING

Prof. dr. Annick Schramme & Joke Schrauwen

Universiteit Antwerpen



2 trajecten

- Werkgroep Bilsen Fonds

Leidraad: principes *governance* op organisatieniveau

- Onderzoek UA / CJSM

Bestuurspraktijk bij culturele organisaties in Vlaanderen

- Doelgroep: Professionele gesubsidieerde cultuursector



Waarom cultural governance?

Professionalisering van culturele organisaties

- Door afbakening bevoegdheden
- Meer kennis over de eigen werking, wat leidt tot verbetering van de eigen organisatie
- Controle & verantwoording: vermindert risico op (financiële) problemen
- Verhoogt zelfredzaamheid

Grotere garantie op verantwoorde omgang met publieke middelen

Interne en externe transparantie stijgt

- Verhoogt vertrouwen en reputatie
- Vereenvoudigt dialoog met stakeholders



Waarom cultural governance?

PROFIT SECTOR	CULTUURSECTOR
Succes onderneming op lange termijn	Uitvoering van artistieke / culturele missie
Winstgedreven, marktoriëntatie	Maatschappelijke oriëntatie
Belangen shareholders	Belangen stakeholders
Bezoldigde bestuurders	Onbezoldigde bestuurders



Cultural governance

Definitie

'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.'



Leidraad cultural governance

Cultuursector, een diverse sector

Deelsectoren

Dominanter onderscheid:

Overheidsgebonden culturele organisatie ⇔ private organisaties

Koppeling bestuurstype aan levenscyclus:

- Vrienden – adviserend – toezichhoudend
- Niet zo scherp afgelijnd in Vlaamse cultuursector



Leidraad Cultural Governance

5 principes en 25 aanbevelingen

1. De **ROL EN BEVOEGDHEDEN** van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie. Ieder orgaan heeft eigen, duidelijk afgebakende taken;
2. De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar: **CHECKS AND BALANCES**;



5 principes en 25 aanbevelingen

3. De bestuursorganen werken **TRANSPARANT** en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun werking en beslissingen;
4. De **SAMENSTELLING** van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen;
5. De bestuursorganen erkennen het belang van de interne en externe **STAKEHOLDERS**. Bij strategische beslissingen houden de bestuursorganen rekening met de stakeholders.



Principe I: rol en bevoegdheden

1. Keuze bestuursorganen ~ rechtspersoonlijkheid, daarnaast duidelijke rol
2. Afspraken over taakafbakening van bestuursorganen
3. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van directieteam
4. AV en RvB discussiëren en beslissen ook over: Missie, Algemene beleid en strategie, Financiële stavaza, eigen werkwijze en taakverdeling, relatie directieteam

Principe I: rol en bevoegdheden



"THE CHAIRMAN WILL NOW DANCE HIS VISION FOR CRABCO IN THE TWENTY-FIRST CENTURY."

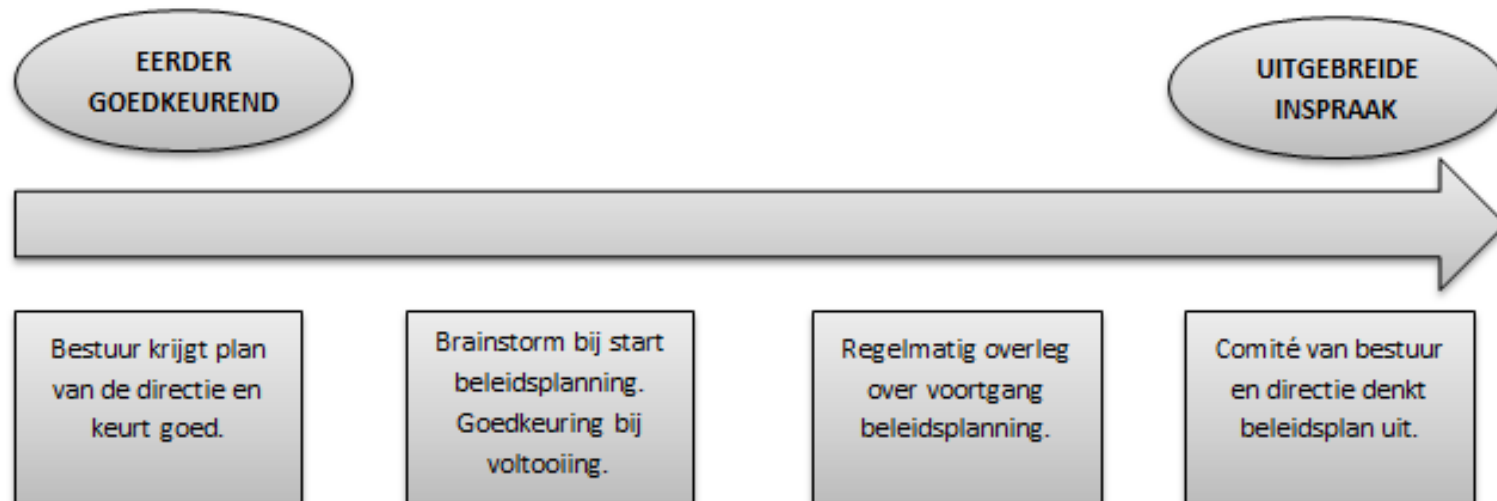
Bespreken missie en strategie door RvB?



