

Routeplan belangenverstremgeling

Uit de code

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

- 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.
- 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.

Een routeplan belangenverstremgeling

Bestuurders van culturele organisaties worden vaak gekozen omwille van hun praktijkkennis van het veld, hun directe betrokkenheid bij een bepaalde cultuurvorm, of ze worden afgevaardigd vanuit de politiek of vanuit belanghebbende organisaties. Dat maakt dat bestuurders vaak ook belang hebben bij een goed draaiende organisatie, dat bestuurders geëngageerd zijn aan de missie en doelen van de organisatie. Het belang van de bestuurder en van de organisatie raken elkaar regelmatig. Dat kan handig zijn wanneer bestuurders hun netwerk kunnen aanspreken om ten behoeve van de organisatie zaken in gang te zetten.

Maar deze 'meerdere petten' van bestuurders kunnen ook tegen de organisatie werken: wanneer de achterban van de bestuurder fundamenteel andere doelen dan de organisatie heeft, wanneer er financiële banden tussen de bestuurders en de organisatie zijn, wanneer bestuurders in een concurrentiepositie t.a.v. de organisatie zitten,... Dan kunnen we van **ongewenste belangenverstremgeling** spreken. Bij ongewenste belangenverstremgeling hebben de belangen een zodanige invloed op elkaar dat de onafhankelijkheid van een bestuurder of lid van de directie in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

Een 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.

Enkele voorbeelden:

- X treedt toe tot het bestuur van een museum. Zij is gekend als collectioneur en leidt een groot farmabedrijf. Ze is dan ook erg handig voor haar contacten met internationale galeries, haar kennis van de hedendaagse kunstwereld en haar netwerk onder mogelijke donateurs.

Bovendien brengt ze een hoop managementkennis in het bestuur in. Dit kan omslaan in ongewenste belangenverstremgeling, wanneer X ook actief kunst verkoopt en deze kunstenaars actief een forum probeert te geven in het museum, opdat de waarde van haar kunstcollectie stijgt. Een ongewenst belang!

- Y is afgevaardigd namens een politieke meerderheidspartij in het bestuur van een grote podiumorganisatie. Hij is door het bestuur bovendien aangeduid als voorzitter. Als lid van de meerderheid beslist Y indirect mee over subsidies van de organisatie. De organisatie kan dit gebruiken om het contact met de meerderheid positief te houden. Hoewel het partijprogramma van Y's partij weinig uitgesproken standpunten over de inhoud van cultuurprogrammatie inneemt, ontketent de achterban van de partij een groot schandaal omtrent een voorstelling in de podiumorganisatie. Welk standpunt zal Y dan verdedigen tegen de buitenwereld? Dat van zijn politieke achterban of dat van de podiumorganisatie? Een belangenconflict!
- Z is muziekjournalist en wordt bestuurder bij een poppodium. Haar kennis van de undergroundscene is fantastisch. Zo goed zelfs dat Live Nation haar heeft gevraagd als internationale booker. Op dat moment komt haar positie in het bestuur onder druk. Handelt het poppodium vaak met Live Nation, dan is er sprake van een belangenconflict. Maar heeft Live Nation geen artiesten in hun portfolio voor het kleine nichepodium van de organisatie, dan is er geen sprake van ongewenste belangenverstremgeling.

Om te anticiperen op belangenverstremgeling is het zaak om

- (1) Transparant te zijn in de belangen waarmee bestuurders optreden
- (2) alert te zijn wanneer mogelijke belangenverstremgeling ongewenst kan worden,
- (3) actief deze ongewenste belangenverstremgeling uit de besluitvorming te weren.

Vandaar: een routeplan!

Stap 1: Transparantie in de belangen bestuurders

Van zodra bestuurders worden aangesteld, moeten hun andere petten of belangen duidelijk zijn.

Er wordt best een **open gesprek** gevoerd, waarbij aangestipt wordt waar potentiële ongewenste of tegenstrijdige belangen zitten.

Deze gesprekken worden best gevoerd met het gehele bestuur of de voorzitter op volgende momenten:

- bij de installatie van een nieuwe bestuur,
- bij de aanstelling van een nieuwe bestuurder,
- én bij een wijziging in de andere taken van een bestuurders (zoals bijvoorbeeld in de casus van bestuurder Z).

