Analyse zelfevaluaties CBO's

Voor het College van Toezicht Auteursrechten

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
ZIJLSTRA CENTER
School of Business and Economics

vu.nl/zijlstra

Analyse zelfevaluaties CBO's

Voor het College van Toezicht Auteursrechten

Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

Drs Stijn Klarenbeek
Prof. dr ir Gerda van Dijk

September 2021

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 3

0. Inleiding 5

1. Achtergrond 6

2. Analyse zelfevaluaties CBO's 7
2.1 Introductie 7
2.2 Het inhoudelijke 8
2.3 De toekomst 10

3. Toezichtsvisie en Profielschets 12
3.1 Toezichtsvisie 12
3.2 Profielschets 13

4. Resultaten focusgroepen 14

5. Conclusies en aanbevelingen 16
5.1 Conclusies 16
5.2 Aanbevelingen 17

Appendix A. Vragenlijst zelfevaluatie 19

Managementsamenvatting

Met de wijziging van de Wet Toezicht 2016 hebben veel collectieve beheersorganisaties (CBO's) hun governance moeten aanpassen om aan de gewijzigde wettelijke eisen te voldoen. Om te beoordelen of de governance-wijziging het door de wetgever gewenste effect had, heeft het College van Toezicht Auteursrechten (CvTA) een zelfevaluatie op deze governance-wijziging geïntroduceerd. De 18 CBO's die zijn aangesloten bij het CvTA hebben de zelfevaluatie ingevuld. Tussen deze CBO's bestaat een grote verscheidenheid in grootte en omzet

Alle betrokken CBO's hebben (waar nodig) de noodzakelijke veranderingen doorgevoerd om aan de nieuwe wet te voldoen. Als gevolg daarvan is de rolverdeling duidelijker geworden en is men er attenter op. Over het algemeen stellen de CBO's dat de gemaakte keuzes goed hebben uitgepakt. Veel CBO's typeren de huidige werking het bestuur en toezicht als transparant, collegiaal, professioneel en betrokken.

De positieve effecten van de governance-wijziging zitten vooral in toenemende reflectie en bewustzijn. De integriteits- en gedragscode is helderder en explicieter. Ook voor de rechthebbenden is het transparanter geworden, wat zich vooral uit in de heldere en leesbare verslagen. Zodoende is alles meer in het belang van de rechthebbenden geworden. Voorts helpt de governance-wijziging bij het beheersen van de risico's: het verkleint de kans op fraude en de risico's zijn beter in beeld gekomen. De negatieve effecten zitten vooral in de toegenomen bureaucratie. Zo neemt de verslaglegging meer tijd in beslag, wat belemmerend kan werken. De werkdruk neemt toe en het werk zelf wordt complexer, wat kan zorgen voor vertragingen en een lagere kostenefficiëntie.

Verder is op verschillende manieren aandacht besteed binnen de CBO's aan cultuur en gedrag. Vrijwel alle CBO's geven aan een jaarlijkse zelfevaluatie uit te voeren. Ook staan cultuur en gedrag in het algemeen meer op de agenda, wat heeft geleid tot bijvoorbeeld het aanstellen van een vertrouwenspersoon of het opstellen van een *code of conduct*. Daarnaast geven CBO's aan meer aandacht te besteden aan het creëren van gelijkwaardige verhoudingen, het bespreekbaar maken van twijfels en het streven naar diversiteit binnen de organisatie.

Voor de toekomst geven CBO's aan dat het de ambitie is om evenwichtig te besturen met oog voor de continuïteit en het bewaken van soliditeit, waarbij de belanghebbenden en rechthebbenden centraal staan. Ook geven ze aan dat gezorgd moet worden voor verdergaande bewustwording en verduidelijking van de onderlinge verhoudingen en taakopdracht van toezichthoudend bestuur en directie. Verder zou extra aandacht besteed moeten worden aan voorlichting, begeleiding en opleiding van bestuursleden, waarbij tevens rekening moet worden gehouden met representativiteit en diversiteit.

Als onderdeel van de zelfevaluatie is aan de CBO's gevraagd een toezichtsvisie en een profielschets voor het toezichtsorgaan aan te leveren. Van de achttien CBO's geven er negen aan geen toezichtsvisie te hebben geformuleerd. De toezichtsvisies van de overige negen verschillen sterk in lengte en gedetailleerdheid. De kernwaarden die in de meesten centraal staan zijn: integriteit, vertrouwen en transparantie. Ook staat centraal dat het toezicht opereert binnen de kaders van de wet, statuten, reglementen en eventueel de governance-code. Hiermee waakt het toezichthoudend bestuur ook over de scheiding tussen beleid en uitvoering.

Van de achttien CBO's geven er zeven aan geen profielschets te hebben voor het toezichtsorgaan. Twee van deze zeven zijn bezig met het opstellen ervan; de overige vijf doen

dit als er een vacature komt. Wat uit de profielschetsen naar voren komt is dat ze streven naar een inclusieve en diverse samenstelling, qua achtergrond, competenties, ervaringen en persoonlijkheid. Qua kwaliteiten worden bestuurlijke ervaring, strategisch denkvermogen en maatschappelijke belangstelling hoog gewaardeerd, net als integriteit en onafhankelijkheid. Voor de voorzitter worden vaak nog aanvullende kwaliteiten aangewezen. Zo is het belangrijk dat hij of zij ervaring heeft als voorzitter van een directie, bestuur of intern toezichthoudend orgaan en daarmee ervaring heeft in het leiding geven aan een bestuurlijk gremium. Ook moet een voorzitter ervaring hebben op het gebied van governance-vraagstukken.

De voorgaande resultaten zijn gepresenteerd aan de CBO's in de vorm van focusgroepen. Over het algemeen worden de conclusies herkend. Veel CBO's geven aan meer te moeten doen, maar er ook meer voor terug te krijgen. Voor kleine CBO's is het echter soms te veel bureaucratie, waardoor ze minder tijd overhouden voor andere zaken. Om die reden is voorgesteld om te onderzoeken of een 'light regime' een optie kan zijn. Zo kan meer maatwerk gevonden worden. Ook gaven de CBO's aan dat de rol van het CvTA niet altijd even helder is. Ten slotte gaven ze aan dat ze hopen dat naar aanleiding van de zelfevaluaties het gesprek met het CvTA weer op gang komt, zodat er wederzijds vertrouwen ontstaat dan wel verstevigd wordt.

Ten slotte hebben wij de volgende aanbevelingen geformuleerd. Voor de CBO's geven wij als aanbeveling door te gaan met de periodieke zelfevaluaties en in te zetten op dat alle CBO's werken met een toezichtsvisie en profielschetsen. Om het optimale effect ervan te benutten zou een gesprek plaats moeten vinden over het juiste format. Ook moet geleerd worden van de *best practices*. Als tweede aanbeveling stellen wij dat er verdere invullingen gegeven zou moeten worden aan de opleidingstrajecten. Een aanbeveling voor het CvTA is om de mogelijkheid van een 'light regime' te onderzoeken, om op deze manier meer maatwerk te kunnen bieden. Een andere aanbeveling is dat het naar CBO's haar precieze taakopvatting moet verhelderen. Ten slotte geven wij als aanbeveling dat het CvTA periodiek de dialoog aangaat met de CBO's waarin het wederzijdse begrip vergroot wordt.

