

BIJLAGE 4

RICHTLIJNEN GOED BESTUUR EN INTEGRITEIT CBO's

INHOUD

VERANTWOORDING	pagina 3
ALGEMENE BEPALINGEN	pagina 6
RICHTLIJN I GOED BESTUUR EN TOEZICHT	pagina 7
• Inleiding en overwegingen	
• Algemene bepalingen Richtlijn goed bestuur en toezicht	
- De keuze van het besturingsmodel	
- Pas toe of leg uit	
- Intern onafhankelijk bestuurlijk toezicht in de organen van de CBO	
RICHTLIJN II INTEGRITEIT	pagina 15
• Inleiding en overwegingen	
• Richtlijn integriteit	
1. Belangenverstrengeling en aanbesteding	
2. Nevenfuncties	
3. Informatie	
4. Aannemen en geven van geschenken	
5. Uitgaven en kostendeclaraties	
BIJLAGEN	
I. Het raad-van-toezicht-model	pagina 19
II. Het bestuur+directie-model	pagina 23
III. Het bestuur-model	pagina 27
IV. Voorbeeldregeling Klokkenuider	pagina 31
V. Toezicht door College van Toezicht Auteursrechten (PM)	pagina 35

De RICHTLIJNEN GOED BESTUUR EN INTEGRITEIT CBO's zijn vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering van VOI©E d.d. 15 juni 2011 en in werking getreden met ingang van 15 juli 2011.

VERANTWOORDING

Een collectieve beheersorganisatie (CBO) is een rechtspersoon die overeenkomstig het mandaat van zijn rechthebbenden (makers, uitvoerende kunstenaars en/of producenten van door het auteursrecht en de naburige rechten beschermde werken en prestaties, en hun rechtverkrijgenden) en/of een wettelijke taakomschrijving op continue basis belast is met het beheer van de aan hem toevertrouwde auteurs- en naburige rechten zonder winstoogmerk. Onder beheer wordt in dit verband verstaan de inning en repartitie van uit voornoemde rechten voortvloeiende vergoedingen, alsook overige exploitatiehandelingen uit hoofde van deze rechten en de bescherming en handhaving hiervan. Een CBO oefent private rechten collectief uit namens en op kosten van de desbetreffende rechthebbenden. Deze rechthebbenden zijn direct of indirect in het bestuur van de CBO vertegenwoordigd.

Een CBO komt in de eerste plaats op voor de materiële en immateriële belangen van de rechthebbenden. Bij het behartigen van de belangen van rechthebbenden wordt ook rekening gehouden met de belangen van gebruikers en/of betalingsplichtigen met en voor wie in de markt regelingen moeten worden getroffen. Een CBO vereenvoudigt de totstandkoming van auteurs- of nabuurrechtelijke licenties en draagt zodoende bij aan de toegankelijkheid en beschikbaarheid van dit beschermd materiaal.

Er zijn vijf CBO's die tevens over een aan de wet ontleende positie beschikken: vereniging Buma, stichting Sena, stichting Reprorecht, stichting Leenrecht en stichting de ThuisKopie. De wet biedt waarborgen dat met dit monopolie zorgvuldig wordt omgesprongen, onder meer door het uitoefenen van toezicht door een bij wet ingesteld College van Toezicht Auteursrechten (CvTA). Bij aanpassing van de wet toezicht¹ wordt het toezicht uitgebreid tot alle in Nederland actieve CBO's.

De CBO's hebben in 2008 een branchevereniging opgericht, VOI©E, met als doel de transparantie en de samenwerking, onderling en met derden, te bevorderen en daardoor het draagvlak voor collectief beheer te vergroten. Belangrijkste resultaten tot op heden zijn een informatieve website, waar onder meer alle relevante informatie van de CBO's wordt ontsloten en waar een klachtenloket beschikbaar is (www.voice-info.nl), een met VNO-NCW en MKB-Nederland overeengekomen 'Onderhandelingsprotocol' en de in overleg met een Commissie van Belanghebbenden (CBO's, rechthebbenden en gebruikers) tot een CBO-Keurmerk omgebouwde gedragscode.

De CBO's zijn in overleg gegaan met het CvTA over richtlijnen waarin principes en regels zijn neergelegd om goed bestuur te bevorderen en belangenverstremgeling, dan wel de schijn daarvan, te voorkomen. CBO's vervullen een belangrijke maatschappelijke en vaak complexe taak waarbij met vele verschillende belangen rekening moet worden gehouden. Wanneer CBO's een juridisch of feitelijk monopolie hebben, brengt dat met zich dat zij des te zorgvuldiger met die belangen moeten omspringen.

¹ Voorstel tot wijziging van de Wet van 6 maart 2003, houdende bepalingen met betrekking tot het toezicht op collectieve beheersorganisaties voor auteurs- en naburige rechten (31 766)

In vrijwel elke andere vergelijkbare sector zijn er in de laatste jaren gedragscodes opgesteld, waarin principes en regels zijn neergelegd om goed bestuur te bevorderen en belangenverstremgeling, dan wel de schijn daarvan, te voorkomen. De ervaring heeft geleerd dat wanneer de integriteit van een organisatiebestuur in het geding komt, dit tot gevolg kan hebben dat het vertrouwen niet alleen in de desbetreffende organisatie, maar zelfs in een gehele branche of sector ernstige schade wordt toegebracht.

VOI©E heeft het advies van het College opgevolgd om richtlijnen voor goed en integer bestuur op te stellen. Daarbij zijn, op advies van het College, als uitgangspunten de Code Tabaksblat en de richtlijnen en regelingen integer bestuur van de publieke omroep betrokken.

Met betrekking tot transparantie over de keuze van het besturingsmodel en de daarbij geldende principes en best practice-bepalingen heeft VOI©E zich gebaseerd op de 'Code Cultural Governance'². Net zoals bij culturele instellingen het geval is, geven CBO's op verschillende manieren invulling aan bestuur, toezicht en transparante verantwoording. Ook bij CBO's zijn drie besturingsmodellen zichtbaar: het 'Raad-Van-Toezicht-model', het 'Bestuur+Directie-model' en het 'Bestuur-model'. Daarnaast zijn er twee verenigingen, waarop ook het verenigingsrecht van toepassing is. Bij één CBO zijn uitvoering en directie enerzijds en toezicht anderzijds ondergebracht in afzonderlijke rechtspersonen.

Belangrijke beginselen die zijn uitgewerkt betreffen het scheiden van toezicht en uitvoering en het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremgeling, een en ander waar nodig toegesneden op de werkwijze en status van CBO's.

Het beginsel van transparantie is – ook naar het oordeel van het CvTA – inmiddels voldoende uitgewerkt in de Wet Toezicht en in de criteria van het CBO-Keurmerk, met toetsbare normen voor het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten.

In navolging van de Publieke Omroep is gekozen voor een richtlijn per thema.

- Richtlijn ter bevordering van goed bestuur en toezicht;
- Richtlijn ter bevordering van integriteit.

Daarnaast is een voorbeeld voor een klokkenluidersregeling opgesteld. De CBO's hechten er belang aan dat mogelijke misstanden binnen de eigen organisatie veilig en zonder repercussies voor de informant aan de orde kunnen worden gesteld.

Het onafhankelijk toezicht op de handhaving en naleving van de Richtlijnen is in handen gelegd van het CvTA.

De 'richtlijnen goed bestuur en integriteit CBO's' houden naar de mening van VOI©E zodanig rekening met de diversiteit in de sector dat van de CBO's mag worden gevraagd om zich aan deze richtlijnen te conformeren. Het karakter van de richtlijnen is dat deze in beginsel worden toegepast en dat eventuele afwijkingen worden gemotiveerd: 'Pas toe of leg uit'.

² De Code Cultural Governance is in 2005 ontwikkeld door de stichting Kunst en Zaken in opdracht van het ministerie van OCW. Deze code is ontwikkeld op basis van de drie meest voorkomende besturingsmodellen en geeft de daarbij passende regels voor good governance in de vorm van Principes en Best Practice-bepalingen.

Het gaat om onderwerpen die diep ingrijpen in de verenigings- en stichtingenstructuur van de CBO's en zich uiteindelijk dienen uit te kristalliseren in het verkeer met de achterban en in het overleg met het CvTA.

