

A dark grey circle containing text, positioned in the lower right quadrant of the page. The circle is partially overlapping a yellow curved shape and a grey curved shape.

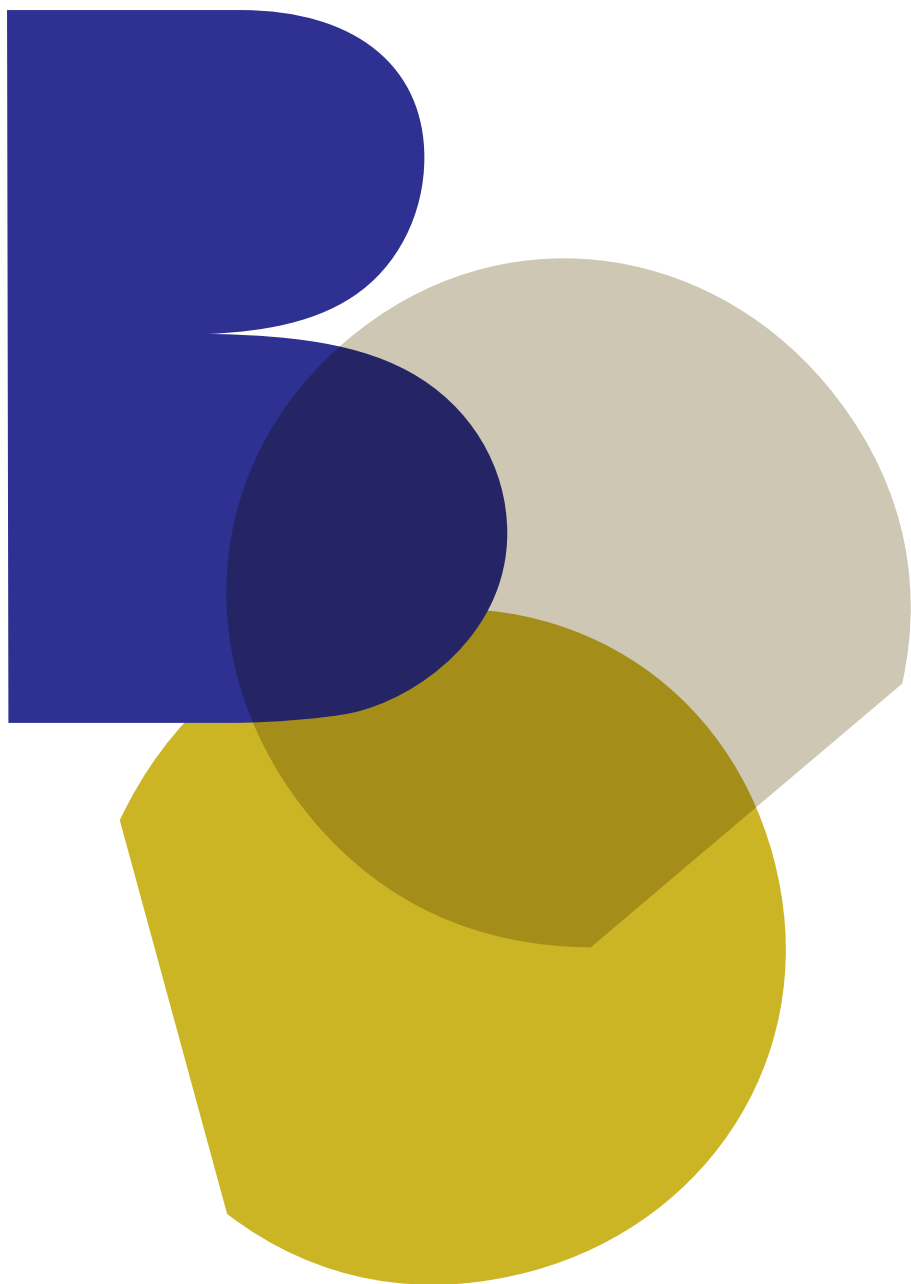
Bestuurscode
Cultuur

het Fonds voor
Cultuurmanagement





Inleiding Bestuurscode Cultuur	3
Toelichting	8
Principes en aanbevelingen	13
Acht verschillen met de Leidraad Goed Bestuur	31
Begrippenapparaat	36
Geraadpleegde documenten en wetgeving	39
Werkgroep	42



In maart 2012 presenteerde het Fonds voor Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen een eerste Vlaamse Leidraad Goed Bestuur voor Cultuur. Acht jaar later leek een herziening wenselijk, en werd hiertoe een specifieke werkgroep opgericht. De omgeving evolueert immers permanent: nieuwe thema's zijn prominent aanwezig in het maatschappelijk debat, de verwachtingen vanuit de samenleving ten aanzien van de cultuursector zijn hoger, de economische situatie is achteruit gegaan - en ook op het vlak van wetgeving en regelgevend kader is er sinds 2012 heel wat veranderd. Er is behoefte aan een vernieuwde versie die houvast kan bieden en die rekening houdt met die nieuwe ontwikkelingen.

INLEIDING

In Nederland werd de 'Governance Code Cultuur' in 2019 ook herzien, en deze code bleek inspirerend voor de werkgroep van het Fonds Cultuurmanagement. De consensus groeide om de acht principes van de Nederlandse code als uitgangspunt te nemen en zo een grote mate van convergentie te realiseren. De werkgroep is daarom zo dicht mogelijk bij de Nederlandse tekst gebleven. Uiteraard bleef het wenselijk om, gezien het andere bestuursmodel in Vlaanderen, maar wel vanuit een gemeenschappelijke geest, de aanbevelingen en de terminologie aan te passen aan de Vlaamse context. Een andere reden om te streven naar meer convergentie is de Europese ambitie die Vlaanderen en Nederland hebben. In een volgende stap zou de code ook getoetst kunnen worden op zijn Europese bruikbaarheid, in aanloop naar het Belgisch EU-voorzitterschap in 2024.

Het huidige traject werd langdurig voorbereid. In de zomer van 2019 is een onderzoek uitgevoerd naar de praktijk van *cultural governance* door het kenniscentrum Cultuurmanagement en Cultuurbeleid (Universiteit Antwerpen). In het najaar van 2019 is een werkgroep van het Fonds Cultuurmanagement gestart om de Leidraad van 2012 onder de loep te nemen. Het Fonds voor

Cultuurmanagement vond twee geëngageerde partners voor het hele traject in het Vlaams-Nederlands Huis deBuren en in Cultuurloket. Voor de eigenlijke herziening van de code konden we een beroep doen op de expertise van een reeks Vlaamse en Nederlandse experts, alsook praktijkmensen. Het ontwerp van de vernieuwde leidraad, nu “Bestuurscode Cultuur” genoemd, is daarop sectorbreed getoetst in de periode april-mei 2020. Deze consultatie leverde tal van nuttige inzichten en opmerkingen op. Er bleek uit deze consultatie onder meer dat er een vrees bestaat dat deze nieuwe code onvoldoende aangepast zou zijn aan kleinere organisaties en een bijkomende planlast met zich zou meebrengen. We hebben de aanbevelingen daarom op een aantal punten aangepast en we hebben geëxpliciteerd dat de toepassing proportioneel moet zijn aan de grootte en maturiteit van de organisatie.

Het uitgangspunt van de code is dat de principes sowieso worden toegepast en dat hierover een zekere uitleg gepubliceerd wordt. Van de aanbevelingen kan worden afgeweken indien er een degelijke motivatie voor gegeven wordt. In een aantal situaties kan een afwijking niet alleen mogelijk maar zelfs wenselijk zijn. Deze flexibiliteit vormt juist de meerwaarde van een code tegenover een meer rigide vorm van regelgeving.

De finale Bestuurscode Cultuur is nu klaar. Het verheugt ons alvast dat de Vlaamse regering aan de slag wil met de nieuwe code, zoals aangekondigd in de beleidsnota van de minister en de visienota Kunsten van april 2020.

De code wil vooral een hefboom zijn voor discussie en reflectie, een handleiding, een leidraad voor de sector om zichzelf te verbeteren op het vlak van bestuur en leiding geven, een preventiemiddel tegen kwalijke praktijken en interne ruzies, en een objectiverend middel om uit impasses te raken.

We presenteren deze code als een overkoepelende code voor reeds bestaande en meer specifieke codes. Andere codes, zoals de Fair Practice Code of de Code Culturele Diversiteit uit Nederland kunnen van nut zijn

voor wie specifieke thema's als diversiteit, solidariteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie wil verankeren in zijn organisatie. Dit kan met name in het intern reglement.