0. Inleiding

Met de wijziging van de Wet Toezicht 2016 hebben veel collectieve beheersorganisaties (CBO's) hun governance moeten aanpassen om aan de gewijzigde wettelijke eisen te voldoen. Om te beoordelen of de governance-wijziging het door de wetgever gewenste effect had, heeft het College van Toezicht Auteursrechten (CvTA) een zelfevaluatie op deze governance-wijziging geïntroduceerd. Ook wil het CvTA inzicht krijgen in de effectiviteit van de huidige governance, waarbij met name gedrag en cultuur een belangrijk aspect vormen.

In dit kader heeft het CvTA op 12 november 2020 een (online-)bijeenkomst georganiseerd voor alle betrokken CBO's. Doel van de bijeenkomst was om de wetswijziging te verhelderen en de werking van de zelfevaluatie van de governance uiteen te zetten. Op uiterlijk 1 april 2021 hebben de CBO's die zijn aangesloten bij het CvTA hun zelfevaluatie ingeleverd. Vervolgens zijn deze door het Zijlstra Center geanalyseerd en in focusgroepen gepresenteerd en besproken. De input van de focusgroepen zijn gebruikt in de verdere analyse en in het formuleren van de aanbevelingen. Ten slotte is de eindrapportage door het Zijlstra Center gepresenteerd en opgeleverd aan het CvTA.

In het eerste hoofdstuk staan de wetswijziging en de context ervan beschreven. Vervolgens staat in hoofdstuk twee de analyse van de zelfevaluaties van de CBO's. De zelfevaluaties zijn in algemene zin geanalyseerd en daarmee anoniem verwerkt. Doel van de analyse was om de grote lijnen en belangrijke overeenkomsten en verschillen naar boven te halen. Voorts hebben de CBO's een toezichtsvisie en een profielschets aangeleverd. Deze zijn geanalyseerd in hoofdstuk drie. In hoofdstuk vier staat de input van de focusgroepen geanonimiseerd beschreven. Ten slotte zijn in hoofdstuk vijf de belangrijkste conclusies en aanbevelingen samengevat. In Appendix A staat de vragenlijst die naar de CBO's is verstuurd.

1. Achtergrond

Op 26 november 2016 is de Europese Richtlijn 2014/26 EU in de wet opgenomen. Doel van de richtlijn is om normen te stellen ten aanzien van bestuur, financieel beheer, transparantie en verslaglegging. Reden van deze wetswijziging waren de verschillende moeilijkheden die optraden onder de oude wet, waaronder de uitoefening van de rechten van rechthebbenden, financieel beheer van de geinde inkomsten, ondoelmatige exploitatie en de onvoldoende opvolging van eerdere aanbevelingen van de Europese Commissie. In de nieuwe wet is een aantal bepalingen ingevoerd die deze moeilijkheden pogen op te lossen. Deze hebben betrekking op het intern toezicht, de deelname van rechthebbenden aan het besluitvormingsproces, algemene rechten en bevoegdheden, alsook de extra eisen die zijn gesteld aan de dagelijkse leiding.

In het kader van intern toezicht is bepaald dat iedere collectieve beheersorganisatie moet beschikken over een toezichtfunctie voor permanent toezicht op de activiteiten en de taakuitvoering van de personen die leidinggeven aan de activiteiten van de organisatie. Afhankelijk van de organisatiestructuur van de CBO kan de toezichtfunctie worden uitgeoefend door een apart orgaan, zoals een raad van commissarissen, of door sommige of alle leden van het bestuursorgaan die geen leidinggeven aan de activiteiten van de collectieve beheerorganisatie. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen CBO's met de rechtsvorm 'vereniging' en met de rechtsvorm 'stichting'. CBO's met de rechtsvorm vereniging moeten over drie organen beschikken:

1. Algemene Ledenvergadering;
2. Een orgaan voor de toezichtfunctie;
3. Degenen belast met het beheer van de activiteiten c.q. belast met de dagelijkse leiding.

CBO's met de rechtsvorm stichting moeten over twee organen beschikken:

1. Een orgaan voor de toezichtfunctie;
2. Een orgaan belast met de beheeractiviteiten c.q. de dagelijkse leiding.

Voorts moet er sprake zijn van een evenwichtige en billijke vertegenwoordiging van de verschillende categorieën rechthebbenden. Ook is in de wet een verplichting opgenomen voor CBO's om een jaarlijks transparantieverslag op te stellen. Het verslag heeft tot doel de verslaglegging van de verschillende CBO's binnen de EU vergelijkbaar te maken doordat het verslag soortgelijke en gecontroleerde financiële informatie bevat. Dit zorgt ervoor dat rechthebbenden de prestaties van collectieve beheersorganisaties kunnen vergelijken en daarop kunnen toezien. Op basis daarvan kunnen rechthebbenden een geïnformeerde keuze maken bij welke CBO zij hun repertoire onderbrengen. Naar aanleiding van deze wetswijziging hebben achttien CBO's die zijn aangesloten bij het CvTA een zelfevaluatie uitgevoerd.

2. Analyse zelfevaluaties CBO's

Op basis van het format van de zelfevaluatie is de analyse ervan opgedeeld in drie onderdelen. Het eerste deel is de *'Introductie'*; het tweede deel het *'Inhoudelijke'*; het derde deel de *'Toekomst'*. In het eerste deel wordt met een aantal korte vragen de context en achtergrond van het toezichthouden binnen de CBO's geschetst. Het tweede deel betreft de invloed van de Wet toezicht 2016 op de organisatie van governance. Er wordt ingegaan op de werking van governance, de invloed hiervan op rechthebbenden, wat de effecten zijn en de borging van cultuur. Ten slotte gaat het derde deel over de toekomst, meer specifiek over de vraag waar de CBO met betrekking tot governance in de toekomst heen wil. Ook wordt in dit deel ingegaan op cultuur en gedrag. In de analyse hebben we getracht zoveel mogelijk zaken te kwantificeren omwille van de overzichtelijkheid. Het was echter niet mogelijk het bij alle onderdelen te doen, aangezien niet altijd duidelijk was of een bepaalde CBO iets wel of niet heeft doorgevoerd. Waar kwantificering niet mogelijk was, hebben we het verduidelijkt door aan te geven dat het bijvoorbeeld om 'veel' of 'enkele' gevallen gaat.

2.1 Introductie

Tussen de 18 CBO's die zijn aangesloten bij het CvTA bestaat een grote verscheidenheid in grootte en omzet. De kleinste CBO heeft een omvang van 8 rechthebbenden, de grootste van 33.000. De rest bevindt zich tussen deze twee uitersten. Ook qua omzet zijn de verschillen groot. Het begint met een laagste omzet van 700.000 en loopt op tot een hoogste omzet van 187.000.000. De meeste CBO's hebben een omzet van tussen de 2.000.000 en 60.000.000.

In tabel 1 is een samenvatting gegeven van de resultaten van deel 1. Vrijwel alle CBO's (15 van de 18) geven aan dat er zelfevaluaties plaatsvinden over het eigen functioneren. Alle CBO's die een zelfevaluatie uitvoeren geven aan dit jaarlijks te doen. Drie CBO's voeren geen zelfevaluaties uit; hoewel een ervan stelt bezig te zijn met de ontwikkeling ervan. Wat betreft de formulering van een toezichtsvisie geeft de helft van de CBO's aan het geformuleerd te hebben, de overige negen niet. Van twee van deze negen staat de formulering ervan wel op de agenda.

Slechts één CBO geeft aan dat er geen maximale zittingstermijn voor de leden van het toezichtsorgaan is. Bij de meeste CBO's geldt een zittingstermijn van drie jaar, die eventueel één of twee keer verlengd mag worden. Voor sommigen geldt een termijn van vier jaar met de mogelijkheid tot eenmalige verlenging. Bij een enkele geldt een termijn van vier jaar met een maximum van twaalf jaar, of in het geval van de voorzitter zestien jaar. Voorts is het bij alle CBO's vastgelegd in de statuten.

