

ANNICK SCHRAMME
CULTUUR
OP EIGEN
KOERS
VERZELFSTANDIGING
VAN MUSEA EN ANDERE
CULTURELE ORGANISATIES



LANNOO
CAMPUS

D/2018/45/294 – ISBN 978 94 014 5368 4 – NUR 801, 658

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Annick Schramme & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en
multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België

www.lannoocampus.be

INHOUD

15

Acht principes voor succesvolle
verzelfstandiging: een bestuurskundig
perspectief

Koen Verhoest en Joachim Vandergraesen

43

De impact van een meer autonome
juridische structuur voor culturele
organisaties in Estland

Kaari Kiitsak - Prikk en Annukka Jyrämä

69

Verzelfstandiging van het Centraal
Museum Utrecht

Edwin Jacobs

7

Over verzelfstandiging van musea en
andere culturele organisaties

Annick Schramme en Barbara Delft

33

De kunst van afstemming in
verantwoordingsrelaties

Sjors Overman

61

Een overweging: verzelfstandiging
als incentive voor cultureel
ondernemerschap?

Marieke van Bommel

~~85~~

Verzelfstandiging van Z33 – huis voor
actuele kunst. Een vreemde eend in de
bijt van een provinciale overheid

Jan Bloemen en Annelies Thoelen

~~73~~

Verzelfstandiging van
Design Museum Gent

Katrien Laporte

~~95~~

De Museumstichting: orgelpunt in de
evolutie naar meer zelfstandigheid

Walter Rycquart

~~105~~

Verzelfstandiging: de federaal Belgische
en Brusselse situatie

Joost Vander Auwera

~~115~~

Republiek Museum. Zelfbeschikking als
ideaal of doembeeld?

Olga Van Oost

~~131~~

Over de auteurs

~~137~~

Eindnoten

**Over
verzelfstandiging
van musea en
andere culturele
organisaties**

**Annick Schramme en
Barbara Delft**

OVER VERZELFSTANDIGING VAN MUSEA EN ANDERE CULTURELE ORGANISATIES

Annick Schramme en Barbara Delft

We leven in turbulente tijden, waarin ook de traditionele rolverdeling tussen overheid, markt en de civiele maatschappij in beweging is. Enerzijds is er een roep om meer responsabilisering en een grotere autonomie voor culturele instellingen die van de overheid afhankelijk zijn, waarbij de evaluatie enkel nog zou plaatsvinden op basis van output. Anderzijds heeft de overheid zelf sinds de invoering van het *New Public Management* (met de goedkeuring van het nieuwe Gemeente- en Provinciedecreet in 2005) een professionaliseringslag doorgemaakt waarbij rollen duidelijker afgebakend worden en administraties dienen te functioneren volgens de hedendaagse managementprincipes. Recentelijk is ook de relatie tussen de verschillende overheidsniveaus tegen het licht gehouden en ten gevolge van de interne staatshervorming komt het zwaartepunt van het cultuurbeleid hoe langer hoe meer te liggen bij de lokale overheid. Veel publieke musea behoren immers nog tot een lokale, regionale of centrale overheid. Sinds de hierboven genoemde interne staatshervorming – waarbij het provinciale niveau niet langer verantwoordelijk is voor culturele aangelegenheden – hebben de provinciale musea in Vlaanderen een keuze moeten maken tussen het Vlaamse of lokale niveau. Gezien de verschillende statuten en *governance* modellen – die vaak historisch gegroeid zijn – brengt dit ook de nodige spanningen met zich mee.

De vraag is nu hoe musea en andere culturele organisaties zich dienen te positioneren in dit veranderende landschap en hoe hun relatie met

de overheid er in de toekomst dient uit te zien. Meer autonomie is alvast een van de mogelijke scenario's.

In Nederland kenden musea en theaters eerder al een verzelfstandigingsgolf. Wat is hun evaluatie van de situatie? Wordt het tijd dat ook de Vlaamse en Brusselse culturele organisaties meer hun eigen koers gaan bepalen? En wat zijn nu de voor- en nadelen van meer autonomie in de culturele sector? Met deze publicatie reiken we een aantal verhalen en voorbeelden uit binnen- en buitenland aan. Deze getuigenissen schetsen de toekomstige uitdagingen voor musea en culturele organisaties in de Lage Landen en bieden een aantal inzichten die in de praktijk kunnen worden toegepast.

