

# HANDLEIDING

bij het

# CULTUREEL- ERFGOEDDECREET

WERKINGSSUBSIDIES VOOR  
COLLECTIEBEHERENDE  
CULTUREEL-ERFGOEDORGANISATIES:

MUSEA EN CULTURELE ARCHIEFINSTELLINGEN

KUNSTEN  
EN ERFGOED

Vlaamse overheid



# Inhoudstafel

1. Doelstelling	3
2. Een subsidie aanvragen	4
2.1. Wie vraagt een subsidie aan	4
2.2. Waaruit bestaat een subsidieaanvraag	4
2.3. Aan welke voorwaarden en criteria wordt een aanvraag getoetst	5
2.3.1. Ontvankelijkheidsvoorwaarden	5
2.3.2. Criteria	6
2.4. Wanneer een aanvraag indienen	6
2.5. Waar een aanvraag indienen	7
2.6. Welke procedure doorloopt een aanvraag	7
3. Een subsidie toegekend	9
3.1. Sluiten van een beheersovereenkomst	9
3.2. Vermelding 'Met steun van de Vlaamse overheid'	10
3.3. Uitbetaling van de subsidie	10
3.4. Principes van goed bestuur	10
3.5. Dienstverlening, al dan niet tegen betaling	13
3.6. Richtlijnen voor de verantwoording van de subsidie	14
3.6.1. Actieplan en jaarverslag	14
3.6.2. Richtlijnen voor organisaties met een bedrijfseconomische boekhouding	16
3.6.2.1. Boekhouding	17
3.6.2.2. Reservebepaling	17
3.6.2.3. Teveel aan reserve	17
3.6.2.4. Stopzetting	17
3.6.3. Richtlijnen voor gemeenten en provincies	17
3.6.3.1. Boekhouding	17
3.6.3.2. Afrekening	18
3.6.3.3. Reservebepaling	18
3.6.3.4. Teveel aan reserve	18
3.6.3.5. Stopzetting	19
3.7. Toezicht, evaluatie en controle	19
3.8. Sanctionering	19

# 1

## Doelstelling

Musea en culturele archiefinstellingen met een kwaliteitslabel kunnen een werkingssubsidie aanvragen, gezamenlijk met een indeling bij het Vlaamse niveau (zie het betreffende hoofdstuk van de handleiding). Het gaat om twee onderscheiden procedures, die gezamenlijk aangevraagd en behandeld worden. De aanvraag voor Vlaamse indeling richt zich op de huidige werking, terwijl de aanvraag voor werkingssubsidies zich richt op de werking in de volgende beleidsperiode. Collectiebeherende organisaties die niet ingedeeld worden bij het Vlaamse niveau, kunnen evenwel geen werkingssubsidie ontvangen.

Enkel privaatrechtelijke Nederlandstalige culturele archiefinstellingen in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad die het culturele leven in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad documenteren en beschikken over een kwaliteitslabel, kunnen subsidiëring aanvragen zonder indeling bij het Vlaamse niveau.

Met het Cultureel-erfgoeddecreet kiest de Vlaamse Gemeenschap resoluut voor de uitbouw van een complementair beleid, waarbij elk bestuursniveau instaat voor de financiering van de organisaties die relevant zijn voor respectievelijk Vlaanderen, de provincie of de gemeente. In het Cultureel-erfgoeddecreet wordt enkel opgenomen hoe de Vlaamse Gemeenschap de musea en culturele archiefinstellingen die ingedeeld zijn bij het Vlaamse niveau, zal ondersteunen.

De Vlaamse Gemeenschap draagt een belangrijke verantwoordelijkheid voor cultureel-erfgoedorganisaties die een relevantie hebben voor Vlaanderen. Dit wordt vertaald in een substantiële financiële ondersteuning. De werkingssubsidie wordt toegekend voor het geheel van de werking en is een bijdrage in de loon- en werkingskosten van het museum of de culturele archiefinstelling. De hoofdverantwoordelijkheid voor de financiering van de organisatie blijft evenwel steeds bij de eigenaar van de collectie of het bevoegde gezag van de cultureel-erfgoedorganisatie.

# 2

# Een subsidie aanvragen

## 2.1. Wie vraagt een subsidie aan

De Vlaamse Gemeenschap betaalt de werkingssubsidie steeds uit aan een organisatie met rechtspersoonlijkheid. Als basisregel geldt dat een en dezelfde rechtspersoon de subsidie aanvraagt en verantwoordt. Voor de Vlaamse Gemeenschap draagt deze rechtspersoon de eindverantwoordelijkheid voor zowel de zakelijke als inhoudelijke werking van de organisatie.

Als de organisatie de subsidie ‘in pand’ geeft bij een financiële instelling, als dekking voor een krediet, brengt zij het agentschap Kunsten en Erfgoed (vanaf hier Kunsten en Erfgoed) hiervan op de hoogte en bezorgt Kunsten en Erfgoed een kopie van het inpandgevingscontract. Betalingen worden dan rechtstreeks gestort aan de financiële instelling waar de subsidie in pand werd gegeven.

## 2.2. Waaruit bestaat een subsidieaanvraag

De organisatie dient een aanvraag tot subsidiëring in bij Kunsten en Erfgoed. Kunsten en Erfgoed kan een model van aanvraagformulier verplichten. Kunsten en Erfgoed deelt het model uiterlijk 1 december van het jaar dat voorafgaat aan het jaar van indienen mee. Dit communiceert Kunsten en Erfgoed via zijn website.

Een aanvraag bestaat uit een door de rechtspersoon ondertekend aanvraagformulier, te downloaden van de website. Het vraagt onder meer naar:

- de missie en visie van de cultureel-erfgoedorganisatie;
- een omgevingsanalyse (dit behelst de gegevensverzameling en SWOT-analyse);
- een beschrijving van de cultureel-erfgoedgemeenschap;
- een beschrijving van de werking, de doelstellingen en de beoogde effecten en resultaten;
- een meerjarenbegroting met toelichting waarin alle verwachte kosten en opbrengsten van de werking opgenomen zijn.