Van de achttien CBO's hebben elf een profielschets opgesteld voor het toezichtsorgaan met daarin beschreven welke competenties aanwezig dienen te zijn binnen het toezichtsorgaan, alsook welke individuele eisen er aan iedere toezichthouder worden gesteld en welke eisen voor specifieke functies worden gesteld aan de toezichthouder. De overige zeven CBO's hebben geen dergelijke profielschets opgesteld; wel geven twee ervan aan ermee bezig te zijn of het al in concept te hebben.

Vrijwel alle CBO's (op twee na) hebben een gedragscode voor integriteit in een reglement of de statuten beschreven, waar de leden van het toezichtsorgaan zich aan moeten houden en waarin is beschreven welke combinaties van nevenfuncties ongewenst zijn.

Eén CBO heeft aan de leden eisen gesteld om jaarlijks een minimaal aantal uren aan opleiding en ontwikkeling te besteden in de vorm van een jaarlijks scholingsprogramma. De overige zeventien CBO's geven aan geen dergelijke eisen te stellen. Hierbij plaatst een aantal de nuancering dat hoewel ze geen concrete opleidingsverplichting hebben, ze wel stimuleren tot opleiding en ontwikkeling door middel van cursussen. Ook geeft een CBO aan dat medewerkers regelmatig bijeenkomsten bijwonen op het gebied van governance, auteursrecht en collectief beheer.

Met betrekking tot de diversiteit van het toezichtsorgaan (in termen van geslacht, leeftijd, achtergrond, opleidingsniveau en branche) komt een algemeen beeld naar voren van een diverse samenstelling in termen van geslacht, maar homogeen wat betreft de andere categorieën. Over het algemeen is de man-vrouwverhouding in evenwicht. In termen van leeftijd en opleidingsniveau is een sterke afwijking naar boven. De gemiddelde leeftijd ligt relatief hoog (vrijwel allemaal veertig plus, meestal vijftig plus). Ook is de overgrote meerderheid hoogopgeleid. In sommige gevallen is sprake van diversiteit in achtergrond, waarbij leden uit verschillende EU-landen komen.

Tabel 1: Resultaten van eerste deel 'Introductie'

	Ja	**Nee**
Zelfevaluatie	15	3
Toezichtsvisie	9	9
Benoemingstermijn	17	1
Profielschets	11	7
Gedragscode	16	2
Opleiding	1	17

2.2 Het inhoudelijke

Op de vraag hoe men in trefwoorden de huidige werking van de besturing en het toezicht van hun CBO zou typeren, zijn veel verschillende antwoorden gekomen. Trefwoorden die vaak terugkwamen zijn transparantie, collegiaal, professioneel en betrokken. In sommige gevallen werden de verschillende CBO's zeer uiteenlopend getypeerd. Zo werd de ene CBO getypeerd als flexibel, de ander als bureaucratisch. Andere tegenstellingen als *'bewust van verantwoordelijkheden'* en '*heldere structuur'* aan de ene kant en '*rollen moeten nog groeien'* aan de andere kant kwamen ook terug, net als *'flexibel'* enerzijds en *'verjuridisering'* anderzijds.

In het kader van de Wet Toezicht 2016 is sprake geweest van een ingrijpende wijziging in de organisatie. Voor de verschillende CBO's zijn dit verschillende wijzigingen geweest. Een aantal CBO's geeft aan geen wijzigingen te hebben doorgevoerd aangezien ze na de invoering van de Wet toezicht 2016 zijn opgericht of al voldeden aan de eisen zoals gesteld in die wet. De overige CBO's geven aan alle noodzakelijke veranderingen te hebben doorgevoerd. Voor de meesten betekende dit een formele aanpassing van de statuten en reglementen. Een aantal CBO's heeft de rechtsvorm veranderd van een vereniging naar een stichting. Vaak is ook gekozen voor de omvorming van een bestuursmodel naar aan toezichtmodel. Dit betekent dat met de bestuurlijke herinrichting een duidelijke scheiding is aangebracht tussen de uitvoerende/dagelijkse leiding en het toezicht door het bestuur. In de zelfevaluaties geven verschillende CBO's aan dat hierdoor een duidelijkere afscheiding van taken en bevoegdheden

tussen dagelijkse leiding en het toezicht is gekomen. *"Dankzij wijziging van de statuten kent het hele bestuur zijn rol weer beter, men is er attenter op geworden,"* geeft een zelfevaluatie aan. Nevenfuncties moesten vermeld worden en de transparantie is hierdoor vergroot. Ook is de bewustwording omtrent de rol van het toezicht vergroot. Een andere CBO stelt: *"Conform de wet zijn de verantwoordelijkheid en rollen tussen toezicht en operationeel bestuur duidelijk gescheiden".*

De keuzes die hierin zijn gemaakt, zijn gemaakt op basis van het algemene belang van de rechthebbenden, zo wordt vaak gesteld. "*Een belangrijk uitgangspunt voor [de CBO] is dat de rechthebbenden die door de collectieve beheersorganisatie worden vertegenwoordigd, en om wier aanspraken en vergoedingen het gaat, onderdeel zijn van het besluitvormingsproces en deelnemen aan het permanente toezicht op de dagelijkse leiding en uitvoering."* Een voorbeeld hiervan is de invoering van een Raad van Rechthebbenden (RvRh).

De gemaakte keuzes hebben over het algemeen zeer goed uitgepakt. "*Dankzij de statutenwijziging kent het hele bestuur zijn rol weer beter. Men is er weer veel attenter op geworden, ook in de wisselwerking tussen bestuur en directeur."* Op de nieuw ingevoerde manier kan de RvT steeds beter haar positie als onafhankelijk intern toezichthouder op zich nemen. *"Toezicht is belangrijker geworden,"* geven veel CBO's aan. Ook is meer aandacht gekomen voor belangenverstrengeling, nevenfuncties en integriteit. In veel zelfevaluaties wordt het belang onderkend van regelmatig evalueren. Ze geven aan dat de veranderingen vooralsnog goed hebben uitgepakt, maar hechten er waarde aan de vinger goed aan de pols te houden middels periodieke evaluaties.

De positieve effecten van de governance-wijziging voor het interne toezicht zitten vooral in toenemende reflectie en bewustzijn. Zo is de integriteits- en gedragscode helderder en explicieter. Ook geven veel CBO's aan dat iedereen zijn rol beter kent en daarnaar handelt. Er is sprake van een "*verdergaande bewustwording wat betreft de onderlinge taakuitoefening*". Ook is governance "*een gespreksonderwerp geworden*". Voorts staat het interne toezicht losser van de dagelijkse operatie en is het minder onderwerp van de dynamiek tussen de verschillende groepen rechthebbenden. CBO's geven aan dat hierdoor de professionaliteit toeneemt. Een aantal CBO's geeft echter ook aan dat het nog te vroeg is om de (eventuele) effecten ervan goed op waarde te kunnen schatten.

De negatieve effecten ervan zitten vooral in de toenemende bureaucratie. Er is in sommige gevallen sprake van een "*te gedetailleerde informatieplicht*" en een "*onevenredig zware administratie"*. Ook wordt soms gesproken over "*overregulering*", "*gekunstelde constructies*" en het feit dat het "*veel tijd in beslag neemt*". Een ander punt is dat de bestuursleden minder bij beleidskeuzes betrokken worden. Hierdoor kan de bestuursfunctie minder aantrekkelijk worden, ook omdat ze hierdoor minder het overzicht krijgen.