Iedere CBO dient jaarlijks te vermelden op welke wijze de Richtlijnen in het afgelopen jaar zijn toegepast en geeft voor de start van het nieuwe jaar aan waar en waarom wordt afgeweken van de norm. Het is verder aan de rechthebbenden en aan het CvTA om de CBO's over de toepassing van de Richtlijnen en de verklaring over de naleving ervan ter verantwoording te roepen. VOI©E schrijft niet voor hoe deze verantwoording moet plaatsvinden. Het is aan iedere CBO om daarvoor de meest bij de organisatie passende vorm te kiezen. Wel rekent VOI©E erop dat verantwoording in het kader van de verschillende Richtlijnen op een adequate en toegankelijke wijze plaatsvindt, en in ieder geval via het eigen internetdomein.

De Richtlijnen goed bestuur en integriteit CBO's maken deel uit van het CBO-Keurmerk en de CBO die het CBO-Keurmerk wil hebben of houden dient binnen drie maanden na inwerkingtreding deze richtlijnen te hebben onderschreven. Naast de Wet Toezicht concretiseert het CBO-Keurmerk samen met de Richtlijnen de beginselen transparantie, onafhankelijkheid en integriteit.

De Richtlijnen goed bestuur en integriteit CBO's zijn aangenomen door de Algemene Ledenvergadering van VOI©E op 15 juni 2011 en treden met ingang van 15 juli 2011 in werking. De CBO's krijgen vervolgens bijna zes maanden de tijd om de Richtlijnen per 1 januari 2012 in te voeren, of zoveel later als – in overleg met het CvTA te bepalen – redelijkerwijs nodig is om eventuele wijzigingen in bestuursvorm of bestuur in te voeren.

ALGEMENE BEPALINGEN

- I. De Richtlijnen, met inbegrip van de door de CBO voor de uitwerking daarvan opgestelde documenten, gelden voor de medewerkers die krachtens arbeidsovereenkomst werkzaam zijn bij de CBO's, alsmede voor de bestuurders van deze organisaties. Freelancers zijn weliswaar geen medewerkers in de zin van deze Richtlijnen; dit neemt niet weg dat ook zij zich dienen te gedragen conform deze Richtlijnen voor zover dat redelijkerwijs van hen verwacht mag worden. Hetzelfde geldt voor de medewerkers van een organisatie of onderneming die geheel of gedeeltelijk door de CBO wordt ingehuurd op basis van een dienstverleningsovereenkomst.
- II. In gevallen waarin de Richtlijnen niet voorzien of waarbij de toepassing niet eenduidig is, vindt bespreking plaats met het CvTA.
- III. De Richtlijnen zijn openbaar en door derden te raadplegen.
- IV. Daar waar in deze Richtlijnen over openbaarheid wordt gesproken, wordt hieronder in ieder geval openbaarheid via internet verstaan. De openbaarheid valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van de CBO, geschiedt adequaat en is voor iedereen toegankelijk.
- V. Nieuwe medewerkers, bestuurders, alsmede freelancers en medewerkers van door de CBO's ingeschakelde derden voor de uitvoering van de primaire taken van de CBO en/of voor voor het bestuur van de CBO, ontvangen bij hun in dienst treden een exemplaar van de CBO-Keurmerkcriteria, inclusief de Richtlijnen Goed Bestuur en Integriteit.
- VI. CBO's leggen elk jaar gemotiveerd uit of en zo ja waarom en in hoeverre zij zijn afgeweken van de Richtlijnen ('pas toe of leg uit').

Inleiding en overwegingen

Bestuur, toezicht en uitvoering zijn bij CBO's op verschillende wijze georganiseerd. Er zijn verenigingen en stichtingen, er zijn organisaties met en zonder een aan de wet ontleende positie, er zijn organisaties die in een groot deel van de markt incasseren en andere die louter als verdeelorganisatie functioneren.

Er zijn vier zogenaamde 'eigen-recht-organisaties' (de stichtingen Reprorecht, Leenrecht, Thuiskopie en Sena) die het recht om de desbetreffende rechten uit te oefenen geheel aan de wet ontleen. De overige CBO's dienen voor de uitoefening van het recht ten minste een volmacht van de desbetreffende individuele rechthebbenden te verkrijgen. Dat betekent dat die rechthebbenden ook altijd een directe invloed hebben als zij ontevreden zijn over het beheer van hun rechten, namelijk door hun overeenkomst met de CBO te beëindigen.

Een ander belangrijk aspect bij CBO's is de getrapte vertegenwoordiging van rechthebbenden via – vaak constituerende – branche-, vak- of beroepsverenigingen die bestuursleden voor benoeming kunnen voordragen, hetgeen van groot belang is voor het voor de CBO's benodigde draagvlak bij die achterban.

Drie besturingsmodellen

Bij de CBO's zijn drie besturingsmodellen te onderkennen:

- A. het 'Raad-Van-Toezicht-model';
- B. het 'Bestuur+Directie-model';
- C. het 'Bestuur-model'.

Daarnaast zijn er twee verenigingen, waarop het verenigingsrecht van toepassing is en die daarbij tot op heden (2011) het 'Bestuur+Directie-model' hanteren. Bij één CBO zijn uitvoering en directie enerzijds en toezicht anderzijds ondergebracht in afzonderlijke rechtspersonen. Hieruit volgt dat binnen de besturingsmodellen ruimte moet zijn voor variaties.

VOI©E heeft in navolging van de Code Cultural Governance voor elk van deze besturingsmodellen 'Principes' en 'Best Practice-bepalingen' geformuleerd.

De Principes geven aan welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden er zijn en door welke organen en/of personen deze worden vervuld.

De Best Practice-bepalingen beschrijven het gedrag waardoor good governance in de praktijk kan worden bevorderd.

De Principes voor de drie verschillende besturingsmodellen zijn verschillend.

De Best Practice-bepalingen gelden voor alle modellen, zij het dat er minder bepalingen zijn voor het bestuur-model, dat immers geen aparte directie heeft.

VOI©E benadrukt dat het ene besturingsmodel niet beter is dan het andere. Het gaat erom dat elke CBO het besturingsmodel heeft dat nu en in de nabije toekomst het beste voldoet en daarover transparant is en verantwoording aflegt jegens de achterban.

De zeggenschap in of over het bestuur berust bij de (vertegenwoordigers van) rechthebbenden. Het CvTA adviseert tot (vormen van) intern onafhankelijk toezicht op het bestuur of op de directie. Dit vraagstuk staat los van het besturingsmodel: in ieder besturingsmodel moet de afweging worden gemaakt of en in hoeverre intern onafhankelijk toezicht wordt toegepast.

De besturingsmodellen met hun kenmerken

Beschrijving van de drie hoofdvormen van besturingsmodellen:

A HET RAAD-VAN-TOEZICHT-MODEL

Het bestuurlijk proces is in handen van een directie, bestaande uit één of meer directieleden, van wie één of meer de statutaire positie van bestuurder van de rechtspersoon vervult of vervullen.

Het toezichthoudend proces is in handen van een apart orgaan: de raad van toezicht.

In dit besturingsmodel zijn het toezichthoudend en bestuurlijk proces onderscheiden en toebedeeld aan twee organen: de directie en de raad van toezicht.

B HET BESTUUR+DIRECTIE-MODEL

Het beleid wordt vastgesteld door het bestuur, de overige aspecten van het bestuurlijk proces (voorbereiding en uitvoering van beleid) zijn gedelegeerd aan een directie en/of staf. Het bestuur treedt feitelijk vooral als toezichthouder op.

Het bestuur draagt de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid: de taken en verantwoordelijkheden die zijn belegd bij de directie worden vastgelegd in een reglement.

C HET BESTUUR-MODEL

Het totale bestuurlijke proces is in handen van het bestuur, waarbij het bestuur ondersteund kan worden door derden op het gebied van uitvoering van beleid. Het toezichthoudend proces krijgt gestalte in de onderlinge afstemming tussen de bestuursleden. Op grond van statutaire bepalingen kunnen derden een rol spelen in het toezichthoudend proces.

