KPMG

cutting through complexity™

Rapport

inzake het organisatieonderzoek bij Buma/Stemra

25 januari 2013

Inhoudsopgave

De contactpersonen bij KPMG voor dit adviesrapport zijn:

Rob Groot
Technology, Media & Telecommunications
Partner, Amstelveen, KPMG Accountants N.V.

Leeswijzer
In deze verticale grijze balk wordt op elke pagina een samenvatting gegeven van de analyses en conclusies die rechts staan beschreven. Wij willen op deze wijze de leesbaarheid bevorderen.

	Pagina
1. Introductie	3
2. Samenvatting	6
3. Strategie	7
4. Structuur & Inrichting	9
5. Kernactiviteiten	
a. Incassoproces	13
b. Repartitieproces	18
c. Geautomatiseerde gegevensverwerking	22
d. Klachtenafhandeling	23
e. Organisatiekosten	24
6. Verantwoording	25

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG Audit
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen
Telefoon (020) 656 7890
Fax (020) 656 7700

Vertrouwelijk

Amstelveen, 25 januari 2013

Gezamenlijk Bestuur Vereniging Buma en Stichting Stemra
Ter attentie van de heer mr. L.A.J.M. de Wit
Postbus 3080
2130 KB HOOFDDORP

Geachte heer De Wit,

Met genoegen bieden wij u in het kader van onze werkzaamheden tot het inzichtelijk maken van een geselecteerd aantal processen en het identificeren van verbetermogelijkheden bij Vereniging Buma en Stichting Stemra (hierna: Buma/Stemra) bijgaand ons definitieve adviesrapport aan. Zoals u bekend, is tevens een exemplaar aan het College van Toezicht collectieve beheersorganisaties Auteurs- en naburige rechten (hierna: CvTA) aangeboden.

U heeft dit organisatieonderzoek op verzoek van het CvTA laten uitvoeren mede naar aanleiding van de publieke en politieke discussie over de zaak Rietveldt/Gerrits. Anders dan bij het eerste onderzoek is het onderhavige, tweede, onderzoek gericht geweest op de organisatie binnen Buma/Stemra als geheel. In aanvulling op het verzoek van het CvTA heeft u ook verzocht – waar toepasselijk – aandacht te besteden aan gerezen vragen tijdens een of meer bestuursvergaderingen.

Onze werkzaamheden zijn van analyserende en beschouwende aard en bedoeld geweest om mogelijkheden voor verdere verbetering van de processen, de administratieve organisatie daarvan en de daarin opgenomen maatregelen van interne beheersing te identificeren.

De inhoud van deze brief is op 22 oktober jl. afgestemd met de heren Hein van der Ree (directievoorzitter) en Wieger Ketellapper (directeur Algemene Zaken). Het commentaar is, waar nodig, door ons in dit rapport verwerkt. Voorts is dit rapport in de CvTA-vergadering van 11 december 2012 door ons toegelicht en besproken.

De opbouw van dit rapport is als volgt. In de introductie schetsen wij de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Onder meer de opdrachtformulering en uitgevoerde werkzaamheden zullen aan bod komen alsmede de gekozen structuur voor de opzet van het rapport. Vervolgens zullen wij nader ingaan op de verschillende deelonderwerpen van ons onderzoek, waarbij wij steeds het betreffende onderwerp zullen inleiden, gevolgd door observaties ten aanzien van het onderwerp en onze suggesties voor verdere verbetering.

Wij zijn graag bereid u te ondersteunen in het uitwerken van de gedane suggesties. De aanbevelingen en oplossingsrichtingen, zoals beschreven in dit rapport, bieden u handvatten voor deze uitwerking.

Impliciet aan de opdracht is het CvTA gerechtigd deze rapportering aan het ministerie van Veiligheid en Justitie te zenden, die het beschikbaar kan stellen aan de leden van de Tweede Kamer in het kader van eerder door kamerleden gestelde vragen en door de staatssecretaris gedane toezeggingen.

Wij bedanken de directie en de medewerkers van Buma/Stemra voor de open en constructieve samenwerking bij het verrichten van onze advieswerkzaamheden en de totstandkoming van onze rapportage.

Tot het verstrekken van nadere toelichting zijn wij gaarne bereid.

Hoogachtend,

KPMG Accountants N.V.

R.J. Groot RA

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit.

Op al onze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing zoals gedeponeerd bij de rechtbank te Amsterdam onder nummer 21/2012, die wij u op verzoek toezenden.

1. Introductie

Het CvTA heeft naar aanleiding van de zaak Rietveldt/Gerrits twee onderzoeken naar Buma/Stemra aangekondigd. Het eerste onderzoek was specifiek gericht op het incident Rietveldt/Gerrits, terwijl het tweede onderzoek gericht was op de organisatie Buma/Stemra als geheel, met name de processen rondom de geldstromen incasso en repartitie.

Dit adviesrapport heeft betrekking op het tweede onderzoek en is in opdracht van het gezamenlijke bestuur van Buma/Stemra uitgevoerd.

Inleiding

Eind juli 2012 heeft het College van Toezicht collectieve beheersorganisaties Auteurs- en naburige rechten (hierna: CvTA) het bestuur en de directie van Buma/Stemra schriftelijk geïnformeerd over het tweede onderzoek binnen Buma/Stemra naar aanleiding van de publieke en politieke discussie over de zaak Rietveldt/Gerrits.

Het tweede onderzoek is niet gericht geweest op de behandeling van een incidentele gebeurtenis, maar op de organisatie binnen Buma/Stemra met de bedoeling de toereikendheid van de procedures met betrekking tot de incasso en repartitie, de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde systemen, de grondslagen voor incasso en repartitie alsmede de geldende interne controlemaatregelen daarop, te analyseren.

Opdracht van het bestuur

Het bestuur van Buma/Stemra heeft het verzoek van het CvTA – in overleg met het CvTA – vertaald naar een concrete adviesopdracht voor KPMG, die ook in een schriftelijke opdrachtbevestiging is overeengekomen. Deze opdracht luidt als volgt:

Inzicht geven in de kwaliteit van een aantal door het CvTA benoemde processen en aspecten binnen Buma/Stemra gericht op incasso tot repartitie en het signaleren van mogelijkheden voor verbetering hierin.

Objecten van onderzoek

De genoemde opdracht is daarbij gericht op de volgende onderwerpen:

- Geautomatiseerde gegevensverwerking;
- Volledigheid van de incasso en de hierbij gehanteerde grondslagen;
- Repartitie;
- Kosten van de uitvoeringsorganisatie;
- Klachtenafhandeling.

Het onderwerp klachtenafhandeling is in het eerste onderzoek van het CvTA al uitgebreid beschreven en geanalyseerd. Wij hebben binnen onze adviesopdracht daarom volstaan met een beschouwing van de opvolging van de bevindingen uit het eerdere onderzoek alsmede onze observaties ten aanzien van commentaren en klachten in relatie tot de processen van incasso en repartitie.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Introductie

Onze werkzaamheden zijn niet gericht geweest op het verschaffen van zekerheid, zoals dit bij een accountantscontrole wel het geval is.

Onze werkzaamheden zijn bedoeld om inzicht te verschaffen in de processen van Buma/Stemra ten aanzien van incasso en repartitie om op basis van analyse en beschouwing aanbevelingen ter verbetering van deze processen te doen. Onze analyses hebben betrekking op vier invalshoeken:

- **Strategie**
- **Structuur & Inrichting**
- **Processen, en**
- **Verantwoording**

Doelstelling

Het doel van de werkzaamheden is om inzicht te geven in de organisatie en de processen om zo tot suggesties voor verdere verbetering te komen.

Opdrachtbenadering

Wij hebben onze opdracht vanuit vier invalshoeken benaderd (zie figuur 1). Onze reden daarvoor is dat processen nooit op zichzelf staan, maar altijd een context kennen. De strategie is in onze ogen leidend voor de structuur en inrichting, van waaruit de benodigde operationele processen en daaruit voortvloeiende interne controlemaatregelen volgen. Het onderwerp verantwoording, tot slot, geeft invulling aan de wijze waarop Buma/Stemra vervolgens in staat is de strategie aan een breder publiek (anders gezegd: de stakeholders) kenbaar te maken op een zodanige manier, dat deze stakeholders inzicht hebben in de activiteiten van Buma/Stemra ter implementatie van haar strategie.

De centrale vraagstelling binnen onze adviesopdracht is steeds geweest in hoeverre de genoemde invalshoeken met elkaar in overeenstemming zijn met betrekking tot de processen incasso en repartitie.