De positieve effecten voor de rechthebbenden zijn meer transparantie, duidelijkheid en heldere verslagen. Het leidt tot meer rust en vertrouwen. De rechthebbenden kunnen meer informatie vinden. Ook hebben ze meer invloed op de processen en zijn de procedures duidelijker geworden. "*Het is allemaal meer in het belang van de rechthebbenden geworden*." Ze staan meer in contact met de hoogste organen van de stichting; de drempel tot het maken van contact is verlaagd. Aan de andere kant geeft een aantal zelfevaluaties aan dat de rechthebbenden er zelf weinig tot niets van merken. Ook zijn er enkele negatieve effecten voor de rechthebbenden. Zo kunnen ze de verslagen wellicht minder goed leesbaar vinden; hoewel sommigen dit aangeven, zijn er ook signalen dat de verslagen duidelijker zijn geworden. Op dit

punt verschillen de meningen dus. Ook brengt veel bureaucratie met zich mee. Verder kost het veel tijd om alles goed vorm te geven, wat leidt tot meer werk en eventueel tot hogere kosten. Vooral voor kleine CBO's kan dit problematisch zijn.

De governance-wijziging helpt op een aantal vlakken bij het realiseren van de doelstellingen van de CBO. Zo is er meer oog gekomen voor de toekomstvisie en de langetermijnplanning. Er is een betere wisselwerking tussen gremia gekomen en een betere taakverdeling. Hierdoor wordt de slagvaardigheid groter. Ook is de transparantie verhoogd en is er een sterker besef van snelle en efficiënte uitbetalingen. Voorts zijn de belangen helderder gedefinieerd en is er een sterkere focus op. Omdat de rechthebbenden meer zeggenschap hebben gekregen, houden de CBO's meer rekening met hun belangen. Op sommige vlakken werkt het echter ook belemmerend (hoewel velen aangeven dat hier geen sprake van is). Vooral de toename in bureaucratie wordt vaak genoemd. Dit maakt dat het tot meer en complexer werk leidt, kan zorgen voor vertragingen en dus tot een lagere kostenefficiëntie. Ook is volgens sommigen sprake van een toegenomen regeldruk; er is veel afstemming vereist tussen verschillende raden (zoals de RvT en de RvRh). Wel kan dit leiden tot het nemen van betere besluiten.

Op een aantal punten helpt de governance-wijziging bij het beheersen van de risico's van de CBO. Zo wordt vaak genoemd dat het de risico's op fraude verkleint; ook zijn de risico's beter in beeld gekomen en beter te beheersen. De governance-wijziging heeft gezorgd tot meer bewustwording en professionalisering. Zo wordt bij een aantal CBO's inmiddels in elke bestuursvergadering gesproken over een bijgewerkt risk register.

De onderlinge samenwerking en dynamiek tussen de verschillende gremia wordt op de volgende wijzen getypeerd. Het is open, professioneel, eerlijk, constructief en resultaatgericht. Andere trefwoorden die vaak terugkwamen zijn gemotiveerd, zoekend, pragmatisch, respectvol en verbindend. Voorts geeft een aantal CBO's aan dat het belangrijk is elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheid en daar ook de durf voor te hebben.

Op verschillende manieren is aandacht besteed binnen de CBO's voor cultuur en gedrag. Veel CBO's geven aan een jaarlijkse zelfevaluatie uit te voeren. Verder staan cultuur en gedrag in zijn algemeenheid hoger op de agenda. Een voorbeeld hiervan is de 'ethiekbespreking' die een CBO heeft ingevoerd. Verder heeft aantal CBO's een vertrouwenspersoon ingesteld en een *code of conduct* geformuleerd. Ook zijn bijvoorbeeld het hebben van nevenfuncties een vast onderdeel op de agenda geworden; bij vergaderingen wordt gesproken over mogelijk conflicterende belangen. Daarnaast geven CBO's aan meer aandacht te besteden aan het creëren van gelijkwaardige verhoudingen, het bespreekbaar maken van twijfels en het streven naar diversiteit binnen de organisatie. Aan de andere kant geven CBO's ook aan dat het niet echt een onderwerp is, of dat er weinig concreets aan wordt gedaan. Hier ligt ruimte voor verbeteringen.

2.3 De toekomst

Het derde blok van de zelfevaluatie gaat over de toekomst. Waar wil de CBO met betrekking tot governance in de toekomst heen? Wat is hiervoor nodig en wat betekent/vraagt dit voor de verschillende betrokkenen?

De CBO's hebben in hun zelfevaluaties verschillende ambities uitgesproken als het gaat om governance. Een vaak terugkerend thema is het zorgen voor continuïteit en het bewaken van de soliditeit. De koersvastheid bewaken voor de lange termijndoelstellingen en de strategie van de

organisatie is hier een integraal onderdeel van. Veel CBO's geven aan dat er op dit punt verbetering te behalen valt als het gaat om de bureaucratie. Een aantal geeft aan dat gewaakt dient te worden voor het verzanden in bureaucratie. Wat ze willen is een slagvaardige, efficiënte en betrokken organisatie met optimale resultaten uit de bedrijfsvoering voor haar belanghebbenden.

Ook komt vaak terug dat het de ambitie is om evenwichtig te besturen met oog voor alle belanghebbenden en rechthebbenden. Er moeten heldere verantwoordelijkheden zijn met een duidelijke focus op waardencreatie voor de rechthebbenden. Het is belangrijk dat niet alleen de geformuleerde doelen gehaald zijn, maar ook dat de CBO constructief bijdraagt aan (de bescherming) en verbetering voor alle belanghebbenden. Helderheid, openheid, eerlijkheid en transparantie zijn woorden die vaak in deze context worden gebruikt. Aangezien CBO's van onbesproken gedrag moeten zijn, moeten rechthebbenden een groot vertrouwen in ze kunnen hebben. Om deze reden moeten CBO's toegankelijk en transparant zijn voor rechthebbenden en klanten.

Ten slotte geeft een aantal CBO's aan dat er gezorgd moet worden voor nog verdergaande bewustwording en verduidelijking van de onderlinge verhouding en taakopdracht van toezichthoudend bestuur en directie. Het toezichthoudende orgaan zou altijd het belang van de CBO voorop moeten stellen, en niet de belangen van de organisatie die wordt vertegenwoordigd. Bestuurders en personen belast met de dagelijkse leiding moeten zich derhalve realiseren dat ze een voorbeeldfunctie hebben, en dit dient in hun gedrag zoveel mogelijk tot uitdrukking te komen. Ze moeten ernaar streven te allen tijde in redelijkheid te opereren.

Voorts hebben de CBO's ieder drie maatregelen geformuleerd die zij nodig achten om dit te bereiken. Veel van deze maatregelen hebben betrekking op het regelmatig beoordelen van de strategie en die waar nodig herzien. Het actief formuleren van een toekomstvisie met betrekking tot het toezicht is hier een onderdeel van, net als het in overleg vaststellen en bewaken van de prioriteiten. Ook het implementeren van de kernwaarden als doel komt veel terug in de zelfevaluaties. Verder geven CBO's aan dat ze de zelfevaluaties en gedragscodes serieus moeten blijven nemen. Op basis van deze zelfevaluatie geven ze aan dat ze, eventueel met behulp van externe deskundigheid, uitvoering gaan geven aan de verbeterpunten. Ook wordt gesproken over het actualiseren van de profielschetsen en statuten en het beter specificeren van de gedragscodes.