Een aanvraag bevat elementen van een beleidsplan. Van organisaties wordt verwacht dat ze een beleidsplanningsproces doorlopen, maar Kunsten en Erfgoed vraagt geen volledig of uitgebreid beleidsplan meer op. In het aanvraagformulier worden enkel de resultaten van dit beleidsplanningsproces weergegeven.

In de aanvraag beschrijft de organisatie hoe ze de missie en visie in de volgende beleidsperiode wil vertalen naar te behalen doelstellingen. De aanvraag bestaat uit een beperkt aantal strategische doelstellingen, die geconcretiseerd worden in operationele doelstellingen. Deze operationele doelstellingen zijn zo SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden) mogelijk. Gedurende de beleidsperiode moeten de operationele doelstellingen jaarlijks in het actieplan geconcretiseerd worden in meetbare acties.

De aanvraag koppelt de doelstellingen aan een begroting voor de beleidsperiode. De begrote bedragen moeten zo veel mogelijk verbonden kunnen worden aan concrete doelstellingen. Dit is zowel belangrijk voor de beoordeling van het realisme van de begroting en de noodzaak voor subsidiëring als voor het opstellen van de beheersovereenkomsten, waarin het toegekende subsidiebedrag gekoppeld zal worden aan doelstellingen. In een toelichting kan verklaard worden hoe de bedragen in de begroting precies berekend werden.

Bij het opstellen van een begroting is het eveneens belangrijk dat ernaar gestreefd wordt om alle voorziene kosten en opbrengsten met betrekking tot de werking in kaart te brengen, ook degene die door andere (deel)organisaties gedragen worden. Enkel op die manier is het immers duidelijk hoe het gevraagde subsidiebedrag zich verhoudt tot de financiële verantwoordelijkheid die de aanvrager zelf neemt en wordt een vergelijking met andere organisaties mogelijk.

Tot slot dient de aanvraag ook alle informatie te bevatten op basis waarvan de toepasselijke subsidiëeringsvoorwaarden en criteria afgetoetst kunnen worden. Meer informatie hierover is terug te vinden in hoofdstuk 2.3.

FARO, Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed, helpt je graag op weg bij het opstellen van je aanvraag. FARO stelt op haar website een handleiding ter beschikking als leidraad bij het opstellen van je aanvraag en kan geïnteresseerde organisaties begeleiden en ondersteunen.

## 2.3. Aan welke voorwaarden en criteria wordt een aanvraag getoetst

### 2.3.1. Ontvankelijkheidsvoorwaarden

Om in aanmerking te komen voor een werkingssubsidie moet een museum of culturele archiefinstelling:

- beschikken over een rechtspersoonlijkheid zonder winstgevend doel;
- zijn zetel en werking hebben in het Nederlandse taalgebied of in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad;
- tijdig een aanvraag indienen voor Vlaamse indeling en voor het bekomen van werkingssubsidies.

Privaatrechtelijke Nederlandstalige culturele archiefinstellingen in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad die het culturele leven in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad documenteren, moeten enkel een aanvraagformulier voor het bekomen van werkingssubsidies indienen.

Aanvragen die niet voldoen aan deze voorwaarden, zijn onontvankelijk en worden niet verder behandeld.

### 2.3.2. Criteria

Naast de voorwaarden wordt de werking en het beleidsplan van het museum of de culturele archiefinstelling door Kunsten en Erfgoed en de beoordelingscommissie getoetst aan criteria. Afhankelijk van de mate waarin de aanvraag beantwoordt aan deze criteria, wordt getoetst of de organisatie in aanmerking komt voor subsidiëring en de hoogte van de werkingssubsidie bepaald.

- de criteria voor indeling bij het Vlaamse niveau;
- de haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de begroting. De noodzaak voor een werkingssubsidie dient aangetoond te worden in de begroting, rekening houdend met de eigen ontvangsten uit de werking.

In de handleiding met betrekking tot de indeling bij het Vlaamse niveau vind je een uitgebreide toelichting bij deze criteria.

Het is belangrijk op te merken dat deze bepalingen ook gelden voor de culturele archiefinstellingen die het culturele leven in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad documenteren, ook al zijn ze niet voorafgaand ingedeeld bij het Vlaamse niveau. Deze organisaties worden evenwel niet beoordeeld op basis van de geografische reikwijdte van het thema en de geografische spreiding over Vlaanderen, en al evenmin op de reikwijdte van het verzamelbeleid en het uitbouwen van een werking met landelijke reikwijdte die relevant is voor Vlaanderen, waarmee men zich in een internationale context begeeft. In plaats daarvan moeten ze het Vlaamse culturele leven in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad documenteren en wordt rekening gehouden met het belang van het cultureel erfgoed op basis waarvan dat gebeurt.

## 2.4. Wanneer een aanvraag indienen

Een aanvraag kan tweemaal per beleidsperiode ingediend worden, namelijk op 1 april van het jaar dat voorafgaat aan de beleidsperiode of de verkorte beleidsperiode.

1° in het jaar dat voorafgaat aan de beleidsperiode.

De subsidieaanvraag betreft de volledige beleidsperiode:

- De volledige beleidsperiode voor musea ingedeeld bij het Vlaamse niveau duurt vijf jaar en begint op 1 januari van het laatste jaar van de beleidsperiode van het Vlaams Parlement en eindigt op 31 december van het vierde volledige jaar van de volgende beleidsperiode van het Vlaams Parlement.
- De volledige beleidsperiode voor culturele archiefinstellingen ingedeeld bij het Vlaamse niveau en voor culturele archiefinstellingen die het culturele leven in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad documenteren duurt vijf jaar en begint op 1 januari van het vierde volledige jaar van de beleidsperiode van het Vlaams Parlement en eindigt op 31 december van het derde volledige jaar van de volgende beleidsperiode van het Vlaams Parlement.

2° in het derde jaar van de beleidsperiode.

De subsidieaanvraag betreft een verkorte beleidsperiode en is enkel van toepassing voor organisaties die nog geen werkingssubsidie ontvangen:

- Zowel voor de musea als de culturele archiefinstellingen betreft de verkorte beleidsperiode de twee laatste jaren van de volledige beleidsperiode.

Hieronder vind je een overzicht van de beleidsperiode en verschillende aanvraagmomenten voor musea en culturele archiefinstellingen.