NB AFWIJKENDE BESTURINGSMODELLEN

CBO's zijn niet verplicht te kiezen uit een van de drie besturingsmodellen. Afwijkende besturingsmodellen dienen zodanig te zijn ingericht dat aan de Best Practice-bepalingen wordt voldaan, dat de algemene beginselen van goed en integer bestuur (inclusief maar niet beperkt tot regelmatige evaluatie en verantwoording) zo goed mogelijk worden toegepast, en dat rechthebbenden op adequate wijze zijn vertegenwoordigd. Een en ander wordt vastgelegd in statuten en/of reglementen. Ook binnen de besturingsmodellen zijn variaties mogelijk.

NB DE VERENIGING

Een vereniging wordt gevormd door haar leden. Dat kunnen natuurlijke personen (mensen) of rechtspersonen (bijvoorbeeld ondernemingen) zijn. Zij zijn lid omdat zij het doel steunen. De leden bepalen het beleid van de vereniging via de algemene ledenvergadering (ALV). Het bestuur legt verantwoording af aan de ALV over de resultaten van de vereniging, over nieuwe plannen en over het financieel beheer.

Het bestuur wordt over het financieel beheer gedechargeerd na controle (door een accountant of een kascommissie). De ALV heeft alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan een ander verenigingsorgaan zijn opgedragen en is het hoogste orgaan van de vereniging.

NB DE DIENSTVERLENER

Directie en medewerkers kunnen in dienst zijn van de CBO, maar kunnen ook in dienst zijn van een organisatie of onderneming die geheel of gedeeltelijk door de CBO wordt ingehuurd op basis van een dienstverleningsovereenkomst. De directie treedt dan op als gevolmachtigde (procuratiehouder) van het bestuur. De bepalingen in deze richtlijnen zijn zoveel mogelijk van toepassing op de (medewerkers) van deze dienstverlener en dienen in voorkomende gevallen onderdeel te zijn van de dienstverleningsovereenkomst.

Keuze voor besturingsmodel

Bij de vraag welk besturingsmodel voor een CBO het meest wenselijk is, spelen de beschikbare competenties (kennis en vaardigheden) en de gewenste checks and balances een rol. Deze zijn van belang bij het bestuurlijk en het toezichthoudend proces, maar ook bij de interactie tussen besturen en toezicht houden.

- Wanneer het niet nodig of gewenst is om het bestuurlijk proces geheel of gedeeltelijk aan een directeur of coördinator toe te bedelen, is het bestuur-model de meest passende oplossing. Het bestuur is collectief verantwoordelijk.
- Beschikken de directie en de medewerkers van een CBO over zodanige beleidscompetenties dat het bestuurlijk proces geheel aan hen kan worden toevertrouwd, dan kan worden gekozen voor het raad-van-toezicht-model.
- Ontbreken één of meer bestuurlijke competenties op directieniveau, of wensen de rechthebbenden één of meer competenties in handen te laten van eigen vertegenwoordigers, dan is het bestuur+directie-model de aangewezen besturingsvorm. De directie is dan vooral verantwoordelijk voor de uitvoeringsaspecten en adviseert over de beleidsmatige aspecten, waarbij het bestuur met name toezicht houdt op de uitvoering en zelf wil beslissen over beleid. Het bestuur blijft dan eindverantwoordelijk, ook voor het handelen of nalaten van de directie.

De CBO's kiezen in overleg met hun achterban en het CvTA de voor hen geschikte bestuursvorm en leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag. Aanbevolen wordt om dit eens in de drie jaar te evalueren en bij bijzondere gebeurtenissen, zoals fusie, schaalvergroting of belangrijke personele wisselingen.

Keuze voor onafhankelijk intern bestuurlijk toezicht

Kenmerkend voor CBO's is dat het gaat om organisaties zonder winstoogmerk, waarbij de zeggenschap over de materiële bevoegdheden met betrekking tot het beheer bij vertegenwoordigers van rechthebbenden berust.

Het gaat om het collectief beheer van private rechten, waarvan de uitoefening al wettelijk en/of feitelijk is beperkt. Wettelijk doordat de exclusiviteit van het recht soms is beperkt door een zogenaamde wettelijke licentie, waardoor alleen nog aanspraak op een

billijke vergoeding kan worden gemaakt en/of feitelijk doordat het recht in andere gevallen individueel niet, of alleen tegen onaanvaardbare kosten, valt uit te oefenen. In de gevallen waar rechthebbenden een keuze hebben tussen het individueel of collectief uitoefenen van hun rechten willen rechthebbenden grip hebben op beleid en uitvoering. Voor collectieve uitoefening van rechten door een CBO is derhalve een groot draagvlak onder rechthebbenden onontbeerlijk. Dat draagvlak kan alleen worden verkregen en behouden indien de rechthebbenden direct of indirect invloed hebben op het collectief beheer van hun rechten.

Rechthebbenden wensen derhalve invloed op het beleid van de CBO. Zij zien er op toe dat de CBO tegen zo gering mogelijke kosten – die immers in mindering worden gebracht op de opbrengst – een zo hoog mogelijke incasso tot stand brengt. Een werkorganisatie beschikt over de professionals die in de markt de regelingen tot stand moeten brengen en de incasso en repartitie zo efficiënt mogelijk moeten realiseren.

Daarnaast functioneren CBO's binnen een wettelijk kader dat beperkingen aan de uitoefening van de rechten kan opleggen. Er is wettelijk toezicht door het CvTA, onverminderd mogelijke toetsing door de rechter of de NMa. Daar komt na de voorgenomen aanpassing van de Wet Toezicht (zie voetnoot 1) de Geschillencommissie bij die zorg draagt voor onafhankelijke toetsing van geschillen over (de toepassing van) tarieven.

Via zelfregulering zijn onder meer het CBO-Keurmerk en het Onderhandelingsprotocol met VNO-NCW en MKB-Nederland tot stand gebracht.

CBO's moeten – mede vanwege de maatschappelijke en vaak complexe taak die CBO's hebben – de schijn van belangenverstrengeling voorkomen. De schijn van belangenverstrengeling zou kunnen ontstaan wanneer in het bestuur of in de raad van toezicht uitsluitend – of op bepaalde functies in voornoemde organen – rechthebbenden zitting hebben die een aanmerkelijk belang hebben in en bij de verdeling van de geïncasseerde gelden, direct of indirect doordat de CBO toezicht moet uitoefenen op de verdeling door in het bestuur vertegenwoordigde verdelingsorganisaties.

CBO's moeten er ook zorg voor dragen dat in de organen waarin verschillende groepen rechthebbenden vertegenwoordigd zijn die ook tegenstrijdige belangen hebben, deze tegenstrijdige belangen het goed functioneren van de CBO niet in de weg staan.

CBO's die een maatschappelijke impact hebben doordat zij in een substantieel deel van de markt actief zijn, dienen te laten blijken dat zij qua beleid niet eenzijdig op de belangen van rechthebbenden zijn gericht, maar ook oog hebben voor de markt.

Om goed toezicht uit te kunnen oefenen dient het bestuur of de Raad van Toezicht zodanig te zijn samengesteld dat daarvoor voldoende kennis en ervaring beschikbaar is.

Om voornoemde redenen zijn richtlijnen opgesteld voor het onder omstandigheden creëren van onafhankelijk toezicht. Deze richtlijnen hebben tot doel de transparantie, onafhankelijkheid en integriteit van het bestuur en het toezicht daarop te verbeteren. Zij kunnen worden opgevat als een nadere invulling van de algemene beginselen van goed bestuur en toezicht.

De CBO's besluiten in overleg met hun achterban en het CvTA of en in hoeverre intern onafhankelijk toezicht in hun bestuur of raad van toezicht wordt opgenomen en leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag. Aanbevolen wordt om dit eens in de drie jaar te evalueren en bij bijzondere gebeurtenissen, zoals fusie, schaalvergroting of belangrijke personele wisselingen.

Checks and balances

Een belangrijk onderdeel van de checks and balances is de periodieke (zelf)beoordeling van het functioneren van de toezichthouders, bestuurders en directieleden. Naleving van de best practice-bepalingen op dit gebied bevordert de kwaliteit van de governance en maakt tekortkomingen in een vroegtijdig stadium zichtbaar.