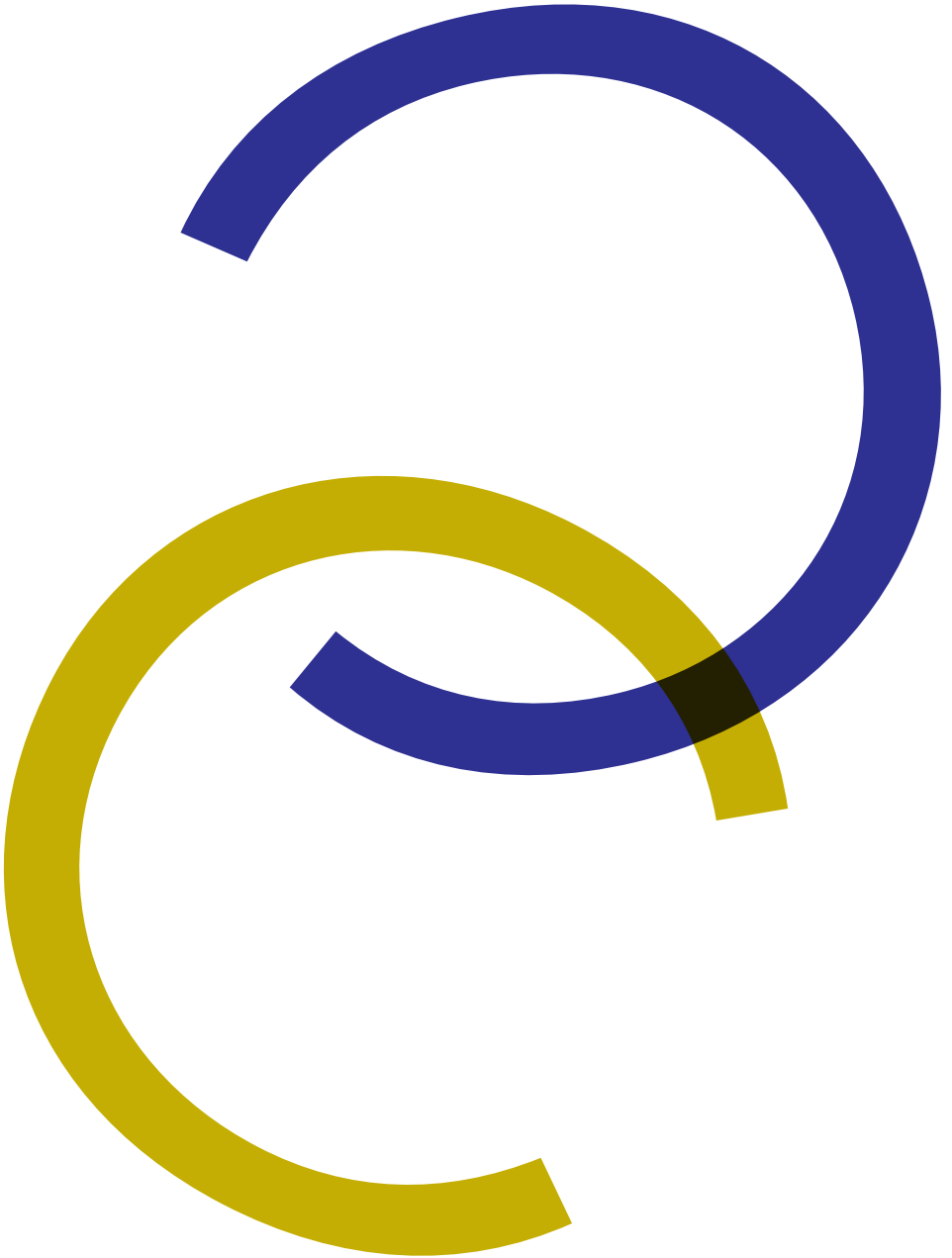
We hopen dat, bij de toepassing van de code, de overheid duidelijk en constructief zal communiceren over de verwachtingen aangaande de toepassing en de beoogde tijdslijn. Voor de kunstensector valt het alvast aan te bevelen om de code pas ingang te laten vinden vanaf de volgende subsidieronde in 2022. Op die manier kunnen organisaties die momenteel nog aan de slag zijn met de Leidraad van 2012 de nodige tijd nemen om de nieuwe code te implementeren. We stellen immers vast dat er verschillende snelheden zijn in de toepassing van de Leidraad van 2012: sommige staan reeds ver, andere moeten nog starten. De principes van de leidraad uit 2012 zijn overigens overgenomen in de nieuwe code, maar zijn geherformuleerd, en op een aantal punten uitgebreid en verfijnd. De verschillen tussen beide documenten zijn toegelicht in een bijlage van de code. Wij denken dat het niet wenselijk is dat deze nieuwe code onmiddellijk en a priori geldt als subsidievoorwaarde, maar dat a posteriori de toepassing van de principes wel wordt beoordeeld.

Aanvullend bij de code voorzien we ook een praktische toolbox die te consulteren is op de website van het Fonds voor Cultuurmanagement (Universiteit Antwerpen). Ook het opzetten van een interactief bestuurdersloket waar men terecht kan met bijkomende vragen, voor het delen van *good practices*, hulp en advies bij klachten of de werving van bestuurders, valt aan te bevelen. Verder denken we dat een opleiding speciaal gericht op bestuurders sterk zou kunnen bijdragen aan de verdere professionalisering van het besturen in Vlaanderen.

We hopen dat de hele sector deze nieuwe code geleidelijk zal omarmen en hem inderdaad zal gebruiken als hefboom voor een zo goed mogelijke ontwikkeling van ons cultureel landschap.

Tot slot willen we graag iedereen expliciet danken die rechtstreeks meegewerkt heeft aan de totstandkoming van deze code. In de eerste plaats de leden van de werkgroep. Het waren boeiende gedachtewisselingen die in een aangename, respectvolle en constructieve sfeer zijn verlopen. Ieder reikte vanuit zijn ervaringen en expertise nuttige suggesties en voorstellen aan. Dank daarvoor. Dank aan Rita De Graeve die vanuit het departement CJSM als waarnemend lid de discussies bijwoonde. Ook aan de talrijke respondenten bij de brede online bevraging zijn we veel dank verschuldigd. Franky Devos, Bert Schreurs, Koen Maes, Aldwin Dekkers en Dominique Savelkoul bedanken we graag voor hun constructieve persoonlijke feedback op de eindversie. Tot slot zijn we veel dank verschuldigd aan de bestuursleden van het Fonds voor Cultuurmanagement, die het volle vertrouwen gegeven hebben aan de werkgroep.

*Thomas Leysen en Annick Schramme
Fonds voor Cultuurmanagement
(Universiteit Antwerpen)*



TOELICHTING

Structuur van de code

De code bestaat uit acht principes en is als volgt opgebouwd: de eerste twee principes zijn van meer algemene aard (missie en het ‘pas toe en/of leg uit-principe’) en hebben betrekking op de organisatie als geheel. Vervolgens worden de verschillende verantwoordelijkheden besproken: twee principes over heldere afspraken voor bestuur en directie, twee principes die enkel van toepassing zijn op de verantwoordelijkheden van het bestuur zelf en tot slot twee principes die aangeven wat de verantwoordelijkheden zijn van de directie.

Principes

Voor de principes geldt ‘pas toe én leg uit’. De principes zijn ruim gesteld, maar gelden voor iedereen, in het belang van de sector. Desalniettemin zijn ze bedoeld als richtinggevend, niet als wetgeving. Omdat ze ruim geformuleerd zijn, vraagt dit om een beknopte toelichting hoe de organisatie ze heeft toegepast. Hierover wordt publiek gecommuniceerd, bijvoorbeeld in een periodiek verslag dat deel uitmaakt van de reguliere verantwoordingsstukken en liefst op de website van de organisatie.

Aanbevelingen

De code is geschreven met de pluraliteit van de sector in het achterhoofd. De aanbevelingen bieden ruimte voor die verscheidenheid (‘pas toe of leg uit’).

Uiteraard zal niet iedere aanbeveling in dezelfde mate van toepassing zijn op elke organisatie. Dat hoeft ook niet. Een goede reden om iets niet te doen, is altijd beter dan een gebrekkige toepassing om toch binnen de voorgestelde kaders te passen.

Verschillen kunnen te maken hebben met de subsector, de aard, omvang, ontwikkelingsfase of specifieke omstandigheden van de organisatie. Wij staan geen ‘one size fits all’ voor. We bevelen de overheid aan om ruimte te laten voor die variëteit. Dit wil zeggen dat dit mogelijk moet zijn, enkel op voorwaarde dat het goed gemotiveerd wordt.

Ethisch handelen

In een volatiele, diverse en onvoorspelbare omgeving wordt ethisch handelen alleen maar belangrijker. Vele organisaties worden dagelijks geconfronteerd met situaties waarin ethische afwegingen en keuzes gemaakt moeten worden. Dit kan gaan over grensoverschrijdend gedrag, eerlijke verloning voor kunstenaars, aandacht voor diversiteit in aanwervingen en samenstelling van besturen, samenwerkingen met private sponsors, mogelijke belangenverstrengeling, en het respecteren van de inhoudelijke autonomie. In deze code hebben we daarom meer dan voorheen aandacht voor deze thematiek. Bestuur en directie kunnen deze code hanteren als kader van afspraken en regels voor hun ethisch handelen.

Mogelijke belangenverstrengeling

Belangenverstrengeling is een situatie waarin een bestuurder meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstrengeling kan voor culturele organisaties nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van fondsenwerving door bestuurders. Bepaalde vormen van belangenverstrengeling kunnen echter ongewenst zijn, bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een bestuurder in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen, bijvoorbeeld als de individuele belangen van de bestuurder voorrang krijgen op de belangen van de culturele organisatie.

Belangenconflict

Belangenconflict is een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een bestuurder of lid van de directie dat deze niet meer in staat is om de belangen van de (culturele) organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

Politiek belang

Voor culturele instellingen, infrastructuur en diensten die opgericht werden door de overheid, of onder een overheidsinstantie ressorteren, gelden welbepaalde richtlijnen inzake de samenstelling van de beheers- of bestuursorganen conform het cultuurpact of gemeentedecreet. De manier waarop de overheid omgaat met deze politiek samengestelde besturen zou steeds in conformiteit moeten gebeuren met deze code, en eens

benoemd moeten de bestuurders ‘zonder last of ruggespraak’ kunnen optreden.