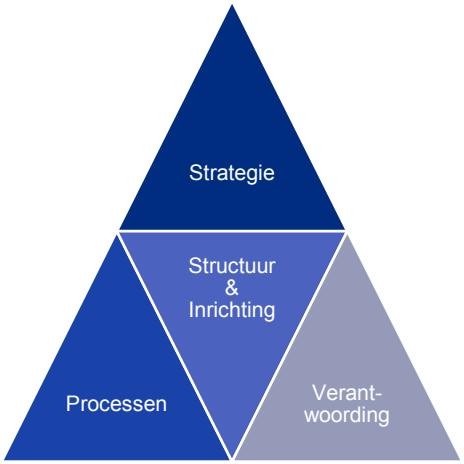
Werkzaamheden

Onze werkzaamheden hebben voornamelijk bestaan uit:

- het lezen en analyseren van beschikbare interne en externe documentatie;
- het opstellen van procesanalyses;
- het voeren van gesprekken met directie, management en medewerkers om observaties te toetsen of om verdere verduidelijking te vragen.

Wij hebben daarbij de volledige medewerking van zowel directie als management ervaren in een open en constructieve sfeer.

Onze werkzaamheden zijn analyserend en kritisch beschouwend van aard geweest. Onze werkzaamheden zijn niet gericht geweest op het verschaffen van zekerheid, aangezien dit reeds onderdeel is van de accountantscontrole op de jaarrekening. Tevens zijn onze observaties en beschouwingen gebaseerd op aangeleverde documenten en nadere toelichtingen van het management en de directie van Buma/Stemra. Onze werkzaamheden hebben zich niet gericht op het vaststellen van de juistheid en volledigheid van deze informatie. Indien wij een assurance-opdracht zouden hebben uitgevoerd, zouden wellicht andere onderwerpen zijn geconstateerd die voor rapportering in aanmerking zouden zijn gekomen.



Figuur 1. Invalshoeken voor organisatieanalyse.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Introductie

Aanpak

Er zijn geen algemeen aanvaarde normen voor processen als incasso en repartitie en ook bestaan verschillende methodieken om processen te analyseren, zonder dat er daarbij één juiste methode is.

Voor het inzichtelijk maken van de processen en bijbehorende risico's en interne controlemaatregelen hebben wij gebruik gemaakt van de SIPOC-methode, een techniek uit Lean/Six Sigma.

SIPOC staat voor Suppliers, Input, Process, Output en Customers. In het licht van de opdracht biedt SIPOC de mogelijkheid om direct inzichtelijk te maken welke en hoeveel factoren bij een bepaald proces betrokken zijn en welke informatie nodig is om tot de gewenste procesresultaten te komen. Er is gekozen voor een beschrijving op hoofdlijnen, juist om dit inzicht te vergroten. Een te hoge mate van detaillering komt naar onze mening niet aan dit doel ten goede. Deze details zijn overigens uiteraard wel aan ons beschikbaar gesteld.

Doorlooptijd

Ons onderzoek heeft een doorlooptijd gekend van 4 maanden. Gedurende deze tijd hebben wij op meerdere momenten afstemming gehad over de inhoud en bevindingen met alle betrokkenen: het CvTA, het bestuur en directie.

De plenaire bespreking met het voltallige bestuur heeft op 31 oktober 2012 plaatsgevonden.

Onze interactie met bestuur en directie is ook steeds gebaseerd geweest op een constructieve houding, waarin men de procesgang aan ons duidelijk heeft kunnen maken en vragen niet onbeantwoord liet.

Structuur van dit rapport

Het vervolg van dit rapport is als volgt opgebouwd.

In hoofdstuk 2 treft u een samenvatting van de voornaamste observaties en bevindingen aan.

Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving en analyse van de strategie, waarna in hoofdstuk 4 de structuur en inrichting behandeld wordt.

Hoofdstuk 5 bevat vervolgens de beschrijvingen van de kernactiviteiten, waaronder de incasso en repartitie van ontvangen gelden, een vergelijking van de organisatiekosten met vergelijkbare organisaties en de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Hoofdstuk 6, tot slot, bevat een opsomming en nadere analyse van de verschillende communicatiemiddelen die Buma/Stemra benut.

Per hoofdstuk treft u steeds een korte inleiding aan met een beschrijving van de relevante context, de observaties naar aanleiding van onze analyses en beschouwingen, en de daaruit voortvloeiende suggesties voor verdere verbetering.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

2. Samenvatting

Op grond van onze analyses zijn er drie observaties:

1. **Het nieuw aan te treden bestuur dient tezamen met de directie de uitgangspunten van de organisatie te bespreken en te bekrachtigen, zodat bestuur en organisatie op dezelfde grondslag naar buiten kunnen treden.**
2. **De processen zijn complex, maar niet moeilijk. Alle ontvangen gelden worden voor distributie beschikbaar gesteld. De complexiteit heeft betrekking op de inzet van mensen en middelen en de uitvoering van besluiten.**
3. **Buma/Stemra dient extern nog beter duidelijk te maken wat de organisatie doet. Het inzicht in de activiteiten lijkt extern minder duidelijk, wat de perceptie over de organisatie niet ten goede komt.**

Voornaamste observaties en aanbevelingen

Op grond van onze analyses komen wij samengevat tot de volgende drie voornaamste observaties en aanbevelingen (in volgorde van belang):

Verder versterken van de interne dialoog

De dialoog tussen directie en bestuur dient verder versterkt te worden door aan het nieuw aan te treden bestuur de uitgangspunten van de organisatie en de procesgang van incasso tot repartitie in hoofdlijnen uit te leggen, zodat het bestuur zich hierover kan uitspreken. De onderliggende vragen hierbij hebben wat ons betreft betrekking op:

- Is de herijkte missie en visie over collectieve behartiging van individuele belangen (en de inherente gevolgen ervan, namelijk dat een economische afweging plaatsvindt, die niet voor iedere individuele belanghebbende altijd even gunstig zal zijn) voor het bestuur als uitgangspunt voor beleid en operaties akkoord?;
- Is een besluit nog steeds van toepassing (bijvoorbeeld toekenning van gelden aan bepaalde categorieën) ?;
- Is de uitwerking van een reeds genomen besluit nog steeds in overeenstemming met de doelstellingen van het bestuur (bijvoorbeeld het niet incasseren over bepaalde vormen van muziekgebruik)?

(Her)bekrachtiging van de missie, visie en de processen stelt de directie in staat om met een duidelijker mandaat haar werkzaamheden uit te voeren en stelt het bestuur in staat om duidelijker toezicht te houden op de uitvoering van haar besluiten. Bovendien versterkt het de uitwerking van de andere twee observaties, namelijk dat bestuur en organisatie op dezelfde grondslagen naar buiten kunnen treden.

Complex, maar niet moeilijk

De processen van incasso en repartitie zijn complex, maar niet moeilijk. In essentie ontvangt men geld voor muziekgebruik en alle gelden worden – na aftrek van de exploitatiekosten – ook voor distributie beschikbaar gesteld. De complexiteit van de processen schuilt in de interpretaties die gemaakt moeten worden ten aanzien van te plegen inspanningen om tot incassering van gelden over te gaan. In essentie een vraagstuk over efficiënt gebruik van de beschikbare mensen en middelen en de uitvoering van bestuurs- en directiebesluiten over de verdeling van de ontvangen gelden naar de verschillende (groepen van) rechthebbenden.

Wij hebben geconstateerd, dat de documentatie inzake de verdeling van beschikbare gelden naar uit te keren gelden inzichtelijk is vastgelegd en aansluit op cijfers zoals deze blijken uit de jaarrekening van 2011.

Ten aanzien van het repartitieproces is onze aanbeveling om de verwerking van de (handmatige) toerekening van gelden verder te formaliseren door middel van protocollen of verdere beveiliging van data om ongewenste mutaties te beperken.

Het verhaal extern nog meer vertellen

Wij nemen waar dat de organisatie op een professionele manier tracht haar dienstverlening uit te voeren en ook te verbeteren. Wij nemen ook waar dat in het publieke debat over Buma/Stemra het inzicht in deze werkzaamheden en de resultaten daarvan minder bekend lijken te zijn. Dit komt de perceptie(vorming) over de organisatie niet ten goede.

Onze aanbeveling is dan ook kritisch te kijken naar de externe communicatie vanuit Buma/Stemra naar de bredere maatschappij en verantwoording af te leggen over de waardecreatie, die plaatsvindt door de activiteiten en welke resultaten deze activiteiten hebben opgeleverd.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Strategie



De strategie van Buma/Stemra is gericht op het collectief behartigen van de individuele rechten van haar belanghebbenden (zijnde de leden van Buma en de aangeslotenen van Stemra).

Vanuit deze strategie zijn zowel bestuur als directie bezig met verdere professionalisering van de organisatie, bijvoorbeeld door implementatie van het INK-managementmodel om de lerende organisatie continu verder te verbeteren, en door initiatie van verbeterprojecten om zo voorop te willen lopen met implementatie van nieuwe technieken.

Inleiding

De waardepropositie van Buma/Stemra heeft betrekking op de reden waarom klanten/stakeholders zich tot de organisatie zouden richten; oftewel de unieke toegevoegde waarde van Buma/Stemra ten opzichte van andere organisaties.

