

## TOOL: DE BESTUURSCODE CULTUUR VOOR KLEINE ORGANISATIES EN MOGELIJKE AFWIJINGEN

In de principes en de aanbevelingen van de Bestuurscode Cultuur is het besturingsmodel met een raad van bestuur en een directie, die geen deel uitmaakt van die raad, het uitgangspunt. Dit betekent niet dat dit voor iedere organisatie ook het meest passende model is. We zijn ons ervan bewust dat er andere modellen mogelijk zijn, zoals in de erfgoedsector waar vele musea onderdeel zijn van een autonoom gemeentebedrijf, modellen met een afgevaardigd bestuurder, of vennootschappen met een sociaal oogmerk in het sociaal-cultureel volwassenenwerk. In deze leeswijzer bespreken we de essentials van de code voor dergelijke organisaties evenals de situaties waarbij afwijken niet alleen mogelijk, maar ook wenselijk is.

We zijn ons er ook van bewust dat er specificiteiten zijn van sectoren die verloren gegaan zijn bij het opstellen van de code of dat sommige concepten niet voor alle sectoren herkenbaar zijn. We hebben daarmee ook rekening gehouden in de terminologie, maar werken die hier nog verder uit.

### **Kleine organisaties**

Kleine organisaties hebben vaak een eigen manier van werken ontwikkeld, die sterk aansluit bij hun eigen werking en hun directe belanghebbenden. We zijn ons ervan bewust dat het voor hen niet altijd makkelijk is om alle aanbevelingen uit deze code met betrekking tot de samenstelling van het bestuur strikt op te volgen. Dit kan een goede reden zijn om het 'pas toe of leg uit'-principe te hanteren.

Bij kleine organisaties blijven alle aanbevelingen van de Bestuurscode van Cultuur van toepassing maar uitzonderingen zijn wenselijk bij volgende aanbevelingen:

- Aanbeveling 5.6: De selectieprocedure kan mogelijks anders verlopen bij kleine/jonge organisaties, waar één of meer stichtende leden/bestuurders een bezoldigde (directie)functie opnemen van zodra daar voldoende financiële middelen toe zijn. In dat geval kan afgeweken worden van de klassieke selectieprocedure. Bij dergelijke organisaties kan wel sprake zijn van "uitvoerende bestuurders" die een operationele rol opnemen, of anders gezegd: personen die hun uitvoerende operationele functie cumuleren met een bestuursmandaat.
- Aanbeveling 5.8: de functioneringsgesprekken kunnen minder frequent plaatsvinden als bij grote organisaties.
- Aanbeveling 6.5: Er kan pragmatischer worden omgesprongen met het gefaseerd rooster van aftreden. Bij kleine organisaties kan er een meerwaarde zijn van bestuurders met een langere dienst met het oog op langetermijnvisie. Er kan dan gewerkt worden met stamboombetuurleden en nieuwe bestuursleden mits goede fundering.

## AGB

Het AGB betreft een vaak door de gemeente gekozen vorm voor het invullen van gemeentelijke taken van cultureel belang. Een van de voordelen betreft immers het, anders dan via het schepencollege en gemeenteraad, sneller kunnen nemen van beslissingen. Bovendien kunnen ook externe partners, experts of andere stakeholders in het bestuursorgaan zetelen.

Maar bij een AGB is vaak het personeelsbeleid niet verzelfstandigd waardoor de individuele musea geen autonoom personeelsbeleid kunnen voeren. Dat brengt heel eigen problematieken met zich mee. Maar zelfs dan blijven veel van de governance-principes en aanbevelingen relevant en bruikbaar.

- Aanbeveling 5.6: De werving van directie verloopt via gemeentelijke structuren.
- Aanbeveling 5.9: De controle op het functioneren van het bestuur gebeurt door de gemeenteraad in plaats van de Algemene Vergadering.
- Aanbeveling 5.10: De voorzitter van het bestuur van het AGB is een lid van het college van burgemeester en schepenen.

## Sociaal-Cultureel volwassenenwerk en Amateurkunsten

De sector van het Sociaal-Cultureel volwassenenwerk en de amateurkunsten heeft heel eigen specificiteiten waarop de principes van de code soms niet rechtstreeks te vertalen zijn. Toch blijven de principes en aanbevelingen overeind maar kunnen ze voor deze sectoren anders gelezen worden.

Principes	Toepasbaarheid bij kleine organisaties
Principe 1: De organisatie expliciteert haar missie om culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.	Culturele waarde moet in dit principe begrepen worden als maatschappelijke meerwaarde. Binnen de sector van het SCvW gelden immers vier functies de cultuurfunctie is hier slechts één van naast de gemeenschapsvormende functie, maatschappelijke bewegingsfunctie en leerfunctie.
Principe 2: De organisatie past de principes van de Bestuurscode Cultuur toe, proportioneel aan haar omvang en maturiteit, en licht periodiek toe hoe zij dat heeft gedaan, pas toe én leg uit. De organisatie volgt de aanbevelingen op maar kan er gemotiveerd van afwijken, pas toe of leg uit.	Ongewijzigd
Principe 3: Bestuur en directie handelen integer en in het belang van de organisatie.	Ongewijzigd
Principe 4: Bestuur en directie zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen ernaar.	Ongewijzigd

<p>Principe 5:  Het bestuur voert zijn controlerende, adviserende, strategische en werkgeversrol op een professionele, constructief-kritische en onafhankelijke wijze uit en waarborgt de inhoudelijke en/of artistieke integriteit.</p>	<p>Dit principe moet voor de sector van het SCvW anders worden gelezen. In het SCvW geldt vaak een coöperatieve/co-creatieve manier van samenwerken tussen bestuur en directie. De controlerende functie van het bestuur speelt hier minder.</p>
<p>Principe 6:  Het bestuur wordt evenwichtig samengesteld op een wijze die deskundigheid en diversiteit waarborgt en een betrokkenheid bij de organisatie veronderstelt.</p>	<p>Ongewijzigd</p>
<p>Principe 7:  De directie is verantwoordelijk en bevoegd voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.</p>	<p>Ongewijzigd</p>
<p>Principe 8:  Het bestuur en de directie gaan zorgvuldig, ethisch en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.</p>	<p>Ongewijzigd</p>

Wanneer jouw organisatie valt onder het Sociaal-Cultureel volwassenenwerk en een meer co-creatieve structuur heeft, blijven alle aanbevelingen van de Bestuurscode Cultuur van toepassing met uitzondering van:

- Principe 5, aanbeveling 4, 5, 8, 9