



Governance Code

1. Governance en Fair Practice

Governance gaat over het besturen en de continuïteit van organisaties. Daarnaast speelt *governance* een belangrijke rol in het vertrouwen en de legitimiteit die de organisaties in de buitenwereld genieten. Bewust omgaan met *governance* is essentieel voor de versterking van culturele organisaties en voor een gezonde sector.

Deze *Governance Code* biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht van onze organisatie, de stichting Almeers Jeugd Symfonie Orkest (hierna AJSO). Door deze Code te hanteren laten de verantwoordelijke bestuurders van de stichting aan de buitenwereld zien dat zij de gangbare standaarden voor goed bestuur en toezicht volgen. De Code gaat over het gehele besturingsproces van de organisatie: beleid, besluitvorming, uitvoering, toezicht en verantwoording.

De Code komt niet in de plaats van de eigen verantwoordelijkheid van bestuurders. De Code is juist bedoeld om bewustwording en kritische reflectie door bestuur te stimuleren. Daarom biedt de Code handvatten voor het handelen in situaties die ingewikkeld zijn, zoals bijvoorbeeld in het geval van belangenverstrengeling.

De Code is *principle based*: hij bevat algemeen geldende principes, waarvoor geldt: 'pas toe én leg uit'. Onze code bestaat uit 7 principes en daarbij horende aanbevelingen.

Onderdeel van de *Governance Code* is een *Fair Practice Code*. Dit is een gedragscode voor ondernemen en werken in onze sector (cultuur – museale talentontwikkeling) op basis van vijf kernwaarden: solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie. De code nodigt uit tot kritische reflectie en biedt een handreiking voor hoe de sector samen tot een toekomstbestendige arbeidsmarkt en beroepspraktijk komt. Hij functioneert als een paraplu voor regelingen en richtlijnen ter verbetering van het verdienvermogen en de ontwikkelingsperspectieven voor werkenden in de culturele en creatieve sector.

De *Fair Practices Code* nodigt uit om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor een 'Fair Chain', waarin kunstenaars en 'creatieven',



maar ook 'mogelijkmakers' van kunst en cultuur een *Fair Share* en *Fair Pay* toekomt van de waarde van hun vakmanschap, zeggingskracht en uniciteit in de samenleving. Dat wil zeggen dat iedereen onder eerlijke omstandigheden en tegen een redelijke vergoeding werkt. Dat ieder bewust is van zijn plek in de keten, verantwoordelijkheid neemt en solidair is met andere werkenden in het veld.

De *Fair Practice Code* heeft betrekking op alle soorten werkverhoudingen en heeft in onze organisatie betrekking op de rol van opdrachtgever, zelfstandige professionals en vrijwilligers.

Het AJSO kent een monistisch bestuursmodel, waarin het bestuur verantwoordelijk is voor zowel de voorbereiding, vaststelling als de uitvoering van het beleid. Artikel 2, lid 1 t/m 4 van de statuten bepaalt de doelstelling van de stichting:

Artikel 2 - Doel

1. De stichting heeft als doel: de belangstelling voor het samenspelen in jeugdorkesten en ensembles in Almere bevorderen in de breedste zin. De stichting wil daartoe de bestaande orkestlijn Strijkersklas-Orkestklas-Juniororkest en het Almeers Jeugd Symfonie Orkest (het: "AJSO") behouden en verder uitbouwen, waarmee de stichting een grote bijdrage wil leveren aan het culturele landschap van Almere en omstreken en het verrichten van al wat hiermee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.
Tot dit doel behoort niet het doen van uitkeringen aan de oprichter of aan hen die deel uitmaken van organen van de stichting.
2. De stichting beoogt het algemeen nut.
3. De stichting heeft geen winstoogmerk.
4. De stichting tracht haar doel onder meer te bereiken door:
 - wekelijkse repetities voor alle orkesten en ensembles, waarbij kwaliteit en het op zo hoog mogelijk niveau muziek maken voorop staat, vanuit een groot enthousiasme en plezier in het samenspel.
 - geregeld contact met alle private vakdocenten in Almere en in de regio om de constante instroom in de orkesten te waarborgen.
 - Het bieden van een podium en het organiseren van masterclasses voor solisten en Almeerse talenten.
 - Het vormen van kamermuziekensembles.
 - Het geven van concerten in Almere en daarbuiten.
 - Om de landelijke uitstraling voort te zetten zullen er concertreizen binnen Nederland en daarbuiten plaatsvinden, wordt er samenwerking gezocht met andere jeugdorkesten en zal er waar mogelijk actief mee gedaan worden aan concoursen en festivals.