Het bestuur en de directie van Buma/Stemra ontplooien verschillende initiatieven om de waardepropositie verder te verduidelijken dan wel verder te ondersteunen. Zo heeft het bestuur zich in haar jaarverslag over 2011 ten doel gesteld het INK-managementmodel te implementeren om continu te investeren in verbetering van de interne organisatie en nieuwe technieken om collectieve behartiging van individuele rechten te optimaliseren. In de periode 2005-2012 zijn ook verschillende verbeterprojecten geïnitieerd, zoals de introductie van fingerprinting, implementatie van een ERP-pakket, aanpassing van de klachtenprocedure en een portal voor belanghebbenden.

Doelstelling en strategie Buma/Stemra

De statuten per augustus 2012 geven aan dat Buma/Stemra als doel heeft de materiële en immateriële belangen van auteurs, hun rechtverkrijgenden, uitgevers en uitgeversbedrijven te bevorderen, zonder winstoogmerk voor zichzelf. Deze doelstelling is vervolgens in artikel 4 ondermeer nader ingevuld als:

- Het nastreven van verbetering van auteursrechtelijke bescherming in het algemeen en die van werken van componisten en tekstdichters in het bijzonder, zowel nationaal als internationaal;
- Buma: het verlenen van bemiddeling inzake muziekauteursrecht en de exploitatie en handhaving van de aan de Vereniging toevertrouwde rechten en aanspraken.
- Stemra: het verlenen van bemiddeling inzake mechanische reproductierechten en de exploitatie en handhaving van de aan de Stichting toevertrouwde rechten en aanspraken.
- Het oprichten en in stand houden van een bureau ter uitvoering van de werkzaamheden van Buma/Stemra;

Herijking

Recent heeft de directie in 2012 haar missie en visie herijkt, wat tot de volgende verduidelijking heeft geleid:

Visie

“Muziek speelt een waardevolle rol in ons leven. De makers zijn daarbij onmisbaar. Auteurs en uitgevers hebben recht op een eerlijke vergoeding. Zij dragen bij aan een wereld vol muziek.

Missie

Buma/Stemra exploiteert collectief de individuele auteursrechten van haar leden. Dat doen wij door een optimale incasso en verdeling van de inkomsten. Innovatief en gebaseerd op 100 jaar expertise. Klanttevredenheid en cost efficiency zijn hierbij voor ons leidend. Door het auteursrecht te beschermen en het maatschappelijk draagvlak te vergroten, leveren wij een bijdrage aan een wereld vol muziek.”

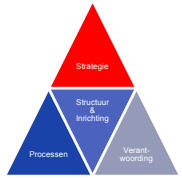
Uit het jaarverslag 2011 (p. 20) blijkt, dat onder de missie en visie de volgende strategische doelstellingen gevat zijn:

- Maximaliseren van de geïncasseerde auteursrechtenvergoeding;
- Strijden voor een eerlijke vergoeding voor de leden en opkomen voor wetgeving ter bescherming van het auteursrecht in het digitale heden en de toekomst;
- Optimaliseren van distributie- en repartitieprocessen;
- Verhogen van de servicegerichtheid;
- Verbeteren van de kwaliteit en intensiteit van de communicatie met de leden.

De website van Buma/Stemra legt de nadruk op incasseren en reparteren om vervolgens wel de bredere belangenbehartiging toe te lichten.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en ‘cutting through complexity’ zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Strategie



De strategie heeft tevens een spanningsveld in zich, namelijk de belangen van het collectief versus de belangen van het individu.

In dit spanningsveld ligt dan ook de grootste uitdaging voor Buma/Stemra in haar communicatie met belanghebbenden en overige stakeholders.

Observaties

De onlangs herijkte missie en visie geeft direct het spanningsveld weer waar Buma/Stemra zich als organisatie in bevindt, namelijk het collectief behartigen van de individuele auteursrechten. Onder dit spanningsveld ligt de centrale vraag wanneer prevaleert welke focus? Wanneer gaat het individu voor het collectief en andersom? Er zijn namelijk keuzes te maken in het inzetten van de organisatiecapaciteit.

Dit spanningsveld neemt vervolgens toe, indien we in ogenschouw nemen, dat vanuit interne documenten en in gesprekken met de directie de nadruk in de opvatting van de kernfunctie lijkt te liggen op “het incasseren en verdelen van rechtengelden”.

Het spanningsveld kan echter invloed hebben op de perceptie van stakeholders over de toegevoegde waarde van Buma/Stemra.

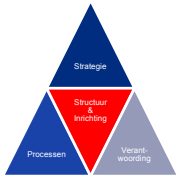
Suggestie(s) voor verbetering

Een verdere communicatie over de gekozen missie en visie en de consequenties van deze missie en visie voor de collectieve behartiging van individuele auteursrechten aan de belanghebbenden en andere stakeholders kan bijdragen aan verbetering van het begrip voor en perceptie van de functie die Buma/Stemra in het maatschappelijke verkeer verzorgt. Dit stelt Buma/Stemra ook beter in staat haar belang te communiceren en te rapporteren over geboekte resultaten in het licht van de doelstellingen en strategie in enig boekjaar.

Het bestuur is ten aanzien van haar belanghebbenden reeds begonnen met het organiseren van zogenaamde Town Hall Meetings, waarin missie en visie nader worden toegelicht.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en ‘cutting through complexity’ zijn geregistreerde merken van KPMG International.

4. Structuur & Inrichting



Buma/Stemra is een collectieve beheersorganisatie, zonder winstoogmerk voor zichzelf.

De Vereniging Buma en de Stichting Stemra maken daarbij gebruik van dezelfde uitvoeringsorganisatie.

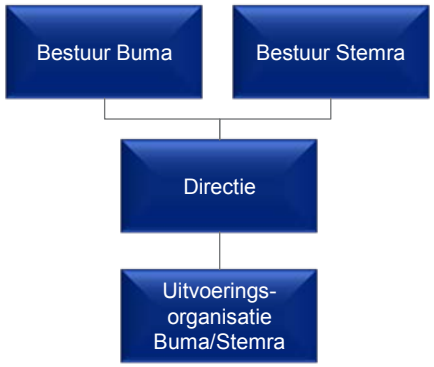
Er zijn verschillende modellen voor samenwerking tussen een bestuur en een directie te onderkennen, afgezet tegen de mate van explicitering van beleid en de mate van betrokkenheid van het bestuur.

Inleiding

Buma/Stemra is een zogenaamde collectieve beheersorganisatie (CBO) en heeft ten doel de materiële en immateriële belangen van auteurs en hun rechtverkrijgenden, uitgevers en uitgeversbedrijven te bevorderen, zonder een winstoogmerk voor zichzelf.

Concreet neemt Buma/Stemra de exploitatie van de muziekrechten over om vervolgens via collectieve behartiging te zorgen dat, indien een muziekstuk in Nederland ten gehore wordt gebracht of gereproduceerd, de componist(en), de tekstschrijver(s) en de uitgever(s) van het betreffende muziekstuk daarvoor een vergoeding ontvangen. De in het buitenland actieve vergelijkbare organisaties (zusterorganisaties) stellen Buma/Stemra in staat deze zorgplicht op mondiaal niveau in te vullen.

Buma richt zich daarbij specifiek op het uitvoeringsrecht, terwijl Stemra zich inspant voor het mechanische reproductierecht. Buma en Stemra maken gebruik van dezelfde uitvoeringsorganisatie waardoor beide CBO's onder eenzelfde directie vallen, zoals weergegeven in figuur 1. Buma kent leden, terwijl Stemra spreekt over aangeslotenen. In het vervolg van dit rapport worden deze groepen collectief benoemd als belanghebbenden. De belanghebbenden kiezen uit hun midden de besturen van Buma en Stemra.



Figuur 2. Inrichting Buma/Stemra

Indien we naar de bestuurlijke inrichting kijken vanuit de dimensies van beleid en uitvoering, dan zijn vanuit de theorie vier besturingsmodellen af te leiden.



Figuur 3. Besturingsmodellen naar 2 dimensies

In positie 1 is sprake van een bestuur dat een hoge mate van impliciet beleid combineert met afstandelijkheid van de dagelijkse uitvoering. Dit is de situatie van 'laissez-faire': De directie heeft de feitelijke regie over de organisatie en het bestuur komt slechts op formele momenten in beeld en hebben verder weinig tussentijdse voeling met de organisatie.

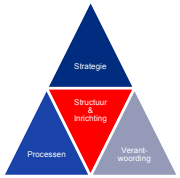
Positie 2 betreft een bestuur dat impliciet beleid voert, maar wel zeer sterk betrokken is bij de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden. Deze 'liefhebberij' is een veel voorkomende positie bij verenigingen.

