

Advies

**Algemene Raad i.s.m. Sectorraad Kunsten
en Erfgoed, Sectorraad Media, Vlaamse
Sportraad en Sectorraad Sociaal-Cultureel
Werk
16 juli 2021**

Advies over goed bestuur

I. SITUERING

Goed bestuur staat hoog op de politieke agenda. Het draagt bij tot de verdere professionalisering van de diverse sectoren en wil organisaties versterken. De SARC wil met dit advies aanbevelingen uitbrengen over diverse aspecten van goed bestuur in de sectoren Cultuur, Jeugd, Sport en Media.

De uitdagingen waar organisaties vandaag voor staan zijn niet gering. De coronacrisis heeft meer dan ooit het belang van de CJSM-domeinen aangetoond voor het algemeen welzijn van mensen. Tegelijkertijd zijn sommige subsectoren en vooral ook heel wat werknemers actief in onze sectoren financieel erg getroffen door de crisis. De volatiele en onvoorspelbare omgeving waar zij zich in bevinden, vergt steeds meer inzet en bekwaamheid op het gebied van beheer en bestuur, in het bijzonder in relatie tot hun *stakeholders* (overheid, publiek, gebruikers/leden, sponsors, vrienden van, vrijwilligers,...). Beheersvormen evolueren en transformeren, nieuwe organisatievormen zien het licht. De complexiteit van besturen neemt toe, onder meer door ethisch maatschappelijke uitdagingen, digitalisering, andere benaderingen van controle en toezicht, toenemende media aandacht, enz.

In het recente verleden werden al beleidsinitiatieven genomen, waarmee reeds vele organisaties aan de slag zijn gegaan. We verwijzen naar de bestuurscode Cultuur (2020) (= de geactualiseerde leidraad “cultural governance” uit 2012¹) en de fair practice principes in de cultuursector, Code Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties² (2016) en goedbestuur.be voor de social profitsector. De SARC erkent de waarde van bestaande initiatieven en instrumenten. Niet in alle sectoren is het bewustzijn rond goed

¹ <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1026264¶m=inhoud>

² <https://www.sport.vlaanderen/media/4679/code-goed-bestuur-in-vlaamse-sportfederaties.pdf>

bestuur echter reeds in dezelfde mate aanwezig. Ook vanuit de onderzoekswereld neemt de belangstelling voor governance toe³.

Dit advies is een oproep van de SARC aan de Vlaamse overheid om te blijven inzetten op goed bestuur én de opvolging ervan, met een openheid naar nieuwe evoluties op het terrein. Want de uitdagingen zijn reëel en urgent. Een aanpak die aansluit bij de tijdsgeest ligt niet (alleen) in het sleutelen aan de huidige en nieuwe gelijkaardige instrumenten, maar in het stimuleren van een nieuwe attitude en het ontwikkelen van goede praktijken en nieuwe mechanismen rond governance. Volgens de SARC gaat goed bestuur niet over het blind afvinken van een checklist of het toepassen en controleren van nieuwe regelgeving maar gaat het in de eerste plaats over een proces en een dialoog. Governance vraagt een engagement om de principes levendig te houden én om te zetten in de praktijk tussen overheid en het veld en de samenhang tussen alle betrokken actoren: beleidsmakers en politici, professionals en vrijwilligers, burgers, private spelers, ...

Het advies richt zich in de eerste plaats tot de overheid en het beleid omdat de overheid voor de meeste actoren in de beleidsdomeinen CJSM een belangrijke stakeholder is. De relatie met de overheid kan echter verschillende vormen aannemen: de overheid is soms de inrichtende macht, soms één van de vele belanghebbenden. Daarnaast wordt een groot deel van de sportsector en het SCW tot het middenveld gerekend, dat gekenmerkt wordt door een gezonde en bijwijlen kritische afstand tot de overheid. Tot slot is er een deel van de media- en de creatieve sector die werkt binnen een private, winstgedreven omgeving. Zij hebben geen directe subsidierelatie met de overheid. De SARC benadrukt het belang van een wederzijdse erkenning van en respect voor ieders rol. De SARC stelt zich in dit verband proactief en constructief op, gebruikmakend van goede praktijken en inspanningen, zowel vanuit het beleid als op het terrein.