De samenstellers van de Bestuurscode Cultuur pleiten voor een duidelijkere omschrijving van de gewenste controlerende rol van de subsidiërende instanties, zeker wanneer deze van mening zijn dat de bestaande instrumenten daartoe, zoals de subsidieregeling of de beheersovereenkomsten, niet voldoen. Vormen van gelijklopende controle van de bestuurlijke overheid zoals door een regeringscommissaris en/of stadscommissaris kunnen dan behulpzaam zijn. Deze kan echter nooit in de plaats treden van het verantwoordelijke bestuur.

Maatschappelijke diversiteit en deskundigheid

Bij de samenstelling van het bestuur kan er een spanningsveld ontstaan tussen de vereiste deskundigheid en de nood aan diversiteit. Dit kan zich uiten bij bestuurders die een belanghebbende groep representeren of die aangesteld zijn op basis van hun politieke ideologie. Dit wordt ook zo aanvoeld bij een te kunstmatige toepassing van diversiteit als opgelegde eis. Maatschappelijke diversiteit en deskundigheid hoeven elkaar echter niet tegen te spreken en de code beveelt organisaties ook aan hier proactief mee om te springen.

Deskundigheid dient breed opgevat te worden en gelinkt te worden aan het begrip diversiteit. Er is uiteraard een noodzaak aan bestuursdeskundigheid, maar er zijn ook veel andere vormen van expertise die vergaard kunnen worden door mensen uit diverse maatschappelijke geleidingen te betrekken. De samenstelling van een bestuur toetsen aan diversiteit

getuigt van inclusie, en organisaties die inclusie omarmen, zijn maatschappelijk sterker ingebed en dus weerbaarder. Vandaar dat het structureel en consistent inzetten op diversiteit, niet alleen bij de samenstelling van het bestuur, sterk wordt aanbevolen in deze code.

Duurzaamheid

Het begrip duurzaamheid wordt in deze code vooropgesteld om ecologische, sociale en economische bezorgdheden, en meer algemeen de aandacht voor transparante bestuursmethoden (de zogenaamde *ESG criteria*) en de aandacht voor de langere termijn mee te nemen in de beleidskeuzes van de organisatie.

Groot en klein

Governance wordt vaak geassocieerd met de grote organisaties (Vlaamse grote culturele instellingen, kerninstellingen). Zij werken - in absolute cijfers gezien - met een belangrijk aandeel overheidsmiddelen, zijn in beginsel ook het meest matuur om met de principes op een gedegen manier om te springen en hebben een voorbeeldfunctie ten aanzien van de rest van de sector. Kleine organisaties hebben vaak een eigen manier van werken ontwikkeld, die sterk aansluit bij hun eigen werking en hun directe belanghebbenden. We zijn ons ervan bewust dat het voor hen niet altijd makkelijk is om bestuurders te vinden en alle aanbevelingen uit deze code met betrekking tot de samenstelling van het bestuur strikt op te volgen. Dit kan een goede reden zijn om het 'pas toe of leg uit'-principe te hanteren.

Hetzelfde geldt voor de beperkte termijnen van bestuurders. Bij sommige

kleinere organisaties of bij organisaties die sterk gelieerd zijn aan één artistieke persoonlijkheid (die vaak ook de oprichter ervan is) valt het te verantwoorden dat de voorzitter/bestuurder langer aanblijft dan de vastgelegde termijnen. Zolang de diversiteit van het bestuur gegarandeerd is en er vanuit een langetermijnperspectief gewerkt wordt, kunnen er argumenten aangehaald worden om op een andere manier te voldoen aan de principes.

Een bestuurscode cultuur moet generiek zijn en dus zowel grote als kleine, zowel kunstorganisaties, erfgoedorganisaties als sociaal-culturele organisaties omvatten. We zijn ons ervan bewust dat er specificiteiten zijn van sectoren die verloren gaan bij het opstellen van een dergelijke generieke code of dat sommige concepten niet voor alle sectoren herkenbaar zijn, zoals de term 'artistieke autonomie'. Hier hebben we dan gekozen voor een breder equivalent en spreken we - waar mogelijk - van 'inhoudelijke autonomie'.

Bestuur

In deze code is het besturingsmodel met een raad van bestuur en een directie, die geen deel uitmaakt van die raad, het uitgangspunt. We gebruiken in deze code evenwel de term 'bestuur' in plaats van 'bestuursorgaan' (zoals het genoemd wordt in de nieuwe vennootschapswet) of 'raad van bestuur' (zoals het tot nu toe genoemd werd). We zijn ons ervan bewust dat er andere modellen mogelijk zijn, zoals in de erfgoedsector waar vele musea onderdeel zijn van een autonoom gemeentebedrijf, modellen met een afgevaardigd bestuurder, of vennootschappen met een sociaal oogmerk in het sociaal-cultureel volwassenenwerk.

De inbedding van het bestuur in een openbare administratie of autonoom gemeentebedrijf komt de transparantie van besluitvorming niet steeds ten goede. In een lokale bestuurlijke context is bijvoorbeeld een autonoom personeelsbeleid niet evident, noch in werving, noch in dagdagelijks beleid, wat efficiënt besturen soms in de weg staat. Maar zelfs dan blijven veel van de *governance*-principes en aanbevelingen relevant en bruikbaar. Zo vervult de gemeenteraad desgevallend de rol van de Algemene Vergadering (AV). Het bewustzijn over ieders rol staat centraal in goed bestuur. En waar nodig is er ruimte om op het verschil te wijzen ('pas toe of leg uit').

Directie

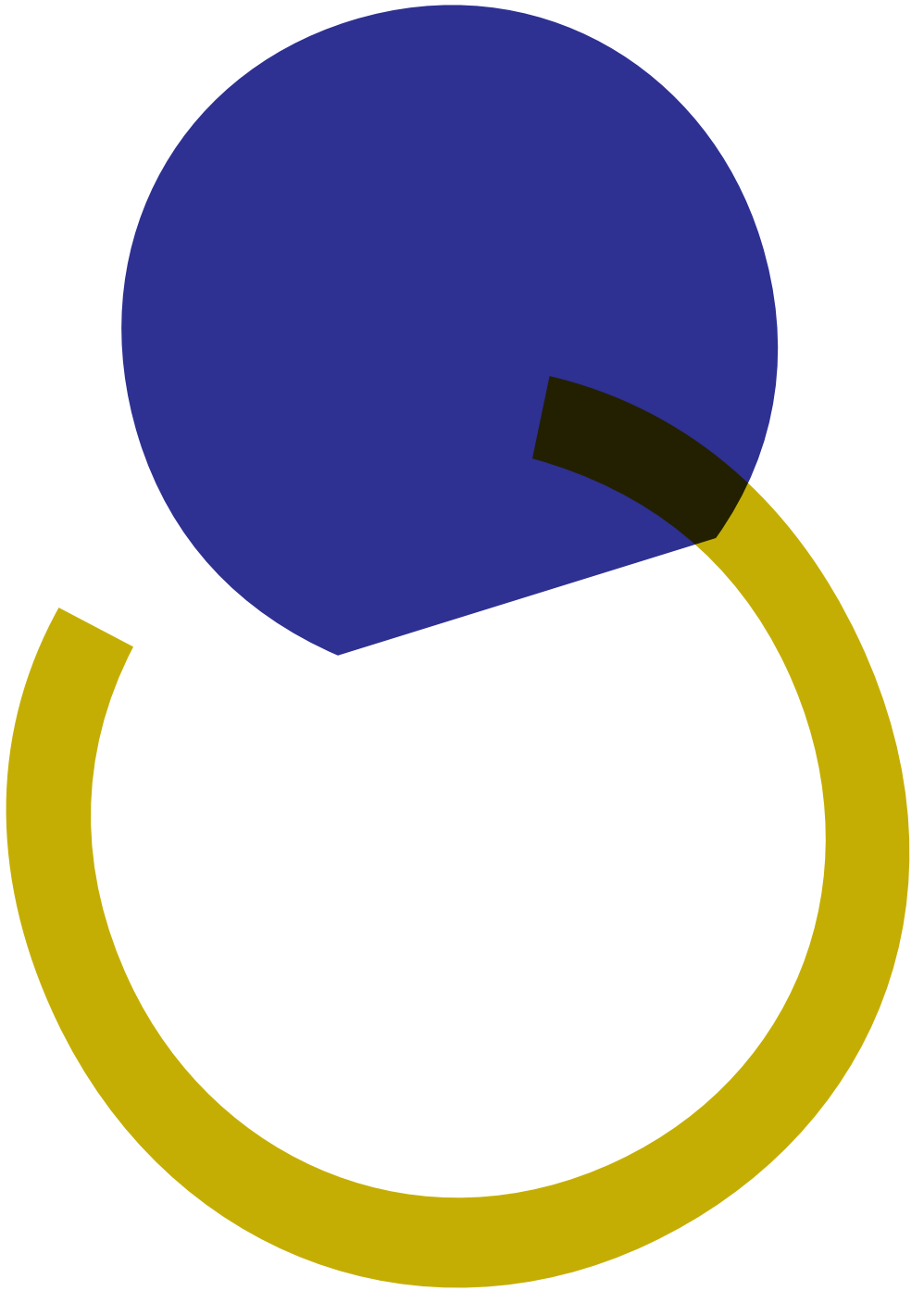
De directie wordt gevormd door de leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor het (dagdagelijks) management van de culturele organisatie. De samenstelling van het directieteam kan variëren naargelang er één directeur is of een meerhoofdig team. In de kunstensector wordt er meestal gewerkt met een artistiek én een zakelijk directeur. In andere gevallen worden deze nog overkoepeld door een algemene directie of intendant. In kleinere organisaties is er meestal maar één directeur, in grotere worden functies soms volgens de bedrijfsdivisies verdeeld en zijn er bijvoorbeeld een personeelsdirecteur, een communicatiedirecteur, een financieel directeur en/of een technisch directeur die deel uitmaken van het directieteam. De meest courante situatie in de cultuursector is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de artistieke/inhoudelijke en de zakelijk directeur. In die situatie is het belangrijk dat er duidelijk geëxpliciteerd wordt

(in het intern reglement of een afzonderlijk directiereglement) hoe beiden zich tot elkaar verhouden en wie de eindverantwoordelijkheid draagt.