Wanneer bestuur meer betrokken is bij de uitvoering en tevens expliciet beleid voert, is sprake van positie 3, oftewel de 'meedenker' of de 'adviseur'. De directie krijgt ruimte voor eigen invulling, maar het bestuur stelt voorwaardenscheppend beleid.

Positie 4, ten slotte, is het voeren van expliciet beleid in een meer afstandelijke rol, ook wel de 'Raad van Commissarissen' te noemen. Het bestuur houdt toezicht op de directie en schept beleid om de uitvoering door de directie mogelijk te maken.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

4. Structuur & Inrichting



Vanuit de statuten spreekt een duidelijk governance-model. Het bestuur bestuurt Buma/Stemra, terwijl de directie belast is met de leiding van het bureau ('de uitvoeringsorganisatie').

Inleiding – vervolg

De dimensies van beleid en uitvoering zijn een continuüm. Er zijn dus hybridenvormen mogelijk en een bestuur kan elementen van de verschillende verschijningsvormen in zich hebben.

Observaties

Juridische structuur

Per 17 juli 2012 is statutair een vereenvoudiging van de bestuursstructuur van de Vereniging en de Stichting doorgevoerd. In artikel 13 van de statuten van Buma/Stemra is bepaald dat het bestuur uit 13 personen bestaat, te weten 8 auteurs, 4 uitgevers en 1 onafhankelijk gekozen voorzitter. De auteursbelanghebbenden benoemen de auteursbestuursleden en de uitgeversbelanghebbenden benoemen de uitgeversbestuursleden. Het is bij statuten overigens geregeld dat beroepsverenigingen kandidaten als bestuurslid kunnen voordragen. Dit vloeit voort uit het collectieve karakter van Buma/Stemra en de afspiegeling van het bestuur op de leden. Een bestuurder van Buma is tevens bestuurder van Stemra.

De vergadering van belanghebbenden stelt tevens de directie aan, op voordracht van het bestuur (artikel 21.5 van de statuten). Deze vergadering stelt ook een raad in, die een gelijke opbouw kent als het bestuur. Deze raad adviseert het bestuur.

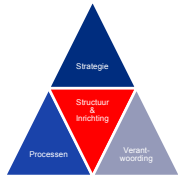
Artikel 18 van de statuten geeft aan, dat het bestuur belast is met het besturen van Buma/Stemra, in het bijzonder het toezicht houden op de directie, de behartiging van de belangen van de deelnemers en de toelating van nieuwe deelnemers. Het bestuur kan tevens tarieven voor contributie, jaarbijdrage en dergelijke stellen, maar dit behoeft goedkeuring van de ledenvergadering. Tevens is er sprake van een zogenaamde kapstokbepaling, dat het bestuur bevoegd is tot elke beslissing over zaken, die statutair niet aan een ander orgaan zijn opgedragen of toegekend. Dit vermijdt een potentiële patstelling of dat de statuten uitputtend alle situaties dienen te beschrijven.

In artikel 21 is statutair bepaald dat de directie is belast met de leiding van het bureau van Buma/Stemra en taken die zij van het bestuur opgedragen krijgt. De directie is daarbij gerechtigd Buma/Stemra "in en buiten rechte" te vertegenwoordigen.

Het bureau zelf is genoemd in artikel 4 van de statuten, waarin is aangegeven dat het bureau bedoeld is de werkzaamheden van Buma/Stemra uit te voeren. Daarbij is tevens bepaald dat het bureau namens Buma/Stemra kan optreden ten behoeve van derden op het gebied van auteursrecht, zolang het de belangen van de deelnemers niet schaadt.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

4. Structuur & Inrichting



Op basis van eerder genoemde indeling zou een positie 3 bestuursvorm aanwezig zijn, te weten een betrokken bestuur, dat expliciet beleid voert wat de directie vervolgens implementeert.

Onze waarneming is echter, dat in de dagelijkse praktijk meer afstand bestaat , wat een positie 1 qua bestuursvorm impliceert, waardoor mogelijk onduidelijkheid ontstaat in de governance van Buma/Stemra.

Observaties – vervolg

Implicaties

Zoals de statuten aangeven, is het bestuur belast met het besturen van Buma/Stemra. Tevens is het bestuur belast met het toezicht houden op de directie, die de leiding heeft over de uitvoeringsorganisatie van Buma/Stemra. Formeel voert de directie het beleid uit van het bestuur, naast ook de eigen bevoegdheid tot het nemen van directiebesluiten. Op basis van de indeling uit de inleiding impliceert dit een positie 3 bestuursvorm, waarin directie met het bestuur de kaders vaststelt en vervolgens op basis van de uitkomsten kan handelen.

Gelijktijdig is echter waar te nemen dat de huidige procesgang binnen het bureau van Buma/Stemra op expliciet beleid is gestoeld, maar dat de oorspronkelijke besluitvorming daarvan niet altijd meer zichtbaar is (meer hierover bij de behandeling van de processen) en dat het bestuur meer op afstand heeft gestaan van de directie en de organisatie. Dit maakt het uitgevoerde beleid van het bestuur daarmee meer impliciet, wat overeen komt met een positionering richting positie 1.

Bovengenoemde verschillen in positionering kunnen mogelijk leiden tot onduidelijkheden in de governance.



Figuur 4. Indicatie bestuurlijke typering Buma/Stemra

Deze mogelijke onduidelijkheid blijkt ook uit de perceptie van het bestuur richting het bureau/de directie van Buma/Stemra. Het bestuur heeft namelijk mede naar aanleiding van de jaarverslaggeving over 2011 schriftelijke vragen gesteld over de bestuurlijke inrichting van Buma/Stemra.

Zo onderkennen zij onder meer de volgende thema's:

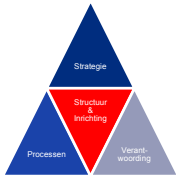
- Afstand van het bestuur ten opzichte van de dagelijkse bedrijfsvoering in relatie tot de besturende taak;
- Het daarvoor mogelijk instellen van een Audit Commissie (AC) om toezicht en controle te houden op aspecten van de bedrijfsvoering, waaronder inrichting van processen, stuurinformatie en integraal risicomanagement;
- De rol van het bestuur ten aanzien van nieuwe trends en (technologische) ontwikkelingen, samenwerking met derden en besluitvorming daaromtrent.

In lijn met de statuten ziet het bestuur zich verantwoordelijk voor het beleid in combinatie met een toezichthoudende rol op de directie bij de uitvoering van het beleid. De ledenraad moet in dit kader een belangrijke functie vervullen in het vertegenwoordigen van de individuele belanghebbenden en het adviseren van het bestuur. Dit zou een positionering tussen 3 en 4 impliceren.

Ongeacht de positionering, is het van belang duidelijk voor een positie te kiezen. Iedere positie kan werkbaar zijn voor een organisatie als Buma/Stemra, waarbij het bestuur inderdaad haar besluitvorming expliciet maakt richting de directie, al dan niet gebaseerd op adviezen van de ledenraad en input van de directie.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

4. Structuur & Inrichting



De afstemming tussen directie en bestuur kan verder versterkt worden door gezamenlijk overeenstemming te bereiken over de missie en visie van Buma/Stemra en de daaruit voorvloeiende rol- en taakverdeling tussen bestuur en directie.

Deze gezamenlijke overeenstemming kan het bestuur vervolgens benutten om haar governance meer expliciet vorm te geven, bijvoorbeeld door additionele taken bij bestaande commissies neer te leggen.

Suggestie(s) voor verdere verbetering

Binnenkort treedt het nieuwe bestuur van Buma/Stemra aan in een kleinere samenstelling dan voorheen. Dit biedt een natuurlijk moment voor het bestuur en de directie om gezamenlijk met de ledenraad de piketpalen voor de komende bestuursperiode te slaan.

Onderwerpen die daarbij aan de orde moeten komen zijn ten minste (in volgorde van belang):

- Overeenstemming over de missie en visie van Buma/Stemra en de daaruit voortvloeiende gevolgen ten aanzien van collectief versus individu;
- Rol- en taakverdeling tussen bestuur en directie, inclusief een praktische beschrijving van eigen aandachtsgebieden;
  - Een bestuurdersprofiel is aanwezig;
- Overzicht van mandaten vanuit het bestuur aan de directie ten aanzien van zelfstandige besluiten en besluiten waarvoor bestuursinstemming noodzakelijk is;
- Informatiebehoeften, frequentie en diepgang.

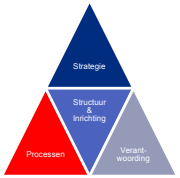
De eventueel aanvullende instelling van een Audit Committee (AC) is in onze ogen afhankelijk van het probleem dat Buma/Stemra hiermee wenst op te lossen. Het doel moet de middelen heiligen. Het doel is om vanuit het bestuur inzicht te hebben in de werking van de uitvoeringsorganisatie en de dagelijkse werkzaamheden. Voor dergelijk inzicht zijn ook andere oplossingen mogelijk. Bovendien zijn er voor AC-leden wellicht extra eisen verbonden in termen van gewenste deskundigheid, beschikbare tijd en inhoudelijke advisering richting het voltallige bestuur in besluitvorming.