Dit advies heeft betrekking op alle beleidsdomeinen waar de SARC verantwoordelijk voor is. De SARC overschouwt de diverse sectoren van CJSM, elk met eigen specifieke kenmerken – maar tegelijk ook met veel onderlinge gelijkenissen. De diversiteit is ook aanwezig binnen de verschillende sectoren en kenmerkt zich door verschillende snelheden op het vlak van besturen. Zo zijn er verschillen per subsector; in schaalgrootte; het al dan niet hebben van een eigen infrastructuur; en de levensfase waarin een organisatie zich bevindt.

De grote diversiteit en verschillende snelheden op het vlak van besturen vragen om een flexibele aanpak waarbij bestuursbegrippen steeds in hun specifieke context dienen geplaatst te worden, afgestemd op de eigenheid van de sector en fijnmazig vormgegeven op maat van de betrokken actoren,.... Een goed begrip van de evoluerende kaders en begrippen omtrent goed bestuur vraagt om een gemeenschappelijke taal die helder is en ondubbelzinnig.

Dit advies wil bijdragen tot een meer bewuste en adequate toepassing van bestuurlijke principes, waaronder een heldere rolverdeling, transparantie, controle en verantwoording en ethische gedragingen.

De SARC behandelde dit onderwerp in een daarvoor opgerichte werkgroep op 3 februari, 12 maart en 30 april 2021. De sectorraden behandelden dit advies op de respectievelijke plenaire vergaderingen van 14 juni 2021 (SR Media), 17 juni 2021 (Vlaamse Sportraad en SR SCW) en voor de SR K&E werd het

³ Zie o.m. <https://www.uantwerpen.be/nl/projecten/fonds-voor-cultuurmanagement/onderzoek-publicaties/bestuurscode-cultuur/> en ook Hanhah Arendt- instituut, CSI Flanders (<https://www.middenveldinnovatie.be/publicaties/overzicht-publicaties>), UGent

advies via schriftelijke procedure behandeld. Tot slot werd alle input verwerkt en bekrachtigde de Algemene Raad dit advies.

II. Aanbevelingen

Drie thema's

Dit advies heeft de ambitie om met een aantal concrete aanbevelingen bij te dragen tot een sterker bewustzijn rond goed bestuur, en het stimuleren van nieuwe mechanismen rond bestuur, over de sectoren CJSM heen.

Gezien goed bestuur een breed begrip is met vele dimensies, wil de SARC in dit advies focussen op 3 concrete thema's die een blijvende relevantie hebben en in de diverse sectoren permanent voor discussie zorgen.

1. Ethisch handelen

Ethisch handelen is door een gewijzigde context in de diverse sectoren alleen maar belangrijker geworden. Organisaties en individuen moeten dagelijks afwegingen maken en beslissingen nemen die waardengedreven zijn. Ethisch handelen heeft zowel betrekking op de interne werking van organisaties (op het vlak van genderkwesties of fair practice, diversiteit en inclusiviteit, duurzaamheid), alsook in relatie tot de *stakeholders* of belanghebbenden en de samenleving.

Via samen goed/ethisch handelen, naar breed maatschappelijke impact

- Hou de aandacht voor genderkwesties, grensoverschrijdend gedrag, racisme, professionele/artistische integriteit, privacy en andere ethische kwesties levendig. Zij komen voor in de diverse sectoren en vragen om een aangepaste campagne van bewustmaking.
- De SARC pleit voor een open dialoog tussen organisaties en sectoren om de ethische vraagstukken bespreekbaar te maken/houden, informatie met elkaar te delen en op die manier ook van elkaar te leren. De overheid kan hier faciliterend en sensibiliserend optreden. De rol van steunpunten of andere organisaties die expertise hebben in dit domein (bv. werkgeversfederaties, interculturele en interreligieuze werkingen, mensenrechtenorganisaties,... die alle dikwijls educatieve pakketten, informatie, instrumenten enz. hebben ontwikkeld) voor de uitwisseling van goede praktijken kan nog versterkt worden.

Het aangaan van samenwerking met private partners in het teken van aanvullende financiering en ondernemerschap stelt vele gesubsidieerde organisaties ook voor ethische uitdagingen. Publieke organisaties hebben immers een ander uitgangspunt dan private ondernemingen of particulieren. Soms dreigt er ook (commerciële) belangenverstremgeling. De besturen dienen aandacht te hebben voor de herkomst van middelen en of die aansluiten bij de principes/waarden van de organisatie en de sector. Voor de organisaties waar de overheid nauw bij betrokken is, dient ze hier ook voldoende van bewust te zijn en hierop toe te zien.