<b>Musea</b>	<b>Beleidsperiode</b>	<b>Aanvraag subsidiëring</b>
volledige beleidsperiode	01/01/2009 tot 31/12/2013	-
volledige beleidsperiode	01/01/2014 tot 31/12/2018	uiterlijk 01/04/2013
verkorte beleidsperiode	01/01/2017 tot 31/12/2018	uiterlijk 01/04/2016

<b>Culturele archiefinstellingen</b>	<b>Beleidsperiode</b>	<b>Aanvraag subsidiëring</b>
volledige beleidsperiode	01/01/2008 tot 31/12/2012	-
volledige beleidsperiode	01/01/2013 tot 31/12/2017	-
verkorte beleidsperiode	01/01/2016 tot 31/12/2017	uiterlijk 01/04/2015

## 2.5. Waar een aanvraag indienen

Een aanvraag dien je in op het volgende adres:

Kunsten en Erfgoed  
Mevrouw Marina Laureys  
Afdelingshoofd Erfgoed  
Arenbergstraat 9  
1000 BRUSSEL

Een aanvraagformulier dien je in twintig exemplaren in en ook steeds digitaal. De minister vraagt een advies over elke aanvraag voor een werkingsubsidie aan een beoordelingscommissie. Elk lid van deze commissie ontvangt een exemplaar van jouw aanvraag. Kunsten en Erfgoed vraagt om de bladzijden recto verso te bedrukken. Bijlagen zoals publicaties en documentatie hoef je maar in één exemplaar te bezorgen. Deze informatie wordt tijdens de commissievergadering aan de leden ter inzage voorgelegd.

De digitale versie mail je naar: [cultureelerfgoed@vlaanderen.be](mailto:cultureelerfgoed@vlaanderen.be) in MS-Word- of PDF-bestand.

Met uiterste indiendatum wordt de datum van de poststempel bedoeld. Opsturen op die datum kan dus nog. Anders gezegd: het dossier komen afgeven in de Arenbergstraat 9 op die dag om tijd te winnen hoeft niet.

## 2.6. Welke procedure doorloopt een aanvraag

Het is steeds de Vlaamse Regering die een beslissing neemt over het al dan niet toekennen van een werkingsubsidie en over de hoogte van deze subsidie. De Vlaamse minister van Cultuur legt de dossiers voor aan zijn collega's en geeft een gemotiveerd ontwerp van beslissing. De minister laat zich hiervoor bijstaan door Kunsten en Erfgoed en door een beoordelingscommissie. De samenstelling van de beoordelingscommissie kan je vinden op de website van Kunsten en Erfgoed.

Kunsten en Erfgoed onderzoekt of de organisatie voldoet aan de ontvankelijkheidsvoorwaarden en de bevoegde beoordelingscommissie toetst het aanvraagdossier en de werking van de organisatie aan de subsidiëeringsvoorwaarden en criteria en for-

muleert een advies. Kunsten en Erfgoed maakt een voorstel van beslissing op en bezorgt dit aan de minister. De minister bezorgt een ontwerp van beslissing aan de Vlaamse Regering. Vervolgens beslist de Vlaamse Regering over het al dan niet toekennen van een werkingssubsidie en de hoogte ervan.

Indien de Vlaamse Regering beslist om een subsidie toe te kennen, zal zij in principe uiterlijk op 31 december van hetzelfde jaar een beheersovereenkomst sluiten met de collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisatie. De duur van de behandeling van de aanvraag tot de beslissing van de Vlaamse Regering loopt van 1 april tot 1 oktober van hetzelfde jaar.

Omgezet in een stappenplan ziet de procedure voor een aanvraag van een werkingssubsidie voor een collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisatie er als volgt uit:

<b>STAP</b>	<b>BESCHRIJVING</b>	<b>TERMIJN</b>
1	Bezorgen van de aanvraag voor een werkingssubsidie aan Kunsten en Erfgoed	Uiterlijk 1 april van het jaar voorafgaand aan de beleidsperiode
2	Ontvankelijkheid	
2.1	Kunsten en Erfgoed gaat na of de aanvraag tijdig en volledig is ingediend en voldoet aan de ontvankelijkheidsvoorwaarden	
2.2	Kunsten en Erfgoed meldt de aanvrager per aangetekende brief of elektronisch of de aanvraag al dan niet ontvankelijk is, met eventueel de reden van niet-ontvankelijkheid	Uiterlijk 15 april
3	Onderzoek en advisering	
3.1	Onderzoek op stukken en tijdens een gesprek met de organisatie door Kunsten en Erfgoed en de commissie	
3.2	Opstellen advies door de commissie	
4	Beslissing	
4.1	Kunsten en Erfgoed stelt, rekening houdend met het advies van de commissie, een voorstel van beslissing op over de aanvraag voor een werkingssubsidie en bezorgt dat, samen met het volledige dossier, aan de minister	Uiterlijk 1 juli
4.2	De minister legt een ontwerp van beslissing voor aan de Vlaamse Regering	
4.3	De Vlaamse Regering neemt een beslissing over het al dan niet toekennen van een werkingssubsidie en over de hoogte van de werkingssubsidie	Uiterlijk 1 oktober
4.4	Kunsten en Erfgoed deelt de beslissing van de Vlaamse Regering mee aan de organisatie	Max. 15 dagen na de beslissing
5	Sluiten van een beheersovereenkomst indien een subsidie wordt toegekend	Uiterlijk 31 december
6	Start van de beleidsperiode waarvoor de werkingssubsidie wordt toegekend	1 januari van het daaropvolgende jaar



# 3

# Een subsidie toegekend

## 3.1. Sluiten van een beheersovereenkomst

Om de beslissing van de Vlaamse Regering te verankeren, sluit de Vlaamse minister van Cultuur een beheersovereenkomst met elke gesubsidieerde organisatie. Die beheersovereenkomst bepaalt de opdracht die de Vlaamse Gemeenschap geeft aan het museum of de culturele archiefinstelling. In de beheersovereenkomst wordt deze opdracht vertaald naar doelstellingen. Het bedrag van de jaarlijkse werkingssubsidie wordt in de beheersovereenkomst opgenomen. Deze jaarlijkse werkingssubsidie bedraagt – binnen de perken van de Vlaamse begroting – ten minste:

- 200.000 euro voor musea, ingedeeld bij het Vlaamse niveau;
- 100.000 euro voor culturele archiefinstellingen, ingedeeld bij het Vlaamse niveau en voor Nederlandstalige culturele archiefinstellingen in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad.