Relatie voorzitter-directie

De voorzitter van het bestuur heeft een belangrijke verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van het bestuur. Hij/zij zorgt voor een goede teamgeest, een vlotte informatiedoorstroming en een slagvaardige besluitvorming. Een van de belangrijke succesfactoren is een goede relatie van de voorzitter met de directie. Die relatie moet transparant zijn en open, maar er moet anderzijds ook voldoende kritische afstand en vertrouwen zijn. De organisatie van evaluatie- en reflectiemomenten over het afzonderlijk en gezamenlijk functioneren zou vanuit dat perspectief regel moeten zijn in elke organisatie.

Zo kan jaarlijks een gesprek plaatsvinden tussen beiden, in aanwezigheid van een ander bestuurslid, over het functioneren van de directie en over de interactie met het bestuur. Met het oog op de mandaattermijnen van de directies van grote culturele instellingen vindt ook op geregelde tijdstippen een grondige evaluatie plaats zodat er met kennis van zaken beslist kan worden over de eventuele verlenging van mandaten.



PRINCIPES EN AANBEVELINGEN

Principe 1:

De organisatie expliciteert haar missie om culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

Principe 2:

De organisatie past de principes van de Bestuurscode Cultuur toe, proportioneel aan haar omvang en maturiteit, en licht periodiek toe hoe zij dat heeft gedaan, pas toe én leg uit. De organisatie volgt de aanbevelingen op maar kan er gemotiveerd van afwijken, pas toe of leg uit.

Principe 3:

Bestuur en directie handelen integer en in het belang van de organisatie.

Principe 4:

Bestuur en directie zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen ernaar.

Principe 5:

Het bestuur voert zijn controlerende, adviserende, strategische en werkgeversrol op een professionele, constructief-kritische en onafhankelijke wijze uit en waarborgt de inhoudelijke en/of artistieke integriteit.

Principe 6:

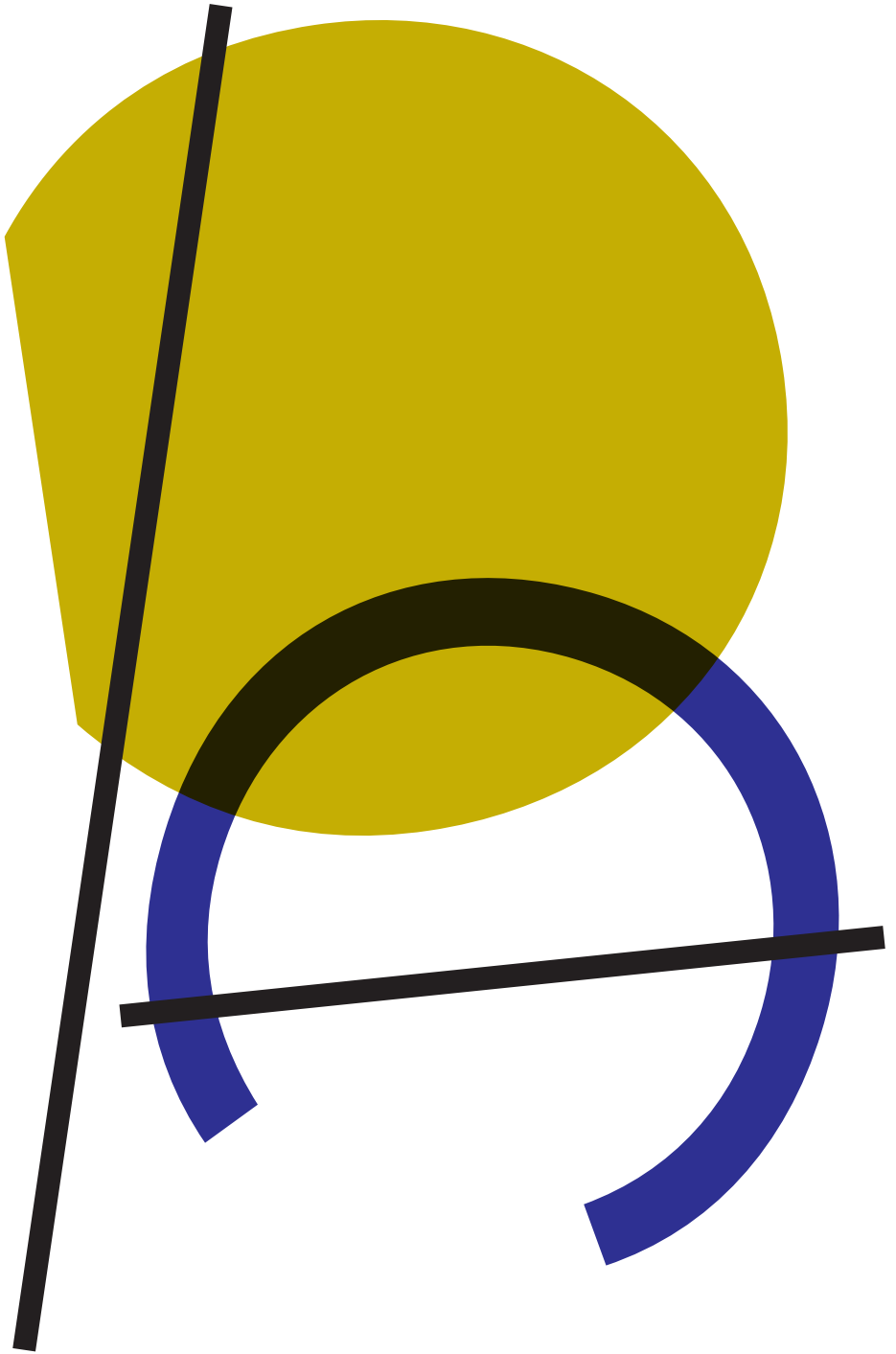
Het bestuur wordt evenwichtig samengesteld op een wijze die deskundigheid en diversiteit waarborgt en een betrokkenheid bij de organisatie veronderstelt.

Principe 7:

De directie is verantwoordelijk en bevoegd voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

Principe 8:

Het bestuur en de directie gaan zorgvuldig, ethisch en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.



Principe 1: De organisatie expliciteert haar missie om culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

Aanbeveling 1.1: De organisatie expliciteert de missie en onderzoekt deze regelmatig op relevantie, accuraatheid en duurzaamheid.

Aanbeveling 1.2: De organisatie realiseert haar missie op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze en waarborgt de inhoudelijke integriteit.

Aanbeveling 1.3: De maatschappelijke omgeving van de organisatie is divers, evenals de kring van interne en externe belanghebbenden. Bestuur en directie zijn zich hiervan bewust en gaan hier op zorgvuldige en evenwichtige wijze mee om.

Aanbeveling 1.4: De organisatie reflecteert periodiek over de toepassing van de principes van duurzaamheid en integreert deze principes in de missie.

TWEE

Principe 2: De organisatie past de principes van de Bestuurscode Cultuur toe, proportioneel aan haar omvang en maturiteit, en licht periodiek toe hoe zij dat heeft gedaan, pas toe én leg uit. De organisatie volgt de aanbevelingen op maar kan er gemotiveerd van afwijken, pas toe of leg uit.

Aanbeveling 2.1: In de organisatie hebben de verschillende organen ieder hun eigen rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van de toepassing van de code. De directie neemt het initiatief voor het verankeren van de code in de organisatie en draagt zorg voor het toepassen van de code door de organisatie. Het bestuur houdt toezicht op het naleven van de code en evalueert die periodiek.

DRIE

Principe 3: Bestuur en directie handelen integer en in het belang van de organisatie.

Aanbeveling 3.1: Bestuur en de directie zorgen ervoor dat de inhoudelijke autonomie van de organisatie wordt gewaarborgd. Zij letten hierop in hun onderlinge omgang en in hun relatie met interne en externe belanghebbenden.

Aanbeveling 3.2: Bestuur en directie onderhouden goede wederzijdse relaties met de interne en externe belanghebbenden. Ze maken onderling afspraken omtrent de periodieke afstemming met hun financiers, gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit.

Aanbeveling 3.3: De organisatie kent een integere en open cultuur. Bestuur en directie dragen dat uit en vervullen aldus een voorbeeldfunctie.

Aanbeveling 3.4: Bestuurders en directie laten steeds het belang van de organisatie voorgaan op het eigen belang en/of op de belangen van de belanghebbende die hen heeft voordragen als bestuurder. Ze onthouden zich van persoonlijke bevoordeling of van die van hun naasten.