2. Verantwoording en controle

Een tweede focus gaat over dialoog versus controle. Verantwoording en controle zijn belangrijke aspecten van goed bestuur. Vele organisaties uit de sport-, cultuur-, jeugd- en mediasector ontvangen publieke middelen en dienen zich hiervoor te verantwoorden. Decretale criteria en controle-instrumenten zijn hiertoe belangrijke hefboomen. In een aantal decreten zijn de principes van goed bestuur intussen opgenomen als criteria van beoordeling. Zo werden in de sportsector ‘het voeren van een integriteitsbeleid’ en ‘het nemen van maatregelen omtrent seksueel grensoverschrijdend gedrag’ subsidievoorwaarden in het decreet op de georganiseerde sportsector (sportfederaties). De mate waarin deze criteria effectief leiden tot verandering vergt nader onderzoek.

- De controle op de toepassing van de principes mag niet vervallen in formalisme. Ze mogen geen doel op zich worden en moeten steeds gebruikt worden met het oog op de bedoelde effecten. Ook de bestaande codes Goed Bestuur bevelen dit aan. De criteria voor het inzetten of ontvangen van overheidsmiddelen dienen daarom nog meer afgestemd te worden op het beoogde doel. Een structurele subsidie voor een duurzame basiswerking of een projectmatige ondersteuning vragen een verschillende aanpak en controlemechanisme. De doelstelling is dus niet de controle op zich maar de bewustmaking en toepassing ervan in de praktijk.

Via dialoog naar vertrouwen

- Zorg voor een procesmatige controle gebaseerd op vertrouwen en dialoog zodat de richting helder en transparant is. Ga regelmatig in overleg met de betrokken organisaties over de genomen stappen in de richting van goed bestuur en hou hierbij rekening met de levensfase, schaal en type organisatie. De organisaties dienen zelf het belang ervan in te zien voor een gezonde en duurzame werking. Transparantie wordt ook verwacht van de kant van de organisatie (wie zetelt, wie zijn medewerkers,...) en is ook een basisvoorwaarde voor dialoog en vertrouwen. De procesmatige aanpak in het uitvoeringsbesluit van het vernieuwde kunstendecreet (2020) stemt alvast hoopvol en ook de aanpak in het cultureel erfgoeddecreet kan als inspiratie dienen voor de aanpak in andere sectoren. Ook de procesmatige aanpak in het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk kan inspirerend zijn. Toepassing van de principes van goed bestuur is hierin één van de 12 beoordelingselementen, waarover een organisatie in de subsidieaanvraag de strategie voor de volgende vijf jaar moet expliciteren en halverwege de beleidsperiode tijdens een visitatie in dialoog gaat over de voortgang.
- In het kader van aanvullende financiering en het combineren van publieke middelen met private middelen, dient de overheid voldoende transparante controlemechanismen te voorzien en indien nodig tijdig in te grijpen. Van hun kant dienen de organisaties uit CJSM steeds aandacht te hebben voor een correcte besteding van de middelen en een transparante rapportering.
- Hanteer het principe “pas toe of leg uit” bij toepassing van richtlijnen of codes. Dit betekent dat de principes door iedereen gehanteerd dienen te worden (overheid, bestuurder, professional en burger) maar als er goede redenen zijn om er van af te wijken, kan dit, mits een goede motivatie. Op die manier kan de diversiteit in de sectoren gerespecteerd worden.