Wij bevelen in ieder geval aan om de toezichthoudende taken zoals benoemd in de statuten binnen het bestuur en de eventueel te vormen commissies nader uit te werken en te beschrijven. Het bestuur kan zich in haar toezichthoudende taken laten inlichten over bevindingen van – mede op verzoek van het bestuur – uitgevoerde (operationele) audits. Hiervoor is het noodzakelijk, dat het bestuur zich richting de directie actief uitspreekt over haar informatiebehoeften.

Een dergelijke constructie is in lijn met de concept EU-richtlijn voor CBO's van auteurs- en naburige rechten (artikel 8) en meer geëigend voor de fase waarin Buma/Stemra zich nu bevindt.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5a. Kernactiviteiten – incassoproces



Het incassoproces bestaat uit vijf samenhangende stappen. De voornaamste stappen zijn het bepalen van de te licenseren markt en het afsluiten van licenties met muziekgebruikers.

Buma/Stemra heeft verschillende interne beheersingsmaatregelen getroffen om optimalisatie van de incasso mogelijk te maken. Het gebruik van IT speelt hierbij een steeds belangrijkere rol, mede als gevolg van de steeds betere mogelijkheden om muziekgebruik actief te detecteren.

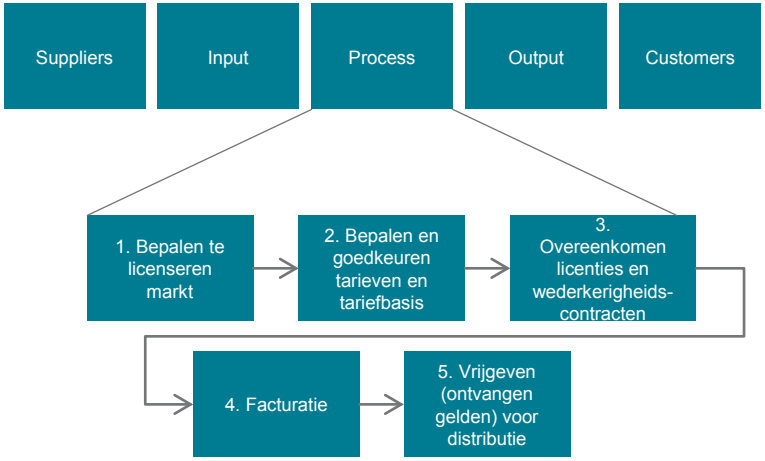
Inleiding

In het licht van deze opdracht zijn voor de processen incasso en repartitie de processen middels SIPOC op hoofdlijnen in kaart gebracht en aan de hand daarvan nader geanalyseerd op mogelijkheden voor verdere verbetering.

De nu volgende analyse heeft betrekking op het incassoproces.

Procesoverzicht incassoproces Buma

Het proces van incasseren van auteursrechten is als volgt samen te vatten:



Figuur 5a. Overzicht processchema incassoproces

Observaties

We zullen nu per onderdeel de hoofdlijnen bespreken.

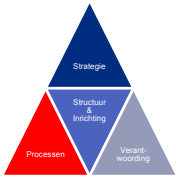
Suppliers (leveranciers) en Inputs (informatiebronnen)

In het incassoproces zijn verschillende informatieverschaffers betrokken die in meer of mindere mate de input voor het proces leveren. Onder meer de volgende informatieverschaffers zijn geïdentificeerd:

Supplier	Input
• Wetgever	• Auteurswet/auteursrecht • Overige wet- en regelgeving
• Belanghebbenden	• Exploitatiecontract voor repertoire
• Algemene leden en aangeslotenen-vergaderingen	• Leden- en aangeslotenenbesluiten
• Bestuur	• Bestuursbesluiten
• Directie	• Directiebesluiten
• Muziekgebruikers	• Licentieverzoek • Gegevens over muziekgebruik
• Koepel- of brancheorganisaties en zusterorganisaties	• Afspraken internationale zusterorganisaties • Keurmerk
• Service-organisaties	• Muziekdetectie voor muziekgebruik
• Juridische zaken	• Randvoorwaarden

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5a. Kernactiviteiten – incassoproces



De processtappen zijn inzichtelijk en volgen elkaar logisch op.

Suppliers en inputs (vervolg)

De uitvoeringsorganisatie van Buma/Stemra dient de belangen van de verschillende informatieverschaffers op elkaar af te stemmen alvorens tot vermarkten van auteursrechten over te kunnen gaan. Te meer, daar de verschaffers van informatie binnen dit proces ook vaak de klanten van Buma/Stemra zijn, zoals ook in het bovengenoemde overzicht is aangegeven.

Van de informatiebronnen zijn de Auteurswet en de auteursrechten zelf belangrijk, aangezien de wet bepaalt welke auteursrechten vermarkt kunnen worden. Hierin schuilt echter ook één van de voornaamste risico's van het incassoproces: nieuwe trends en ontwikkelingen op het gebied van muziekgebruik en –beleving kunnen de toepassing van de wet bemoeilijken. Oftewel: is bij deze nieuwe trends en ontwikkelingen sprake van een openbaarmaking of mechanische reproductie en daarmee een basis om auteursrechten te incasseren?

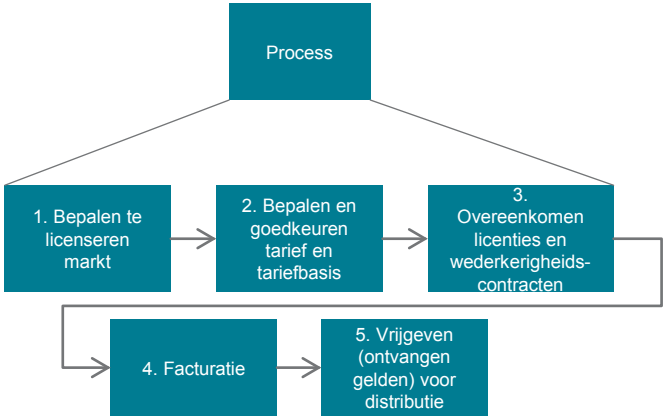
Buma/Stemra verricht dan ook met enige regelmaat marktonderzoek en voert besprekingen met de voornaamste partijen in de industrie om tijdig nieuwe diensten en of producten te kunnen onderkennen die mogelijk tot openbaarmaking of mechanische reproductie van muziek leiden.

Proces

Het proces van incassering van auteursrechten bestaat in essentie uit vijf stappen, zoals hiernaast nogmaals weergegeven: Deze stappen zijn in algemene zin routinematig van karakter.

In de eerste stap bepaalt het bestuur in samenspraak met de directie waar qua incassering de focus voor de komende periode op wordt gericht. In beginsel geeft ieder muziekgebruik aanleiding tot incasseren, maar daadwerkelijke incassering is economisch niet altijd lonend. De grote stromen zijn veelal bekend en komen voort uit radio, televisie, horeca, werkruimte, verkoopruimte en podia.

Vervolgens bepaalt de directie in stap twee – naar aanleiding van de uitkomsten uit stap 1 – het tarief per marktsegment en de basis waarop



Figuur 5b. Overzicht processchema incassoproces

het tarief in rekening wordt gebracht. Deze basis heeft betrekking op de duur van het muziekgebruik, de omvang van de ruimte waar de muziek te horen is en voor hoeveel mensen de muziek te horen is. De hoogte is uiteraard afhankelijk van de evaluatie van de marktomstandigheden door directie en bestuur.

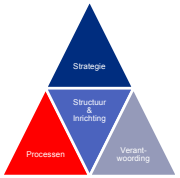
Stap 3 is het afsluiten van de daadwerkelijke licenties met gebruikers over het muziekgebruik. In deze stap speelt de collectieve behartiging van individuele rechten een belangrijke rol. Onderdeel van stap 3 kan zijn het toekennen van volumekortingen. Ook hier speelt een economische afweging tussen effectiviteit en efficiency een rol.

De wederkerigheidscontracten hebben betrekking op de contracten die Buma/Stemra met buitenlandse zusterorganisaties afsluit om grensoverschrijdende belangenbehartiging mogelijk te maken.

In de laatste twee stappen brengt Buma/Stemra de overeengekomen vergoeding daadwerkelijk in rekening, waarna de ontvangen gelden voor repartitie beschikbaar worden gesteld.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5a. Kernactiviteiten – incassoproces



Het management heeft de voornaamste risico's gemitigeerd door maatregelen van interne beheersing.