Een ander middel om checks and balances tot stand te brengen is transparantie en verantwoording richting de belanghebbenden. Door naleving van de CBO-Keurmerkcriteria ter zake wordt de hiervoor benodigde transparantie en verantwoording gewaarborgd.

ALGEMENE BEPALINGEN RICHTLIJN GOED BESTUUR EN TOEZICHT

De keuze van het besturingsmodel

Principe

1. De organen van de CBO zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze richtlijn. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.

Best Practice-bepalingen

1. Met enige regelmaat wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel. Binnen het besturingsmodel zijn variaties mogelijk.
2. Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden en het CvTA. Aanbevolen wordt om dit eens in de drie jaar te doen en bij bijzondere gebeurtenissen zoals fusie, schaalvergroting en belangrijke personele wisselingen.
3. Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen en eventueel de statuten aan te passen wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.
4. De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag.

Pas toe of leg uit

1. De in de richtlijn opgenomen Principes van de besturingsmodellen worden verankerd in de statuten van de CBO. Indien de CBO op één of meer punten afwijkt, wordt dit in het jaarverslag gemeld volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.
 - Bij afwijkingen van de Principes in het raad-van-toezicht-model worden de goedkeuringsbevoegdheden van de raad vastgelegd in de reglementen van de raad van toezicht en de directie.
 - Afwijkingen van de Principes in het bestuur+directie-model en de wijze waarop taken zijn gedelegeerd aan de directie worden vastgelegd in de reglementen van het bestuur en de directie.
 - Afwijkingen van de Principes in het bestuur-model worden vastgelegd in een bestuursreglement.
 - Bij keuze voor een afwijkend besturingsmodel wordt de invulling van algemene beginselen van goed en integer bestuur vastgelegd in statuten en/of reglementen.
2. In het jaarverslag wordt vermeld in hoeverre de CBO voldoet aan de Principes en Best Practice-bepalingen van de Richtlijnen goed bestuur en integriteit CBO's. Voor zover dit niet het geval is, wordt dit beargumenteerd toegelicht ('pas toe of leg uit').
3. De Principes en Best Practice-bepalingen zijn per besturingsmodel opgenomen in de bijlagen.

Intern onafhankelijk bestuurlijk toezicht in de organen van de CBO

Principes

- I. De organen van de CBO zijn verantwoordelijk voor de keuze of en op welke wijze sprake is van onafhankelijk bestuurlijk toezicht in de organen van de CBO en de naleving van deze richtlijn. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.
- II. De rechthebbenden dienen direct dan wel indirect zodanig invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van het besturend en toezichthoudend orgaan, dat zij een volwaardige rol spelen in het systeem van 'checks and balances' in de CBO.

Best Practice-bepalingen

1. CBO's zullen in de hieronder genoemde situaties of omstandigheden in de eigen organen (raad van toezicht of bestuur of commissie) intern onafhankelijk bestuurlijk toezicht overwegen hetzij in de persoon van een lid, bij voorkeur de voorzitter, of meer leden, van een raad van toezicht of van het bestuur of een bestuurscommissie:
 - a. indien in de raad van toezicht of het bestuur rechthebbenden zitting hebben die een eigen aanmerkelijk belang hebben in en bij de verdeling van de geïncasseerde gelden en de schijn van belangenverstremgeling niet kan worden voorkomen in de, in een reglement vastgelegde, besluitvorming;
 - b. indien in de raad van toezicht of het bestuur rechthebbenden zitting hebben die ook zitting hebben in andere CBO's waarmee de desbetreffende CBO samenwerkt, met name als het gaat om de relatie met een gelden verdelende organisatie waarop de desbetreffende CBO toezicht moet uitoefenen en de schijn van belangenverstremgeling niet kan worden voorkomen in de, in een reglement vastgelegde, besluitvorming;
 - c. indien in de raad van toezicht of het bestuur verschillende groepen rechthebbenden vertegenwoordigd zijn die ook tegenstrijdige belangen hebben;
 - d. indien de CBO een maatschappelijke impact heeft omdat de CBO in een substantieel deel van de markt gelden incasseert;
 - e. indien in kringen van rechthebbenden onvoldoende competentie aanwezig is om het goed functioneren van het desbetreffende orgaan te kunnen waarborgen.De schijn van belangenverstremgeling in de situaties als bedoeld onder a. en b. kan worden voorkomen door de desbetreffende personen niet te laten deelnemen aan besluitvorming over onderwerpen waarbij de schijn van belangenverstremgeling aan de orde kan zijn. Een en ander kan worden vastgelegd in een reglement dat openbaar wordt gemaakt op de website van de CBO.
2. De taken en bevoegdheden van de uitoefenaar(s) van het intern onafhankelijk bestuurlijk toezicht in de raad van toezicht of het bestuur, evenals de werkwijze worden neergelegd in een reglement. De CBO's regelen op heldere wijze in de statuten de wijze van en bevoegdheden voor het benoemen, schorsen en ontslaan van eventuele onafhankelijke leden van de raad van toezicht of van het bestuur.
3. De CBO zoekt bij de werving van onafhankelijke toezichthouders in raad van toezicht of bestuur bij voorkeur buiten het eigen netwerk. Een onafhankelijke toezichthouder is in het jaar voorafgaand aan zijn benoeming geen bestuurder, directeur of

topfunctionaris bij de desbetreffende CBO geweest en oefent geen activiteit uit die verbonden is aan de activiteitsfeer van die CBO. Een onafhankelijke toezichthouder ontvangt van of via de desbetreffende CBO geen substantiële vergoeding als rechthebbende op rechten die door deze CBO worden beheerd. Een onafhankelijke toezichthouder is niet werkzaam voor een van de organisaties van rechthebbenden die de CBO constitueren. De functie van onafhankelijke toezichthouder is niet verenigbaar met een functie als onafhankelijke toezichthouder in de raad van toezicht of in het bestuur van een andere CBO wanneer de desbetreffende CBO's met elkaar in een concurrerende of materieel transactionele verhouding staan.

4. Wanneer in de raad van toezicht of in het bestuur categorieën van rechthebbenden zijn vertegenwoordigd, dient de voorzitter zonder last of ruggenspraak van een dezer categorieën zijn functie te kunnen uitoefenen.
5. CBO's met leden en met rechtstreeks aangesloten rechthebbenden zullen ten minste eenmaal per jaar een formele bijeenkomst voor leden of aangeslotenen organiseren ter gelegenheid waarvan op adequate en toegankelijke wijze verantwoording wordt afgelegd over het bestuur en toezicht bij de CBO. Het is in het belang van de CBO dat zoveel mogelijk rechthebbenden deelnemen aan de besluitvorming binnen de CBO. Daarom wordt door het bestuur gestreefd naar een zo groot mogelijke deelname aan die bijeenkomst of wordt op andere wijze gewaarborgd dat zoveel mogelijk rechthebbenden aan de besluitvorming deelnemen.
6. In het jaarverslag wordt vermeld in hoeverre de CBO voldoet aan de Principes en Best Practice-bepalingen inzake onafhankelijk toezicht in de organen van de CBO ('pas toe of leg uit').

RICHTLIJN II INTEGRITEIT

Inleiding en overwegingen

Het doel van deze Richtlijn is om CBO's een houvast te bieden bij het bepalen van normen over de integriteit van de CBO. In de Richtlijn wordt een aantal thema's onderscheiden:

1. Belangenverstrengeling en aanbesteding
2. Nevenfuncties
3. Informatie
4. Aannemen en geven van geschenken
5. Uitgaven en kostendeclaraties

Per thema is een aantal richtlijnen uitgewerkt.

NB: Onder medewerkers wordt verstaan diegenen die krachtens arbeidsovereenkomst werkzaam zijn bij een CBO, inclusief directeurs van een CBO, alsmede leden van raad van toezicht of bestuur. Freelancers zijn weliswaar geen medewerkers in de zin van deze richtlijn; dit neemt niet weg dat ook zij zich dienen te gedragen conform deze richtlijn voor zover dat redelijkerwijs van hen verwacht mag worden. Hetzelfde geldt voor de medewerkers van een organisatie of onderneming die geheel of gedeeltelijk door de CBO wordt ingehuurd op basis van een dienstverleningsovereenkomst.

