

## ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT

De *Bestuurscode Cultuur* beveelt aan toch minstens eenmaal per jaar met het bestuur te reflecteren over het eigen functioneren. Zo'n zelfevaluatie plant u best als aparte activiteit, los van uw vaste bestuursagenda. Als richtsnoer kunt u hiervoor uiteraard de *Bestuurscode Cultuur* of de *Checklist* gebruiken. Maar we merken dat deze kernachtige aanbevelingen soms te directief zijn voor een constructief gesprek. Daarom dit zelfevaluatie-instrument: met vijf 'cafévragen' kan uw voorzitter de discussie openen in het bestuur. Onder iedere vraag vindt u verschillende thema's of deelvragen terug die u tijdens het gesprek kunt behandelen. Deze zijn in eerste instantie gericht op de zelfevaluatie binnen grote organisaties, maar kunnen ook inspirerend zijn voor kleine. Ze zijn geenszins verplichtend of onderdeel van de principes van de code.

Uiteraard raden we aan om de aanbevelingen uit de code in het achterhoofd te houden bij het gesprek.

### Vraag 1: Wat is de rol van de diverse bestuursorganen binnen het geheel van de organisatie?

Volgende vragen kunnen tijdens de discussie beantwoord worden:

- Welke rol heeft het bestuursorgaan binnen de organisatie (bv. louter controlerend, actief adviserend, netwerkbestuur, fondsenwervend)?
- Waarover discussieert het bestuur tijdens zijn vergaderingen:
  - Over de missie? Wie bepaalt de missie van de organisatie?
  - Naleven van de code?
  - Het algemene beleid en de strategie?
  - Personeel?
  - De financiële stand van zaken?
  - Maatschappelijk verantwoord ondernemen en aspecten van duurzaamheid?
  - De eigen werkwijze?
- Zo ja, op welke wijze: oppervlakkig of diepgaand? Zo ja, hoe vaak komen deze thema's op tafel?
- Welke afspraken omtrent het functioneren van het bestuur zijn formeel vastgelegd? Bv. in een intern reglement, statuten en/of in het arbeidscontract van de leden van het directieteam.
- Is er een verzekering tegen bestuurdersaansprakelijkheid?

### Vraag 2: 'Checks & balances' (controle en verantwoording) zijn essentieel binnen onze organisatie.

Deze stelling kan aanleiding geven om volgende vragen te beantwoorden:

- Hoe worden de taken verdeeld tussen het bestuur en het management? Moet deze taakverdeling ter discussie gesteld worden?
- Wat is de rol van de Algemene Vergadering? Zijn er meer leden in de Algemene Vergadering dan in de het bestuursorgaan? Kan de AV in alle onafhankelijkheid oordelen over het goed functioneren van de RvB? Komt de AV hiervoor voldoende samen?
- Ziet het bestuur toe op het functioneren van het directieteam? Is er daarnaast nog een overheid die de organisatie en zijn bestuur controleert? Draagt de het bestuur de eindverantwoordelijkheid of is alles reeds vooraf beslist in het Dagelijks Bestuur?

- Wonen de leden van het Directieteam het bestuur bij? Zo ja, geven ze dan enkel toelichting of domineren ze de vergadering? Hebben ze stemrecht? Wordt de directie soms gevraagd om de vergadering te verlaten? Worden er soms bestuursvergaderingen zonder het Directieteam gehouden?
- Worden er geregeld functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken gevoerd met de leden van het Directieteam? Is er voor het evaluatiegesprek met de Directie een extern lid aanwezig? Wordt er een 360° benadering gehanteerd? Heeft dit ook al geleid tot een bijsturing van de werking van de organisatie?
- Wat is de rol van de voorzitter?
- Wat is de rol van de overheid? Is die duidelijk geëxpliciteerd? Is er een regeringscommissaris?

**Vraag 3: Zijn alle bestuursorganen (Algemene Vergadering, Raad van Bestuur, Directieteam) voldoende op de hoogte van elkaars werking en beslissingen?**

Om checks & balances te kunnen realiseren is transparantie tussen bestuursorganen noodzakelijk. De volgende vragen kunnen de mate van transparantie en informatiedoorstroming toetsen:

- Krijgen de verschillende organen voldoende informatie om hun rol te spelen of er gevolg aan te geven (hangt samen met rollen hierboven gedefinieerd)?
- Is deze informatiestroom transparant?
- Gebeurt dit tijdig of krijgt men pas tijdens bestuursvergaderingen de nodige documenten waardoor grondige analyse niet altijd mogelijk is?
- Op welke manier worden nieuwe bestuurders ingelicht over de werking van de organisatie? Is er een introductieprogramma waarin de verschillende aspecten die voor het functioneren van een bestuurder relevant zijn aan bod komen?
- Wat gebeurt er in geval van een hoog absentisme of in geval van een conflict? Zijn hiervoor procedures voorzien? Waar zijn deze opgenomen?

**Vraag 4: Weet ieder bestuurslid waarom hij/zij is aangezocht om in het bestuur te zetelen en hoe lang zijn/haar mandaat zal duren?**

Deze vraag is geenszins bedoeld om het functioneren van ieder bestuurslid in de diepte te bespreken. Maar deze vraag kan een opening zijn naar volgende discussiepunten over de samenstelling en functioneren Raden van Bestuur:

- Uit hoeveel leden bestaat het bestuur?
- Beschikt de organisatie over een bestuursprofiel en bestuurdersprofielen?
- Worden de bestuursprofielen opgesteld in functie van de doelen, noden en missie van de organisatie? Staan diversiteit en deskundigheid centraal?
- Lossen de bestuurders de verwachtingen van dit bestuurdersprofiel in? Zijn deze verwachtingen t.a.v. de bestuurders inmiddels gewijzigd en leidt dit tot een aanpassing van de profielen?
- Wordt over deze profielen transparant gecommuniceerd naar de bestuursleden, naar de overheid?
- Stelt de Algemene Vergadering het bestuursorgaan aan? Of wie doet de voordrachten?
- Wordt het gewenste totaalprofiel periodiek geëvalueerd?
- Zijn bestuurstermijnen gelimiteerd en verlengbaar? Hoe vaak zijn deze verlengbaar? Is er bijgevolg een gefaseerd rooster van aftreden?
- Wordt er gecommuniceerd over de samenstelling van het bestuur? Zo ja, hoe?
- Zijn de afspraken over remuneratie of onkostenvergoeding transparant en duidelijk vastgelegd?

**Vraag 5: Hoe verhoudt het bestuur zich tot de belanghebbenden?**

- Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden en hoe verhouden zij zich t.o.v. de organisatie?
- Zijn hier duidelijke afspraken over gemaakt?
- Op welke manier wordt er gecommuniceerd met de overheid? Zowel informeel als formeel?
- Zijn er afspraken gemaakt over de omgang met pers?