Customers (klanten) en Output (informatieverstrekking)

Uiteindelijk leidt de bewerking van ontvangen informatie tot de volgende klanten en output:

Customer	Output
• Belanghebbenden • Directie • Bestuur	• Marktcategorieën • Marktbewerkingsplan • Tarieven • Ontvangen gelden voor distributie
• Muziekgebruikers	• Licentieacceptatie • Voorschotnota's en eindafrekeningen • Betaling
• Zusterorganisaties	• Wederkerigheidscontracten (incasso buitenlands muziekgebruik)

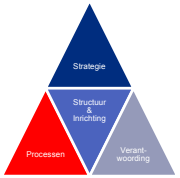
Voornaamste risico's en beheersmaatregelen

In de hierna volgende tabel is een overzicht opgenomen van de voornaamste risico's in het proces en bijbehorende beheersmaatregelen.

Mogelijk risico	Maatregel
• Interpretatieverschil en/of onduidelijkheid incassogrondslag • Afname betalingsbereidheid	• Auteurswet • Handhaving • Buitendienst • Jurisprudentie • Overeenkomen licenties
• Acceptatie tarifering door gebruikers en rechthebbenden	• Internationale afspraken (zoals Cannes-akkoord BIEM) • Onderhandelingsprotocol • Goedkeuring door directie • Publicatie op website
• Onvolledigheid incassering auteursrecht	• Structureel onderzoek naar nieuwe muziekgebruikers (zoals KvK) • Muziekdetectie voor muziekgebruik (zoals fingerprinting, DJ monitoring en Webcrawler) • Controle van muziekdetectie door middel van handmatig klokken van muziekgebruik • Monitoring huidig klantbestand • Buitendienst
• Betalingsrisico's	• Voorfacturering • Incassoprocedure met deurwaarder

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5a. Kernactiviteiten – incassoproces



Algemene observaties

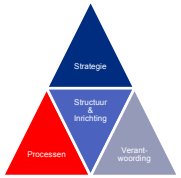
Samen met het repartitieproces is het incassoproces een voor stakeholders gevoelig proces. Dit proces leidt namelijk uiteindelijk tot de te verdelen inkomstenstroom onder belanghebbenden. Het proces van incassering van auteursrechten is complex vanwege de soms voor meerdere uitleg vatbare informatiebronnen en de daaruit voortvloeiende oordeelsmomenten binnen het proces, zoals de vraag of er sprake is van een te licenceren markt en welk tarief voor een bepaalde markt gehanteerd moet of kan worden. Niet in de laatste plaats is de positie van de wetgever hierin van belang. Helderheid over de wet vergemakkelijkt de toepassing ervan door Buma/Stemra.

Het proces is in de kern echter niet moeilijk, wat ook blijkt uit het te overzien aantal processtappen. Uit het jaarverslag komt ook naar voren dat Buma/Stemra voor wat betreft Buma, succesvol is in haar activiteiten binnen het incassoproces gegeven de stijgende lijn in de geïncasseerde gelden over de periode 2007-2011, in combinatie met een stijgend aantal leden en deelnemers. Stemra kent een andere dynamiek als gevolg van een veranderende muziekbeleving in de maatschappij waarin nieuwe technologieën de uitoefening van het mechanische reproductierecht bemoeilijken.

Vanwege het belang van het incassoproces heeft de directie van Buma/Stemra al verschillende projecten geïnitieerd om het proces verder te optimaliseren. Dit is ook een kenmerk van een lerende organisatie en past ook binnen de eerder aangehaalde ambitie om het INK-model te implementeren. Het ontvangen overzicht van projecten toont aan dat de directie veel nieuwe initiatieven heeft ontplooid om tot verbetering te komen. Deze initiatieven komen zeker niet alleen voort uit geïdentificeerde problemen. Juist ook nieuwe trends en ontwikkelingen zijn voor de directie aanleiding om te investeren in verdere verbetering indien dit dienstbaar is aan de algemene doelstelling van Buma/Stemra, zijnde de collectieve behartiging van individuele rechten.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5a. Kernactiviteiten – incassoproces



Suggestie(s) voor verdere verbetering

Ten aanzien van de procesgang zelf hebben wij geen specifieke observaties. Uit de SIPOC analyses komen geen belangrijke omissies naar voren. De uitgevoerde accountantscontrole op de jaarrekening geeft ook geen aanleiding aan de werking van de beheersmaatregelen te twijfelen.

De besluitvorming in het kader van beslissingen omtrent inspanning versus te verwachten opbrengsten is niet altijd geformaliseerd in de vorm van mandaten of vastleggingen, wat mogelijk kan bijdragen tot het eerder geschetste spanningsveld van collectieve behartiging van individuele rechten.

Het bestuur accordeert de jaarlijkse begroting waarin de te verwachten incasso is opgenomen. De vraag is echter in hoeverre stakeholders – en dan met name de bestuursleden die geen zitting hebben in de deelcommissies – bekend zijn met de inputs en outputs van het proces en dus of zij de grondslagen onder de begroting nu impliciet of expliciet goedkeuren. Dit voert wellicht terug op een mogelijke miscommunicatie over wederzijdse informatiebehoeften tussen directie en bestuur en de ingenomen standpunten ten aanzien van marktbewerking en incassering.

Wij bevelen daarom aan om het voltallig nieuw te installeren bestuur op hoofdlijnen te informeren over de procesgang van incassering en de daaruit volgende (impliciete) besluitvorming, zodat het bestuur met een mandaat deze procesgang kan formaliseren. Dit zal bijdragen aan het vergroten van de transparantie en duidelijkheid van de activiteiten van de uitvoeringsorganisatie van Buma/Stemra richting het bestuur en de directie van Buma/Stemra een valide basis geven voor de daadwerkelijke uitvoering van het proces en verdere versterking van de goede verstandhouding tussen beiden.

Het is vervolgens de verantwoordelijkheid van het bestuur om de gevalideerde besluitvorming duidelijk en transparant over te brengen op de belanghebbenden die zij vertegenwoordigen. Tevens is het de taak van het bestuur om de verschillende bestuurscommissies ter verantwoording te roepen over de uitkomsten van hun werkzaamheden en de overwegingen die bij de besluitvorming van de commissie in ogenschouw zijn genomen. De directie kan hierbij uiteraard ondersteuning bieden.

De aandacht van de directie in verbeterprojecten gaat met name uit naar het verder verbeteren van het identificeren van muziekgebruikers en nieuwe soorten van muziekgebruik, zodat meer licenties afgesloten kunnen worden, het beter kunnen matchen van inkomsten en waargenomen muziekgebruik, en het efficiënter maken van de interne procesgang.

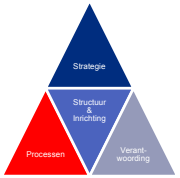
Evenals geldt voor veel andere organisaties, is Buma/Stemra geen projectgerichte organisatie, wat onder meer betekent, dat projecten vanuit de staande organisatie moeten worden uitgevoerd, naast de reguliere activiteiten.

Uit interne documentatie blijkt niet altijd duidelijk dat intern wordt geëvalueerd of verbeterprojecten tot de gewenste resultaten hebben geleid. Uitgaande van de veronderstelling, dat dergelijke projecten niet zomaar worden opgestart, impliceert dit dat Buma/Stemra nog niet haar volledige potentieel benut. Een nog beter projectmanagement kan hieraan wellicht een bijdrage leveren, met name ten aanzien van het scherp formuleren van de doelstelling van een project, het waarom achter het project en welke activiteiten dan nodig zijn om het resultaat werkelijk te behalen.

Een tweede suggestie ten aanzien van projecten is om vanuit de directie nog beter te bewaken welke projecten de organisatie onder handen heeft om de stapeling van projecten met eenzelfde doelstelling in een vroegtijdig stadium te voorkomen, dan wel te sturen op samenvoeging van meerdere projecten.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5b. Kernactiviteiten – repartitieproces



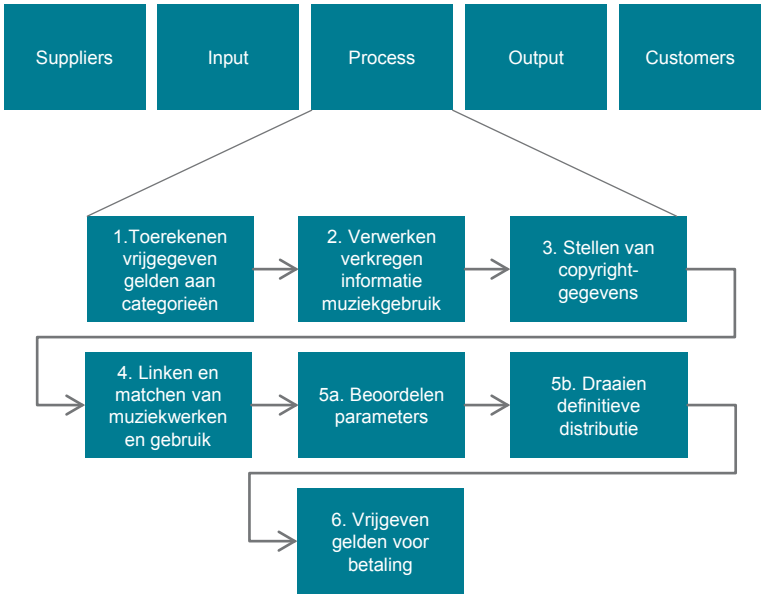
Inleiding

Nadat via het incassoproces de gelden voor distributie zijn ontvangen, verdeelt Buma/Stemra deze gelden onder de rechthebbenden op basis van het muziekgebruik. Deze verdeling vindt plaats in het repartitieproces.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat de repartitie van Buma anders verloopt dan de repartitie van Stemra. Details hierover vind u op de volgende pagina van dit rapport.