Voor culturele archiefinstellingen die in een voorgaande beleidsperiode<sup>1</sup> reeds gesubsidieerd werden, bedraagt de werkingssubsidie ten minste 90% van de werkingssubsidie die werd toegekend op basis van de vorige aanvraag, tenzij Kunsten en Erfgoed bij de voortgangscntrole en evaluatie van deze beleidsperiode ernstige gebreken heeft vastgesteld bij de uitvoering van de beheersovereenkomst.

De onderhandeling voor de beheersovereenkomst gebeurt tussen Kunsten en Erfgoed en vertegenwoordigers van het museum of de culturele archiefinstelling. Het Cultureel-erfgoeddecreet, de ingediende aanvraag en de beslissing van de Vlaamse Regering vormen de uitgangspunten van de onderhandeling en de uiteindelijke beheersovereenkomst. Het is belangrijk dat de personen die aan de onderhandeling deelnemen, de bevoegdheid hebben om het museum of de culturele archiefinstelling te vertegenwoordigen.

---

<sup>1</sup> Met 'voorgaande beleidsperiode' wordt in deze context de beleidsperiode bedoeld die voorafgaat aan degene waar men subsidie voor aanvraagt. Op het moment van het aanvragen van de subsidie zal de 'vorige' beleidsperiode dus in principe nog de 'huidige' beleidsperiode zijn.

Na de onderhandeling laten beide partijen de beheersovereenkomst goedkeuren en ondertekenen door respectievelijk de verantwoordelijken van de collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisatie en de minister. De beheersovereenkomst treedt in werking op de ingangsdatum die opgenomen is in de beheersovereenkomst.

### 3.2. Vermelding ‘Met steun van de Vlaamse overheid’

Het logo van de Vlaamse overheid en de vermelding ‘Met steun van de Vlaamse overheid’ worden verplicht opgenomen in alle gedrukte en digitale communicatie, bij elke mededeling, verklaring of publicatie en presentatie die tot stand is gekomen in uitvoering van de beheersovereenkomst. Het logo van de Vlaamse overheid kan je downloaden van de website [www.kunstenenerfgoed.be](http://www.kunstenenerfgoed.be).



### 3.3. Uitbetaling van de subsidie

Een werkingssubsidie is een subsidie die toegekend wordt ter ondersteuning van de personeels- en werkingskosten die voortvloeien uit een structurele activiteit die een continu en permanent karakter vertoont. Een werkingssubsidie wordt steeds toegekend voor de beleidsperiode. Dat bedrag kan jaarlijks geïndexeerd worden. De subsidie wordt in verschillende schijven uitbetaald:

- twee voorschotten van 45% van het toegekende bedrag. Het eerste voorschot kan vanaf 1 februari worden uitbetaald, het tweede vanaf 1 juli;
- het saldo van 10% na controle van het jaarverslag en de afrekening.

### 3.4. Principes van goed bestuur

Subsidies zijn publieke middelen. Dit brengt de verplichting met zich mee deze middelen op een verantwoorde wijze te beheren.

De verantwoordelijkheid hiervoor ligt in de eerste plaats bij de bestuursorganen van de organisatie die de subsidie ontvangt. Zij moeten de nodige randvoorwaarden scheppen voor een verantwoord omgaan met de toegekende middelen. Hieronder worden een aantal basisrichtlijnen opgesomd hoe de principes tot verantwoord omgaan met subsidies toegepast kunnen worden.

Meer informatie over goed bestuur bij culturele organisaties is te vinden op de website van het Bilzen Fonds voor Cultuurmanagement:  
<http://www.fondsvoorecultuurmanagement.be/>

Een eerste aspect is de **samenstelling en werking van de bestuursorganen** zelf.

In het geval de bestuursorganen een algemene vergadering en een raad van bestuur zijn (vzw's) of enkel een raad van bestuur (stichtingen), worden volgende richtlijnen vooropgesteld:

- De samenstelling van de bestuursorganen moet representatief zijn voor de opdracht van de vereniging en de doelstelling waarvoor de subsidie wordt toegekend. Dit impliceert bijvoorbeeld dat, indien een vereniging werkt voor een bepaalde cultureel-erfgoedgemeenschap, de bestuursorganen een representatief beeld van deze cultureel-erfgoedgemeenschap moeten vormen. Van deze organen wordt ook verwacht dat ze een realistisch beeld geven van de diversiteit binnen de cultureel-erfgoedgemeenschap, met bijzondere aandacht voor culturele en maatschappelijke diversiteit.
- Het is ook belangrijk dat er gestreefd wordt naar een evenwichtige mix van expertises in de bestuursorganen. Naast personen met inhoudelijke expertise is het daarom aangewezen om ook personen met zakelijke, juridische of andere expertises op te nemen in de algemene vergadering en de raad van bestuur.
- Het mandaat van de bestuurders in de raad van bestuur wordt in tijd beperkt. Bij herbenoeming van de raad van bestuur worden er inspanningen gedaan om deels nieuwe bestuurders op te nemen.
- De raad van bestuur controleert en evalueert de werking van de directie. Het is daarom af te raden dat de leden van de directie deel uitmaken van de raad van bestuur (met stemrecht). Uiteraard is het mogelijk dat de directie in bepaalde gevallen de vergaderingen van de raad van bestuur bijwoont (zonder stemrecht), maar de mogelijkheid moet ook voorzien zijn om zonder de directie te vergaderen.
- De algemene vergadering controleert en evalueert de werking van de raad van bestuur.

Bij gemeenten zijn de bestuursorganen de gemeenteraad en het college van burgemeester en schepenen, bij provincies zijn dit het provinciebestuur en de deputatie. In dergelijke gevallen is het uiteraard niet mogelijk om de bestuursorganen samen te stellen zoals hierboven beschreven. Toch is het ook hier belangrijk garanties te voorzien dat in de aansturing van de gesubsidieerde werking ook de ruimere cultureel-erfgoedgemeenschap en andere belanghebbenden betrokken worden. Dit opnieuw om representatief te zijn voor de doelstelling waarvoor de subsidie wordt toegekend.