Met betrekking tot het bestuur geven veel CBO's aan dat ze het belangrijk achten de diversiteit en representativiteit ervan te willen waarborgen. Ook stellen ze dat er extra aandacht moet komen voor voorlichting, begeleiding en opleiding met betrekking tot kennis van bestuursleden. Een vast opleidingstraject wordt als mogelijkheid genoemd, waarbij concrete vraagstukken uit de praktijk onder leiding van een deskundige worden besproken. Voorts gaan ze nadenken over een maximum voor de bestuurstermijnen voor alle bestuurders, en dit tevens vastleggen in de statuten. De CBO's die nog geen profielschetsen voor bestuurders en de voorzitter hebben vastgesteld, geven aan dit als maatregel te willen implementeren.

3. Toezichtsvisie en Profielschets

Als onderdeel van de zelfevaluatie is aan de CBO's gevraagd een toezichtsvisie en een profielschets voor het toezichtsorgaan aan te leveren. In dit laatste staat beschreven welke competenties aanwezig dienen te zijn binnen het toezichtsorgaan en welke individuele eisen er aan iedere toezichthouder worden gesteld, alsook welke eisen voor specifieke functies worden gesteld aan de toezichthouder. De CBO's die een dergelijke visie en schets hanteren, hebben dit in hun zelfevaluatie meegeleverd. In dit hoofdstuk worden ze als twee aparte onderdelen geanalyseerd.

3.1 Toezichtsvisie

Van de achttien zelfevaluaties geven negen CBO's aan geen toezichtsvisie te hebben geformuleerd. Eén van deze negen geeft aan momenteel bezig te zijn het opstellen ervan; bij een ander staat het op de agenda. De toezichtsvisies van de negen resterende CBO's verschillen sterk in lengte en gedetailleerdheid. In sommige gevallen is het kort en bondig genoteerd, in andere gevallen is het een veel uitgebreider, losstaand document. Voorts geven de meeste CBO's aan dat de toezichtsvisie is vastgelegd in de jaarverslagen. De kernwaarden die centraal staan in de meeste toezichtsvisies zijn:

1. Integriteit;
2. Vertrouwen;
3. Transparantie.

Ook staat centraal dat het toezicht opereert binnen de kaders van de wet, statuten, reglementen en eventueel de governance-code. Toezichthoudend bestuur waakt hiermee ook over de scheiding tussen beleid en uitvoering. Het is daarbij belangrijk dat binnen het bestuur verschillende kwaliteiten aanwezig zijn om de toezichthoudende taak adequaat en verantwoord te kunnen uitoefenen. Dat heeft betrekking op het werkveld van de rechthebbenden, maar ook op kennisgebieden die met bedrijfsvoering samenhangen alsmede de ontwikkelingen op het gebied van governance en toezicht in het bijzonder, zo stelt een zelfevaluatie. Veel andere CBO's geven aan dat hier sprake van is. In een andere zelfevaluatie lezen we: "*Het THO gaat na of de personen belast met de dagelijkse leiding deze taakuitoefening efficiënt en verantwoord leiden en geen onnodige risico's nemen. Toetsen op cultuur en gedrag is onderdeel van het toezicht*."

Voorop staat daarmee het goed, efficiënt en verantwoord leiden van de organisatie, het toezicht houden daarop en het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en de prestaties richting rechthebbenden. Bij de inrichting van het interne toezicht is het daarom van belang dat rechthebbenden op billijke en evenwichtige wijze zijn vertegenwoordigd in het orgaan dat de het permanente toezicht uitoefent op de dagelijkse leiding en uitvoering. Het toezichthoudend bestuur evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren. Verder komt terug dat het bestuur continue reflectie op relevante (inter)nationale ontwikkelingen (o.m. EU-wetgeving) agendeert en een jaarlijkse, inhoudelijke werkplanning, geënt op verwachte ontwikkelingen accordeert.

3.2 Profielschets

Van de achttien bij het CvTA aangesloten CBO's geven er zeven aan geen profielschets te hebben voor het toezichtsorgaan. Eén van deze zeven geeft aan bezig te zijn met het opstellen ervan; een ander heeft een dergelijke profielschets in concept afgerond. De overige vijf stellen een profielschets op te stellen als er een vacature is, en passen de schets bij een volgende vacature aan naar gelang de omstandigheden van dat moment.

Elf CBO's geven in hun zelfevaluatie aan wel een profielschets te hebben. Wat hier duidelijk uit naar voren komt is dat ze streven naar een inclusieve en diverse samenstelling. Deze diversiteit komt tot uitdrukking in verschillen in achtergrond, competenties, ervaringen en persoonlijkheid. Ook hecht een aantal CBO's aan diversiteit in de verschillende regio's en verschillende bedrijven waar men vandaan komt, en streven ze een eerlijke genderverhouding na. "*Het moet een representatie zijn van de industrie en de rechthebbenden*," stelt een zelfevaluatie.

Op het gebied van competenties en ervaringen laten de verschillende zelfevaluaties redelijk gelijke patronen zien. Een inhoudelijke interesse in het relevante rechtsgebied van het CBO is het startpunt. Veel CBO's hechten verder waarde aan bestuurlijke of toezichthoudende ervaring, strategisch denkvermogen, maatschappelijke belangstelling en academisch werk- en denkniveau. Andere kwaliteiten die vaak genoemd worden zijn het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken, een goed gevoel hebben voor politieke en bestuurlijke verhoudingen, kunnen werken in teamverband en het hebben van beleidsmatig inzicht. Integriteit en onafhankelijkheid staat hierbij altijd centraal, net als een alertheid om (de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen. Toezichthouders moeten een 'helikopterview' hebben. Ze moeten het overzicht kunnen bewaken. Ook moeten ze communicatief sterk zijn – temeer omdat ze gevraagd en ongevraagd advies geven aan het Bestuur. Verdere ontwikkelingen van deze competenties kan eventueel via gerichte opleidingen bewerkstelligd worden, geeft een CBO aan.

Voor de voorzitter worden vaak nog aanvullende kwaliteiten aangewezen. Zo is het belangrijk dat hij of zij ervaring heeft als voorzitter van een directie, bestuur of intern toezichthoudend orgaan en daarmee ervaring heeft in het leiding geven aan een bestuurlijk gremium. Ook moet een voorzitter inzicht en ervaring hebben op het gebied van governance-vraagstukken. Met betrekking tot het voorzitterschap geven alle CBO's aan dat het cruciaal is om de juiste balans te kunnen aanbrengen in vergaderingen, 'de stoel van de directie' te kunnen bewaken, communicatieve vaardigheden te bezitten en goed op de hoogte te zijn van de inhoudelijke aspecten van de wereld van CBO's. Ook moet de voorzitter een algemene ontwikkeling hebben in de gebieden governance, financiën en bedrijfsvoering.

4. Resultaten focusgroepen

De analyse zoals beschreven in hoofdstuk drie is door het Zijlstra Center bondig gepresenteerd aan de CBO's in de vorm van focusgroepen. De achttien CBO's zijn opgedeeld in drie groepen op basis van omvang en grootte. Aan alle drie de groepen werden dezelfde conclusies gepresenteerd, en deze zijn besproken n.a.v. de vraag of de resultaten worden herkend en wat men eraan toe wil voegen. In hoofdlijnen hebben wij de volgende conclusies gepresenteerd. De zelfevaluaties hebben zowel positieve als negatieve effecten voor het intern toezicht. De positieve effecten zijn dat er meer reflectie en zelfbewustzijn is ontstaan, waardoor iedereen zijn rol beter kent. Ook komt dit door de heldere gedrags- en integriteitscode die is opgesteld. Het negatieve effect ervan is de toegenomen bureaucratie. Voor de rechthebbenden zijn de positieve effecten de toegenomen transparantie en de duidelijke verslagen. Dit leidt tot meer rust en vertrouwen. Als negatief effect wordt door sommigen eveneens de toegenomen bureaucratie genoemd.