- Het geven van schoolconcerten voor lagere en middelbare scholen, ----- familieconcerten en concerten voor leerorkestleerlingen. -----
- De participatie door (ouders van) cursisten in organisatorische organen van de orkesten wordt aangemoedigd. -----
- Het bieden van een stageplaats voor jongeren en/of dirigenten in opleiding. ----
- Het ontwikkelen van een muziektheoretische ondergrond voor wie dit willen of - nodig hebben om door te stromen naar het vakonderwijs. -----
- Al dat geen te doen wat de deelname aan de orkesten en ensembles bevordert en de publieke belangstelling voor de symfonische muziek vergroot. -----

De uitvoering van het beleid geschiedt door zelfstandige professionals (dirigenten), vrijwilligers (logistiek medewerker, orkestouders en dergelijke) en bestuursleden. De *Governance Code* is toegepast op dit model.

2. Principes en aanbevelingen

Voor de principes geldt 'pas toe én leg uit'. De principes zijn ruim gesteld, maar ook verplichtend. Ze moeten gevolgd worden en omdat ze ruim geformuleerd zijn, vraagt dit om een toelichting hoe wij deze hebben toegepast. Hierover wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag en op de website van onze organisatie.

Voor de aanbevelingen geldt 'pas toe óf leg uit'. Dit beginsel houdt in dat de aanbevelingen uit deze *Governance Code* moeten worden toegepast, tenzij de situatie zo is dat afwijken hiervan beter is voor de organisatie. Er kan alleen beargumenteerd worden afgeweken van de aanbevelingen. Over eventuele afwijkingen wordt verantwoording afgelegd.



Principe 1

Wij realiseren onze maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

Aanbevelingen

1

Wij hechten aan professioneel bestuur en toezicht en geven ruimte aan betrokkenheid van belanghebbenden.

2

Wij realiseren onze maatschappelijke doelstelling op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze en waarborgen de artistieke integriteit.

3

Wij kennen een integere en open cultuur. Bestuurders dragen dat uit en vervullen aldus een voorbeeldfunctie.

4

Onze maatschappelijke omgeving is divers, evenals de kring van externe belanghebbenden. Bestuurders zijn zich hiervan bewust en gaan bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling zorgvuldig en op evenwichtige wijze om met de verschillende belangen.

5

Bij medefinanciering door private partijen blijft onze maatschappelijke doelstelling centraal staan. Eventuele exploitatieoverschotten vloeien terug naar het eigen vermogen van onze organisatie. Van private financiers wordt verlangd dit te respecteren.



Principe 2

Wij passen de principes van de *Governance Code* toe en lichten toe hoe wij dat hebben gedaan (pas toe én leg uit).

De organisatie volgt de aanbevelingen bij de principes op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af (pas toe óf leg uit).

Aanbevelingen

1

Hoe wij de aanbevelingen uit de *Governance Code* precies toepassen, hangt samen met de specifieke situatie en de aard van onze organisatie en sluit aan bij omvang, rechtsvorm en besturingsmodel van de organisatie.

2

Het bestuur is verantwoordelijk voor het verankeren van de *Governance Code* in de organisatie en draagt zorg voor het naleven van de *Governance Code* door de organisatie.

3

Het jaarverslag maakt melding van de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie.

4

De verantwoording in het jaarverslag – dat ook op onze website wordt geplaatst – gaat in ieder geval over:

- de wijze waarop wij de principes en aanbevelingen van de *Governance Code* hebben toegepast;
- de wijze waarop wij overleg hebben gevoerd met de interne en externe belanghebbenden;
- het functioneren van het bestuur en de wijze waarop is omgegaan met dilemma's en situaties van belangenverstremming of tegenstrijdig belang;
- de toepassing van het beleid ten aanzien van risicobeheersing en interne controle;
- het beloningsbeleid, de beloning, contractduur en (neven)functies van bestuurders.