Mogelijke manieren om dit te voorzien zijn:

- De aansturing van de gesubsidieerde werking geheel of gedeeltelijk delegeren aan een ander orgaan dat samengesteld is zoals hierboven beschreven (bv. stuurgroep).
- Zich in de beslissingen over de gesubsidieerde werking laten adviseren door een orgaan dat is samengesteld zoals hierboven beschreven (bv. adviesraad, klankbordgroep).

Wanneer een gesubsidieerde werking wordt ondergebracht in een grotere organisatie die nog een aantal andere opdrachten vervult, is het niet altijd mogelijk om de bestuursorganen samen te stellen volgens de hierboven beschreven principes. Ook hier kan dit opgevangen worden door hetzij de aansturing van de gesubsidieerde werking te delegeren, hetzij door zich te laten adviseren.

Een tweede aspect is het scheppen van de nodige randvoorwaarden voor een **professioneel en verantwoord beheer** van de organisatie door de bestuursorganen. De organisatie wordt georganiseerd op een wijze die het verantwoord beheer van de subsidiemiddelen bewaakt en bevordert.

De bestuursorganen verzekeren de werking van de organisatie door het voorzien van interne controlemechanismes. Interne controle omvat alle maatregelen die de organisatie neemt om de kwaliteit van de eigen werking te garanderen en te controleren. Dit omvat niet alleen de maatregelen om de financiële integriteit van de organisatie te vrijwaren, maar ook alle controles op het bereiken van de doelstellingen, het naleven van wetten, het verzekeren van effectiviteit en efficiëntie en de betrouwbaarheid van de bestuursinformatie.

1. Enkele basisprincipes voor een kwalitatief beheer:

- Organogram: er is een duidelijk organogram waaruit afgeleid kan worden wie welke taken op zich neemt en welke hiërarchische lijnen en beslissingslijnen er zijn.
- Procedures: voor de verschillende processen in de organisatie bestaan duidelijke en eenduidige procedures, die bekend zijn bij de werknemers voor wie dit relevant is en die consequent toegepast worden. De bestaande procedures worden bij voorkeur schriftelijk vastgelegd in procedurebeschrijvingen (bv. door middel van flowcharts).
- Bevoegdheidsverdeling: binnen de organisatie moet duidelijk zijn wie waarvoor bevoegd is. Zo worden er bijvoorbeeld best formele afspraken gemaakt tot op welk bedrag of voor welk soort beslissingen de directie bevoegd is en welke beslissingen moeten voorgelegd worden aan de bestuursorganen. Ook de bevoegdheden van de bestuursorganen zelf moeten duidelijk vastgelegd zijn.
- Functiescheiding: voor activiteiten waar een bepaald risico aan verbonden is, wordt functiescheiding voorzien. Voorbeelden: de persoon die een betaling goedkeurt gaat niet tegelijk ook deze betaling uitvoeren, bij aankopen voor een hoog bedrag of bij aanwervingen worden meerdere personen betrokken in de beslissing.
- Aankopen van goederen of diensten: bij bestellingen van goederen of diensten moet de organisatie zich steeds adequaat informeren over mogelijke leveranciers. Op basis van duidelijke criteria wordt er gekozen voor de meest voordelige aanbieding. Hierbij hoeft de prijs niet het enige criterium te zijn. Voor bestellingen voor een significant bedrag worden steeds minstens drie offertes gevraagd.
- Aanwervingen: vacatures worden openbaar gemaakt en zo ruim mogelijk verspreid met duidelijke vermelding van de criteria waaraan de kandidaten moeten voldoen.
- Personeelsbeleid: er zijn objectieve criteria voor de beloning en bevordering van het personeel. Indien er afgeweken wordt van de sectorale barema's (barema's publieke sector of PC329 voor privaatrechtelijke organisaties) moet men hiervoor een duidelijke argumentatie kunnen geven. Alle personeelsleden hebben een functiebeschrijving en worden op basis hiervan jaarlijks geëvalueerd.
- Deontologische regels: de personeelsleden zijn op de hoogte van de gangbare sectorale deontologische regels (archieven en musea) en eventuele functiespecifieke deontologische regels (bv. i.v.m. toewijzen van opdrachten).

2. Controle door het uitvoerende bestuursorgaan:
  - De directie rapporteert periodiek aan het uitvoerende bestuursorgaan (raad van bestuur, schepencollege, ...) over de genomen beslissingen, gedane uitgaven en de budgettaire toestand.
  - Bepaalde beslissingen worden steeds door of in samenwerking met het uitvoerende bestuursorgaan genomen (bv. grote bestellingen, aanwervingen).
  
3. Evaluatie door het uitvoerende bestuursorgaan:
  - Het uitvoerende bestuursorgaan evalueert periodiek de werking van de organisatie (efficiëntie, effectiviteit, doelbereik ...). Op basis van deze evaluatie wordt de organisatie indien nodig bijgestuurd of worden de doelstellingen aangepast.
  - De directie wordt geëvalueerd door het bestuursorgaan.
  
4. Externe controle:
  - Bij grote vzw's (meer dan 100 personeelsleden) is het wettelijk verplicht dat de algemene vergadering een commissaris aanduidt. De commissaris moet lid zijn van het Instituut van Bedrijfsrevisoren.
  - Bij kleinere vzw's kan een bedrijfsrevisor of erkend accountant optreden om de jaarrekening te attesteren. Cruciaal is in ieder geval dat de attesterende partij op geen enkele manier betrokken is bij de werking van de vzw (dus ook niet door het voeren van de boekhouding zelf). De revisor/externe accountant mag ook geen andere opdrachten (bijvoorbeeld consultancy) uitvoeren voor de vzw.
  - Bij overheidsinstellingen kan deze derde partij de stads- of provincieontvanger of opdrachthouder financiën zijn, die de werking attesteert.

Gelet op het publieke karakter van subsidiemiddelen heeft iedere organisatie de verantwoordelijkheid om de genoemde basisprincipes toe te passen. De wijze waarop dit gebeurt, is een keuze die de organisatie zelf moet maken in functie van een analyse van de aanwezige risico's en van de beschikbare middelen. Organisaties kunnen dus afwijken van de invulling van deze principes zoals hierboven beschreven en deze basisprincipes op een andere manier invullen. Indien dit het geval is moet je argumenteren waarom je afwijkt ('comply or explain').