De input uit deze focusgroepen is als volgt geanalyseerd. Over het algemeen worden de conclusies door de CBO's herkend. "*De positieve punten zijn een reflectie van de negatieve punten*." Veel CBO's gaven aan meer te moeten doen, maar er ook meer voor terug te krijgen. De vraag is echter waar de balans ligt. Zeker voor de kleinere CBO's heeft het geresulteerd in meer bureaucratie. Ze moeten meer en langer rapporteren. Als feedback krijgen ze vervolgens van sommigen te horen dat het veel duidelijker is, terwijl anderen aangeven het te lang en uitgebreid te vinden. Voor de meest kleine CBO's, met bijvoorbeeld maar 1 fte, is het "heel onpraktisch". In dit systeem moeten alle CBO's aan dezelfde richtlijnen voldoen, wat niet altijd realistisch is. De vraag komt op of ze hun tijd niet beter aan andere zaken kunnen besteden, anders wordt het lastig om binnen de kostennorm te blijven. "*Transparantie wordt wel genoemd als positief gevolg, wat belangrijk wordt geacht in de sector. Het kost meer tijd en moeite, maar zijn we ook verplicht aan de rechthebbenden. Ik vind over het algemeen wel iets in de regels zitten, hoewel het soms wat over de top is*." Een aantal CBO's geeft ook aan dat de bureaucratie in de weg staat van andere doelen, bijvoorbeeld je markt vergroten. "*Wij moeten echt nog vertellen wie we zijn. Dat is voor ons het belangrijkste, niet de bureaucratie*."

In dit kader is gesproken over de mogelijkheid van een '*light regime'* voor kleine CBO's. Kleine organisaties worden op dit moment als grote organisaties beoordeeld. Een light regime zou inhouden dat een uniforme set regels op een zo laag mogelijk niveau van toepassing is op de hele sector. Ook wordt gesproken over meer werken vanuit horizontaal toezicht. "*Veel CBO's zijn al lid van Voice, waar je al werk voor moet verrichten. We hebben ook al accountant. Je hebt dus een verdubbeling van werkzaamheden*." Zo'n light regime zou bijvoorbeeld kunnen gelden voor alle CBO's met een omzet lager dan 1 miljoen euro. Andere CBO's geven aan het ook te kunnen instellen op basis van andere (en meerdere) kenmerken. Veel CBO's zijn het erover eens dat het CvTA zich assertiever zou moeten opstellen naar de wetgever ten opzichte van een light regime. Vooral omdat veel CBO's het oneerlijk vinden dat zij zich aan strengere regelgeving moeten houden omdat iemand anders het niet heeft gedaan. "*Iedereen wil zich transparant inzetten, daar is niemand tegen. Maar als je vervolgens ziet dat je zo veel kosten moet maken om de laatste komma moet verantwoorden, omdat iemand het jaren geleden niet goed heeft gedaan maak je de sector niet optimaal*." Ze zijn het erover eens dat je de bureaucratie moet neerleggen "*waar die hoort*".

Over de rol van het CvTA en de verhouding ervan tot de CBO's is het volgende naar voren gekomen. Men is het erover eens dat het CvTA moet doen wat er in de wet staat, maar daarmee ook niet moet doen wat niet in de wet staat. "*Ze moeten minder ambities hebben met dingen die*

niet in de wet staan. Beperk je tot de opdracht zoals die in de wet staat." Zo gaf een aantal CBO's aan dat de equivalente CvTA in het buitenland minder stringent opereert dan in Nederland. Het is in dit kader belangrijk dat er helderheid komt over wat er wel en niet bij hoort, zodat je niet voor verrassingen komt te staan. "*Je kunt wel heel formalistisch naar de wet kijken, maar toezichthouder moet verantwoordelijkheid nemen door er op makkelijkere manier mee om te gaan. Maatwerk zoeken. Les voor de volgende keer*." Het algehele gevoel is dat het CvTA niet (veel) verder moet gaan dan de wet, maar dat ze wel een bredere scope moet hebben. Zo moet ze niet alle CBO's langs dezelfde meetlat leggen, maar meer maatwerk bieden, iedere CBO in eigen context bezien. Zo is het voor bepaalde CBO's niet relevant hoe ze het doen in vergelijking met andere Nederlandse CBO's, terwijl de vergelijking wel relevant is met buitenlandse CBO's van dezelfde grootte. Het speelveld van die CBO's is dus anders. De vraag komt op of het CvTA daar wel genoeg rekening mee houdt. Voorts moet het CvTA ook kijken of de CBO's de belangen van rechthebbenden goed behartigen.

In dit kader gaf een aantal CBO's ook aan dat de rol van het CvTA niet helder is: zo houden ze toezicht, maar oefenen ze bijvoorbeeld ook invloed uit op het bestuur. "*Soms bepalen ze wie in het bestuur moet komen, dat gaat te ver. Rol CvTA is niet helemaal helder. Daarom kan ik dingen ook niet goed melden bij het CvTA, het wordt gelijk heel formeel, dan zit je eraan vast*." Er wordt dan ook gesteld dat de wet "*te streng*" geïnterpreteerd wordt en dat het CvTA "*geen beleidsruimte*" in de wet ziet. Door deze formele opstelling gaan veel CBO's defensief het gesprek in, doordat het toezicht technocratisch wordt, in plaats van empathisch. In het ergste geval leidt dit tot onderling wantrouwen.

Ten aanzien van het bestuur kwam het volgende punt naar voren, namelijk dat het niet makkelijk is om leden te krijgen in je bestuur als je de ambitie hebt uitgesproken om te professionaliseren en te voldoen aan de wens en eis van representativiteit. Je moet zowel financiële expertise hebben en kennis van het veld en de organisatie, alsook kennis van human resources en diversiteitsbeleid; daar zit een spanningsveld. "*Uitdaging is om de kweekvijver te vullen*." Eventueel zou dat kunnen met het opzetten van scholingsprogramma. Hier zien de CBO's geen rol voor het CvTA. "*Wij kunnen het zelf beter. Zij moeten controleren of het volgens de regels gaan, maar het inhoudelijk toezichthouden niet*."

Ten slotte waren alle CBO's het erover eens dat naar aanleiding van de zelfevaluaties het gesprek weer op gang komt, dat deze onderwerpen op de agenda komen te staan. Ze geven dan ook aan graag een gesprek te willen tussen de individuele CBO's en het CvTA. Het is belangrijk een goede vorm voor zo'n gesprek te vinden. Ze geven aan dat er een "*dialoog*" moet worden gevoerd met de toezichthouder, wat meer informeler zou kunnen en waarbij meer wordt vertrouwd op het interne toezicht dat door CBO's wordt gedaan. Ook op die manier kan meer maatwerk worden geboden. Doel van de dialoog is ook om met het CvTA te verhelderen wat de individuele CBO's precies doen. Zodat over en weer meer gevoel voor de materie ontstaat, en begrip en kennis van de verschillende organisaties. In die zin helpt het niet om alles uniform te regelen. Ook zou het CvTA zelf ook toekomstvisie en toezichtsvisie moeten formuleren. Belangrijk is ook dat andere, nieuwe onderwerpen in deze gesprekken besproken worden, zoals cyber security en privacy. Daar moet veel strenger op gestuurd worden. Ten slotte gaven de CBO's aan dat het belangrijk is dat het CvTA de eindrapportage met de CBO's gaat delen.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste conclusies van de zelfevaluaties samengevat. Het is opgedeeld in de conclusies van de zelfevaluaties enerzijds, en de conclusies van de profielschets en toezichtsvisie anderzijds. Ten slotte worden enkele aanbevelingen voor de toekomst gegeven.

