



Bezoek- en postadres:
Krom Boomssloot 22-II
1011 GW Amsterdam

Telefoon: 020 30 30 261

Internet: www.cvta.nl

Buma Stemra

[Redacted]
Postbus 3080
2130 KB HOOFDORP

Via e-mail:

Contactpersoon	G. Kaai
E-mail	info@cvta.nl
Datum	3 juni 2021
Ons kenmerk	2021092
Bijlage	1

Onderwerp	Beëindiging van het toezicht traject naar aanleiding van het rapport van de Onderzoekscommissie Nader onderzoek Buma Stemra
-----------	--

Geachte [Redacted],

Het CvTA heeft in het kader van het toezichttraject bij Buma Stemra, dat is ingesteld in de zomer van 2018 naar aanleiding van de bevindingen in het rapport van de commissie Winter¹, en het mede op basis daarvan door de Raad van Toezicht opgestelde plan van aanpak, in zijn brief van 8 oktober 2020 aangekondigd dat zal worden toegewerkt naar de afbouw van dit traject.

Het CvTA heeft in de desbetreffende brief gesteld dat het afbouwen van het toezichttraject en de overgang op regulier toezicht zal worden gebaseerd op een door Buma Stemra uitgevoerde eigen evaluatie van de wijze waarop uitvoering is gegeven aan de vastgestelde verbeterpunten en aanbevelingen uit het rapport van de commissie Winter. Daarnaast wilde het CvTA zelf gesprekken voeren met onder meer medewerkers van- en betrokkenen bij Buma Stemra, met als doel een eigen oordeel te vormen over de huidige situatie bij Buma Stemra.

¹ September 2018, Rapport van de Onderzoekscommissie Nader Onderzoek Buma Stemra (Smits/Winter)

Buma Stemra heeft op 1 maart 2021 een uitgebreide eigen evaluatie aangeleverd, waarbij is ingegaan op vragen van het CvTA met betrekking tot de volgende onderwerpen:

1. Governance
2. Organisatie, Legal, Finance, ICT
3. Compliance, regels en processen
4. Personeel
5. Buma Stemra Cultuur

Het CvTA heeft in de weken 15, 16 en 17 van 2021 de gesprekken met medewerkers en betrokkenen gevoerd. Het CvTA heeft zich daarbij vooral, gelet op de aanleiding voor het instellen van het traject destijds, gefocust op de interne organisatie van Buma Stemra.

Conclusie

Het CvTA concludeert op basis van de door Buma Stemra aangeleverde evaluatie en haar eigen waarnemingen dat Buma Stemra de in het rapport Winter geconstateerde knelpunten voortvarend heeft opgepakt en daarop voldoende verbeteringen laat zien.

Buma Stemra heeft met betrekking tot de bovengenoemde onderwerpen (1 tot en met 5) de afgelopen periode een groot aantal maatregelen ingevoerd (in bijlage 1 wordt nader op deze onderwerpen ingegaan). De (top-) leidinggevenden laten voorbeeldgedrag zien en geven de veranderopgave gestalte in hun functioneren. De Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur, de Raad van Rechthebbenden en de Ondernemingsraad functioneren in onderlinge samenhang en naar behoren.

Uit de gesprekken komt naar voren dat Buma Stemra niet alleen op papier, maar ook in gedrag en cultuur de nodige veranderingen ondergaat. Hierin geven bestuur, management, Ondernemingsraad, Raad van Toezicht en Raad van Rechthebbenden van Buma Stemra het goede voorbeeld: besluitvorming is transparanter, tegenstellingen spelen minder een rol, sleutelfiguren voelen zich meer betrokken.

Aandachtspunten

Wel is het beeld van het CvTA dat de veranderopgave op dit moment nog vooral een managementopgave is. Het eigenaarschap van de (cultuur)verandering moet breder in de organisatie worden gevoeld. Het CvTA begrijpt dat Buma Stemra dit in tijden van de huidige Corona pandemie geen gemakkelijke opgave vindt. Daarnaast heeft de focus de afgelopen periode veelal gelegen op het op orde brengen van de interne organisatie. In

de volgende fase zal de aandacht meer verlegd kunnen en moeten worden richting ontwikkelingen buiten Buma Stemra. De snel veranderende omgeving vraagt van Buma Stemra om de ondersteunende processen te verbeteren met als doel Buma Stemra toekomstbestendiger en klantgerichter te maken.