Ten slotte is het niet enkel van belang om de hierboven genoemde principes toe te passen, er moet ook naar gestreefd worden om dit aantoonbaar te maken voor de Vlaamse overheid (met het oog op het toezicht op de besteding van de subsidie) en voor eventuele andere belanghebbenden.

### 3.5. Dienstverlening, al dan niet tegen betaling

Een werkingssubsidie wordt toegekend voor het realiseren of ondersteunen van een bepaalde maatschappelijke doelstelling. In veel gevallen impliceert dit dat er een dienstverlening wordt aangeboden door de gesubsidieerde organisatie (bv. ondersteunen van een bepaalde cultureel-erfgoedgemeenschap).

Anderzijds kunnen gesubsidieerde organisaties ook projecten realiseren in opdracht van derden, al dan niet tegen betaling (betaalde dienstverlening). Hierbij is van belang dat er rekening gehouden wordt met de Europese concurrentieregels. Door middel van de subsidie wordt het immers mogelijk om niet-gesubsidieerde organisaties uit de markt te prijzen.

Daarom worden volgende richtlijnen vooropgesteld voor het **aanbieden van dienstverlening**:

- In de beheersovereenkomst is bepaald voor welke dienstverlening de cultureel-erfgoedorganisatie een werkingssubsidie ontvangt. Deze dienstverlening is in principe **gratis of tegen 'cultureel tarief'**. Voor georganiseerde activiteiten (bv. studiedagen, tentoonstellingen) mag er inkomgeld gevraagd worden. Prijsdifferentiatie en alternatieve financiering zijn hierin een pluspunt.
- In de beheersovereenkomst kan de afspraak gemaakt worden dat bepaalde dienstverlening, of dienstverlening aan bepaalde doelgroepen gratis is, of gebonden aan maximumtarieven.
- Voor activiteiten die niet onder de beheersovereenkomst vallen kan er **betaalde dienstverlening** aangeboden worden. Dit kan volgende zaken omvatten:
  - o maatwerk voor andere gesubsidieerde organisaties;
  - o dienstverlening aan actoren die niet tot de in de beheersovereenkomst bepaalde cultureel-erfgoedgemeenschap(pen) horen.
- Betaalde dienstverlening moet marktconform en -minstens- break-even zijn. Dit betekent dat alle kosten, m.i.v. personeels- en overheadkosten, doorgerekend moeten worden aan de klant. Voor overheadkosten moet er een duidelijke verdeelsleutel zijn.
- De betaalde dienstverlening moet kaderen in de opdrachten van de vzw volgens de statuten. Het is niet de bedoeling dat er een betaalde dienstverlening ontwikkeld wordt voor diensten die reeds op de markt aangeboden worden.

Anderzijds kunnen gesubsidieerde organisaties ook een **beroep doen op dienstverlening** van derden of andere gesubsidieerde organisaties.

Hier is het is van belang dat de **kerntaken** waarvoor de organisatie gesubsidieerd wordt, niet uitbesteed worden aan een derde partij. Organisaties moeten er voor zorgen dat zij blijvend beschikken over de expertise voor het uitvoeren van de kerntaken.

## 3.6. Richtlijnen voor de verantwoording van de subsidie

### 3.6.1 Actieplan en Jaarverslag

Om de jaarlijkse subsidie te kunnen ontvangen, dien je een **actieplan** in bij Kunsten en Erfgoed. Voor het eerste jaar van de werkingssubsidie dien je een actieplan in, uiterlijk 1 maand na ondertekening van de beheersovereenkomst. Alle daaropvolgende jaren dien je dit actieplan in, uiterlijk 1 december van het jaar dat voorafgaat aan het jaar waarvoor de subsidie wordt toegekend.

Het actieplan bevat ten minste:

- een inhoudelijke planning, waarin de cultureel-erfgoedorganisatie beschrijft hoe de beheersovereenkomst tijdens het desbetreffende jaar uitgevoerd zal worden;

- een begroting, waarin de cultureel-erfgoedorganisatie beschrijft welke personele, logistieke en financiële middelen ingezet zullen worden voor de uitvoering van de beheersovereenkomst.

De subsidie vergoedt niet altijd het totale bedrag van de onkosten. De organisatie die een werkingssubsidie ontvangt levert zelf een eigen bijdrage en kan daarnaast ook een beroep doen op andere fondsen en sponsors. De verschillende financieringsbronnen zijn duidelijk af te lezen in de begroting.

Het **jaarverslag** dien je uiterlijk in op 1 april van het jaar dat volgt op het jaar waarvoor de werkingssubsidie werd toegekend.

Het jaarverslag bevat ten minste:

- een inhoudelijk verslag waarin gerapporteerd wordt over de uitvoering van de beheersovereenkomst. Eventuele afwijkingen ten opzichte van het actieplan worden daarbij toegelicht;
- een financieel verslag. Dit bestaat uit:
  - o de financiële jaarrekening met balans, resultatenrekening en toelichting van de rechtspersoon waarin de cultureel-erfgoedorganisatie is ondergebracht. De jaarrekening wordt opgesteld conform de standaardmodellen van de Nationale Bank van België (volledig of verkort model voor verenigingen en stichtingen – te vinden op [www.nbb.be](http://www.nbb.be));
  - o Let op: indien je gebruik maakt van het verkorte model voor verenigingen en stichtingen dan volstaat het niet om in de resultatenrekening enkel de brutomarge in te vullen (code 9900); alle 6- en 7-codes in de resultatenrekening van het verkorte model moeten ingevuld worden.
  - o een aparte afrekening voor de gesubsidieerde werking indien de organisatie nog andere structurele activiteiten uitvoert;
  - o een overzicht van de individuele bezoldigingen met vermelding van de functie van ieder persoon die in het kader van de werking bezoldigingen ontvangt, zowel voor medewerkers in dienstverband als voor zelfstandige medewerkers. De totale loonkost per werknemer wordt vermeld;
  - o het verslag van een erkend accountant of bedrijfsrevisor die niet betrokken is bij de dagelijkse werking van de organisatie, met commentaar bij de waarheidsgetrouwe weergave van de balans en de resultatenrekening;
  - o de balans en resultatenrekening van de ondersteunende organisatie(s)<sup>2</sup>, indien van toepassing.
  - o een lijst met beleidsrelevante gegevens, indien opgenomen in het model van jaarverslag.