5.1 Conclusies

Alle achttien CBO's die zijn aangesloten bij het CvTA hebben de zelfevaluatie gemaakt en opgestuurd. Tussen de verschillende CBO's bestaat een grote verscheidenheid in grootte en omzet. Op drie na voeren alle CBO's (jaarlijks) zelfevaluaties uit over het eigen functioneren. Wat betreft de formulering van een toekomstvisie geeft de helft van de CBO's aan het geformuleerd te hebben, de overige negen niet. Bij de meeste CBO's geldt een zittingstermijn van drie of vier jaar, die eventueel één of twee keer verlengd mag worden. Van de achttien CBO's hebben elf een profielschets opgesteld voor het toezichtsorgaan met daarin beschreven welke competenties aanwezig dienen te zijn binnen het toezichtsorgaan. Vrijwel alle CBO's (op twee na) hebben een gedragscode voor integriteit in een reglement of de statuten beschreven. Eén CBO heeft aan de leden eisen gesteld om jaarlijks een minimaal aantal uren aan opleiding en ontwikkeling te besteden in de vorm van een jaarlijks scholingsprogramma. Met betrekking tot de diversiteit van het toezichtsorgaan (in termen van geslacht, leeftijd, achtergrond, opleidingsniveau en branche) komt een algemeen beeld naar voren van een diverse samenstelling in termen van geslacht, maar homogeen wat betreft de andere categorieën.

De meeste CBO's hebben alle noodzakelijke veranderingen doorgevoerd. Voor de meesten betekende dit een formele aanpassing van de statuten en reglementen. Een aantal CBO's hebben de rechtsvorm veranderd van een vereniging naar een stichting. Vaak is ook gekozen voor de omvorming van een bestuursmodel naar aan toezichtmodel. Dit betekent dat met de bestuurlijke herinrichting een duidelijke scheiding is aangebracht tussen de uitvoerende/dagelijkse leiding en het toezicht door het bestuur. De gemaakte keuzes hebben over het algemeen zeer goed uitgepakt. Het bestuur kent zijn rol beter, men is er weer veel attenter op geworden, ook in de wisselwerking tussen bestuur en directeur. Op de nieuw ingevoerde manier kan de RvT steeds beter haar positie als onafhankelijk intern toezichthouder op zich nemen. Ook is meer aandacht gekomen voor belangenverstrengeling, nevenfuncties en integriteit.

De positieve effecten van de governance-wijziging voor het interne toezicht zitten vooral in toenemende reflectie en bewustzijn. De negatieve effecten ervan zitten vooral in de toenemende bureaucratie. De positieve effecten voor de rechthebbenden zijn meer transparantie, duidelijkheid en heldere verslagen. Het negatieve effect voor de rechthebbenden zit eveneens in de toegenomen bureaucratie.

De governance-wijziging helpt op een aantal vlakken bij het realiseren van de doelstellingen van de CBO. Zo is er meer oog gekomen voor de toekomstvisie en de langetermijnplanning. Er is een betere wisselwerking tussen gremia gekomen en een betere taakverdeling. Op sommige vlakken werkt het echter ook belemmerend (hoewel velen aangeven dat hier geen sprake van is). Vooral de toename in bureaucratie wordt vaak genoemd.

Voorts hebben de CBO's ieder drie maatregelen geformuleerd die zij nodig achten om dit te bereiken. Veel van deze maatregelen hebben betrekking op het regelmatig beoordelen van de strategie en die waar nodig herzien. Het actief formuleren van een toekomstvisie met betrekking

tot het toezicht is hier een onderdeel van, net als het in overleg vaststellen en bewaken van de prioriteiten. Ook het implementeren van de kernwaarden als doel komt veel terug in de zelfevaluaties. Met betrekking tot het bestuur geven veel CBO's aan dat ze het belangrijk achten de diversiteit en representativiteit ervan te willen waarborgen. Ook stellen ze dat er extra aandacht moet komen voor voorlichting, begeleiding en opleiding met betrekking tot kennis van bestuursleden.

Conclusies toezichtsvisie en profielschets

Van de achttien zelfevaluaties geven negen CBO's aan geen toezichtsvisie te hebben geformuleerd. Eén van deze negen geeft aan momenteel bezig te zijn met opstellen ervan; bij een ander staat het op de agenda. De kernwaarden die centraal staan in de meeste toezichtsvisies zijn:

1. Integriteit;
2. Vertrouwen;
3. Transparantie.

Ook staat centraal dat het toezicht opereert binnen de kaders van de wet, statuten, reglementen en eventueel de governance-code. Toezichthoudend bestuur waakt hiermee ook over de scheiding tussen beleid en uitvoering. Voorop staat het goed, efficiënt en verantwoord leiden van de organisatie, het toezicht houden daarop en het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en de prestaties richting rechthebbenden. Bij de inrichting van het interne toezicht is het daarom van belang dat rechthebbenden op billijke en evenwichtige wijze zijn vertegenwoordigd in het orgaan dat de het permanente toezicht uitoefent op de dagelijkse leiding en uitvoering.

Van de achttien bij het CvTA aangesloten CBO's geven er zeven aan geen profielschets te hebben voor het toezichtsorgaan. Eén van deze zeven geeft aan bezig te zijn met het opstellen ervan; een ander heeft een dergelijke profielschets in concept afgerond. Wat uit de profielschetsen duidelijk naar voren komt is dat ze streven naar een inclusieve en diverse samenstelling. Ook hecht een aantal CBO's aan diversiteit in de verschillende regio's en verschillende bedrijven waar men vandaan komt, en streven ze een eerlijke genderverhouding na. Veel CBO's hechten verder waarde aan bestuurlijke of toezichthoudende ervaring, strategisch denkvermogen, maatschappelijke belangstelling en academisch werk- en denkniveau.

5.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de zelfevaluaties en de focusgroepen hebben wij de volgende aanbevelingen geformuleerd.

Voor de CBO's geven wij als aanbeveling door te gaan met periodieke zelfevaluaties. Er is hiermee een goede start gemaakt, maar om het optimale effect ervan te benutten zou een gesprek plaats moeten vinden over het juiste format. Zo moet het recht doen aan de diversiteit van de CBO's en inspelen op wat de CBO's gezamenlijk, maar ook individueel relevant en belangrijk achten. Cultuur en gedrag zouden belangrijke onderwerpen moeten zijn van deze periodieke zelfevaluaties. Een goed voorbeeld hiervan is de 'ethiekbespreking' die een CBO reeds heeft ingevoerd, waar zaken worden besproken het meer aandacht te besteden aan het creëren van gelijkwaardige verhoudingen, het bespreekbaar maken van twijfels en het streven naar

diversiteit binnen de organisatie. Voorts stellen wij dat het de ambitie van alle CBO's moet zijn om met een toezichtsvisie en een profielschets te werken.

Als tweede aanbeveling voor de CBO's stellen wij dat er verdere invulling gegeven zou moeten worden aan de opleidingstrajecten. Hier zou een professionaliseringsslag in gemaakt kunnen worden. CBO's zouden dit moeten doen vanuit hun eigen opgave, niet geregisseerd vanuit boven. Zo blijft de diversiteit behouden en doet het recht aan de specifieke wensen van de verschillende CBO's. Ook is het in dit kader cruciaal om te leren van de *best practices*, zoals de ethiekbespreking of een opleidingstraject dat is ingezet door een aantal CBO's.