Principe 3

Bestuurders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

Aanbevelingen

1

Bestuurders zorgen voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de organisatie.

2

Het bestuur vergewist zich van de onafhankelijkheid van hun leden. Bestuurders hebben geen zakelijke of artistieke belangen of relaties met de organisatie anders dan als bestuurder.

3

Bestuurders laten het belang van de organisatie prevaleren boven eigen belangen en onthouden zich van persoonlijke bevoordeling van henzelf of hun naasten.

4

Belangenverstrengeling wordt in een zo vroeg mogelijk stadiumesignaleerd en vermeden om te waarborgen dat bestuurders op een transparante en zorgvuldige wijze omgaan met eventuele tegenstrijdige belangen.

5

Indien in een uitzonderlijk geval toch sprake is van een tegenstrijdig belang dan onthoudt de betreffende bestuurder zich van de beraadslaging en besluitvorming.



Principe 4

Bestuurders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

Aanbevelingen

1

Het bestuur stelt de rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie vast en neemt daarbij in acht hetgeen bepaald is in de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR). De organisatiestructuur en financiële inrichting zijn helder en maken een eenduidige toedeling mogelijk van de bestuurlijke en toezichthoudende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

2

Het bestuur legt verantwoording af aan subsidiegevers, zoals de gemeente Almere en geeft deze alle informatie die nodig is voor het goed kunnen beoordelen van het functioneren van de organisatie en het bereiken van de beoogde doelen en resultaten. Het bestuur doet dit gevraagd, ongevraagd en tijdig. Over de informatievoorziening zijn schriftelijk afspraken gemaakt.



Principe 5

Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

Aanbevelingen

1

Het bestuur handelt bij de vervulling van zijn taak steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Het bestuur weegt daarbij de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en die van de interne en externe belanghebbenden op zorgvuldige en evenwichtige wijze af.

2

Het bestuur zorgt ervoor dat de artistieke integriteit en onafhankelijkheid die voor een culturele organisatie wezenlijk zijn, worden gewaarborgd. Het bestuur doet dit zowel intern als in de verhouding met subsidiënten, sponsors, private en overige financiers.

3

Het bestuur bevordert goede wederzijdse betrekkingen met de interne en externe belanghebbenden. Het bestuur stelt vast wie de belangrijke externe belanghebbenden zijn en voert daarmee periodiek overleg, gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit.

4

Het bestuur heeft intern taken, aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden verdeeld overeenkomstig de bepalingen in de statuten van de stichting.

5

Bestuurders zorgen dat zij goed toegerust zijn voor een adequate vervulling van hun functie en blijven daartoe steeds aan hun eigen ontwikkeling werken.



Principe 6

Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

Aanbevelingen

1

Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving, het artistiek en zakelijk beleid en het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie, opdrachtnemers en vrijwilligers. Het bestuur voert hierin een op de organisatie toegesneden beleid, in het bijzonder voor risicobeheersing en controle.

2

Het bestuur handelt als goede opdrachtgever: het schept de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving, betreft hierbij de interne belanghebbenden. Hierbij gelden de 5 kernwaarden van de *Fair Practice Code*: solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie:

Solidariteit:

De noodzaak van een gemeenschappelijk belang en afhankelijkheid wordt zowel binnen de keten van creatie, productie, distributie en exploitatie in de sector zelf, als in de samenleving als geheel erkend. Dit betekent dat het vanzelfsprekend is om de belangen van anderen te verdedigen en elkaar verder te helpen, collectieve (auteursrecht)afspraken na te streven en het belang van collectieve verantwoordelijkheid voor eerlijke betaling te erkennen en waar te maken.