Indien er gedurende het jaar mutaties gebeurden van volgende posten op de balans: fondsen van de vereniging (code 10), herwaarderingsmeerwaarden (code 12) en voorzieningen (code 16), dan moet er in het financiële verslag hiervoor expliciet een

---

<sup>2</sup> een ondersteunende organisatie is elke organisatie die de gesubsidieerde organisatie inhoudelijk of financieel steunt bij de uitvoering van zijn taken en waarmee er structurele banden zijn op organisatorisch of financieel vlak. Typische voorbeelden zijn vriendenkringen en ledenverenigingen. Ook vzw's die een deel van de taken van de organisatie op zich nemen, behoren tot deze categorie. Indien het niet mogelijk is een balans en resultatenrekening op te maken volstaat een overzicht van de inkomsten en uitgaven (kasboekhouding).

**verantwoording** gegeven worden. Ook voor uitzonderlijke gebeurtenissen die een impact hebben op de balans of resultatenrekening (bv. hoge overlopende rekeningen, hoge afschrijvingen, aanpassen van de waarderingsregels ...) moet een verantwoording gegeven worden.

De bedrijfsrevisor of erkend accountant moet in zijn verslag expliciet verklaren of hij hiermee akkoord gaat.

Kunsten en Erfgoed kan op ieder ogenblik aan de begunstigde aanvullende informatie en documenten vragen.

De financiële jaarrekening die ingediend wordt bij de Vlaamse overheid ter verantwoording van de subsidie moet in dezelfde vorm neergelegd worden bij de Nationale Bank. Indien er na het indienen bij de Vlaamse overheid nog wijzigingen worden aangebracht aan de balans of resultatenrekening moet je hier de Vlaamse overheid van op de hoogte brengen.

Kunsten en Erfgoed kan bepalen op welke wijze het actieplan en het jaarverslag moeten worden ingediend. Als Kunsten en Erfgoed een model verplicht, maakt het dit bekend uiterlijk drie maanden voor de uiterlijke indiendatum van het actieplan of jaarverslag. Dit communiceert Kunsten en Erfgoed via de website [www.kunstenenerfgoed.be](http://www.kunstenenerfgoed.be).

Een actieplan en een jaarverslag dien je in twee exemplaren in op het volgende adres:

Kunsten en Erfgoed  
Mevrouw Marina Laureys  
Afdelingshoofd Erfgoed  
Arenbergstraat 9  
1000 BRUSSEL

Bij deze documenten dien je het bijhorende formulier in, dat je kan terugvinden op de website [www.kunstenenerfgoed.be](http://www.kunstenenerfgoed.be). Kunsten en Erfgoed vraagt om de bladzijden recto verso te bedrukken. Een actieplan en een jaarverslag dien je ook steeds digitaal in. De digitale versie mail je naar: [cultureelerfgoed@vlaanderen.be](mailto:cultureelerfgoed@vlaanderen.be) in MS-Word- of PDF-bestand).

### 3.6.2 Richtlijnen voor organisaties met een bedrijfseconomische boekhouding

#### 3.6.2.1. Boekhouding

Alle privaatrechtelijke organisatievormen (vzw's, stichtingen ...), evenals publiekrechtelijke organisatievormen die in staat zijn een bedrijfseconomische boekhouding te voeren (O.C.M.W.'s, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, gemeente- en provinciebedrijven ...), vallen onder volgende regeling.

Het Cultureel-erfgoeddecreet verplicht deze rechtspersonen een bedrijfseconomische boekhouding te voeren. De balans en de resultatenrekening moeten rechtstreeks uit het boekhoudsysteem worden gegenereerd.

Het decreet werkt met een enveloppenfinanciering. Jaarlijks moet het volledige subsidiebedrag in de afrekening worden verwerkt. Het nog niet ontvangen saldo wordt als vordering geboekt. Slechts als de begunstigde objectieve redenen kent waardoor hij meent geen recht te hebben op dit saldo (bv. omdat er niet voldoende kosten wer-



den gemaakt), mag hij deze vordering laten vallen. Hij moet dit dan in zijn toelichting verantwoorden.

Met het oog op een consequente boeking van de subsidie wordt ook gevraagd dat de subsidie in de vzw-boekhouding geboekt wordt onder rubriek 736 (subsidies) en dus bijvoorbeeld niet als omzet.

Organisaties die naast de gesubsidieerde werking nog andere structurele activiteiten uitvoeren moeten in de afrekening een duidelijk onderscheid maken tussen de verschillende werkingen. Dit kan op volgende manieren:

- ofwel door in de jaarrekening een (analytisch) onderscheid te maken tussen de verschillende activiteiten;
- ofwel door, naast de jaarrekening voor de totaliteit van de activiteiten, een aparte afrekening (op basis van kosten en opbrengsten) voor te leggen voor elke gesubsidieerde werking.

Indien bepaalde kosten gedeeltelijk toegewezen worden aan de gesubsidieerde werking (bv. overhead) dan moet er duidelijk geargumenteed worden hoe men tot het toegewezen bedrag komt.

#### 3.6.2.2. Reservebepaling

De reservebepalingen hebben betrekking op reserves die aangelegd worden met de werkingssubsidie van de Vlaamse overheid.

Organisaties kunnen gedurende de beleidsperiode onbeperkt een reserve aanleggen met de werkingssubsidie. De reserve mag aan het einde van de beleidsperiode niet meer aangroeien dan 20% van de gemiddelde jaarlijkse werkingssubsidie.

Over meerdere beleidsperioden heen mag de gecumuleerde reserve op basis van werkingssubsidie niet meer bedragen dan 50% van de jaarlijkse werkingssubsidie van de laatste beleidsperiode.

#### 3.6.2.3. Teveel aan reserve

Als bij de afrekening van het laatste werkingsjaar van de beleidsperiode de aangroei van de reserve of de gecumuleerde reserve meer bedraagt dan toegelaten, wordt het teveel ingehouden van het nog uit te keren saldo van de werkingssubsidie. Het eventueel daarna nog resterende bedrag wordt in mindering gebracht op de subsidie van de nieuwe beleidsperiode.