Voorts hebben wij nog twee aanbevelingen voor het CvTA geformuleerd. In de eerste plaats geven wij als aanbeveling dat het CvTA de mogelijkheid van een eventueel 'light regime' verder verkent. Zo'n dergelijk systeem biedt meer maatwerk dan de huidige, uniforme wet en doet meer recht aan de verschillende wensen en eisen van de CBO's. Op welke manier een light regime ingericht kan worden, moet afgesproken worden in overleg met de CBO's. Het CvTA kan zich assertiever opstellen naar de wetgever om de problemen waar de CBO's tegenaan lopen aan te kaarten.

In de tweede plaats geven wij als aanbeveling dat het CvTA naar de CBO's moet verhelderen wat haar precieze taakopvatting is, welke eisen eraan worden gesteld en welke niet. Op deze manier wordt het voor de CBO's duidelijk wat ze van het CvTA kunnen verwachten, wat ze verplicht zijn en waar eventueel nog vrije ruimte zit.

Ten slotte nog een laatste aanbeveling voor de CBO's en het CvTA gezamenlijk. Wij stellen dat het CvTA periodiek (het liefst jaarlijks) gesprekken voert met de individuele CBO's. Doel van deze gesprekken is om een dialoog op gang te brengen waarin het wederzijdse begrip en vertrouwen versterkt wordt. Voor de CBO's is dit een mogelijkheid om aan de toezichthouder te verhelderen waar ze voor staat, welke doelen ze voor ogen heeft en tegen welke problemen ze aanloopt. Het CvTA kan op haar beurt duidelijk maken welke wettelijke verplichtingen er zijn en welke ruimte de wet biedt om de CBO's van dienst te kunnen zijn. Zo wordt de wederzijdse rolinvulling en taakopvatting van beide kanten duidelijk en draagt het bij aan het onderlinge vertrouwen.

Appendix A – Vragenlijst zelfevaluatie

Blok 1: Introductie

De introducerende vragen zijn eenvoudige vragen die met 'ja', 'nee' of aantallen beantwoord kunnen worden en schetsen de context en achtergrond van het toezichthouden binnen de desbetreffende CBO's. U wordt verzocht de actuele stand van zaken in te vullen op basis waarvan er door de onderzoekers een indeling zal worden gemaakt voor de vervolggesprekken. De vragen in dit blok zijn:

Onderwerpen introductie	**Vraag**
Naam CBO Omvang in aantal rechthebbenden Omvang in omzet	1.1 Naam 1.2 Aantal 1.3 Euro's
Zelfevaluatie	1.4 Vindt er binnen de CBO jaarlijks een zelfevaluatie plaats van het eigen functioneren?
Visie	1.5 Heeft de CBO een toezichtsvisie geformuleerd? Zo ja, voeg deze toe of beschrijf deze.
Benoemingstermijn	1.6 Binnen de CBO zijn er maximale benoemingstermijnen voor de leden van het toezichtsorgaan, en zo ja hoe lang mag een toezichthouder maximaal zijn/haar functie uitoefenen? Is dit vastgelegd in de statuten van de CBO?
Profielschets	1.7 Is er binnen de CBO een profielschets voor het toezichtsorgaan met daarin beschreven welke competenties aanwezig dienen te zijn binnen het toezichtsorgaan en welke individuele eisen er gesteld worden aan elke toezichthouder? Zo ja, voeg deze toe.
Gedragscode integriteit	1.8 De CBO heeft een gedragscode voor integriteit in een reglement of de statuten beschreven, waar de leden van het toezichtsorgaan zich aan te houden hebben en welke combinaties van nevenfuncties ongewenst zijn.
Professionalisering	1.9 De CBO stelt eisen aan de leden om jaarlijks een minimaal aantal uren aan opleiding en ontwikkeling te besteden. Zo ja, welke eisen zijn geformuleerd?
Diversiteit	1.10 Wat is de samenstelling van het toezichtsorgaan in de CBO? (geslacht, achtergrond, opleiding, branche).

Blok 2: Inhoudelijke/ het nu

De inhoudelijk vragen betreffen de invloed van de Wet toezicht 2016 op de organisatie van governance. Er wordt ingegaan op de werking van governance, de invloed hiervan op rechthebbenden, wat de effecten zijn en de borging van cultuur.

2.1. Hoe typeert u in (maximaal 3 tot 5) trefwoorden de huidige werking van de besturing en het toezicht c.q. governance van uw CBO?
2.2. Met de wet toezicht 2016 is er sprake van een ingrijpende wijziging in de organisatie. Onderbouw/Licht toe:

a. Wat is er veranderd sinds de invoering van de wet? Wat is er niet veranderd?
b. Welke keuzes zijn hierin gemaakt? En waarom?
c. De uitwerking van deze keuzes (beschrijf deze kort)

2.3 Wat zijn de effecten van de governance wijziging voor het interne toezicht?

a. Wat zijn de positieve effecten?
b. Wat zijn de neutrale of minder goede effecten?

2.4 Wat merken de rechthebbenden van de governance wijziging in positieve zin? En wat in neutrale of negatieve zin?

2.5a Waarin helpt de governance wijziging bij het realiseren van de doelen van de CBO?
2.5b Waarin werkt de governance belemmerend bij het realiseren van de doelen van de CBO?

2.6 Waarin helpt de governance wijziging bij het beheersen van de risico's van de CBO?

2.7. Op welke wijze wordt cultuur gewaarborgd?

a. Hoe typeert u in trefwoorden de onderlinge samenwerking en dynamiek tussen de verschillende gremia?
b. Op welke manier is binnen de organisatie aandacht besteed aan gedrag en cultuur?

Blok 3: De toekomst

Het laatste blok gaat over de toekomst. Waar wil de CBO met betrekking tot governance in de toekomst heen? Wat is hiervoor nodig en wat betekent/vraagt dit voor de verschillende betrokkenen?

3.1. Wat vindt u dat de ambitie zou moeten zijn van de CBO als het gaat om de governance?

3.2. Wat zijn de eerste 3 maatregelen die nodig zijn om dit te bereiken?

Met de wijziging van de Wet Toezicht 2016 hebben veel collectieve beheersorganisaties (CBO's) hun governance moeten aanpassen om aan de gewijzigde wettelijke eisen te voldoen. Om te beoordelen of de governance-wijziging het door de wetgever gewenste effect had, heeft het College van Toezicht Auteursrechten (CvTA) een zelfevaluatie op deze governance-wijziging geïntroduceerd. Ook wil het CvTA inzicht krijgen in de effectiviteit van de huidige governance, waarbij met name gedrag en cultuur een belangrijk aspect vormen.

In dit rapport wordt de huidige stand van zaken beschreven en aanbevelingen voor de toekomst geformuleerd.

Het Zijlstra Center - ontmoetingsplaats voor wetenschap & praktijk

Het Zijlstra Center biedt een vrije ruimte waar wetenschap en praktijk elkaar ontmoeten, een platform waar het publieke debat over actuele ontwikkelingen in de samenleving geagendeerd en gevoerd kan worden op het gebied van governance, control en leiderschap.

Ons onderzoek en onderwijs staat midden in de actualiteit en geeft vorm aan een leefbare en duurzame samenleving. Actuele maatschappelijke vraagstukken worden onderzocht en opgepakt door praktijk en academische kennis samen te brengen en te integreren tot nieuwe inzichten voor praktijk en wetenschap.

Het Zijlstra Center is onderdeel van de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Meer informatie:
hetzijlstracenter@vu.nl
020 - 598 9865