- Ook dient de overheid voldoende rekening te houden met de verschillen tussen grote en kleine organisaties in de toepassing van de principes. De principes blijven voor groot en klein dezelfde, maar de verantwoording en controle kunnen verschillen. Voor grote, mature organisaties kan een standaard audit op regelmatige basis de nodige transparantie en informatie aanleveren. Kleine organisaties of organisaties met nog een sterk informele cultuur dienen ook de principes toe te passen maar het principe “pas toe of leg uit” kan rekening houden met de specificiteit van hun werking en het ritme waarmee zij de principes toepassen. Monitoring en begeleiding lijken hierbij meer effectief.
- Maak van jaarverslagen of voortgangsrapporten (halverwege de beleidsperiode) compacte en actieve werkdocumenten met gerichte en bewuste vraagstelling, te gebruiken als hefboom voor dialoog en transparantie in de verantwoording en/of voor uitwisseling van data en informatie tussen organisaties. Waardeer en benut het gesprek als ‘middel’ voor verantwoording: tussen administratie en professionals, tussen beleid en bestuurders, ...
- Vele organisaties in de CJSM sectoren krijgen subsidiesteun van diverse overheidsniveaus (Vlaams en lokaal). Verantwoording dient dan afgelegd te worden aan die verschillende overheidsniveaus, die vaak andere verwachtingen hebben. Het vergt voor de organisaties vaak veel tijd en inspanningen om aan die soms uiteenlopende verwachtingen te voldoen. Het brengt ook vaak een extra planlast met zich mee. Daarom vraagt de SARC om de verwachtingen van de diverse overheden ten aanzien van de organisaties beter op elkaar af te stemmen en te vertrekken van het belang en de werking van de organisaties.
- In de cultuursector vallen vele erfgoed- en kunstorganisaties onder de verantwoordelijkheid van de lokale overheid. De lokale overheid is dan de inrichtende macht of de grootste stakeholder. De interne staatshervorming heeft die decentraliseringstrend nog versterkt. Steeds vaker worden musea, andere erfgoed- of cultuurorganisaties en sportverenigingen ondergebracht in Autonome Gemeentebedrijven, ingegeven door het mogelijke fiscaal voordeel dat dit zou opleveren. Deze AGB’s zijn echter vaak minder autonoom dan het begrip doet vermoeden: de politiek samengestelde raad van bestuur neemt de strategische beslissingen, de besluitvorming is echter complex en creëert extra beslissingslagen; de rolverdeling en verantwoordingsmechanismen zijn vaak niet transparant. Het personeelsbeleid en het financiële beheer vallen onder de stadsdiensten. Het ondernemerschap krijgt hierdoor weinig stimulansen. Stimuleer de aandacht voor de principes van goed bestuur ook op het lokale niveau en stem het beleid tussen Vlaanderen en de (boven)lokale overheden meer op elkaar af.
- In het sociaal-cultureel werk dienen de concepten ‘vrijheid van vereniging’ en het ‘civiele perspectief’ blijvend gewaardeerd en gerespecteerd te worden, zowel vanuit het beleid dat verenigingen wil ondersteunen of wil betrekken in bepaald beleid, alsook vanuit organisaties die willen gebruik maken van overheidssteun of willen partner zijn in bepaald beleid (of niet). Wordt een organisatie gesubsidieerd of is het een organisatie met een gesubsidieerde opdracht? De richtlijnen voor het inzetten, ontvangen van en toezicht op overheidsmiddelen moeten in lijn zijn met het beoogde doel.
- Geef voldoende ruimte voor experiment, ook op het vlak van besturen. Nieuwe organisatievormen als de “commons” of coöperatieven zijn momenteel populair en worden verder geëxploreerd. Deze nieuwe vormen vragen ook om andere bestuursvormen.
- De overheid wil meer inzetten op dataverzameling en monitoring van het veld. De SARC ziet ook de voordelen van een meer empirisch onderbouwd beleid. De SARC stelt daarom graag haar expertise ter beschikking voor het opstellen van een gezamenlijke onderzoeksagenda. Datacollectie kan echter enkel gebeuren binnen een sfeer van vertrouwen waarin het ook

duidelijk is waarvoor de data ingezet zullen worden. Wees dus voldoende transparant en duidelijk waarvoor de data gebruikt zullen worden. Data zijn ook niet voldoende om een volledig beeld te krijgen van de werking en impact van organisaties. Hou ook rekening in de evaluatie met de kwalitatieve impact van cultuur, sport, media en jeugd op het welzijn en competenties van mensen. In andere sectoren zoals bv. de onderwijssector of medische sector is er een evolutie van *evidence based* naar *evidence informed* beleid. Deze benadering legt de regie meer bij de professional. De evidentie wordt gebruikt om te informeren, maar de eindbeslissing ligt bij de professional omdat hij/zij de context kent.

- Stimuleer een cultuur van een cyclische en horizontale evaluatie, waarbij organisaties zichzelf gaan evalueren op basis van zelf gedefinieerde criteria/doelstellingen, zoals reeds in het SCVV gebeurt.