Diversiteit:

De culturele en creatieve sector wil inclusief zijn. Hij moet meer ruimte en kansen bieden en is gebaat bij een betere afspiegeling van de samenleving in alle organisatiegebieden en -niveaus. Het gaat hierbij niet alleen over culturele of etnische achtergrond, maar ook over gender, seksuele geaardheid, leeftijd, kennis en vaardigheden en sociaal economische achtergrond.

Duurzaamheid:

Om het hoge niveau en het potentieel van de culturele en creatieve sector te behouden en te stimuleren, moeten creatieve professionals in hun beroepspraktijk niet worden ontmoedigd. Dit kan door middel van toekomstgericht beleid dat inzet op groei en ontwikkeling van menselijk kapitaal. Tevens door investeringen in kwaliteit van werken door scholing, HR-beleid en afspraken over verzekering en pensioenen om de potentie en motivatie alle werkenden in de sector op de lange termijn te borgen. Het gaat om erkenning van de immateriële waarde van kunstenaars en creatieven voor de duurzame en creatieve kennissamenleving die we willen zijn.

Vertrouwen:

Anders dan in veel andere sectoren in de samenleving is het in cultuur en in de creatieve sector - net als bijvoorbeeld in de wetenschap - moeilijk om inspanning, talent en arbeid direct te relateren aan kwaliteit en aan kwantitatieve 'output' met een meetbaar rendement. In plaats van afrekenen op



'output' is vertrouwen in 'outcome', toewijding, kwaliteit en intentie een noodzakelijke waarde en voorwaarde voor succes.

Transparantie:

Een voorwaarde voor vertrouwen en inzicht in elkaars belangen en mogelijkheden, is een zekere mate van openheid in beleid en bedrijfsvoering. Een transparante markt - die voor een deel wordt gefinancierd door maatschappelijke opdrachtgevers zoals fondsen en overheden – bevordert vertrouwen, eigenaarschap en biedt strategische en praktische kansen voor samenwerking.

3

Het bestuur maakt het mogelijk dat belanghebbenden vermoedens van misstanden en onregelmatigheden zonder risico voor hun positie kunnen melden bij een vertrouwenspersoon.

4

Het beloningsbeleid voor opdrachtnemers van de organisatie past bij de aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie en stemt overeen met wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.



Principe 7

Het bestuur is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Aanbevelingen

1

Het bestuur bestaat conform artikel 3, lid 1 van de statuten van de stichting uit tenminste drie leden.:

Artikel 3 - Bestuur: samenstelling, benoeming, beloning, ontslag

1. Het bestuur van de stichting bestaat uit drie of meer natuurlijke personen.
Het bestuur stelt het aantal bestuurders vast.

De samenstelling is zodanig dat hij zijn toezichthoudende, adviserende en opdrachtgeversrol naar behoren kan vervullen en de onafhankelijkheid, deskundigheid en diversiteit zijn gewaarborgd. De aandacht gaat onder meer uit naar kennis van het culturele veld, de zakelijke aspecten van de organisatie en ondernemerschap.

2

De organisatie maakt vacatures in het bestuur openbaar en werft nieuwe bestuurders op basis van profielschetsen en via een transparante procedure.

3

Elke bestuurder moet het algemeen, artistiek en zakelijk beleid van de organisatie op hoofdlijnen kunnen beoordelen. Daarnaast draagt elke bestuurder met eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover het bestuur overeenkomstig zijn profielschets moet beschikken.

4

Overeenkomstig artikel 3, lid 4 van de statuten is de maximale zittingstermijn voor bestuurders een periode van ten hoogste drie (3) jaar:

Artikel 3 - Bestuur: samenstelling, benoeming, beloning, ontslag

4. Bestuurders worden benoemd voor een periode van maximaal drie (3) jaar. Het bestuur kan een rooster van aftreden maken. Een aftredende bestuurder kan onmiddellijk tot bestuurder worden herbenoemd. Als een bestuurder zijn functie verliest voordat hij volgens het rooster aftreedt, neemt zijn opvolger op het rooster de plaats in van zijn voorganger.

5

Herbenoeming van een bestuurder vindt plaats via een zorgvuldige procedure. Een



evenwichtige samenstelling van het bestuur, de actuele profielschets en een evaluatie van het functioneren van de betrokken bestuurder vormen hiervoor de basis.