Integer handelen is een belangrijke voorwaarde om de kwaliteit en het functioneren van een CBO centraal te kunnen stellen. Consequentie van integer handelen is dat de verantwoordelijkheid die met de functie samenhangt wordt aanvaard en dat er de bereidheid is om daarover verantwoording af te leggen.

De volgende kernbegrippen zijn in ieder geval leidend en plaatsen integriteit in een breder perspectief:

- *Dienstbaarheid*: het handelen van een medewerker is altijd en volledig gericht op het belang van de CBO en van de rechthebbenden van wie de rechten door de CBO worden beheerd.
- *Functionaliteit*: het handelen van een medewerker heeft een herkenbaar verband met de functie die hij vervult binnen de CBO.
- *Onafhankelijkheid*: het handelen van een medewerker wordt niet beïnvloed door oneigenlijke belangen en zelfs de schijn daarvan wordt vermeden.
- *Openheid*: het handelen van een medewerker is transparant zodat hij te allen tijde verantwoording kan afleggen over zijn handelen.
- *Betrouwbaarheid*: op een medewerker moet men kunnen rekenen. Hij houdt zich aan zijn afspraken. Kennis en informatie waarover hij uit hoofde van zijn functie beschikt, wendt hij aan voor het doel waarvoor die zijn gegeven.
- *Zorgvuldigheid*: een medewerker behandelt externe betrokkenen met respect en weegt de belangen van partijen op correcte wijze af.

Deze kernbegrippen zijn de toetssteen voor de Richtlijn Integriteit. Gedragingen moeten aan deze kernbegrippen getoetst kunnen worden.

Richtlijn Integriteit

1 Belangenverstrengeling en aanbesteding

- 1.1 Medewerkers of hun partners hebben geen financiële belangen in ondernemingen, organisaties, e.d., die een directe dan wel indirecte relatie met de CBO hebben, tenzij de desbetreffende CBO ontheffing heeft verleend. Van aldus toegestane financiële belangen doet de medewerker opgave aan de betrokken CBO.
- 1.2 Een medewerker die familie- of vriendschapsbetrekkingen of anderszins persoonlijke betrekkingen heeft met een aanbieder van diensten aan de CBO, onthoudt zich van deelname aan de besluitvorming over de desbetreffende opdracht.
- 1.3 Een medewerker neemt van een aanbieder van diensten aan een CBO geen faciliteiten of diensten aan die zijn onafhankelijke positie ten opzichte van de aanbieder kunnen beïnvloeden.
- 1.4 Directeuren en leden van raad van toezicht of bestuur melden beleggingen en de daarmee samenhangende transacties in sectorgerelateerde ondernemingen of van bedrijven waarmee de CBO een zakelijke verhouding heeft, bij een daartoe speciaal aangewezen functionaris bij de desbetreffende CBO of als die ontbreekt bij de voorzitter van het bestuur.

2 Nevenfuncties

- 2.1 Een medewerker vervult geen nevenfuncties die strijdig zijn met het belang van de CBO.
- 2.2 Een CBO openbaart in elk geval de nevenfuncties van de directeuren, leden van raad van toezicht of bestuur, waarbij tevens wordt aangegeven of de functie wel of niet bezoldigd is.
- 2.3 De kosten die een medewerker maakt in verband met een nevenfunctie uit hoofde van zijn werkzaamheden (q.q.-nevenfunctie), worden vergoed door de instantie waar de nevenfunctie wordt uitgeoefend.
- 2.4 Een medewerker die een nevenfunctie wil vervullen anders dan uit hoofde van zijn werkzaamheden, bespreekt dit voornemen binnen de CBO.
- 2.5 Een medewerker geniet, afgezien van het bepaalde in 2.3, geen inkomsten – in welke vorm dan ook – voor werkzaamheden, verricht in nevenfuncties uit hoofde van zijn of haar functie (q.q.-nevenfunctie).

3 Informatie

- 3.1 Een medewerker gaat zorgvuldig en correct om met informatie waarover hij uit hoofde van zijn medewerkerschap beschikt.

4 Aannemen en geven van geschenken

- 4.1 Medewerkers nemen uit hoofde van hun functie geen geschenken, diensten of beloften aan om iets te doen of te laten.
- 4.2 Medewerkers geven aan zakelijke relaties geen geschenken of diensten op persoonlijke titel, maar doen dit namens de CBO.
- 4.3 Geschenken, diensten en giften van derden boven een bedrag van 50 euro die een medewerker uit hoofde van zijn functie ontvangt, worden gemeld en zijn desgewenst eigendom van de CBO.

- 4.4 Een medewerker ontvangt uit hoofde van zijn functie geen geschenken, diensten en giften van derden op het huisadres. Indien dit toch gebeurt, meldt de medewerker dit aan de CBO.

5 Uitgaven en kostendeclaraties

- 5.1 Medewerkers krijgen uitgaven voor o.a. diners, excursies, evenementen en reizen uitsluitend vergoed als de hoogte en de functionaliteit ervan kunnen worden aangetoond en zij, waar mogelijk, van tevoren zijn gemeld.
- 5.2 Een medewerker declareert geen kosten die reeds op andere wijze worden vergoed.
- 5.3 Declaraties worden afgewikkeld volgens een daartoe vastgestelde administratieve procedure.

BIJLAGE 1 HET RAAD-VAN-TOEZICHT-MODEL

Principes raad-van-toezicht-model

- I. In het besturingsmodel met een raad van toezicht heeft het bestuur (verder 'directie' genoemd) alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend³.
- II. De directie is belast met het besturen van de CBO. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de CBO, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De directie ontwikkelt en volgt een beleid dat gericht is op de kwaliteitszorg ten aanzien van de dienstverlening naar rechthebbenden en in voorkomende gevallen naar gebruikers en/of betalingsplichtigen. De directie legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft deze alle daarvoor benodigde informatie. De directie richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de CBO en weegt daarbij de belangen af van de bij de CBO betrokkenen. De directie is ook verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving.
- III. De raad van toezicht heeft de taak om toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de CBO. De raad grijpt zo nodig in en staat de directie met raad terzijde. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de CBO en weegt daarbij de belangen af van de bij de CBO betrokkenen. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.
- IV. In elk geval heeft de directie de goedkeuring nodig van de raad van toezicht voor de volgende onderwerpen:
 1. de strategie, waaronder begrepen het beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 2. de financiering van de strategie;
 3. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 4. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
 5. het jaarverslag en de jaarrekening;
 6. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
 7. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;
 8. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers;
 9. het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.

³ Zoals bij een vereniging bij wet bevoegdheden aan de algemene ledenvergadering zijn toegekend en bij een stichting in de statuten bevoegdheden aan de vergadering van aangesloten rechthebbenden kunnen zijn toegekend.

- V. Daarnaast heeft de raad van toezicht de volgende bevoegdheden:
1. de benoeming, het ontslag en de schorsing van de directie;
 2. de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directie;
 3. het toezicht houden op de directie en op de algemene gang van zaken binnen de CBO;
 4. het adviseren van de directie;
 5. het vaststellen van het directiereglement;
 6. het wijzigen van de statuten;
 7. het vertegenwoordigen van de CBO bij een tegenstrijdig belang met, of een ontstentenis of belet van de directie;
 8. de benoeming van de externe accountant;
 9. het te allen tijde inzage hebben in alle boeken en bescheiden.