Aanbeveling 3.5: De organisatie hanteert spelregels om integriteitsschendingen en belangenverstremgeling in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren, om ongewenste belangenverstremgeling te vermijden en om te waarborgen dat bestuur en directie op een transparante en zorgvuldige wijze omgaan met eventuele belangenconflicten. Deze spelregels worden intern en extern bekend gemaakt en worden opgenomen in het intern reglement. De voorzitter is in zulke situaties het eerste aanspreekpunt voor de directie, voor het bestuur en voor externe belanghebbenden en zorgt voor een zorgvuldige behandeling en besluitvorming door het bestuur. Indien de voorzitter zelf betrokken is, duidt het bestuur een ander bekwaam bestuurslid aan.

Aanbeveling 3.6: Wanneer er sprake is van belangenverstremgeling tijdens de bestuursvergadering, wordt dit tijdig gemeld en neemt de betrokken directeur of bestuurder niet deel aan de voorbereiding van, beraadslaging en besluitvorming over, en uitvoering van deze zaken.

VIER

Principe 4: Bestuur en directie zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen ernaar.

Aanbeveling 4.1: De organisatiestructuur is helder en maakt een eenduidige toedeling mogelijk van de bestuurlijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Aanbeveling 4.2: Bestuur en directie bekijken hoe ze de dialoog met het personeel bij het beleid van de organisatie op een transparante manier kunnen organiseren. Zij maken desgevallend afspraken over de omgang met het medezeggingsorgaan en/of de ondernemingsraad.

Aanbeveling 4.3: Er wordt een intern reglement opgemaakt (waarnaar verwezen wordt in de statuten) waarin minstens de volgende zaken opgenomen worden:

- a. Omschrijving van de onderlinge bevoegdheden en vervolgens delegatie van taken naar directie, en mogelijke delegatie, zowel op inhoudelijk als zakelijk vlak, naar andere organen (comités, e.d.);

- b. Afspraken omtrent voordracht, coöptatie, selectie, benoeming en aftreden van bestuursleden en andere organen (comités, e.d.);
- c. Interne afspraken inzake de werking van de organen en de spelregels inzake mogelijke belangenverstrengeling.

Aanbeveling 4.4: Bestuur en directie organiseren minstens eenmaal per jaar

- a. een overleg over het algemene beleid en de strategie van de organisatie;
- b. een overleg waarbij de gestelde doelen worden geëvalueerd, inclusief de begroting en de jaarrekening (het bestuur kan de directie om een regelmatige financiële voortgangsrapportage verzoeken) alsook het eigen functioneren en hun onderlinge relatie.

Principe 5: Het bestuur voert zijn controlerende, adviserende, strategische en werkgeversrol op een professionele, constructief-kritische en onafhankelijke wijze uit en waarborgt de inhoudelijke en/of artistieke integriteit.

Aanbeveling 5.1: De leden van het bestuur vervullen actief, kritisch en op stimulerende wijze hun rol. Zij bewaken de missie en de continuïteit van de organisatie en geven ruimte aan de directie voor ondernemerschap.

Aanbeveling 5.2: Het bestuur toetst of de directie een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de inhoudelijke en zakelijke belangen van de organisatie.

Aanbeveling 5.3: Het bestuur adviseert de directie, en reageert zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van de directie. Het doet dat gevraagd en ongevraagd, steeds met respect voor de autonomie van de directie, maar in acht nemend dat het bestuur de juridische eindverantwoordelijkheid draagt.

Aanbeveling 5.4: De controlerende taak van het bestuur heeft in ieder geval betrekking op:

- a. het realiseren van de missie van de organisatie;
- b. de verhouding met publieke en private financiers;
- c. de naleving van wet- en regelgeving;
- d. de bedrijfsvoering, het risicobeheer en het zakelijk beleid;
- e. een duurzaam personeelsbeleid.

Aanbeveling 5.5: Het bestuur ziet erop toe dat de financiële en interne kwaliteitscontrole aangepast is aan de grootte van de organisatie en conform de vigerende regelgeving, bij voorkeur door het aanstellen van een gecertificeerde revisor.

Aanbeveling 5.6: Het bestuur neemt de verantwoordelijkheid voor werving van directieleden en doet dit op een geobjectiveerde en transparante manier. Het bestuur beslist over de profielschets, de aanstelling, arbeidsvoorwaarden en verloning, bevordering, interne mutatie, beoordeling, schorsing en ontslag van de leden van de directie. De selectie wordt gedelegeerd aan een commissie van bestuursleden en naargelang omvang en maturiteit, wordt deze aangevuld met twee externen die beantwoorden aan duidelijke criteria (onafhankelijk, internationaal, expert ...). Bij de benoeming van een lid van de directie toetst het bestuur diens integriteit, kwaliteit en geschiktheid voor de directiefunctie.

Aanbeveling 5.7: Tijdens de zoektocht en procedure voor een nieuw directie- of bestuurslid garandeert het bestuur volle discretie aan de personen die zich kandidaat stellen. Er worden adequate maatregelen genomen tegen bestuursleden die deze discretie schaden en informatie lekken.

Aanbeveling 5.8: De voorzitter of een delegatie van het bestuur voert periodiek een beoordelings- en functioneringsgesprek met de leden van de directie. Van deze gesprekken wordt verslag gegeven aan het bestuur.

Aanbeveling 5.9: Het bestuur is verantwoordelijk voor het eigen functioneren en voorziet in een regeling die dit functioneren evalueert. De controle kan gebeuren door de Algemene Vergadering, zoals wettelijk voorzien, of op een andere manier voor andere governance structuren. Voor grote culturele instellingen kan een externe doorlichting van het bestuur overwogen worden (bijvoorbeeld in het kader van een visitatie of audit of bij de verlenging of herziening van de beheersovereenkomst).

Aanbeveling 5.10: De voorzitter van het bestuur fungeert als primair aanspreekpunt voor de andere bestuursleden en voor de directie. De voorzitter wordt in zijn of haar functie aangesteld door het bestuur. Hij of zij is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur, een goede teamgeest, en een gedragen besluitvorming en bevordert een collegiale uitvoering van de genomen beslissingen.

Aanbeveling 5.11: De bestuurders krijgen bij de start van hun mandaat een duidelijk overzicht van hun aansprakelijkheden en risico's. Het bestuur bespreekt de wenselijkheid om zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren.

Principe 6: Het bestuur wordt evenwichtig samengesteld op een wijze die deskundigheid en diversiteit waarborgt en een betrokkenheid bij de organisatie veronderstelt.

Aanbeveling 6.1: De organisatie zorgt ervoor dat het bestuur een evenwichtige samenstelling heeft op basis van een vooraf vastgesteld profiel voor het bestuur in zijn totaliteit. Dit profiel wordt opgesteld in functie van de doelen, de noden, de missie en de ontwikkelingsfase van de organisatie. Hierbij wordt ook rekening gehouden met een constructief-kritische houding, dialoog, betrokkenheid en een diversiteit in achtergronden. Bestuurders weten op basis van welke specifieke competenties zij aangezocht zijn. Het bestuur evalueert het reële en gewenste totaalprofiel van het bestuur periodiek.

Aanbeveling 6.2: Bij de opmaak van het bestuursprofiel staan diversiteit en deskundigheid centraal. In geval van toepassing van het cultuurpact of het gemeentedecreet wordt het bestuursprofiel door de organisatie tijdig ter beschikking gesteld aan de betrokken overheid om hiermee rekening te houden bij voordracht van nieuwe bestuurders.

Aanbeveling 6.3: De rol van de diverse overheden in het bestuur moet voldoende geëxpliciteerd worden. Dit kan best een waarnemende of controlerende rol zijn en – in het geval van grote organisaties – bereikt worden door het aanstellen van een regeringscommissaris.

Aanbeveling 6.4: Het bestuur bestaat uit een voldoende maar beperkt aantal bestuurders. Het aantal bestuurders hangt af van de aard en omvang van de organisatie en de wijze waarop het bestuur invulling geeft aan zijn functies. Efficiënt besturen en een voldoende betrokkenheid van de bestuurders staan voorop. Ieder bestuurslid moet voldoende tijd vrijmaken voor een goede taakvervulling. In het intern reglement van de organisatie wordt het minimaal aantal actieve deelnames per jaar geëxpliciteerd.

Aanbeveling 6.5: Bestuursleden worden benoemd volgens een zorgvuldige procedure. Het bestuur stelt een openbaar raadpleegbaar gefaseerd rooster van aanstellen en aftreden van bestuurders op. Telkens wordt slechts een deel van het bestuur vervangen opdat de continuïteit van besturen verzekerd wordt. De voorzitter neemt hiertoe het initiatief. Indien van toepassing, engageert de overheid zich om de door haar aangewezen bestuursleden tijdig voor het verstrijken van het bestuursmandaat (her)aan te stellen.

Aanbeveling 6.6: Elke bestuurder moet het algemeen, inhoudelijk en/of zakelijk beleid van de organisatie op hoofdlijnen kunnen beoordelen. Bestuurders moeten passen binnen het noodzakelijk profiel en de verwachtingen inzake expertise en diversiteit. Dit is ook het geval bij politiek aangestelde bestuurders. Daarnaast draagt elke bestuurder met een eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover het bestuur overeenkomstig zijn profielschets moet beschikken. Het bestuur kan beslissen tot de oprichting van gespecialiseerde comités (bv. financiën, personeel, investeringsdossiers).

Aanbeveling 6.7: Bestuurders worden aangesteld voor beperkte duur met mogelijkheid tot één of twee herbenoemingen. Hierbij wordt het rooster van aftreden gehanteerd om goed bestuur te kunnen blijven garanderen. De termijnen worden vastgelegd in het intern reglement.