Het CvTA geeft Buma Stemra in dat licht een aantal aandachtspunten mee:

- Aandacht voor het vergroten van de (bestuurlijke) slagkracht van Buma Stemra en het verminderen van de mede als gevolg van de nieuwe governance structuur ontstane bestuurlijke drukte, zonder dat dit ten koste gaat van de betrokkenheid van Raad van Toezicht, Raad van Rechthebbenden en Ondernemingsraad.
- Het verder doorvoeren van de veranderopgave, inclusief de noodzakelijke cultuurverandering naar leidinggevend en de werkvloer met bijzondere aandacht voor de verdere uitwerking en toepassing van het begrip integriteit.
- Blijvende aandacht voor kostenbewustzijn en verstevigen van het control- en risicomanagement.
- Zo spoedig mogelijk definitief beleggen van de compliance-functie binnen de organisatie en de werkprocessen.
- Het actief benutten van extern vergaarde informatie (rechthebbenden, betalingsplichtigen, publiek) met als doel de klanttevredenheid te optimaliseren.

Beëindiging toezichttraject

Op basis van de bovenstaande conclusie en met inachtneming van de aandachtspunten, heeft het CvTA een geground vertrouwen dat het bestuur van Buma Stemra voldoende "in control" is om de nog af te ronden verbeterpunten en aanbevelingen (veranderopgave) van het rapport Winter te volbrengen. Het CvTA beëindigt het traject van verscherpt toezicht per dagtekening van deze brief. Dit betekent dat vanaf die datum het reguliere toezicht door het CvTA weer van toepassing is op Buma Stemra.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat deze conclusie geen oordeel is over de kwaliteit van het algeheel functioneren van Buma Stemra.

Het CvTA spreekt nadrukkelijk waardering uit voor de open en constructieve samenwerking met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van Buma Stemra gedurende het toezichttraject. Daarnaast is het goed om te zien dat de Raad van Bestuur van Buma Stemra de aandachtspunten onderkent en reeds de nodige stappen heeft gemaakt in het kader van het ingezette strategietraject.



College van Toezicht collectieve beheersorganisaties

Auteurs- en naburige rechten

Het CvTA wenst de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur en de medewerkers van Buma Stemra veel succes bij het voltooien van de veranderingopgave en is graag bereid om te voldoen aan het verzoek om halfjaarlijks met elkaar te spreken over de voortgang bij Buma Stemra.

Met vriendelijke groet,

Drs. A.J. Koppejan
Voorzitter CvTA

Bijlage 1

In deze bijlage wordt ingegaan op de bevindingen met betrekking tot de individuele onderwerpen **Governance, Organisatie, Legal, Finance, ICT, Compliance, regels en processen, Personeel en Buma Cultuur**, waarbij eerst de bevindingen uit de eigen evaluatie van Buma Stemra aan bod komen en vervolgens de bevindingen van het CvTA die uit de interviews met de leden van de diverse bestuurlijke gremia en de medewerkers van Buma Stemra.

1. Governance

Bevindingen in de eigen evaluatie door Buma Stemra en de verwoording ervan door het CvTA:

De nieuwe governance structuur heeft als resultaat: meer onderling vertrouwen, meer rolvastheid tussen de gremia (Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, Raad van Rechthebbenden en Ondernemingsraad) en meer draagvlak voor beleid en besluiten. De governance werkt als zodanig balancerend voor en mitigerend op (belangen-)tegenstellingen binnen de organisatie. Buma Stemra geeft aan dat de gezamenlijke belangen meer voorop staan dan de deelbelangen. Deze gezamenlijke belangen vormen een belangrijk sturingsuitgangspunt van de Raad van Bestuur.