Best Practice-bepalingen inzake de directie in een raad-van-toezicht-model

1. Bij de werving en selectie van directieleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets.
2. De raad van toezicht overweegt om deskundigen van buiten de CBO te betrekken bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie.
3. De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de CBO. Zij ontvangen voor hun werkzaamheden een beloning, die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde personen kunnen worden aangetrokken en behouden. Voor zowel het jaarinkomen als voor de eventueel overeengekomen ontslagvergoeding geldt dat deze zodanig moet zijn dat het de belangen van de CBO op middellange en lange termijn bevordert, niet aanzet tot gedrag van directieleden in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van de CBO en falen bij ontslag niet 'beloont'. De bezoldiging wordt vastgesteld door de raad van toezicht, al dan niet gedelegeerd aan een aantal leden van de raad.
4. Een delegatie uit de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle leden van de directie. De uitkomsten worden besproken door de raad van toezicht. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking maakt de raad van toezicht een verslag dat door of namens de raad wordt gearhiveerd.
5. Bij een meerhoofdige directie wordt in het directiereglement duidelijk gemaakt hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe de directie als collectief werkt. Dit reglement wordt vastgesteld door de raad van toezicht.
6. Directieleden melden elke nevenfunctie aan de raad van toezicht. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel tegenstrijdig belang.
7. De directie voorziet de raad van toezicht – gevraagd en ongevraagd, en tijdig – van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door de raad van toezicht.

8. De directie zorgt ervoor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden. (Zie bijlage IV Voorbeeldregeling klokkenluider.)

Best Practice-bepalingen inzake de raad van toezicht

1. Bij de werving en selectie van leden van de raad van toezicht wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets waarin de omvang van de raad en de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven.
2. De raad van toezicht evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.
3. De raad van toezicht is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede toezichthouders en adviseurs.
4. In de raad van toezicht heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van de raad van toezicht.
5. De raad van toezicht draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van de raad, passend bij de doelstellingen van de CBO.
6. De raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast. Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt de raad van toezicht zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
7. De CBO hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met een twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of twaalf jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf of zestien jaar.
8. Leden van de raad van toezicht treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
9. De voorzitter van de raad van toezicht wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van de raad van toezicht en is het primaire aanspreekpunt voor de overige toezichthouders en de directie.
10. Een toezichthouder meldt elke (neven)functie aan de raad van toezicht. Voor de aanvaarding of continuering van een functie waarvan de vervulling een tegenstrijdig belang kan opleveren met de CBO, is goedkeuring door de raad van toezicht nodig.

11. De raad van toezicht draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren, zowel intern als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd.
12. Het verdient aanbeveling dat de raad van toezicht van tijd tot tijd contact heeft met belangrijke medewerkers die rapporteren aan de directie.
13. In eventuele directe contacten van (leden van) de raad van toezicht met externe belanghebbenden, zoals de overheid of het CvTA, dient de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de directie te worden gerespecteerd.
14. De raad van toezicht bespreekt periodiek met de directie de gang van zaken binnen de CBO. Ten minste eenmaal per jaar overlegt de raad van toezicht met de directie over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de door de directie gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.
15. De raad van toezicht bespreekt met de directie de wenselijkheid om de CBO en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.
16. Voor zover er met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken, gebeurt dit primair door de directie. Desgewenst kan een lid van de raad van toezicht daarbij aanwezig zijn.
17. De raad van toezicht onderhoudt een open verhouding met de medewerkers van de CBO en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad.
18. De raad van toezicht overlegt ten minste eenmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en het risicobeheersing- en controlesysteem. De raad van toezicht ontvangt een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie.
19. De raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de desbetreffende toezichthouders daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergaderingen van de raad van toezicht. De raad van toezicht vergadert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.
20. De CBO neemt in het jaarverslag de profielschets op van de raad van toezicht en de relevante – voormalige – (neven)functies van de toezichthouders en de directie. Voor zover leden van de raad van toezicht op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.

BIJLAGE II HET BESTUUR+DIRECTIE-MODEL

Principes bestuur+directie-model

- I. In het besturingsmodel van een bestuur+directie heeft het bestuur alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten zijn toegekend aan andere organen⁴. Het bestuur ontwikkelt en volgt een beleid dat gericht is op de kwaliteitszorg ten aanzien van de dienstverlening naar rechthebbenden en in voorkomende gevallen naar gebruikers en/of betalingsplichtigen.
- II. In elk geval is het bestuur verantwoordelijk voor en beslissingsbevoegd ten aanzien van de onderstaande onderwerpen:
 1. de strategie, waaronder begrepen het beleid dat moet leiden tot de realisatie van de statutaire doelstellingen;
 2. de financiering van de strategie;
 3. de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
 4. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 5. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
 6. het jaarverslag en de jaarrekening;
 7. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
 8. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;
 9. wijziging van de statuten;
 10. het directiereglement;
 11. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers;
 12. het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.
- III. Met betrekking tot elk van bovenstaande onderwerpen kan het bestuur taken en de (dagelijkse) uitvoering, inclusief de voorbereiding van bestuursbesluiten, delegeren aan de directie. Het kader hiervoor wordt vastgelegd in een directiereglement.
- IV. Daarnaast heeft het bestuur de volgende bevoegdheden:
 1. de benoeming, het ontslag en de schorsing van de directie;
 2. de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directie;
 3. het toezicht houden op de directie en op de algemene gang van zaken binnen de CBO;
 4. het adviseren van de directie;
 5. het vertegenwoordigen van de CBO bij een tegenstrijdig belang met, of een ontstentenis of belet van de directie;
 6. de benoeming van de externe accountant;
 7. het te allen tijde inzage hebben in alle boeken en bescheiden.

⁴ Zoals bij een vereniging bij wet bevoegdheden aan de algemene ledenvergadering zijn toegekend en bij een stichting in de statuten bevoegdheden aan de vergadering van aangesloten rechthebbenden kunnen zijn toegekend.

Best Practice-bepalingen inzake de directie in een bestuur+directie-model

1. Bij de werving en selectie van directieleden wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets.
2. Het bestuur overweegt om deskundigen van buiten de CBO te betrekken bij de procedure voor de vervulling van een directiefunctie.
3. Een delegatie uit het bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. De uitkomsten hiervan worden besproken door het bestuur. Van het functioneringsgesprek en van de bespreking wordt een verslag opgemaakt dat door of namens het bestuur wordt gearhiveerd.
4. De structuur en de hoogte van de bezoldiging van de directieleden sluiten aan bij het karakter van de CBO. Zij ontvangen voor hun werkzaamheden een beloning, die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde personen kunnen worden aangetrokken en behouden. Voor zowel het jaarinkomen als voor de eventueel overeengekomen ontslagvergoeding geldt dat deze zodanig moet zijn dat het de belangen van de CBO op middellange en lange termijn bevordert, niet aanzet tot gedrag van directieleden in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van de CBO en falen bij ontslag niet 'beloont'. De bezoldiging wordt vastgesteld door het bestuur, al dan niet gedelegeerd aan een aantal bestuursleden, bijvoorbeeld aan het dagelijks bestuur.
5. Als er sprake is van een eenhoofdige directie wordt een directiereglement opgesteld. Hierin zijn vastgelegd de door het bestuur gedelegeerde bestuurlijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij een meerhoofdige directie maakt het directiereglement ook duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe de directie als collectief werkt. Het directiereglement wordt vastgesteld door het bestuur.
6. Directieleden melden elke nevenfunctie aan het bestuur. Als uitgangspunt geldt dat voorafgaande toestemming is vereist bij betaalde nevenfuncties en bij onbetaalde nevenfuncties met een potentieel tegenstrijdig belang.
7. De directie voorziet het bestuur – gevraagd en ongevraagd, en tijdig – van alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur. Voor zover de voorbereiding en/of de uitvoering van bestuursbesluiten niet aan de directie is gedelegeerd maar berust bij één of meer bestuursleden, voorzien deze het bestuur tijdig van alle benodigde informatie. Afspraken over de inhoud en de frequentie van de reguliere informatievoorziening worden schriftelijk vastgelegd.

Best Practice-bepalingen inzake het bestuur in een bestuur+directie-model

1. Bij de werving en selectie van leden van het bestuur wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten van de bestuurders worden beschreven.