In de eerste drie teksten komen academici aan het woord die het proces van verzelfstandiging vanuit een helikopterperspectief onderzoeken en hun inzichten met ons delen. *Koen Verhoest* en *Joachim Vandergraesen* zijn verbonden aan de Onderzoeksgroep Management & Bestuur van de Universiteit Antwerpen (Faculteit Sociale Wetenschappen). Zij openen met een bestuurskundig perspectief op verzelfstandigingsprocessen in België. Welke verzelfstandigingstypes kunnen we onderscheiden en in welke mate leiden deze verschillende vormen van verzelfstandiging tot effectieve autonomie? Ze schetsen een afwegingskader gebaseerd op een hiërarchie van criteria die kunnen leiden tot bepaalde verzelfstandigingstypes. Ook de voor- en nadelen van een rationalisatie in de culturele sector worden besproken. Tot slot stellen Verhoest en Vandergraesen acht principes voor die kunnen leiden tot een succesvolle verzelfstandiging.

Sjors Overman (Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht) doet onderzoek naar verantwoordingsrelaties tussen overheden en musea in Nederland. De meeste verzelfstandigde musea ontvangen immers subsidie van een of andere overheid. Welke eisen stellen die subsidieverstrekkers aan de musea en stemt

deze ‘vraag’ overeen met de verwachtingen van de museumbestuurders en -directeuren? Waarover willen directeuren verantwoording afleggen en waarover verwachten overheden op hun beurt justificatie? Overman concludeert alvast dat voor een optimale verantwoordingsrelatie tussen overheden en musea er meer afstemming nodig is tussen het aanbod enerzijds en de vraag om verantwoording vanwege de overheden anderzijds.

Onderzoekers *Kaari Kuitsak-Prikk* (Estonian Academy of Music and Theatre) en *Annukka Jyrämä* (Estonian Academy of Music and Theatre en Aalto University of School of Business, Finland) onderzoeken de gevolgen van de verzelfstandiging van overheidsgesteunde culturele organisaties in Estland. Sinds 2002 werd een groot aantal publieke organisaties omgevormd tot stichtingen met een eigen juridisch statuut, maar nog steeds gesubsidieerd door en onder voogdij van de overheid (in de Vlaamse context: stichtingen van openbaar nut). Welke invloed heeft deze verschuiving op het institutionele kader? Welke veranderingen brengt dit teweeg op het vlak van het management van deze culturele organisaties? En hoe denkt de publieke opinie over de relaties tussen publiek eigendom, overheidsinmenging en autonomie? Kuitsak-Prikk en Jyrämä concluderen dat in het Estse culturele veld de veranderingen vooral plaatsvinden in het discours over de verantwoording van de legitimiteit van kunst en cultuur, eerder dan daadwerkelijke veranderingen op het vlak van het management.

Vervolgens getuigt een aantal directeuren over hun ervaringen met verzelfstandigingsprocessen. *Marieke van Bommel*, directeur van het Museum aan de Stroom (MAS) in Antwerpen, werkte eerder voor het verzelfstandigd Maritiem Museum in Rotterdam. Ze weegt de voor- en nadelen van een verzelfstandigd museum af tegenover haar ervaringen als directeur van het MAS, dat nog steeds een stedelijk museum is. Centraal in haar overweging staat de vraag of verzelfstandiging cultureel ondernemerschap kan stimuleren. Van Bommel concludeert

dat de ondernemerschapsattitude veeleer afhangt van *good governance* en van de houding van de museumdirecteur dan van een bepaalde bestuursvorm. Want ‘met grote vrijheden komen ook grote(re) verantwoordelijkheden’ en dat wordt weleens vergeten in de discussie rond autonomie en verzelfstandiging.

Edwin Jacobs geeft een impressie van het verzelfstandigingsproces van het Centraal Museum Utrecht dat in 2012 onder zijn directeurschap werd opgestart. Hij schetst de voornaamste drempels waarmee het museum te maken kreeg en suggereert op basis van zijn ervaringen een aantal mogelijke verbeteringen in het proces. Hij analyseert de voornaamste taken van een directie bij de overgang van een gemeentediens naar een autonome instelling. Tot slot geeft Jacobs een overzicht van de inhoudelijke wijzigingen die het museum dankzij de verzelfstandiging heeft kunnen doorvoeren.