3. Samenstelling besturen en relatie met de overheid

Een derde en laatste focus van het SARC advies ligt op de samenstelling van de besturen en het klassieke spanningsveld tussen competenties versus representatie. Hier wordt ook naar verwezen in de bestaande bestuurscodes.

Een bestuur moet besturen, dit betekent de strategische koers van een organisatie bepalen. Hiervoor gaan organisaties op zoek naar bestuursleden met de nodige competenties. Deze hangen samen met de noden van de organisatie die kunnen evolueren naargelang de levensfase waarin ze zit. Startende organisaties doen veeleer een beroep op vrienden en hun eigen netwerk (vriendenbesturen), maar naarmate de organisatie groeit is er ook nood aan specifieke kennis (zoals juridische, financiële of HR kennis, expertise rond participatie, inclusiviteit, enz....)

Dit staat vaak tegenover een bestuur waarvan de leden aangeduid zijn op basis van representatie. Vele vzw's in het sociaal-cultureel werk of in de sport zijn ledenorganisaties. In deze organisaties, die ook netwerkorganisaties zijn, worden de leden vaak afgevaardigd in de Algemene Vergadering en het bestuur. Voor andere organisaties – vooral in de kunsten en erfgoedsector - gaat deze samenstelling uit van een beoogde representativiteit vanuit het beleid (om democratische redenen), maar dit valt niet (per definitie) samen met het strategisch belang en de noden van de organisatie. Het Cultuurpact heeft deze politieke representatie geïnstitutionaliseerd voor die organisaties en adviesraden die een sterke link hebben met de overheid. De rol van de overheid in de samenstelling van besturen kan vaak erg verschillen, afhankelijk van de afstand van bestuur en van de vigerende regelgeving: een AGB voor de musea op lokaal niveau met een beperkte graad van autonomie; of een politieke afvaardiging in een bestuur van een grote kunstinstelling of de openbare omroep. In het geval van musea en stadstheaters zijn er vaak diverse overheden gerepresenteerd. Natuurlijk hoeven representatie en competenties elkaar niet in de weg te staan, maar in de praktijk primeert de politieke kleur meestal op de competenties. Dit leidt vaak tot spanningen en een gebrek van transparantie op het vlak van besturen.

Belangrijk principe is dat het bestuur de diversiteit van de *stakeholders* reflecteert. De bestuursleden stellen in de eerste plaats het belang van de organisatie voorop en onderschrijven de missie.

Vertrekkend van dit principe wil de SARC de volgende aanbevelingen formuleren:

- Blijf nadenken over het gericht stimuleren van diversiteit voor de samenstelling van besturen. In de cultuursector is hier de laatste jaren veel beweging in gekomen, maar in sommige takken van de sport en de media blijven de besturen vaak nog te eenzijdig samengesteld. Een evenwichtige samenstelling van een bestuur kan ook aangemoedigd worden door vooraf een profiel van het bestuur in zijn totaliteit op te stellen. En vanuit dat gewenste totaalprofiel kunnen dan bestuurders telkens rond specifieke competenties benaderd worden. De overheid kan incentives geven en de bewustmaking hierrond stimuleren zodat de diverse sectoren hier bewuster mee om zouden gaan.
- Stimuleer de aandacht voor de brede maatschappelijke impact en relevantie van organisaties in de domeinen van CJSM. Diversiteit in bestuursorganen kan op die manier ook breder ingevuld worden: het gaat niet alleen over etnisch culturele diversiteit maar ook intergenerationele en gender diversiteit of kennis over andere maatschappelijke domeinen.
- Stimuleer de aandacht voor participatie van jongeren in besturen. Goede praktijken vb. jongerenadviesraden in culturele instellingen, jeugdbesturen, ... dienen gedeeld te worden en kunnen inspirerend zijn.
- Hanteer een breder perspectief op de vertegenwoordiging van bestuursleden vanuit de overheid. Het Cultuurpact dat reeds dateert van het begin van de jaren zeventig, is in een totaal andere context tot stand gekomen. Ook al erkent de SARC nog steeds de democratische idee die eraan ten grondslag ligt, pleit de SARC voor een bredere en meer hedendaagse interpretatie van het cultuurpact. Artikel 9 biedt de ruimte om het gebruikersperspectief meer te benadrukken i.p.v. de politieke representatie⁴. Men dient af te stappen van de enge politieke toepassing.
- De SARC vindt echter de blijvende betrokkenheid van de overheid en de politiek voor het domein CJSM heel belangrijk en pleit daarom voor meer flexibele en hedendaagse manieren van vertegenwoordiging, waaronder:
 - Een regeringscommissaris
 - Vertegenwoordiging vanuit de administratie
 - Extern toezicht, toezichthouders, ...
 - Waarnemende aanwezigheid
 - Regelmatig overleg van bestuur en beleid / politici
 - ...