Aanbeveling 6.8: De samenstelling van het bestuur is openbaar raadpleegbaar, bijvoorbeeld door publicatie op de website.

Aanbeveling 6.9: Een lid van de directie kan na het beëindigen van zijn/haar functie gedurende één bestuurstermijn geen deel uitmaken van het bestuur van de organisatie.

Aanbeveling 6.10: Een bestuurslid kan niet rechtstreeks kandideren voor een directiefunctie, tenzij hij/zij tijdig definitief ontslag neemt uit het bestuur en in alle transparantie de procedure volgt die ook voor andere kandidaten geldt.

Aanbeveling 6.11: Om de deskundigheid te waarborgen krijgen nieuwe bestuurders een introductieprogramma, waarin de verschillende aspecten die voor hun functioneren als bestuurder relevant zijn, toegelicht worden.

Aanbeveling 6.12: In geval er een vergoeding voor bestuurders wordt voorzien, dient deze billijk en transparant te zijn.

ZEVEN

Principe 7: De directie is verantwoordelijk en bevoegd voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

Aanbeveling 7.1: De directie legt verantwoording af aan het bestuur en geeft deze alle informatie die nodig is voor het optimaal functioneren. De directie doet dit gevraagd, ongevraagd en tijdig. Over de informatievoorziening zijn desgewenst schriftelijk afspraken gemaakt.

Aanbeveling 7.2: De directie zorgt dat zij goed uitgerust is voor een adequate vervulling van haar functie en blijft daartoe steeds aan haar eigen ontwikkeling werken.

Aanbeveling 7.3: De directie is verantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving, het in balans houden van de missie en de zakelijke of economische beperkingen en het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie en haar medewerkers.

Aanbeveling 7.4: De directie neemt in de regel deel aan de vergaderingen van het bestuur, zij het zonder stemrecht. Afhankelijk van de betrokkenheid van de directie bij de geagendeerde punten, kan aan de directie gevraagd worden om de vergadering tijdelijk te verlaten. Het bestuur voorziet minstens éénmaal per jaar in een (deel van een) vergadering zonder de directie.

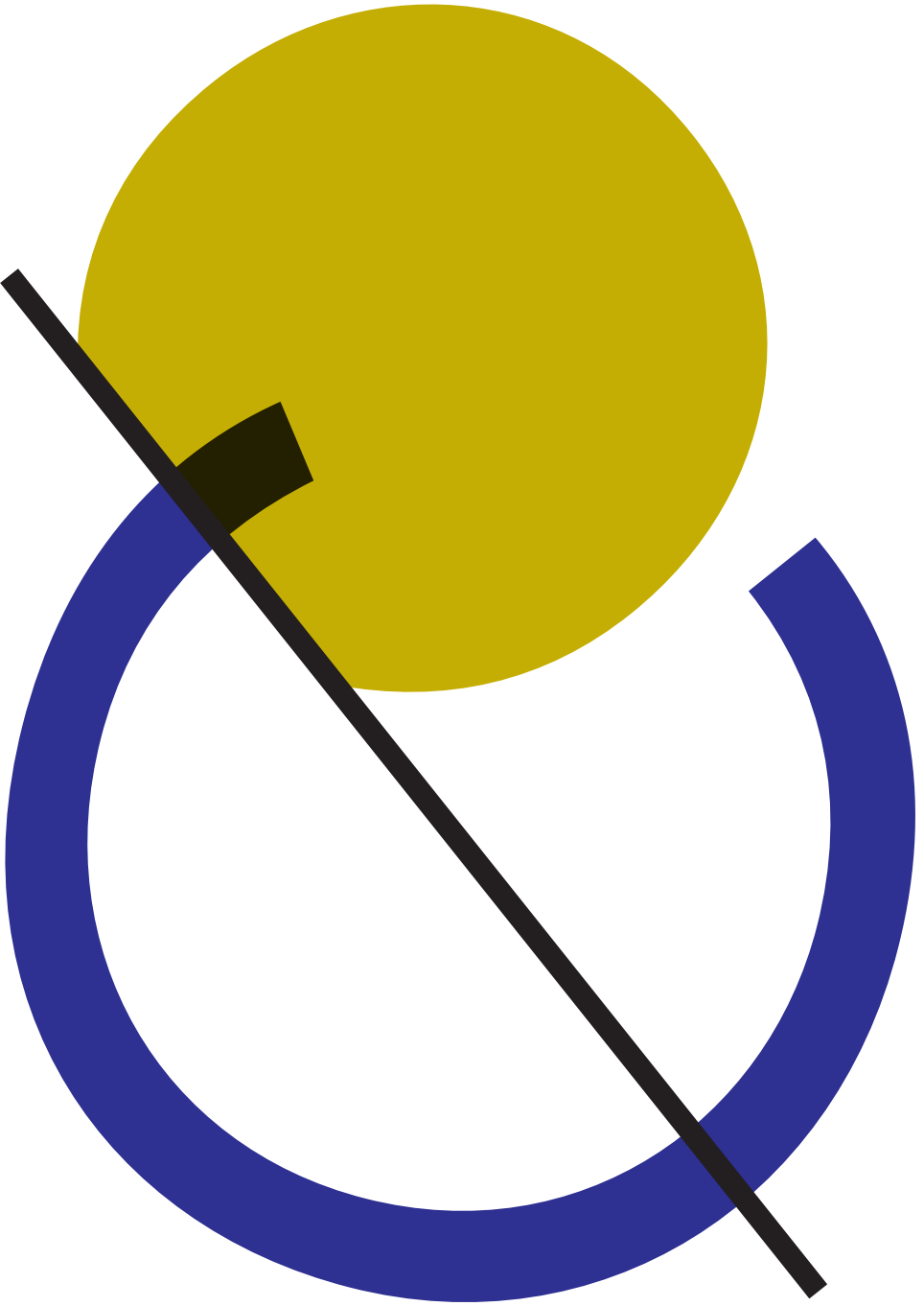
ACHT

Principe 8: *Het bestuur en de directie gaan zorgvuldig, ethisch en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.*

Aanbeveling 8.1: Het bestuur treedt op als een goede werkgever. De directie schept de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving, betreft hierbij de interne belanghebbenden en legt dit schriftelijk vast, bijvoorbeeld in het arbeidsreglement en een preventieplan.

Aanbeveling 8.2: Bestuur en directie voorzien in een procedure waarbij medewerkers vermoedens van misstanden en onregelmatigheden en schendingen van de persoonlijke integriteit kunnen melden zonder risico voor hun positie, en nemen dit op in een intern reglement.

Aanbeveling 8.3: Het bestuur is verantwoordelijk voor het verloningsbeleid van de directie en de directie is verantwoordelijk voor het verloningsbeleid van de medewerkers van de organisatie. Dit beleid past bij de aard, omvang en het doel van de organisatie en stemt overeen met wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.



Zoals reeds aangegeven, is in de huidige Bestuurscode Cultuur zoals deze nu voor u ligt, gestreefd naar een convergentie met de Nederlandse Governance Code Cultuur (2019). Gedurende het hele schrijfproces werd de Vlaamse context echter steeds voor ogen gehouden. Logischerwijze dienden dus niet alleen de Nederlandse code maar ook de Vlaamse Leidraad van 2012 met vijf principes en 25 aanbevelingen als basis voor de huidige code. De formulering is anders dan de Leidraad van 2012 omdat we vertrokken zijn vanuit de Nederlandse tekst, maar de vijf principes zitten nog steeds vevat in de code. Ter verheldering van dit document lijsten we hieronder graag de belangrijkste verschillen op met de Leidraad uit 2012. Zo kunnen organisaties die net aan de slag gegaan waren met de Leidraad uit 2012 zien dat ze dat proces kunnen verderzetten. De inhoud van de tekst is immers niet zo verschillend maar het zal ook duidelijk worden waarom een herziening wenselijk was. De context verandert immers permanent en de uitdagingen zijn alleen maar toegenomen. Er blijft behoefte aan een houvast en een duidelijk kader dat aangepast is aan de actualiteit.

ACHT VERSCHILLEN MET DE LEIDRAAD GOED BESTUUR

Van vijf naar acht principes

Een eerste belangrijke wijziging is dat we niet langer vanuit vijf principes vertrekken, maar overgegaan zijn naar acht principes. De inhoud van vele principes is veelal dezelfde gebleven. Vooral de insteek en structuur zijn gewijzigd. In de huidige code zijn de eerste twee principes van meer algemene aard (missie en het ‘pas toe en/of leg uit-principe’) en hebben betrekking op de organisatie als geheel. Vervolgens worden de verschillende verantwoordelijkheden besproken: twee principes over de heldere afspraken voor bestuur en directie, twee principes die enkel van toepassing zijn op de verantwoordelijkheden van het bestuur zelf en tot slot twee principes die aangeven wat de verantwoordelijkheden zijn van de directie.

‘Pas toe én leg uit’ of ‘pas toe of leg uit’

Ook de Leidraad Cultural Governance vertrok vanuit het idee van ‘pas toe en/of leg uit’. In de Leidraad was dit echter niet opgenomen als principe. Wel stelde aanbeveling 25 toen: ‘De Raad van Bestuur rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze aanbevelingen voor een “goed bestuur”. Voor zover dit niet het geval is, licht zij dit beargumenteerd toe, volgens het ‘pas toe of leg uit’-principe.’ In de huidige code brengen we dit explicieter onder de aandacht door het ook als een volwaardig principe op te nemen. We gaan tevens een stap verder: we gaan ervan uit dat de principes door iedereen toegepast worden, maar dat er wel afwijkingen mogelijk zijn in de aanbevelingen.