In Gent ressorteert het Design Museum Gent sinds 2014 onder het Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Design, samen met het Stedelijk Museum voor Actuele Kunst (SMAK) en het Museum voor Schone Kunsten (MSK). *Katrien Laporte*, directeur van het Design Museum, vertelt over het proces, de doelstellingen en de specifieke bestuursvorm van dit AGB. Ze maakt de balans op na vier jaar verzelfstandiging en ze legt de voor- en de nadelen van meer autonomie in de weegschaal. Laporte blikkt ook voorzichtig vooruit naar een eerste beleidsevaluatie met een nieuwe beleids- en bestuursploeg na de lokale verkiezingen van oktober 2018. ‘Controle is goed, vertrouwen nog beter’, besluit ze.

Jan Bloemen, de huidige directeur van Z33, een huis voor actuele kunst, en zijn medewerkster *Annelies Thoelen* bepleiten de recente verzelfstandiging van hun kunsthall. In oktober 2017 schakelde Z33 over van een lijndienst van de provincie Limburg naar een autonome vzw. Bloemen en Thoelen blikken terug op het langdurende verzelfstandigingsproces en wijzen daarbij op uiteenlopende bedrijfsculturen binnen de pro-

vincie enerzijds en de organisatie anderzijds. Daarnaast stellen ze een aantal symptomen vast van een beperkende overheidscontext. Z33 werd beschouwd als een ‘vreemde eend in de bijt’ van de provinciale overheid. Met het nieuwe Gemeente- en Provinciedecreet heeft de kunsthall het moment kunnen aangrijpen om zich bestuurskundig te hervormen en een eigen organisatiestructuur op te richten. Het verzelfstandigingsproces wordt geschetst en de voor- en nadelen van meer autonomie worden aangetoond. Z33 kijkt gedreven vooruit naar een vernieuwde werking onder het Kunstendecreet (2013).

In Antwerpen werden ten gevolge van de interne staathervorming de drie provinciale musea – het Fotomuseum (FOMU), het ModeMuseum (MoMu) en het nieuwe museum voor Edelsmeedkunst, Juwelen en Diamant (DIVA) – samengebracht onder een stichting van openbaar nut. De Museumstichting fungeert sinds 1 januari 2018 als een extern verzelfstandigd agentschap (EVA) van de Stad Antwerpen. Het is voorsnog onduidelijk of de stichting haar autonomie zal kunnen behouden en niet verder geïntegreerd zal worden in de stad. Algemeen directeur Walter Rycquart beschrijft het verzelfstandigingsproces en blikt tegelijk optimistisch vooruit. Hij bespreekt daarbij de dynamiek in de bestuursorganisatie, de ruimte voor ondernemerschap en de toekomstige ambities van de drie musea.

Joost Vander Auwera, directeur van de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België, bekijkt de verzelfstandiging van musea en andere culturele organisaties vanuit het perspectief van de Federaal Wetenschappelijke Instellingen. Op basis van vijftientig jaar Brusselse museumervaring ontleedt hij de complexe bestuursstructuren van de federale Belgische en bilaterale Brusselse culturele instellingen. Daarbij zijn in zijn optiek het Hedendaags Kunstencentrum Wiels en BOZAR voorbeelden van organisaties die ‘op haast miraculeuze wijze een relatief zelfstandige koers varen’, maar hij wijst tegelijk op de pijn-

punten van hun bestuursvormen. ‘Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren.’ Want in tegenstelling tot Wiels en BOZAR beheren en bewaren de musea collecties. Dat is niet alleen complexer, maar vergt ook een doordachte en aangepaste aanpak. Wat te denken van een verzelfstandigd beheer van verzamelingen, bijvoorbeeld? Vander Auwera stuurt dan ook aan op een kritische reflectie over managementmodellen, zoals verzelfstandiging van culturele organisaties.