Procesoverzicht repartitieproces Buma

Het proces is als volgt samen te vatten:



Figuur 6a. Overzicht processchema repartitieproces

Observaties

We zullen nu per onderdeel de hoofdlijnen bespreken.

Suppliers (leveranciers) en Input (informatieverzameling)

In het repartitieproces zijn verschillende informatieverschaffers betrokken, die in meer of mindere mate de input voor het proces leveren. Wij hebben onder meer de volgende informatieverschaffers geïdentificeerd:

Supplier	Input
• Algemene leden en aangeslotenen-vergaderingen • Belanghebbenden	• Repartitiereglement • Vertegenwoordigd repertoire • Goedgekeurde jaarrekeningen • Leden- en aangeslotenenbesluiten
• Bestuur	• Bestuursbesluiten
• Directie	• Directiebesluiten
• Muziekgebruikers	• Gegevens over muziekgebruik (zoals playlists, cue sheets, license copies)
• Koepel- of brancheorganisaties en zusterorganisaties	• IPI (rechtendatabase) • Cue sheets (specificering muziekgebruik, films, commercials en documentaires) • Cisnet (internationale werkendatabase)
• Service-organisatie	• Muziekdetectie voor identificatie en duur van muziekgebruik • Mediaverdelingsonderzoek

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5b. Kernactiviteiten – repartitieproces

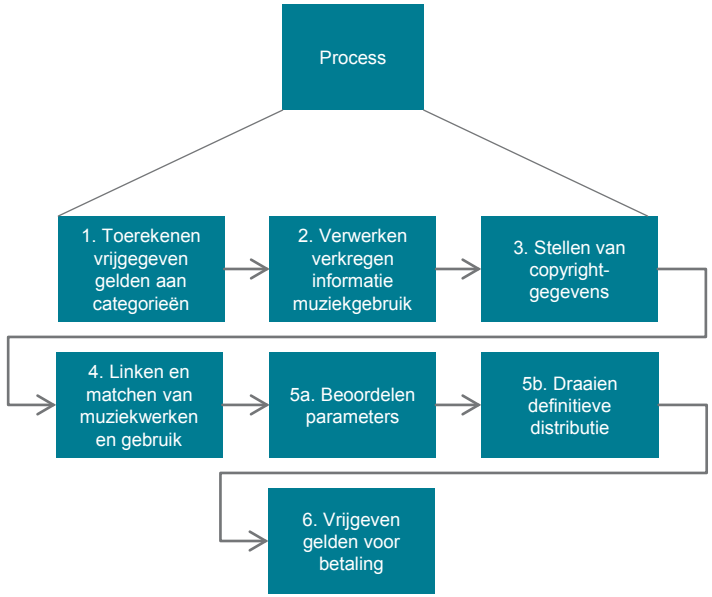
Er zijn verschillen in de wijze van toerekening van ontvangen gelden tussen Buma en Stemra, maar de essentie is gelijk: ontvangen gelden worden na toerekening vrijgegeven voor verdere distributie.

Deze toerekening vindt plaats op basis van bestuurs- en directiebesluiten, welke niet altijd formeel meer zijn vastgelegd.

De toerekening wordt bemoeilijkt door inschattingen omtrent niet-geïdentificeerd of niet te identificeren muziekgebruik.

Proces

Het proces van repartitie van auteursrechten bestaat in essentie uit zeven stappen, zoals onderstaand nogmaals:



Figuur 6b. Overzicht processchema repartitieproces

In de eerste stap wijst men de ontvangen gelden (vanuit de incasso) toe aan de verschillende rubrieken van muziekgebruik. De onderscheiden rubrieken zijn onder andere ernstige muziek, amusement, mechanische achtergrondmuziek en radio en televisie. De toewijzing is overigens grotendeels gebaseerd op de overeengekomen licenties, dus indien een licentie voor een ballet is afgesloten, dan komt de vergoeding daarvoor toe aan de rubriek ernstige muziek.

.

Een deel van de toewijzing vindt plaats op basis van bestuursbesluiten. De belangrijkste daarvan is de toerekening van het zogenaamde mediaverdeelonderzoek. Het is economisch niet haalbaar om ieder moment van de dag te registreren wie in Nederland naar welke zender luistert. Daarvoor wordt marktonderzoek verricht waarin wordt bepaald op welke zenders de muziekgebruiker overwegend afstemt. De verdeling die hier uit naar voren komt, gebruikt Buma/Stemra als input voor de verdeling van de ontvangen gelden vanuit werkruimte, verkoopruimte en deels horeca. Dit is van belang voor stap 2 van het proces.

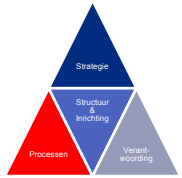
Andere vormen van toerekening op basis van bestuursbesluiten heeft betrekking op het steunen en stimuleren van bepaalde vormen van muziek, die zuiver op grond van de ontvangen gelden uit licenties weinig tot geen vergoeding zouden ontvangen. Deze bevinden zich voornamelijk binnen de rubriek ernstige muziek.

Tevens vindt in stap 1 de toerekening van de organisatiekosten aan de verschillende rubrieken plaats. Zoals aangegeven verloopt de eerste processtap van het proces anders voor Buma als voor Stemra. In geval van Buma vindt in de eerste stap, verrekening van de organisatiekosten (inclusief financiële baten en lasten en overige baten en lasten), naar rato over de categorieën plaats en vindt tevens toerekening van gelden aan het fonds voor sociale en culturele doeleinden plaats. Bij Stemra vindt de toekenning van vrijgegeven gelden plaats onder aftrek van een vaste inhouding voor administratiekosten.

Ook worden voor Buma als Stemra (zij het in mindere mate) in deze processtap ook reserveringen getroffen. Deze reserveringen hebben onder andere betrekking op het onvoldoende beschikbaar zijn van informatie om tot uitkering over te gaan (zoals het ontbreken van copyright informatie en het ontbreken van cue sheets).

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5b. Kernactiviteiten – repartitieproces



Er zijn verschillen in de wijze van toerekening van ontvangen gelden tussen Buma en Stemra, maar de essentie is gelijk: ontvangen gelden worden na toerekening vrijgegeven voor verdere distributie.

Deze toerekening vindt plaats op basis van bestuurs- en directiebesluiten, welke niet altijd formeel meer zijn vastgelegd.

De toerekening wordt bemoeilijkt door inschattingen omtrent niet-geïdentificeerd of niet te identificeren muziekgebruik.

Proces (vervolg)

In stappen 2 en 3 vindt vervolgens de verwerking van de verkregen data omtrent muziekgebruik plaats. Er zijn verschillende manieren van garing van deze data, vandaar dat er sprake is van meerdere processtappen. Een belangrijk deel van het gebruik wordt vastgesteld met fingerprinting, maar gebruik vanuit live amusement vindt plaats aan de hand van setlijsten, die gebruikers bij Buma/Stemra dienen in te leveren. Dergelijke lijsten (cue sheets) zijn ook nodig voor filmmuziek en reclames.

Stappen 2 en 3 leiden uiteindelijk tot de vaststelling welk muziekwerk voor welke duur waar ten gehore is gebracht. In stap 4 wordt vervolgens het gebruik gekoppeld aan de juiste rubriek. Uiteraard kan eenzelfde nummer in verschillende rubrieken terugkomen, omdat het gespeeld is op de radio, maar ook tijdens een live-concert.

De uiteindelijke vergoeding aan een belanghebbende hangt af van de beschikbare hoeveelheid ontvangen gelden in een rubriek. Deze hoeveelheid wordt uitgedrukt in een secondewaarde, welke berekend wordt als de verhouding tussen de hoeveelheid ontvangen geld en het aantal seconden muziekduur in een bepaalde rubriek. De directie voert in stap 5 een beoordeling uit op de hoogte van de secondewaarde. Uitgaande van bestendig muziekgebruik en bijbehorende tarifering zou deze waarde door de tijd heen stabiel moeten zijn. De directie kan op deze manier mede bepalen of de toewijzing van gelden aan rubrieken juist heeft plaatsgevonden.