6

Er geldt een zodanig rooster van aftreden dat niet te veel bestuursleden tegelijkertijd aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar en wordt op de website van de organisatie geplaatst.

7

Nieuwe bestuurders krijgen na hun benoeming een introductieprogramma aangeboden. Het programma gaat in op verschillende aspecten die voor hun functioneren als bestuurder relevant zijn. Jaarlijks bespreekt het bestuur in welk opzicht de bestuurders individueel of collectief behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis.

8

Overeenkomstig artikel 3, lid 5 van de statuten kan het bestuur een eventuele vergoeding voor zijn leden vaststellen, passend bij aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Deze vergoeding is in overeenstemming met de wettelijke voorschriften en (waar van toepassing) subsidievoorwaarden.

Artikel 3 - Bestuur: samenstelling, benoeming, beloning, ontslag -----

5. Alle bestuurders kunnen een vergoeding krijgen van de kosten die zij redelijkerwijs hebben gemaakt in de uitoefening van hun functie.-----
De bestuurders ontvangen geen beloning voor hun werkzaamheden.-----



3. Begrippen

Artistieke integriteit

Zuiverheid en autonomie in het handelen van de betrokkenen vanuit de eigen artistieke oriëntatie. Waar artistieke vrijheid mogelijk ingeperkt wordt door zakelijke overwegingen mag dit nooit ten koste gaan van de artistieke integriteit. In deze Fair Practice Code omvat het begrip artistieke integriteit ook de vakinhoudelijke integriteit, zoals

bijvoorbeeld bij collectiebeheer of het presenteren van cultuur.

Belangenverstrengeling

Een situatie waarin een bestuurder meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstrengeling kan voor culturele organisaties nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de fondsenwerving door bestuurders.

Ongewenste Belangenverstrengeling

Bepaalde vormen van belangenverstrengeling zijn ongewenst.

Bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een bestuurder in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

Tegenstrijdig belang

Een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een bestuurder dat deze niet meer in staat is om de belangen van de organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

Bestuur

Het wettelijke orgaan dat de bestuurlijke functie vervult en verantwoordelijk is voor de algemene en dagelijkse leiding van de organisatie.

Bestuurder

Het lid van het bestuur.

Besturingsmodel

De wijze waarop een organisatie invulling heeft gegeven aan bestuur en toezicht, de verdeling en vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de waarborg van 'checks and balances'.

Bestuursmodel

Het besturingsmodel waarbij er alleen een bestuur is.

Interne belanghebbenden

Cursisten en hun wettelijke vertegenwoordigers en vrijwilligers.

Externe belanghebbenden

Instanties, instellingen, ondernemingen, zelfstandige opdrachtnemers en andere personen die belanghebbend zijn bij de organisatie.

Maatschappelijke doelstelling

De culturele waarde die de organisatie wil creëren, overdragen



en/of bewaren voor en in de samenleving.

Profielschets

Een functieprofiel voor het bestuur waarin is opgenomen welke competenties er nodig zijn rekening houdend met een aantal aspecten zoals strategie, diversiteit en samenstelling.

Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR)

Bij besluit van 11 december 2020 is vastgesteld dat de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) per 1 juli 2021 in werking zal treden. De WBTR is het sector-overstijgende antwoord van de wetgever op de vraag naar maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van bestuur en toezicht bij stichtingen en verenigingen (met name in de semipublieke sector). In het bijzonder is hierin de aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders aangescherpt als zij hun taken onbehoorlijk vervullen (waarbij sprake moet zijn van ernstige verwijtbaarheid) en is geregeld hoe te handelen als bestuurders een tegenstrijdig belang hebben bij het nemen van een besluit.

4. Verantwoording

De *Governance Code* van de stichting AJSO is gebaseerd op de volgende documenten:

1. De statuten van de stichting AJSO;
2. De Governance Code Cultuur 2019 (www.governancecodecultuur.nl);
3. Fair Practice Code Culturele en Creatieve Sector 2019 (www.fairpracticecode.nl);
4. De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) – Staatsblad, 11 december 2020.