Olga Van Oost, sectorcoördinator musea en adviseur museologie bij FARO, droomt op haar beurt luidop van ‘Republiek Museum’, met Tate Modern als presidentskandidaat. Ze bevraagt de functie van musea als vrijplaatsen en overweegt hun rol in het publieke debat. Van Oost kijkt over de grenzen en stelt vast dat verzelfstandiging in het buitenland vaak het ‘toverwoord’ blijkt te zijn. Ze richt daarbij haar blik op het Britse Tate Modern als lichtend voorbeeld en houdt een pleidooi voor een meer publieksgericht museaal beleid, waarbij maatschappelijke standpunten niet geschuwd worden. Maar: ‘om maatschappelijk relevant te zijn, hebben musea nood aan een zeer grote beheersautonomie’. Weliswaar met betrokken overheden die ‘waakzaam’ aan de zijlijn staan, maar zonder ‘gepolitiseerde’ besturen die mede het inhoudelijke beleid sturen. Ze geeft toe dat absolute vrijheid ‘onbestaand’, en ook ‘niet wenselijk’ is, maar concludeert dat het tijd wordt dat musea in de ‘driver’s seat’ durven plaats te nemen.

Dankwoord

Onze dank gaat uit naar de heer Thomas Leysen om het colloquium en de publicatie van dit boek mogelijk te maken. Hierdoor kan het Fonds voor Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen de kennis omtrent het cultuurmanagement in Vlaanderen en Nederland zoveel mogelijk delen.

Ook veel dank aan mijn medewerkster Barbara Delft. Zij was een on-schatbare hulp bij het redigeren van de teksten en het ondersteunen van het Fonds in het algemeen.

Annick Schramme

**Acht principes voor
succesvolle
verzelfstandiging:
een bestuurskundig
perspectief**

**Koen Verhoest en
Joachim Vandergraesen**

ACHT PRINCIPES VOOR SUCCESVOLLE VERZELFSTANDIGING: EEN BESTUURSKUNDIG PERSPECTIEF

Koen Verhoest en Joachim Vandergraesen

Welke mogelijke gevolgen heeft verzelfstandiging voor de cultuursector? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk de concepten ‘verzelfstandiging’ en ‘autonomie’ helder te schetsen. Welke verzelfstandigingstypes kunnen we herkennen? En met welke criteria moeten we rekening houden bij de keuze van een verzelfstandigingsvorm? We tekenen een afwegingskader en vervolgens beschrijven we de voor- en nadelen van verzelfstandigingprocessen. We sluiten af met acht principes voor een succesvolle verzelfstandiging.

Verzelfstandiging en autonomie als concepten

Het idee van verzelfstandiging is onlosmakelijk verbonden met het geven van een bepaalde autonomie voor het uitvoeren van welbepaalde taken. Autonomie is echter een multidimensionaal concept en kan zich manifesteren op verschillende manieren. We bespreken respectievelijk de juridische, beheersmatige, inhoudelijke, bestuursmatige en financiële autonomie van organisaties.

Onder de **juridische autonomie** van een organisatie verstaan we het al dan niet hebben van rechtspersoonlijkheid. Deze rechtspersoonlijkheid kan publiek- of privaatrechtelijk vormgegeven zijn. We

spreken van **beheersmatige autonomie** als een organisatie zelf bevoegd is voor het personeelsmanagement, financieel management en organisatiemanagement. **Inhoudelijke autonomie** betekent dat een organisatie zelf kan bepalen welke prioritaire acties ze stelt, hoe ze deze acties invult en welke instrumenten ze hiertoe inzet. Autonomie kan ook **bestuursmatig** zijn, namelijk door de inzet van besturingsstructuren. Zo kan een verzelfstandigde organisatie onder hiërarchisch gezag staan van de regering, of enkel onder toezicht van de regering. Een organisatie kan ook al dan niet beschikken over een raad van bestuur, eventueel samengesteld met niet-overheidsvertegenwoordigers. Tot slot kan een organisatie **financiële autonomie** hebben wanneer ze nog inkomsten genereert naast die van de overheid.

Het bestaan van verschillende vormen van autonomie impliceert dat organisaties over verschillende gradaties en combinaties van autonomie kunnen beschikken.