De Governance triptiek

Door recente wijzigingen in de vennootschapswetgeving is het niet meer nodig dat de samenstelling van de Algemene Vergadering verschilt van die van het bestuursorgaan. Waar in de Leidraad uit 2012 nog aanbevolen werd om de controlerende rol van de AV te versterken (zie aanbeveling 2 en 8, Leidraad 2012), lijkt de wetgever dit niet te volgen.

Ook al behoudt de AV in de nieuwe wet zijn bevoegdheden, hebben we er daarom voor geopteerd om in de nieuwe code meer te focussen op de relatie tussen het bestuur en de directie.

Ethisch en integer handelen

Integer en ethisch handelen was ook in de Leidraad van 2012 onderdeel van de adviezen die aan de verschillende culturele organisaties werden geformuleerd. In de huidige code gaan we echter nog een stap verder. Zoals reeds aangehaald in de toelichting bij deze code, dwingt de actualiteit ons ertoe om sommige zaken meer te benoemen en de aanbevelingen hierrond te verscherpen. Hierbij denken we aan de *#metoo*-beweging, maar even goed aan de situatie waarbij kandidaturen voor nieuwe bestuurders en directieleden openlijk en tijdig bekend worden gemaakt en in volle discretie behandeld worden. Om dit laatste te voorkomen werd de volgende aanbeveling 7 bij principe 5 opgenomen in de nieuwe code.

Verder werden ook twee nieuwe principes toegevoegd die expliciet verwijzen naar ethisch en integer handelen. Principe 3 heeft betrekking op de mogelijke belangenverstremgeling van bestuurders en de relatie met de buitenwereld, terwijl

principe 8 gericht is op de relatie met het personeel en een duurzaam HR-beleid.

Vooreerst principe 8: ‘Het bestuur en de directie gaan zorgvuldig, ethisch en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.’ Verantwoord omgaan met mensen en middelen van de organisatie had in de Leidraad van 2012 vooral betrekking op eerlijke verloning. Maar vanzelfsprekend gaat dit om veel méér. Door dit principe toe te voegen, maken we het ethisch omgaan met mensen in de organisatie dwingender en haakt de code ook aan bij andere documenten zoals de Fair Practice code. Daarbij aansluitend formuleerden we ook 2 nieuwe aanbevelingen (8.1 en 8.2).

Deze aanbevelingen dienen als houvast om misstanden te voorkomen.

Eerder in de code werd in dit verband nog een ander nieuw principe geïntroduceerd, met name principe 3: ‘Bestuur en directie handelen integer en in het belang van de organisatie’. Het handelen in het belang van de organisatie kwam ook reeds aan bod in de Leidraad. In dit nieuwe principe met aansluitende aanbevelingen wordt dit echter verder uitgediept. Wat is dit juist, integer handelen in het belang van de organisatie?

We introduceren in deze code het begrip belangenverstremgeling. Belangenverstremgeling is een situatie waarin een bestuurder meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstremgeling kan voor culturele organisaties nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de fondsenwerving door bestuurders. Bepaalde vormen van belangenverstremgeling kunnen ongewenst zijn, bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een bestuurder in het gedrang komt.

Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen. De nieuwe aanbevelingen 3,4, 3.5 en 3.6 specificeren dit verder.

Ook inzake politieke belangen werden nieuwe aanbevelingen ingeschreven in de code. Vele culturele besturen dienen immers rekening te houden met een politieke vertegenwoordiging conform het cultuurpact of het gemeentedecreet. Dit dreigt niet alleen ten koste te gaan van de transparantie in communicatie en besluitvorming maar vaak wordt er te weinig rekening gehouden met deskundigheid waar de organisatie nood aan heeft. Daarom werd aanbeveling 2 bij principe 6 toegevoegd.

Belanghebbenden, financiers en de overheid

Gerelateerd aan die belangenverstrengeling, is binnen de huidige code ook veel meer aandacht voor de mogelijke interne en externe belanghebbenden binnen een organisatie. In de Leidraad werd in dit verband van stakeholders gesproken. Principe 5 van de toenmalige Leidraad ging hier op in, maar beperkte zich soms ook sterk tot enkel de vriendenwerking. Nu worden deze belanghebbenden tijdens heel de code benoemd en mee aangesproken in relatie tot de missie van de organisatie.

Zo stelt de derde aanbeveling bij principe één dat bij (mede)financiering door private partijen, de missie van de organisatie centraal blijft staan. Hierbij is ook een actieve taak vastgelegd voor het bestuur en de directie volgens de eerste aanbeveling bij principe 3. Maar bestuur en directie ontwikkelen binnen de huidige aanbevelingen ook een strategie die uiteenzet hoe de missie en de gestelde

doelen worden bereikt en tevens hoe zij de belanghebbenden kunnen betrekken bij het nastreven van hun doelen.

Bestuur en directie worden binnen de huidige code ook aangemaand om zich bewust te zijn van de diversiteit van de belanghebbenden en daar op een correcte manier mee om te gaan.

Van maatschappelijk verantwoord ondernemen naar duurzaamheid

In de Leidraad van 2012 werd in slechts één artikel gesproken van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Nu spreken we in verschillende artikels van duurzaamheid, wat veel breder is dan MVO. Het gaat over ondernemen met gezond verstand waarbij beslissingen en economische prestaties rekening houden met het sociale welzijn en de ecologische randvoorwaarden. De belangrijkste pijlers hierbij zijn: *people, planet en profit*.

Diversiteit en deskundigheid

Uit het onderzoek dat voorafging aan deze code bleek dat sinds 2012 weinig vooruitgang is geboekt inzake de diversiteit van besturen. Dit wordt vaak geweten aan een gebrek aan deskundigheid. Beide gaan echter hand in hand. Enkel op basis van diverse achtergronden en kennis kan een deskundig bestuur worden gevormd. Om te garanderen dat ieder bestuurslid goed voorbereid is op zijn/haar taak zijn in de code enkele nieuwe aanbevelingen geformuleerd. Zo stelt aanbeveling 11 bij principe 6 dat nieuwe bestuurders een introductieprogramma krijgen, waarin de verschillende aspecten die voor hun functioneren als bestuurder relevant zijn, toegelicht worden.

Het informeren van bestuurders bij de start van hun mandaat werd ook reeds als aanbeveling opgenomen in de Leidraad van 2012. Ook toen werd de sector aangeraden om nieuwe bestuurders een duidelijk overzicht te geven van hun aansprakelijkheden en risico's.

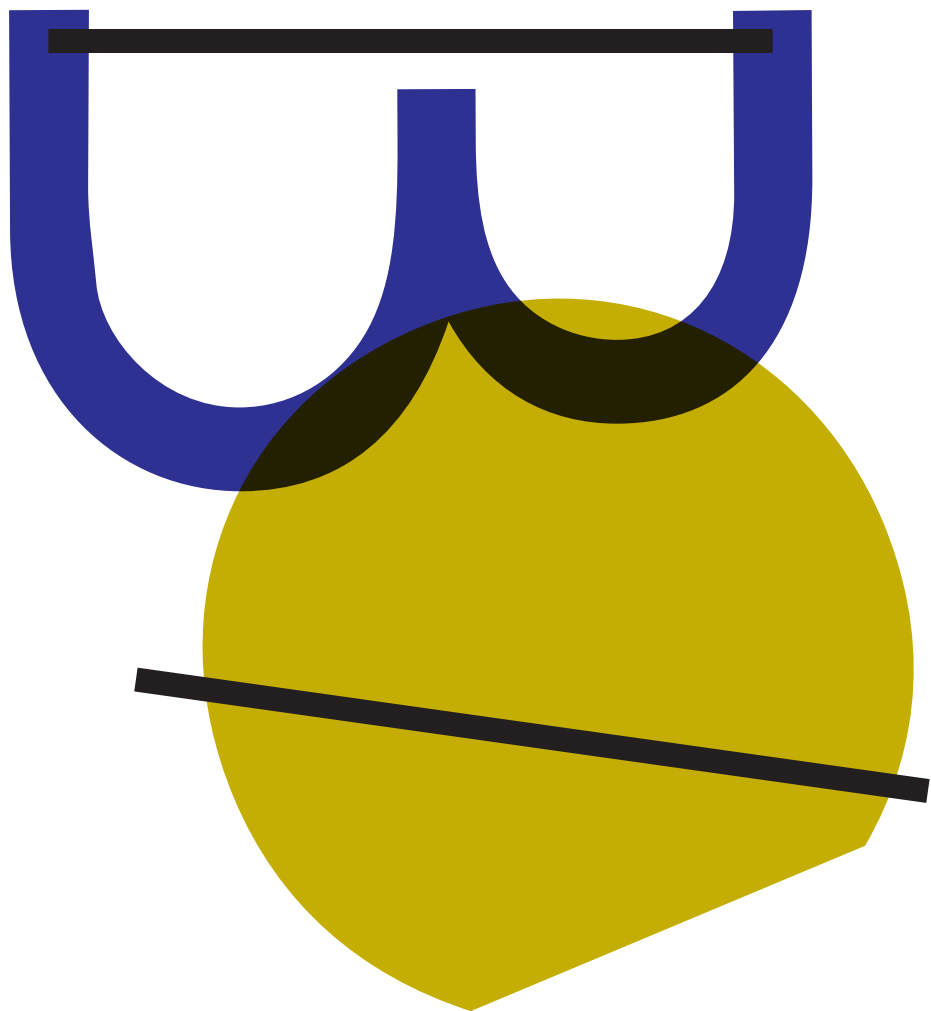
Termijnen

Tot slot deed de Leidraad van 2012 enkele aanbevelingen inzake ideale bestuurstermijnen en vergoedingen. Bestuurders konden volgens de Leidraad best voor vier jaar worden aangesteld met mogelijkheid tot éénmalige herbenoeming. Bestuursmandaten langer dan acht jaar werden als onwenselijk beschouwd. Binnen de huidige code hebben we dit iets soepeler geformuleerd. De aanbeveling van vier jaar is weggelaten en er wordt een mogelijkheid gelaten tot twee herbenoemingen. Dit geeft kleinere organisaties met geëngageerde bestuurders ook de mogelijkheid om deze iets langer aan boord te houden, op voorwaarde dat dit ook toegelicht wordt. In de toolkit bij deze code worden bovendien enkele concrete voorbeelden gegeven van situaties waarin van deze aanbeveling afgeweken kan worden.