2. Het bestuur evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.
3. Het bestuur is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de directie en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders en als goede toezichthouders en adviseurs van de directie.
4. In het bestuur heeft niet meer dan één voormalig directielid (of andere beleidsbepalende functionaris) zitting. Deze persoon is geen voorzitter van het bestuur.
5. Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passende bij de doelstellingen van de CBO.
6. Het bestuur stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
7. Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt het bestuur zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.
8. De CBO hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met een twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of twaalf jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf of zestien jaar.
9. Leden van het bestuur treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
10. De voorzitter van het bestuur wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het bestuur en de directie.
11. Een lid van het bestuur meldt elke (neven)functie aan het bestuur. Voor de aanvaarding of continuering van een functie waarvan de vervulling een tegenstrijdig belang met de CBO kan opleveren, is goedkeuring van het bestuur benodigd.
12. Het bestuur draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van het eigen functioneren, zowel intern als ten opzichte van de directie. De uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voorkomende afspraken worden vastgelegd.
13. Het bestuur spreekt periodiek met de directie over de gang van zaken binnen de CBO. Ten minste eenmaal per jaar overlegt en besluit het bestuur over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de binnen de CBO gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.

14. Het verdient aanbeveling dat het bestuur van tijd tot tijd contact heeft met belangrijke medewerkers die rapporteren aan de directie.
15. Het bestuur en de directie bespreken de wenselijkheid om de CBO en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.
16. Voor zover met externe belanghebbenden over de gang van zaken wordt gesproken gebeurt dit, afhankelijk van het onderwerp, door het bestuur of de directie of bestuur en directie gezamenlijk.
17. Het bestuur onderhoudt een open verhouding met de medewerkers van de CBO en hun organen, zoals de ondernemings- of de personeelsraad.
18. Het bestuur overlegt ten minste eenmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en het risicobeheersing- en controlesysteem. Het bestuur ontvangt een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan de directie.
19. Het bestuur zorgt er voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden. (Zie bijlage IV Voorbeeldregeling klokkenluider.)
20. Het bestuur vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de desbetreffende bestuursleden daarop aangesproken. In de regel neemt de directie deel aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie.
21. De CBO neemt in het jaarverslag de profielschets van het bestuur en de relevante – voormalige – (neven)functies van de leden van het bestuur en de directie op. Voor zover leden van het bestuur op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.

BIJLAGE III HET BESTUUR-MODEL

Principes bestuur-model

- I. In het besturingsmodel van een bestuur zonder een directie heeft het bestuur alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend. Het bestuur ontwikkelt en volgt een beleid dat gericht is op de kwaliteitszorg ten aanzien van de dienstverlening naar rechthebbenden en in voorkomende gevallen naar gebruikers en/of betalingsplichtigen.
- II. In elk geval is het bestuur verantwoordelijk voor en beslissingsbevoegd ten aanzien van de onderstaande onderwerpen:
 1. de strategie, waaronder begrepen het beleid dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
 2. de financiering van de strategie;
 3. de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
 4. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie door middel van een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
 5. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
 6. het jaarverslag en de jaarrekening;
 7. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
 8. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;
 9. wijziging van de statuten;
 10. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers;
 11. de benoeming van de externe accountant.

Best Practice-bepalingen voor het bestuur in een bestuur-model

1. Bij de werving en selectie van leden van het bestuur wordt gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets, waarin de omvang van het bestuur en de vereiste kwaliteiten worden beschreven.
2. Het bestuur evalueert de profielschets periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.
3. Het bestuur is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van deelbelangen kunnen functioneren als goede bestuurders.
4. Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passend bij de doelstellingen van de CBO.
5. Het bestuur stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
6. Voordat een benoemingstermijn verloopt, beraadt het bestuur zich over de wenselijkheid van herbenoeming. Daarbij wordt zowel gekeken naar het functioneren

van betrokkene als naar de meest recente profielschets. Ook wordt aandacht gegeven aan de vraag of vernieuwing wenselijk is.

7. De CBO hanteert een benoemingsperiode van drie of vier jaar, met een twee- of eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De maximale zittingsperiode is dus negen of twaalf jaar. Bij een positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter geldt een maximale termijn van twaalf of zestien jaar.
8. Leden van het bestuur treden tussentijds af wanneer dit geboden is, zoals bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins.
9. De voorzitter van het bestuur wordt in functie benoemd. De voorzitter is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het bestuur en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het bestuur.
10. Een lid van het bestuur meldt elke (neven)functie aan het bestuur. Het bestuur dient goedkeuring te verlenen voor de aanvaarding of continuering van een functie waarvan de invulling een tegenstrijdig belang met de CBO kan opleveren.
11. Het bestuur draagt zorg voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn eigen functioneren. De uitkomsten hiervan en de daaruit voortkomende afspraken worden vastgelegd.
12. De bestuursleden voorzien het bestuur – gevraagd en ongevraagd, en tijdig – van alle informatie over de hun toebedeelde taken en verantwoordelijkheden die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur.
13. Het bestuur bespreekt periodiek de gang van zaken binnen de CBO. Ten minste eenmaal per jaar overlegt en besluit het bestuur over de strategie, het algemene beleid en de financiële stand van zaken. Hiertoe behoren de begroting, de jaarrekening en de binnen de CBO gehanteerde systemen van administratieve organisatie en interne controle.
14. Het bestuur bespreekt de wenselijkheid om de CBO en zichzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.
15. Het bestuur onderhoudt een open verhouding met de medewerkers van de organisatie die de uitvoering ondersteunen.
16. Het bestuur overlegt ten minste eenmaal per jaar met de externe accountant. Er wordt in elk geval gesproken over de jaarrekening en over de kwaliteit van de administratieve organisatie. Alle bestuursleden ontvangen een afschrift van alle rapportages van de externe accountant aan het bestuur.
17. Het bestuur zorgt er voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden. (Zie bijlage IV Voorbeeldregeling klokkenluider.)

18. Het bestuur vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de desbetreffende bestuursleden daarop aangesproken. Eén of meer medewerkers of door het bestuur ingeschakelde derden kunnen deelnemen aan de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van derden.
19. De CBO neemt in haar jaarverslag de profielschets op van het bestuur en de relevante – voormalige – (neven)functies van de bestuursleden. Voor zover leden van het bestuur op voordracht of met goedkeuring van derden zijn benoemd, wordt daarvan ook melding gemaakt.

Inleiding en overwegingen

Deze Regeling regelt de procedure voor het omgaan met een vermoeden van een misstand. De Regeling draagt bij aan het scheppen van condities om het melden van mogelijke misstanden soepel, langs heldere lijnen te doen verlopen. Een goede procedure voor het intern melden van misstanden kan 'klokkenluiden' voorkomen. Hierbij gelden de volgende overwegingen:

- Een medewerker dient zich te onthouden van het openbaren van gedachten of gevoelens, indien door de openbaarmaking de goede vervulling van de arbeid van de medewerker of het goede functioneren van de onderneming van de werkgever, voor zover dit in verband staat met de vervulling van de arbeid van de medewerker, niet in redelijkheid zou zijn verzekerd;
- Een medewerker is verplicht tot geheimhouding van bijzonderheden aangaande de onderneming waarvan hij het vertrouwelijke karakter begrijpt of redelijkerwijs moet begrijpen en waarvan hij kennis draagt door de arbeidsovereenkomst;
- Een uitzondering geldt echter, wanneer de medewerker in redelijkheid kan menen dat het algemeen belang de openbaarmaking van gedachten of gevoelens als hierboven bedoeld of de bekendmaking van bijzonderheden als hierboven bedoeld noodzakelijk maakt;
- Een medewerker zal niet wegens de openbaarmaking als bedoeld in het vorige lid worden benadeeld in zijn positie in de onderneming; hiervan kan niet ten nadele van de medewerker worden afgeweken.

Niet elke medewerker kan beoordelen welke externe instantie hij moet benaderen voor de misstand in kwestie. Daarom zal VOI©E ten behoeve van alle CBO's een extern meldpunt instellen met een advies- en verwijfsfunctie.

De regeling bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Interne procedure
2. Melding aan het meldpunt
3. Rechtsbescherming
4. Schadeloosstelling

Per onderdeel wordt deze regeling uitgewerkt aan de hand van een aantal artikelen. Hierbij is de modelregeling van de Stichting van de Arbeid ('Verklaring inzake het omgaan met vermoedens van misstanden in ondernemingen', juni 2003) als basis genomen.