Uit de gevoerde gesprekken door het CvTA met sleutelpersonen binnen Buma Stemra komt (grotendeels) hetzelfde beeld naar voren:

- a. De nieuwe governance structuur brengt nadrukkelijk een nieuwe manier van werken/gedrag mee.
- b. Betrokkenheid van verschillende bestuurlijke gremia is groot en het functioneren is sterk verbeterd, dit geldt ook voor de Ondernemingsraad en de Raad van Rechthebbenden.
- c. Werkwijze, rollen en positie van deze gremia zijn aanzienlijk versterkt, maar moeten zich op onderdelen nog wel verder uitkristalliseren.
- d. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur kenmerken zich inmiddels door meer rolvastheid. De Raad van Rechthebbenden heeft een adviserende rol naar de Raad van Bestuur maar is nog wel zoekende naar een goede invulling van zijn positie en rol.
- e. Door de nieuwe governance en de wijze waarop de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hierop sturen heeft het beleid en de uitvoering daarvan meer draagvlak, maar de overleggen tussen de bestuurlijke gremia kosten veel tijd en kennen soms dubbelingen. Dit kan ten koste gaan van de slagkracht.
- f. Leden van de Raad van Toezicht, die op voordracht zijn benoemd, hebben soms dubbele petten op. Hierdoor kan het voorkomen dat zij bij bepaalde

vraagstukken die op de RvT-tafel worden behandeld (persoonlijke) belangen hebben die mogelijk direct of indirect tegenstrijdig zijn aan het belang van Buma Stemra

- g. De grootte van de afzonderlijke gremia (Raad van Toezicht en Raad van Rechthebbenden) versterkt het interne draagvlak, maar belemmert soms het open gesprek en de slagvaardigheid. Er is wel uitgebreide mogelijkheid tot inbreng en er is veel vakkennis aanwezig in de verschillende gremia.
- h. Besliskracht/inbreng vanuit de uitvoerende laag van de organisatie lijkt niet gewijzigd. Het is afhankelijk van de desbetreffende managers hoe hiermee wordt omgegaan.

Aanbevelingen

- Het CvTA beveelt aan goed te kijken hoe de bestuurlijke slagvaardigheid van Buma Stemra vergroot en de bestuurlijke drukte verminderd kan worden. Het CvTA adviseert om een (tussentijdse) evaluatie te organiseren van de werking van de huidige governance structuur met als doel deze verder te optimaliseren.
- Het CvTA beveelt aan de nodige aandacht te besteden aan wettelijke regelingen, waaronder de nieuwe Wet Bestuur en Toezicht, omtrent besluitvorming en beraadslaging indien sprake is van belangen van leden van organen die direct of indirect tegenstrijdig (kunnen) zijn aan het belang van Buma Stemra alsmede dat de leden daarover het gesprek met elkaar blijven voeren in het licht van de verdere uitwerking en toepassing van het begrip integriteit.
- Het CvTA beveelt aan dat de Raad van Rechthebbenden, met de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht in samenspraak bepalen hoe aan de positie en rolvulling van de Raad van Rechthebbenden een optimale invulling kan worden gegeven.
- Het CvTA beveelt dat aan dat er meer zeggenschap lager in de organisatie wordt gelegd, waarbij regie wordt gevoerd op hoofdlijnen.

2. Organisatie, Legal, Finance, ICT

Bevinding in de eigen evaluatie door Buma Stemra en de verwoording ervan door het CvTA:

- a. De Raad van Bestuur heeft de staven (finance, legal en ICT) gecentraliseerd met een directe lijn naar de Raad van Bestuur. De sleutelfunctionarissen op financieel-, legal- en ICT-gebied nemen tevens regelmatig deel aan vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Raad

- van Rechthebbenden, alsmede aan hun respectievelijke commissies om toelichting en uitleg te geven op 'hun' onderwerpen.
- b. De *legal*-functie is versterkt en uitgebreid. De compliance-functie is nog niet duurzaam in de organisatie belegd.
 - c. Thans loopt een wervingstraject van een nieuwe ICT-manager. De invulling ervan is van groot belang gezien de investering in het nieuwe ICT-systeem inclusief een meer klantvriendelijke *portal*.
 - d. Thans loopt tevens een wervingstraject voor de Directeur Human Resources.
 - e. De Audit Commissie (AC) binnen de Raad van Toezicht neemt een stevige positie in. Mazars N.V. is de in 2018 aangetreden externe accountant van Buma Stemra en zorgt voor een nieuwe, frisse blik. Het door een externe deskundige positief getoetste kostenallocatie-model is met ingang van 2019 geïmplementeerd.