Verzelfstandigingsvormen in België

In federaal België, in Vlaanderen en op lokaal niveau worden drie basistypes van verzelfstandiging erkend. Daarnaast bestaat er nog een extra vorm: het Intern Verzelfstandigd Agentschap met eigen rechtspersoonlijkheid. We onderscheiden:

- een delegatie binnen de hiërarchie van de kernadministratie (type 0). Dit is eigenlijk geen verzelfstandiging, maar deze vorm kunnen we gebruiken als de basis waarmee verzelfstandiging wordt vergeleken;
- een Intern Verzelfstandigd Agentschap, al dan niet met eigen rechtspersoonlijkheid (type 1a en 1b);
- een publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap (type 2);
- een privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap (type 3).

Deze types verschillen in beheersautonomie, bestuursstructuren en relatie met de politieke verantwoordelijke, en de juridische basis van de rechtsvorm. Het verzelfstandigingstype heeft tevens gevolgen voor de mate van autonomie van deze organisaties.

Type 0

Het verzelfstandigingstype 0, **een delegatie binnen de kernadministratie**, is eigenlijk geen verzelfstandiging. Organisaties van dit type bevinden zich binnen de hiërarchie van de lijndiensten en hebben geen eigen rechtspersoonlijkheid. Ze kennen wel een zekere mate van autonomie in beheer en ze krijgen meer ruimte om te focussen op resultaten. Op federaal en Vlaams niveau is dit type niet expliciet benoemd. Op gemeentelijk niveau manifesteert dit type zich in de vorm van budgethouderschap en taakstellende delegatie. Hierbij krijgt een orgaan omwille van kostenbewustzijn, responsabilisering, snelheid en efficiëntie de bevoegdheid een budget te beheren. Zo kunnen er autonoom verbintenissen aangegaan worden of aanbestedingen en betalingen uitgevoerd worden. De expliciete erkenning van dit verzelfstandigingstype is echter niet meer aanwezig in het nieuwe Decreet Lokaal Bestuur.

Type 1a

Het verzelfstandigingstype 1a, **een intern verzelfstandigde overheidsdienst**, is een entiteit binnen de centrale of lokale overheid. Deze eenheid valt onder rechtstreeks hiërarchisch gezag van de minister of het college, maar heeft beheersmatige autonomie. Concreet betekent dit dat de regering of het college nog steeds de volledige politieke verantwoordelijkheid bezit en in principe haar mogelijkheden tot interventie behoudt. Deze eenheid heeft geen eigen rechtspersoonlijkheid en de aansturing verloopt via een beheersovereenkomst of ondernemingsplan. De bestuursstructuur bestaat uit een leidend ambtenaar en eventueel een adviserend comité, maar er is geen raad van bestuur.

Op federaal en Vlaams niveau manifesteren deze types zich in de wereld van culturele instellingen en musea in de vorm van Diensten met Afzonderlijk Beheer (DAB) en Federale Wetenschappelijke Instellingen. DAB's hebben een eigen begroting, kunnen worden gefinancierd door dotaties met de mogelijkheid tot saldo-overdrachten en hebben de mogelijkheid een reservefonds op te bouwen. Wetenschappelijke instellingen op hun beurt kunnen zelfstandig intekenen op opdrachten, inkomsten ontvangen en een soepel personeelsbeleid voeren, wat bijvoorbeeld belangrijk is om onderzoekers te verlonen. Op het Vlaamse en lokale niveau zijn de zogenoemde Intern Verzelfstandigde Agentschappen (IVA) gekenmerkt door hun beheersautonomie op het vlak van structuur en processen en staan ze zelf in voor de interne controle van bedrijfsprocessen en activiteiten. Het personeel van dit type valt binnen de rechtspositieregeling van de delegerende instantie. Intern Verzelfstandigde Agentschappen kunnen autonoom middelen aanwenden en contracten afsluiten binnen de krijtlijnen van de beheersovereenkomst.