Belangrijk is hierbij een brede diverse kijk op het begrip ‘vertegenwoordiging’ en transparantie op het vlak van besluitvorming en informatiedoorstroming. In geval van politiek samengestelde besturen vinden er vaak parallelle besluitvormingsprocessen plaats of worden discussies in het Vlaams Parlement en/of de gemeenteraad verdergezet in de bestuursorganen. Politiek samengestelde besturen zijn ook afhankelijk van de verkiezingen voor de invulling van bepaalde mandaten. Dit hindert vaak de continuïteit van besturen en het werken met afgebakende termijnen.

⁴ Zie o.m.: [SARC advies Cultuurpact](#)

- Benadruk de onafhankelijkheid van alle bestuurders: ook al zijn bestuurders aangeduid door de politiek of andere belanghebbenden, opereren zij onafhankelijk in het bestuur, dit wil zeggen dat ze het belang van de organisatie – verwoord in de missie en visie - vooropstellen en niet hun eigen belang of het belang van derden. Belangenverstrengeling wordt op die manier ook vermeden.
- Zet in op het laten groeien en ontwikkelen van bestuurders in hun rol. Voorzie de nodige opleidingsmogelijkheden voor bestuurders.

Voorgaande aanbevelingen vragen de nodige aandacht bij de totstandkoming van nieuwe regelgeving of bij aanpassingen van bestaande decreten. Ook de federale wetgeving (Cultuurpact) omtrent de samenstelling van besturen van instellingen vraagt de nodige aandacht en aanpassingen.

III. CONCLUSIE

Goed bestuur is een proces dat moet leiden tot een versterking van de CJSM sectoren via een transparante en open dialoog met de overheid als belangrijke gesprekspartner. De CJSM sectoren verwachten een betrokken overheid die toekijkt op een goede besteding van de door haar toegekende middelen in een geest van vertrouwen en met respect voor de eigenheid van de betrokken organisatie. In dit advies focussen we onder meer op een diverse samenstelling van besturen, waar oog is voor diverse competenties en profielen. Ook de groeiende aandacht voor ethisch handelen is een belangrijke dimensie van besturen. Codes zijn instrumenten die als hefboom kunnen dienen om verandering te brengen en/of continuïteit te garanderen. De SARC houdt een pleidooi om de evoluerende praktijk van besturen te monitoren en om de 5 jaar onderzoek op te zetten over het effect van bepaalde initiatieven of instrumenten op de goede werking van organisaties (een jaarverslag, elementen van een code, ...).

- Wanneer goed bestuur voldoende ingang gevonden heeft, kan er ook meer ingezet worden op peer-to-peer evaluatie of horizontale controle, zoals dat in sommige andere sectoren reeds de praktijk is.
- Mentorschap en het gebruik van zelfevaluatietools kunnen ook goede manieren zijn om goed bestuur verder te begeleiden.
- Systematisch goede praktijken uit diverse sectoren in kaart brengen en delen kan een rol zijn voor de bovenbouworganisaties.
- De decretale aanpak rond goed bestuur is best consistent in de diverse sectoren en op elkaar afgestemd.
- Voorgaande aanbevelingen worden best meegenomen in de toekomstige herziening of aanpassing van decreten, waarbij systematisch onderzoek en een overzicht van de aandacht voor goed bestuur in de diverse sectoren een eerste stap is.

Namens de Algemene Raad en de sectorraden,

Annick Schramme, algemeen voorzitter
 Bart Dierick, algemeen secretaris
 Bart Demuyt, voorzitter sectorraad Kunsten en Erfgoed
 Frie Degreef, voorzitter sectorraad Sociaal-Cultureel Werk
 Simon Delaere, voorzitter sectorraad Media
 Astrid Vervaet, voorzitter Vlaamse Sportraad