Een aantal kernbegrippen is daarbij leidend:

Medewerker: onder een medewerker wordt verstaan diegene die krachtens arbeidsovereenkomst werkzaam is bij een CBO alsmede een bestuurder, directeur en toezichthouder van een CBO.

Meldpunt: extern meldpunt met advies- en verwijfsfunctie, ingesteld door VOI©E.

Raadsman: iedere persoon, die het vertrouwen van de medewerker geniet en op wie een geheimhoudingsplicht rust.

Hoogst verantwoordelijke: degene die alleen of samen met anderen rechtstreeks de hoogste zeggenschap heeft bij de leiding van de organisatie van de werkgever.

Verantwoordelijke Leidinggevende: degene die direct of indirect zeggenschap heeft over het onderdeel van de organisatie waar de medewerker werkzaam is en/of waarop een vermoeden van een misstand betrekking heeft.

Leidinggevende: degene die direct leiding geeft aan de medewerker.

Vertrouwenspersoon: degene die door de Hoogst verantwoordelijke is aangewezen om als zodanig voor de organisatie van de werkgever te fungeren.

Vermoeden van een misstand: een op redelijke gronden gebaseerd vermoeden met betrekking tot de organisatie waar de medewerker werkzaam is en waarbij een maatschappelijk belang in het geding is, in verband met:

- a. een (dreigend) strafbaar feit;
- b. een (dreigende) schending van regels;
- c. een gevaar voor de volksgezondheid, de veiligheid of het milieu;
- d. een (dreiging van) bewust onjuist informeren van publieke organen;
of
- e. (een dreiging van) het bewust achterhouden, vernietigen of manipuleren van informatie over deze feiten.

REGELING KLOKKENLUIDER

1 Interne procedure

- 1.1 Tenzij sprake is van een uitzonderingsgrond als bedoeld in artikel 2.2, meldt de medewerker een vermoeden van een misstand intern bij zijn leidinggevende of, indien hij melding aan zijn leidinggevende niet wenselijk acht, bij een verantwoordelijke, bijvoorbeeld de voorzitter van de CBO, of indien hij melding aan een verantwoordelijke niet wenselijk acht, bij de vertrouwenspersoon. Melding aan de vertrouwenspersoon kan ook plaatsvinden naast de melding aan zijn leidinggevende of aan een verantwoordelijke.
- 1.2 De leidinggevende of de verantwoordelijke legt de melding, met de datum waarop deze ontvangen is, desgevraagd schriftelijk vast en laat die vastlegging voor akkoord tekenen door de medewerker, die daarvan een gewaarmerkt afschrift ontvangt. De leidinggevende of de verantwoordelijke draagt er zorg voor dat de hoogst verantwoordelijke onverwijld op de hoogte wordt gesteld van een gemeld vermoeden van een misstand en van de datum waarop de melding ontvangen is en dat de hoogst verantwoordelijke een afschrift van de vastlegging ontvangt. Indien de medewerker het vermoeden bij de vertrouwenspersoon heeft gemeld, brengt deze eveneens de hoogst verantwoordelijke op de hoogte met vermelding van de datum waarop de melding ontvangen is, zij het op een met de medewerker overeengekomen wijze en tijdstip.

- 1.3 Onverwijld wordt een onderzoek naar aanleiding van de melding van een vermoeden van een misstand gestart.
- 1.4 De hoogst verantwoordelijke stuurt een ontvangstbevestiging aan de medewerker die een vermoeden van een misstand heeft gemeld. In de ontvangstbevestiging wordt gerefereerd aan de oorspronkelijke melding. Dit geldt ook indien de medewerker het vermoeden niet heeft gemeld aan zijn leidinggevende of een verantwoordelijke, maar aan de vertrouwenspersoon.
- 1.5 De hoogst verantwoordelijke beoordeelt of het meldpunt van de interne melding van een vermoeden van een misstand op de hoogte moet worden gebracht.
- 1.6 Binnen een periode van acht weken vanaf het moment van de interne melding wordt de medewerker door of namens de hoogst verantwoordelijk schriftelijk op de hoogte gebracht van een inhoudelijk standpunt over het gemelde vermoeden van een misstand. Daarbij wordt aangegeven tot welke eventuele stappen de melding heeft geleid.
- 1.7 Indien het standpunt niet binnen acht weken kan worden gegeven, wordt medewerker door of namens de hoogst verantwoordelijke hiervan in kennis gesteld en wordt aangegeven binnen welke termijn hij een standpunt tegemoet kan zien.
- 1.8 De medewerker kan een vermoeden van een misstand melden bij een raadsman om hem in vertrouwen om raad te vragen.
- 1.9 Als raadsman kan fungeren iedere persoon die het vertrouwen van de medewerker geniet en op wie een geheimhoudingsplicht rust.

2 Melding aan het meldpunt

- 2.1 De medewerker kan het vermoeden van een misstand melden bij het meldpunt, met inachtneming van het in artikel 2.4 bepaalde, indien:
 - a. hij het niet eens is met het standpunt als bedoeld in artikel 1.6;
 - b. hij geen standpunt heeft ontvangen binnen de vereiste termijn, bedoeld in artikel 1.6 en 1.7;
 - c. de termijn, bedoeld in artikel 1.7, gelet op alle omstandigheden onredelijk lang is en medewerker hiertegen bezwaar heeft gemaakt bij de hoogst verantwoordelijke; of
 - d. sprake is van een uitzonderingsgrond als bedoeld in het volgende lid.
- 2.2 Een uitzonderingsgrond als bedoeld in het vorige lid onder d. doet zich voor indien sprake is van:
 - a. acuut gevaar, waarbij een zwaarwegend en spoedeisend maatschappelijk belang onmiddellijke externe melding noodzakelijk maakt;
 - b. een situatie waarin de medewerker in redelijkheid kan vrezen voor tegenmaatregelen als gevolg van een interne melding;
 - c. een duidelijke dreiging van verduistering of vernietiging van bewijsmateriaal;

- d. een eerdere interne melding conform de procedure van in wezen dezelfde misstand, die de misstand niet heeft weggenomen;
 - e. de directie of bestuur zelf bij de klacht is betrokken.
- 2.3 Het meldpunt is aangewezen als de externe derde aan wie de werknemer een vermoeden van een misstand meldt, omdat naar zijn redelijk oordeel dat van een zodanig groot maatschappelijk belang is dat dat belang in de concrete omstandigheden van het geval zwaarder moet wegen dan het belang van de werkgever bij geheimhouding, en die naar zijn redelijk oordeel in staat mag worden geacht direct of indirect de vermoede misstand op te kunnen heffen of doen heffen.
- 2.4 Met inachtneming van het in artikel 2.3 bepaalde kan de medewerker bij het meldpunt een vermoeden van een misstand melden, indien sprake is van één van de in artikel 2.1 genoemde gevallen.
- 2.5 Naarmate de mogelijkheid van schade voor de werkgever als gevolg van de melding bij de externe derde groter wordt, dient het vermoeden van een misstand bij de medewerker die bij het meldpunt meldt, sterker te zijn.

3 Rechtsbescherming

- 3.1 De medewerker die met inachtneming van de bepalingen in deze regeling een vermoeden van een misstand heeft gemeld, wordt op geen enkele wijze in zijn positie benadeeld als gevolg van het melden.
- 3.2 Een raadsman als bedoeld in artikel 1.9 of een vertrouwenspersoon, die in dienst van de werkgever is, wordt op geen enkele wijze benadeeld als gevolg van het fungeren als zodanig krachtens deze regeling.

4 Schadeloosstelling

- 4.1 De werkgever herstelt elke vorm van benadeling als bedoeld in artikel 3 lid 1 en vergoedt alle schade die daaruit voortvloeit is.
- 4.2 De medewerker, die met inachtneming van de bepalingen in deze regeling een vermoeden van een misstand heeft gemeld en die kosten heeft moeten maken die hebben bijgedragen tot de opheffing van die misstand en/of om benadeling als bedoeld in artikel 3.1 te voorkomen of ongedaan te maken, wordt voor die kosten schadeloos gesteld.

BIJLAGE V TOEZICHT DOOR COLLEGE VAN TOEZICHT AUTEURSRECHTEN

PM: in overleg met het College van Toezicht op te stellen.