Type 1b

Een Intern Verzelfstandigd Agentschap met rechtspersoonlijkheid (type 1b) valt onder rechtstreeks hiërarchisch gezag van de regering of de minister, maar heeft een eigen rechtspersoonlijkheid, een zogenoemd 'gepersonaliseerd bestuur'. Het hebben van een rechtspersoonlijkheid laat het toe om een eigen patrimonium en begroting te hebben, niet-limitatieve kredieten af te sluiten, en om eventueel te lenen en te beleggen. Het is ook mogelijk op te treden in rechte en deel te nemen aan andere rechtspersonen, of deze op te richten. Op federaal en Vlaams niveau manifesteert dit type zich in de vorm van 'Openbare Instellingen Categorie A'. Dit zijn dikwijls aangehechte instellingen zonder eigen personeel. De taken worden uitgevoerd door personeel van de administratie waarbij ze zijn aangehecht. Deze instellingen zijn doorgaans begrotingsfondsen zoals het Topstukkenfonds of het Fonds Culturele Infrastructuur. Er bestaan ook 'echte'

Openbare Instellingen van categorie A op federaal niveau zoals het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen, het Federaal Agentschap voor Nucleaire Controle en het Federaal Agentschap voor de Opvang van Asielzoekers. Op Vlaams niveau is met het kaderdecreet Beter Bestuurlijk Beleid het type ‘intern verzelfstandigd agentschap met rechtspersoonlijkheid’ overgenomen en gherdefinieerd, maar daarnaast komen de traditionele Openbare Instellingen van categorie A als aangehechte instellingen nog altijd voor.

Type 2

Publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen (type 2) zijn entiteiten onder toezicht van de regering of van het college met een eigen rechtspersoonlijkheid, omschreven in het publiek recht. Entiteiten van type 2 beschikken over een eigen patrimonium, een eigen budget en boekhouding, en een eigen vermogen. Ze hebben eventueel ook de mogelijkheid tot lenen, het verwerven van patrimonium en tot tariefzetting, hoewel ze voor dit laatste vaak nog een machtiging nodig hebben. Tot slot kunnen ze deelnemen aan andere rechtspersonen (mits goedkeuring van de regeringen), hebben ze de mogelijkheid om publiek-private samenwerking op te zetten en op te treden in rechte. De *governance* structuur bestaat uit een raad van bestuur, al dan niet met betrokkenheid van het middenveld. Deze organisaties staan onder administratief toezicht waarbij de mogelijkheden tot en de vormen van ministeriële interventie expliciet in de wet moeten worden voorzien. Aansturing gebeurt via een beheersovereenkomst of een goedgekeurd ondernemingsplan. Het personeel valt meestal binnen de rechtspositieregeling van het moederbestuur met de mogelijkheid tot specifieke afwijkingen.

Op federaal en Vlaams niveau behoren openbare Instellingen van categorie B en sui generis tot dit verzelfstandigingstype. Ook nv's van publiek recht met sociale doeleinden (BOZAR, het Nationaal Orkest

van België en De Munt) en aangehechte Eigen Vermogens behoren hiertoe. Oorspronkelijk was het KMSKA een voorbeeld van een dergelijk Eigen Vermogen met als doel een rechtspersoon te creëren en zo schenkingen (patrimonium) apart te houden van de Dienst met Afzonderlijk Beheer. Steeds vaker zien we dit type (Eigen Vermogens) ook bij andere organisaties, maar met geheel andere doeleinden. Eigen Vermogens worden nu ingezet onder meer als exploitatievennootschap voor specifieke marktgerichte opdrachten en om speciaal personeel te verwerven. Op Vlaams niveau is daarnaast de verzelfstandigingsvorm type 2 veelal gekend onder de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen. Op lokaal niveau zijn de autonome gemeentebedrijven (AGB) hier een voorbeeld van.

Type 3

Tot slot onderscheiden we de **privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen** (type 3). Tot dit type behoren entiteiten met een privaatrechtelijke rechtsvorm (nv, vzw, stichting) die zijn opgericht door de overheid. Deze organisaties zijn onderhevig aan regelgeving voor privaatrechtelijke vormen. Een meerderheid van de leden van de algemene vergadering en de raad van bestuur zijn (doorgaans) vertegenwoordigers van de overheid. De sturing verloopt via aandeelhouderschap, de raden van bestuur, financiering en samenwerkingsovereenkomsten. De beheersautonomie is conform de privaatrechtelijke rechtspersonen. Deze laatste categorie met de specifieke naam ‘privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen’ vinden we terug zowel op het Vlaamse als op het lokale niveau. Bovendien herkennen we op alle niveaus vzw’s en nv’s die zijn opgericht door de overheid, maar niet expliciet benoemd worden als type 3. Toch participeren de overheden in deze organisaties en oefenen ze er een belangrijke invloed op uit.