Uit de gevoerde gesprekken door het CvTA met sleutelpersonen binnen Buma Stemra komt (grotendeels) hetzelfde beeld naar voren.

- a. Ten aanzien van "Organisatie, Legal, Finance en ICT" komt op basis van de gesprekken het volgende naar voren: op deze gebieden is veel in gang gezet, zowel wat betreft organisatie inrichting als procedures en bezetting.
- b. Er is een aantal nieuwe leidinggevenden benoemd. Dit heeft een nieuwe, frisse blik en nieuwe inzichten als gevolg. Het is echter lastig om in Coronatijd te werken aan *team building* en *onboarding*. Daarnaast is er een kwetsbaarheid vanwege het gebrek aan 'collectief geheugen' omdat er zo veel sleutelfunctionarissen nog maar kort bij Buma Stemra werken.
- c. De focus ligt de komende periode op vergroten van de klantgerichtheid (zowel rechthebbende als gebruiker), voornamelijk middels vervanging van de ICT (verbetering portal en de vervanging van het oude backoffice systeem).
- d. De aandacht aan de gebruikerskant gaat primair uit naar de formaliteiten rondom de incasso en minder naar klantgerichtheid.
- e. Buma Stemra streeft naar meer flexibiliteit en maatwerk in dienstverlening aan de rechthebbenden (geen "one size fits all"). De beheersbaarheid van het incasso- en repartieproces moet daarbij niet uit het oog worden verloren.

Aanbevelingen :

- Het CvTA beveelt aan om de perspectieven, wensen en ervaringen van buiten Buma Stemra (rechthebbenden, gebruikers, publiek) meer naar

binnen te halen en te vertalen in concrete acties om een (brede) klantgerichtheid verder vorm te geven.

3. Compliance, regels en processen

Bevinding in de eigen evaluatie door Buma Stemra en de verwoording ervan door het CvTA:

Buma Stemra heeft nieuwe regels inzake verslaglegging en interne beheersing van processen opgesteld c.q. bestaande regels aangepast. De procedures ten behoeve van naleving van regels en verantwoording op het gebied van administratie, financiën, ICT en juridisch zijn duidelijk belegd, ook vanuit het perspectief van derden (rechthebbenden en gebruikers).

Jaarlijks wordt een auditplan opgesteld. Er zijn duidelijke procedures voor onkostendeclaraties ingericht.

Uit de door het CvTA gevoerde gesprekken met sleutelpersonen binnen Buma Stemra kwam (grotendeels) hetzelfde beeld naar voren.

Ten aanzien van “Compliance, regels en processen” komt op basis van de gesprekken het volgende naar voren:

- a. Uit de interviews blijkt dat op het gebied van “compliance, regels en processen” veel maatregelen zijn genomen. Het gaat hier echter vooral om opzet en bestaan van de maatregelen. Het moet ook gaan om de juiste *mindset*, de werking van de maatregelen, de naleving door en gedrag van de medewerkers.
- b. Vanuit de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur (en het Management Team) wordt positief voorbeeldgedrag naar medewerkers getoond.
- c. Verdere versteviging van risk- en control management en risicobewustzijn is noodzakelijk. Het effect van de aangepaste processen nodigt uit tot ander gedrag van de medewerkers, meer openheid, duidelijkheid en tegengeluid.
- d. Interne processen kunnen in sommige gevallen sneller en efficiënter.
- e. De samenwerking vanuit Buma Stemra met sommige derden kan soms belemmerend werken (qua inzichtelijkheid en snelheid). Zo is Buma Stemra voor de verdeling van gelden aan rechthebbenden bijvoorbeeld afhankelijk van de diensten van externe fingerprinting-organisaties.
- f. De taak van compliance is door de Raad van Bestuur is nog (steeds) niet definitief belegd.
- g. Alhoewel “integriteit” een van de speerpunten in de kernwaarden is van Buma Stemra, lijkt de betekenis ervan en de wijze hoe hier conform naar te handelen nog niet overal op de werkvloer bekend te zijn.