Nieuw is ten slotte de aanbeveling 6.9 die stelt dat een lid van de directie na het beëindigen van zijn/haar functie gedurende één bestuurstermijn geen deel kan uitmaken van het bestuur van de organisatie. Omgekeerd raden we aan dat een bestuurslid zich niet rechtstreeks kan kandideren voor een directiefunctie, tenzij hij/zij tijdig ontslag neemt uit het bestuur en in alle transparantie de procedure volgt die ook voor andere kandidaten geldt.

Toolkit: praktijk en hulpmiddelen

Naast de principes en aanbevelingen voorziet het Fonds voor Cultuurmanagement een toolkit voor de praktische ondersteuning bij de toepassing van de code. Deze is te vinden op de website van het Fonds.



BEGRIPPENAPPARAAT

- *Artistieke integriteit:* de houding waarbij personen en organisaties onaantastbaarheid, betrouwbaarheid en onkreukbaarheid tonen en naleven. Hieronder valt ook, maar niet alleen artistieke vrijheid: het fundamentele democratische recht, zoals bepaald in het Europees Charter van de Mensenrechten, waarbij kunstenaars en artistieke medewerkers vrijelijk artistieke keuzes kunnen maken, weliswaar in de lijn van de ‘collectieve’ artistieke verantwoordelijkheid van de instelling/organisatie. Zoals alle vrijheden, betekent het niet dat de kunstenaar alles kan doen en kiezen: er zijn altijd praktische, zakelijke, ethische en wettelijke beperkingen. Desalniettemin blijft artistieke vrijheid een afdwingbare bepaling.
- *Besturen:* valideren, controleren en/of klankborden wat de directie (of de organisatie) doet en vooropstelt.
- *Beheersovereenkomst:* Een document waarin de bijzondere regels en voorwaarden om financiële middelen van de overheid te krijgen, worden vastgelegd.
- *Belanghebbenden*
Intern: personeel, adviseurs en vrijwilligers;
Extern: gebruikers, subsidiërende overheden, sponsors en andere personen/instanties die belang hebben bij de organisatie.
- *Duurzaamheid:* in deze code wordt daarmee niet alleen de ecologische, maar ook de sociale en economische duurzaamheid bedoeld, met name de manier van organiseren die voortbestaan op lange termijn kan garanderen.

- *Gecertificeerde revisor*: een gecertificeerd revisor is een onpartijdige en onafhankelijke deskundige. Hij/zij verstrekt adviezen in fiscale aangelegenheden. Hij/zij helpt organisaties bij het nakomen van fiscale verplichtingen.
- *Intern reglement*: in deze code spreken we van een intern reglement in plaats van een huishoudelijk reglement. Dit is conform de terminologie in Belgische vennootschapswetgeving. Het intern reglement dient in de regel opgenomen te worden in de statuten. Indien men hier niet voor kiest, wordt de verantwoording hiervoor opgenomen in de statuten.
- *Missie*: korte beschrijving van waar een organisatie voor staat: deze geeft de bestaansredenen van organisaties weer.
- *Profielschets*: een functieprofiel voor het bestuur waarin is opgenomen welke competenties er nodig zijn, rekening houdend met een aantal aspecten zoals strategie, diversiteit en samenstelling.
- *Regeringscommissaris*: de functie van regeringscommissaris houdt in dat hij/zij toezicht houdt op de overeenstemming van de verrichtingen en de werking met het algemeen belang en erover waakt dat de organisatie haar beleidsdoelstellingen zo efficiënt en effectief mogelijk realiseert en daarbij alle wetten, decreten en andere regels naleeft.



GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN EN WETGEVING

Wet- en regelgeving

Wet van 2 mei 2002 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen, BS, 11 december 2002, 'VZW-wet'.

Wet van 23 maart 2019 tot invoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en houdende diverse bepalingen, BS, 4 april 2019.

Wetboek van vennootschappen en verenigingen, (2019).

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

Wet van 12 mei 2009 tot wijziging van de wet van 16 juli 1973 waarbij de bescherming van de ideologische en filosofische strekkingen gewaarborgd wordt, BS, 26 mei 2009.

Bestuursdecreet van 7 december 2018, BS, 19 december 2018.

Decreet houdende de ondersteuning van de cultureel-erfgoedwerking in Vlaanderen van 24 februari 2017, BS, 4 april 2017.

Geconsolideerde versie van het Decreet van 22 november 2013 betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector, BS, 9 januari 2014.

Decreet betreffende het cultuurpact van 28 januari 1974, BS, 31 mei 1974.

Decreet houdende de subsidiëring van het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 7 juli 2017, BS, 2 oktober 2017.

Decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017, BS, 15 februari 2018.

Gemeentedecreet van 6 juni 2005, BS, 31 augustus 2005.

Geconsolideerde versie van het Decreet houdende de subsidiëring van kunstorganisaties, kunstenaars, organisaties voor kunsteducatie en organisaties voor sociaal-artistieke werking, internationale initiatieven, publicaties en steunpunten van 2 april 2004, BS, 6 juli 2004, 'Kunstendecreet'.

Decreet houdende de wijziging van het Kunstendecreet van 13 december 2013 van 29 juni 2018, BS, 1 augustus 2018
Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de uitvoering van het decreet van 13 december 2013 houdende de ondersteuning van de professionele kunsten, BS, 9 november 2018.

Governance Codes

Leidraad Goed Bestuur voor Cultuur (2012).
'Code Cultural Governance Nederland', Governance Code Cultuur (2019), Cultuur+Ondernemen.
Belgische Corporate Governance Code (2020).
'Nederlandse Code Diversiteit', Code Culturele Diversiteit en Inclusie (2019)

Websites

<https://bij.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/>
<https://www.governancecodezorg.nl/>
<https://www.fairpracticecode.nl/nl>
<https://codeculturelediversiteit.com/>

Overige beleidsdocumenten

Gatz, S. (2014). Beleidsnota Cultuur 2014-2019. Vlaamse Regering Retrieved from <https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2014-2019-cultuur-1>
Jambon, J. (2019). Beleidsnota Cultuur 2019-2024. Vlaamse Regering Retrieved from <https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-cultuur>
Jambon, J. (2020). Strategische Visienota Kunsten. Vlaamse Regering <https://www.vlaanderen.be/publicaties/strategische-visienota-kunsten>
Departement CJM. Goed bestuur voor Kunstenorganisaties. Retrieved from <http://www.kunstenenerfgoed.be/nl/beleid/wet-en-regelgeving/kunstendecreet>



WERKGROEP

De voorzitters:

Thomas Leysen: Voorzitter Topstukkenraad
Annick Schramme: hoogleraar en academisch directeur van de Master Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen, van de Internationale master Fashion management en het Kennisnetwerk Creatieve industrie (Antwerp Management School) en van het programma Leiderschap in Cultuur Lage Landen (LinC LL)

Leden werkgroep:

Willem Bongers-Dek: Directeur Vlaams-Nederlands huis deBuren
Jan De Groof: Voorzitter van de European Association Education Law and Policy, hoogleraar aan het Europa-college Brugge en de Universiteit van Tilburg
Titia Haaxma: directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen
Jo Houben: voormalig directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen
Louis Houwen: hoogleraar private-public governance tias, School for Business and Society, Tilburg University partner Dirkzwager legal & tax; voorzitter Commissie Governance code Cultuur 2019
Nora Mahammed: Programmator Vlaams-Nederlands Huis deBuren
Jan Timmermans: Directeur Cultuurloket
Wim Vanseveren: Zelfstandig consultant bij Uitzichten en interim manager in media en cultuur
Bruno Verbergt: Directeur Publiekswerking AfrikaMuseum en docent Algemeen en Strategisch Master Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen

Waarnemend lid:

Rita De Graeve: Adviseur Cultuur & Economie
Departement Cultuur, Jeugd en Media en docent
Financial & Management Accounting Master
Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen

Bestuur Fonds voor Cultuurmanagement

Thomas Leysen
Annick Schramme
Ernest Van Buynder
Bruno Verbergt
Joop Daalmeijer
Reinhilde Weyns
Marielle Hendriks

Redactie

Annick Schramme
Nathalie Verboven
Jaap Faber

Grafisch ontwerp

Karolien Bogaerts: www.atelierkostum.be



 Fonds voor Cultuurmanagement
Universiteit Antwerpen

 cultuurloket

 deBuren