Enkele hulpmiddelen:

- Alle rechtspersonen (vzw's, nv's,...) moeten ontslag en benoemingen van bestuurders aangeven aan de kruispuntbank voor ondernemingen. Deze worden gepubliceerd in de rechtspersonen bijlage van het Belgisch Staatsblad. Dit kan je consulteren via http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pub/index_n.htm. Meer gebruiksvriendelijkere (maar

betalende) databanken baseren zich op deze gepubliceerde informatie: bvb. Belfirst, Trendsonline.

Stap 2: Alert zijn voor mogelijke ongewenste belangenverstremgeling

Wanneer in kaart is gebracht waar potentiële ongewenste belangenverstremgeling zit, is het zaak om deze kaart ook te gebruiken. Het houdt het bestuur alert. Alertheid voor ongewenste belangenverstremgeling vindt eveneens plaats op verschillende momenten:

- Bij de **voorbereiding** van een bestuursoverleg wordt de agenda op voorhand kritisch gescand op thema's waar mogelijke onverenigbaarheden in schuilen. Hier ligt de verantwoordelijkheid bij de voorzitter van de vergadering om deze te signaleren.
- Tijdens de **beraadslaging en besluitvorming** worden potentiële belangenverstremgeling actief benoemd. Hier is een rol weggelegd voor iedere bestuurder. Maak expliciet wanneer een bepaald thema ook jouw andere belangen raakt. Zoals eerder gezegd, hoeft niet iedere belangenvermenging ongewenst of tegenstrijdig te zijn. Om dit onderscheid te kunnen maken, wordt de potentiële belangenvermenging best open besproken.

Om deze alertheid te kaderen, wordt er in het **intern reglement** best duidelijk gestipuleerd **welke belangenverstremgeling als ongewenst of tegenstrijdig wordt beschouwd**. Wat beschouwt de organisatie als onverenigbaarheden?

Stap 3: actief ongewenste belangenverstremgeling weren

Eveneens in het **intern reglement** moet opgenomen worden **HOE een bestuurder geweerd** wordt uit de voorbereiding, beraadslaging, besluitvorming én uitvoering indien er sprake is van ongewenste belangenverstremgeling of een belangenconflict. Zo wordt ongewenste belangenverstremgeling tijdens vastgelegde overlegmomenten geweerd.

Daarnaast kan **ongewenste belangenverstremgeling ook optreden buiten de vaste overlegcyclus** van het bestuur, zoals in casus van persoon Y, de politicus wiens achterban zich plots tegen de programmatie van een cultuurhuis keert. In een dergelijk geval is er ook weer een rol weggelegd voor de voorzitter van de organisatie (of de ondervoorzitter indien de voorzitter ongewenste belangenverstremgeling terecht komt). Hij of zij gaat het gesprek aan met de bestuurder die betrokken is in de ongewenste belangenverstremgeling en hierbij ruimte geeft aan hoor/wederhoor. De bestuurder Y onttrekt zich best ook van publieke verklaringen omtrent de casus. Y laat het standpunt van de partij enerzijds en de organisatie anderzijds door een ander lid van de partij/ het bestuur vertolken in de pers.

Een ander voorbeeld van ongewenste belangenverstremgeling kan optreden bij de **uitvoering van besluiten**. Denk maar aan een bestuurder die beroepsmatig advocaat is of een bestuurder die een consultingbureau heeft. Kunnen deze bestuurders opdrachten van de culturele organisatie in kwestie krijgen? Ten eerste verandert de bestuurdersrelatie dan ook in een leveranciersrelatie, wat sowieso onwenselijk is. In enkele gevallen kan hier toch aan voorbij gegaan worden. Wanneer bijvoorbeeld deze diensten pro bono geleverd worden, dus zonder financieel voordeel bij de bestuurder. Of wanneer na een gedegen marktbevraging geoordeeld kan worden dat een offerte van een bestuurder én marktconform geprijsd is én de bestuurder over een uitzonderlijk specialisatie beschikt die onleverbaar door anderen én indien de bestuurder niet betrokken was bij de opmaak van de opdracht en de besluitvorming rond toewijzing contract.