#### 3.6.2.4. Stopzetting

Bij stopzetting van de activiteit wordt de totale gecumuleerde reserve op basis van werkingssubsidies teruggevorderd.

### 3.6.3 Richtlijnen voor gemeenten en provincies

#### 3.6.3.1. Boekhouding

De financiële rapportering van gemeenten en provincies gebeurt op basis van de gegevens uit **de budgettaire boekhouding** van deze begunstigden.

Gemeenten en provincies leggen een overzicht van de **ontvangsten en uitgaven** voor per functie/kostenplaats waarvoor zij van de Vlaamse Gemeenschap een werkingssubsidie ontvangen. Zij verwerken de ontvangsten en uitgaven binnen hun budgettaire boekhouding duidelijk. Dit kan o.a. door voor ieder museum of culturele archiefinstelling een afzonderlijke functionele code te creëren.

De financiële verslaggeving van gemeenten en provincies gebeurt op basis van een afrekening van de gemaakte uitgaven.

#### 3.6.3.2. Afrekening

Er wordt een uittreksel uit de budgettaire boekhouding gevraagd met een **overzicht van de ontvangsten en uitgaven** die betrekking hebben op de uitvoering van de gesubsidieerde werking.

Daarbij zijn volgende voorwaarden van toepassing:

- de artikels uit de budgettaire boekhouding die opgegeven worden voor de verantwoording van de subsidie moeten exclusief gebruikt worden door de gesubsidieerde werking;
- enkel de effectief aangerekende bedragen gelden als bewijs van de besteding van de subsidie.

Uitgaven die aangerekend worden op begrotingsartikels die niet exclusief gebruikt worden voor de gesubsidieerde werking kunnen afgerekend worden aan de hand van individuele kostenbewijzen (bv. loonfiches, facturen ...).

Naar analogie van het verslag van de bedrijfsrevisor wordt van deze organisaties een verslag van de financieel beheerder van de gemeente of provincie gevraagd.

De jaarrekening, de balans, de resultatenrekening en de toelichting van de ondersteunende organisatie(s) worden met de afrekening meegestuurd.

Kunsten en Erfgoed kan op ieder ogenblik aanvullende informatie en documenten vragen.

#### 3.6.3.3. Reservebepaling

De reservebepalingen hebben betrekking op reserves die aangelegd worden met de werkingssubsidie van de Vlaamse overheid.

Organisaties kunnen gedurende de beleidsperiode onbeperkt een reserve aanleggen met de werkingssubsidie. De reserve mag aan het einde van de beleidsperiode niet meer aangroeien dan 20% van de gemiddelde jaarlijkse werkingssubsidie.

Over meerdere beleidsperioden heen mag de gecumuleerde reserve op basis van werkingssubsidie niet meer bedragen dan 50% van de jaarlijkse werkingssubsidie van de laatste beleidsperiode.

#### 3.6.3.4. Teveel aan reserve

Als bij de afrekening van het laatste werkingsjaar van de beleidsperiode de aangroei van de reserve of de gecumuleerde reserve meer bedraagt dan toegelaten, wordt het teveel ingehouden van het nog uit te keren saldo van de werkingssubsidie. Het even-

tueel daarna nog resterende bedrag wordt in mindering gebracht op de subsidie van de nieuwe beleidsperiode .

#### 3.6.3.5. Stopzetting

Bij stopzetting van de activiteit wordt de totale gecumuleerde reserve op basis van werkingssubsidies teruggevorderd.

### 3.7. Toezicht, evaluatie en controle

De Vlaamse Gemeenschap houdt toezicht op de werkingssubsidies. Dat doet ze door controle van het jaarlijkse actieplan en de jaarverslagen en door een evaluatie van de werking en de uitvoering van de beheersovereenkomst. Die evaluatie gebeurt op maximaal twee momenten in de beleidsperiode:

- een tussentijdse evaluatie;
- een eindevaluatie.

Kunsten en Erfgoed heeft steeds het recht om ter plaatse de werking, de financiële afhandeling en de bewijsstukken in het bijzonder na te kijken.

De **evaluatie** gebeurt op basis van de beheersovereenkomst, de actieplannen, de jaarverslagen, en alle mogelijke informatie (pers, uitnodigingen, publicaties, bezoeken ...) die Kunsten en Erfgoed heeft. Deze informatie kan aangevuld worden met gesprekken en plaatsbezoeken.

Kunsten en Erfgoed stelt een evaluatieverslag op en bezorgt dit aan de gesubsidieerde cultureel-erfgoedorganisatie. De bevindingen van de tussentijdse evaluatie worden meegedeeld aan de cultureel-erfgoedorganisatie uiterlijk zes maanden voor het indienen van een aanvraag voor een werkingssubsidie voor de volgende beleidsperiode. De bevindingen van de eindevaluatie worden meegedeeld aan de cultureel-erfgoedorganisatie binnen twee maanden na de uitvoering van de eindevaluatie.

### 3.8. Sanctionering

Als er bij het toezicht of de evaluatie ernstige tekortkomingen worden vastgesteld, kan de Vlaamse Regering de volgende sancties opleggen:

- 1° inhouding of terugvordering van een deel van of van de volledige toegekende werkingssubsidie;
- 2° definitieve stopzetting van de werkingssubsidie.

De sanctie die de Vlaamse Regering oplegt, moet in een redelijke verhouding staan tot de vastgestelde inbreuken.

Kunsten en Erfgoed maakt een voorstel tot sanctionering op. Op basis hiervan beslist de minister om al dan niet een sanctie op te leggen.

Tegen deze sanctie kan bezwaar aangetekend worden indien je deze betwist of van mening bent dat ze niet in verhouding staat tot de inbreuk. Een bezwaar moet binnen de 15 dagen na melding van de sanctie en per aangetekende brief ingediend worden. Een bezwaar is ontvankelijk indien het tijdig werd ingediend en gemotiveerd werd.

Op basis van dit bezwaar beslist de minister, binnen een termijn van 45 dagen, of de sanctie al dan niet gehandhaafd of aangepast wordt.