Aanbeveling:

- Het CvTA beveelt aan om de compliance-functie op korte termijn definitief te beleggen in de organisatie, bij voorkeur bij de juridische afdeling. Dat laat onverlet dat de compliance functionaris een onafhankelijke rol moet krijgen.
- Maak duidelijk wat er verstaan dient te worden onder het begrip “integriteit” en hoe dit praktisch kan worden toegepast in het dagelijks werk, geef bekendheid hieraan onder de medewerkers.

4. Personeel

Bevinding in de eigen evaluatie door Buma Stemra en de verwoording ervan door het CvTA:

- a. Medio februari 2021 bestaat de bezetting uit 139 fte in vaste dienst en 4 externe medewerkers (m.n. ICT). Er is sprake van meer sturing en terugdringing van externe inhuur. Deze externe inhuur geschiedt alleen na akkoord door de Raad van Bestuur.
- b. De in 2020 vastgestelde Procuratieregeling Buma Stemra 2020 regelt in Hoofdstuk 7 het mandaat inzake personeelsbeleid en salariering.
- c. Per 1 maart 2021 is voor alle nieuwe medewerkers een VOG verplicht gesteld (ook voor leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht).

Uit de gevoerde gesprekken door het CvTA met sleutelpersonen binnen Buma Stemra kwam (grotendeels) hetzelfde beeld naar voren.

Ten aanzien van “Personeel” komt op basis van de gesprekken het volgende naar voren:

- a. De Raad van Bestuur legt veel nadruk op transparantie en communicatie richting personeel (o.a. *Town Hall meetings*).
- b. Veel nieuwe benoemingen van leidinggevenden, maar op de werkvloer werken nog veel dezelfde mensen met soms hetzelfde gedrag (oude cultuur/ambtelijk) uit 2018 en voorgaande jaren. Dit heeft mogelijk gevolgen voor de veranderingen die Buma Stemra wil doorzetten.
- d. Sommige medewerkers geven er blijk van dat niet altijd de gevolgen van het verandertraject merkbaar en voelbaar zijn op de werkvloer.
- e. Het cultuurprogramma inzake de verbinding met kernwaarden moet nog breed worden uitgerold. Op dit moment staat dit traject ‘on hold’ door de beperkingen van de Coronamaatregelen, waaronder het grotendeels thuiswerken.
- f. Een nieuwe HR-strategie is nog in ontwikkeling in afwachting van een nog aan te stellen directeur HR.

- g. Er wordt meer personele mobiliteit gewenst binnen de organisatie Buma Stemra met meer onderlinge uitwisseling en over eigen grenzen kijken, meer zicht van medewerkers op hele organisatie (ontschotting en verbinding).
- h. Perspectief van buiten naar binnen (gebruiker en rechthebbende). Het is enerzijds belangrijk om de zorgen van de gebruikers en rechthebbenden scherp te krijgen. Anderzijds zal rekening moeten worden gehouden met het feit dat het niet mogelijk is alle “klanten” tevreden te stellen.

Aanbevelingen

- Het CvTA beveelt aan om, wanneer de omstandigheden daar zijn, zo spoedig mogelijk het cultuurprogramma (met de kernwaarden) uit te voeren. Dit in samenhang met de eerdere aanbeveling t.a.v. het meer bekendheid geven aan het begrip “integriteit”.
- In het verlengde hiervan beveelt het CvTA aan op korte termijn een directeur HR aan te stellen en de HR-strategie te implementeren.
- Wacht niet met het helder maken wat van het lijnmanagement wordt verwacht als het gaat om leiderschapsstijl, wijze van betrekken van medewerkers, omgangsvormen, samenwerking etc.

5. Buma Cultuur

Bevinding in de eigen evaluatie door Buma Stemra en de verwoording ervan door het CvTA:

Stichting Buma Cultuur is organisatorisch volledig ontvlochten van Buma Stemra. De stichting heeft een eigen bestuur, eigen begroting en eigen (financiële) verantwoording.

Het CvTA heeft hier verder geen aanbevelingen op.