Principe I: rol en bevoegdheden

4. Bespreken missie en strategie door RvB

- Mate inspraak bij artistieke / culturele missie varieert
- Positieve invloed beleidsplanmethodiek





Principe I: rol en bevoegdheden

1. Keuze bestuursorganen ~ rechtspersoonlijkheid, daarnaast duidelijke rol
2. Afspraken over taakafbakening van bestuursorganen
3. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van directieteam
4. AV en RvB discussiëren en beslissen ook over: Missie, Algemene beleid en strategie, Financiële stavaza, eigen werkwijze en taakverdeling, relatie directieteam
5. MVO
6. Aansprakelijkheid



Principe II: checks and balances

7. Keten van controle en verantwoording: AV $\Leftrightarrow$ RvB $\Leftrightarrow$ Directie
8. AV is meer dan RvB+1
9. Betrokkenheid van verschillende overheden expliciteren
10. RvB stelt directie aan: werkgeversrol
11. Functioneringsgesprek RvB / directie
12. Directie neemt deel aan vergaderingen RvB als informant
13. Rol voorzitter: primair aanspreekpunt, verantwoordelijk functioneren RvB



Board members accepted their role as potted plants, but still resented the periodic hosing by Mr. Ackerman.

c.07CharlesFincher03.12 Scribble-in-Law at LawComix.com

Checks & Balances niet enkel op papier, maar ook in de praktijk!

Principe III: transparantie

- 14. Samenstelling bestuursorganen openbaar
- 15. Directie verschaft gevraagd en ongevraagd nodige informatie
- 16. Huishoudelijk reglement





Principe IV: samenstelling

17. Evenwichtige samenstelling: profielen, diversiteit en differentiatie



Demografische diversiteit

- 64% tussen 45 en 65 jaar
- 38 % vrouwen
- 7% allochtonen

Diversiteit competenties en profielen: belangrijkste belangstelling voor cultuur

Bv. Ervaring:

- Culturele sector: voor 88% belangrijk
- Overheid: voor 62% belangrijk
- Bedrijfswereld: voor 58% belangrijk
- Andere RvB's: voor 43% belangrijk

Profielschets uitgeschreven: slechts bij 18%

mix competenties: bv. boekhouden, juridisch, hrm, cultureel profiel



Principe IV: samenstelling

17. Evenwichtige samenstelling: profielen, diversiteit en differentiatie
18. Evaluatie gewenste en reële profielen
19. Bestuurders zijn integer, toegewijd, respect voor artistieke vrijheid en werken in functie maatschappelijk doel organisatie, absenteïsme



Principe IV: samenstelling





Principe IV: samenstelling

17. Evenwichtige samenstelling: profielen, diversiteit en differentiatie
18. Evaluatie gewenste en reële profielen
19. Bestuurders zijn integer, toegewijd, respect voor artistieke vrijheid en werken in functie maatschappelijk doel organisatie, absenteïsme
20. Voldoende, maar niet teveel bestuurders: 6 tot 12
21. Termijn bestuursmandaat en Q verlengingen vastleggen
22. Gefaseerd rooster van aftreden



Principe IV: samenstelling

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bestuurder 1 Voorzitter (sinds 2009)	Verlengen of niet?				Aftreden			
Bestuurder 2 (sinds 2010)		Verlengen of niet?				Aftreden		
Bestuurder 3 Penningmeester (sinds 2011)			Verlengen of niet?				Aftreden	
Bestuurder 4 (sinds 2012)				Verlengen of niet?				Aftreden
Bestuurder 5 (sinds 2005)	Aftreden				Opvolger: verlengen of niet?			
Bestuurder 6 (sinds 2006)		Aftreden				Opvolger: verlengen of niet?		
Bestuurder 7 (sinds 2007)			Aftreden				Opvolger: verlengen of niet?	
Bestuurder 8 Secretaris (sinds 2008)				Aftreden				Opvolger: verlengen of niet?



Principe V: stakeholders

23. Strategie om stakeholders te betrekken bij nastreven doel organisatie
Transparantie communicatie naar interne en externe stakeholders



23. Rollen van vriendenvereniging en vrijwilligers?

24. Pas toe of leg uit



Onderzoek

Besluit Onderzoek bestuurspraktijk in Vlaanderen *governance*

- Ideaal consensus en afstemming
- Engagement drijvende kracht
- Principes en aanbevelingen *cultural governance*: onvoldoende gekend / toegepast
- *Governance*: organisch, beperkt in documenten vastgelegd

‘Het staat op de agenda maar niet op papier’



Onderzoek: aanbevelingen

Hoe kunnen overheden en intermediairen bestuurspraktijk verbeteren?

1. Informatie en communicatie: principes van goed bestuur verspreiden

- Toegepast en gedragen bij het hele bestuur?
- Permanente opdracht

Tools: modeldocumenten

- Functieomschrijvingen van bestuur en directie
- Bestuurdersprofiel
- *Tips&tricks* werven en opleiden bestuurders
- Format gefaseerd rooster van aftreden
- Thema's huishoudelijk reglement en statuten
- *QuickScan*
- Zelfevaluatie-instrument



Onderzoek: aanbevelingen

2. **Vorming**
3. **Advies en begeleiding**
4. **Bestuurdersdatabank**
5. **Quota samenstellingen?**
6. **Monitoring bestuurspraktijk: vervolgonderzoek?**
7. **Verankeren 'pas toe of leg uit'?**