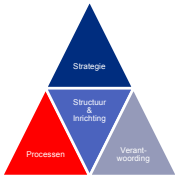
Customers (klanten) en Output (informatieverstrekking)

Uiteindelijk leidt de bewerking van ontvangen informatie in de processtappen tot output ten behoeve van klanten van het proces. Wij hebben onder meer de volgende klanten en output geïdentificeerd:

Customer	Output
• Belanghebbenden	• Distributiespecificatie • Uitgekeerde en uitbetaalde gelden
• Bestuur en directie	• Reserveringen voor nog te identificeren of niet te identificeren muziekwerken • Toekenningen aan fonds voor sociale en culturele doeleinden
• Zusterorganisaties	• Uitkeringen aan buitenlandse belanghebbenden

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5b. Kernactiviteiten – repartitieproces



Het management heeft de voornaamste risico's gemitigeerd door maatregelen van interne beheersing.

Voornaamste risico's en beheersmaatregelen

In de hierna volgende tabel is een overzicht opgenomen van de voornaamste risico's in het proces en bijbehorende beheersmaatregelen.

Mogelijk risico	Maatregel
• Acceptatie kostenpercentage voor Buma/Stemra door belanghebbenden	• Goedkeuring jaarrekening door ALV, met daarin opgenomen het te verrekenen exploitatieresultaat en socu-inhouding alsmede de begroting voor volgend jaar • Afstemming standaard kosteninhouding
• Verkeerde koppeling van muziekwerken en –gebruik	• Fingerprinting (auto)matching • Handmatige controle van non-id's (niet gelinkte muziekwerken)
• Onjuiste of onvolledige toerekening van gelden door invoerfouten of calculatiefouten	• Interne review op de gemaakte toerekening • Analyse van controle rapportages op verwerking, en follow-up van mogelijke bevindingen
• Onjuiste of onvolledige betaling van vergoedingen	• Interne review op de voorgestelde uitbetaling • Specificatie van uitkering voor belanghebbenden • Commentaren en klachten-systeem

Algemene observaties

Alle ontvangen/geïncasseerde gelden worden ook voor distributie beschikbaar gesteld. Ook voor het repartitieproces geldt dat in essentie het geen moeilijk proces betreft. De complexiteit van het proces is gelegen in de toepassing van het repartitiereglement in combinatie met toerekening van ontvangen gelden via bestuurs- en/of directiebesluiten.

De uitwerking ervan is navolgbaar in de aanwezige vastleggingen rondom de toerekening van ontvangen gelden. Wij hebben geconstateerd, dat de vastleggingen inzake de verdeling van gelden aansluit op de cijfers zoals deze blijken uit de jaarrekening van 2011. Deze vastleggingen bevatten ook een zekere rationale over de achtergronden voor een bepaalde toerekening of correctie. De besluitvorming rondom de toerekening of correctie van ontvangen gelden is echter niet altijd geformaliseerd in de vorm van mandaten of vastleggingen, dan wel geruime tijd geleden genomen, en zodanig, dat de formele goedkeuring van dergelijke besluiten niet altijd te achterhalen is.

Buma/Stemra heeft per 1 november 2012 een COO aangesteld, zodat de gehele operationele keten van incasso tot repartitie onder één verantwoordelijke kan plaatsvinden. De directie verwacht hier ook efficiencyvoordelen door te behalen.

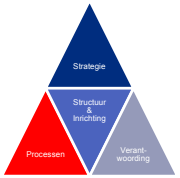
Suggestie(s) voor verdere verbetering

Ten aanzien van de procesgang zelf hebben wij geen specifieke observaties. Uit de SIPOC analyses komen geen belangrijke omissies naar voren. De uitgevoerde accountantscontrole op de jaarrekening geeft ook geen aanleiding aan de werking van de beheersmaatregelen te twijfelen.

Evenals opgemerkt bij het incassoproces achten wij het wenselijk, dat de uitgangspunten van het repartitieproces door het nieuw aan te stellen bestuur opnieuw (op hoofdlijnen) bekrachtigd worden. Dit voorziet de organisatie van een ankerpunt om eventuele klachten te kunnen pareren dan wel met een korte doorlooptijd op te lossen.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5c. Kernactiviteiten – Geautomatiseerde gegevensverwerking



Inleiding

De digitalisering van de maatschappij heeft uiteraard ook haar weerslag op Buma/Stemra, dat zonder IT uitvoering van haar werkzaamheden bemoeilijkt ziet. Met name de opkomst van het internet en de mogelijkheden om muziek online te beluisteren en of te downloaden alsmede wensen van belanghebbenden versterken deze tendens.

Uit dien hoofde heeft het CvTA in haar onderzoeksbrief dan ook aangegeven dat de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking onderdeel van onze beschouwing dient te zijn.

Observaties

De voornaamste constatering die wij in het kader van informatisering hebben, is dat de meeste bewerkingen op een geautomatiseerde wijze plaatsvinden, maar dat een belangrijke bewerking – die van de toerekening van incassogelden naar te distribueren gelden – extracomptabel plaatsvindt. De uitvoering van een aantal bestuurs- en directiebesluiten die in de distributie van gelden ten uitvoer moeten worden gebracht, terwijl deze uitvoering een zekere mate van oordeelsvorming vergt, bemoeilijkt de automatisering ervan.

De data in de extracomptabele omgeving is niet beveiligd tegen ongeautoriseerde mutaties van zowel brongegevens als formules. De interne controle die op de juistheid van de toerekening plaatsvindt is alleen zichtbaar in de autorisatie door de manager distributie en de uiteindelijke autorisatie voor vrijgave van betaling.

De geautomatiseerde koppeling van muziekwerken en gebruik middels het concept van fingerprinting is een belangrijke stap in het efficiënt en effectief koppelen van muziekgebruik aan de uiteindelijke rechthebbende(n). Buma/Stemra heeft verschillende onderzoeken (2009) naar de muziekidentificatie en koppeling van werken uitgevoerd en heeft tevens het proces van fingerprinting bij één van haar belangrijke leveranciers onderzocht.

Op grond van de bevindingen uit deze onderzoeken heeft Buma/Stemra haar interne beheersing verder aangescherpt, waaronder aanvullende controles op de aangeleverde databestanden ten aanzien van de juistheid en volledigheid van deze bestanden.

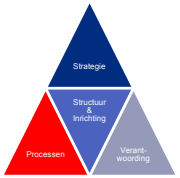
Suggestie(s) voor verdere verbetering

Ten aanzien van de geautomatiseerde gegevensverwerking hebben wij vanuit onze beschouwingen geen specifieke suggesties voor verdere verbetering.

Een deels handmatige verwerking is vanuit de organisatie te begrijpen. Wij adviseren wel ten aanzien van de handmatige verwerking voor de controle op de toerekening een formeel protocol op te stellen en te gebruiken, zodat beter zichtbaar wordt a) welke controles er verricht dienen te worden, b) of deze controles ook zijn uitgevoerd voor een gegeven distributie(periode) en c) of dit tot bevindingen en of aanpassingen heeft geleid.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5c. Kernactiviteiten – Klachtenafhandeling



Inleiding

Buma/Stemra kent een klachtenregeling voor rechthebbenden die commentaar hebben op de handelswijze van Buma/Stemra. Veelal hebben dergelijke commentaren betrekking op de distributie van geïncasseerde gelden aan rechthebbenden.

Het CvTA heeft in haar laatste onderzoeksrapport naar incidenten inzake Buma/Stemra ook onderzoek naar de klachtenprocedure laten verrichten, waaronder het verschaffen van inzicht in het proces van klachtenbehandeling.

Het is niet onze bedoeling om het eerder uitgevoerde onderzoek te herhalen. Wij hebben ons daarom beperkt tot een beschouwing van de inspanningen van Buma/Stemra om het proces te verbeteren naar aanleiding van de eerdere onderzoeksbevindingen.

Observaties

Mede naar aanleiding van de bevindingen uit het eerste CvTA-onderzoek heeft Buma/Stemra haar klachtenprocedure verder geanalyseerd en ook, waar wenselijk, verbeterd. Buma/Stemra had al eerder initiatieven ontplooid op dit gebied, waaronder een reorganisatie van de afdeling en een specifiek project om werkvoorraad-commentaren versneld te terug te brengen naar acceptabele niveaus.

In de ontvangen klachtenprocedure is ook een onderscheid aanwezig tussen een commentaar en een klacht, conform het advies van CvTA.

Ook is er een escalatieteam ingesteld ter afwikkeling van langer lopende commentaren en klachten. In dit team zijn meerdere afdelingen vertegenwoordigd.

Suggestie(s) voor verdere verbetering

Commentaren en klachten kennen natuurlijk een oorzaak. Wij adviseren Buma/Stemra haar registratie van commentaren en klachten uit te breiden, zodat ook de grondoorzaken van een klacht of een commentaar in kaart worden gebracht. Periodiek kan deze registratie vervolgens dienen als input voor de verbetering van de interne procesgang. De al aanwezige cause codes kunnen hierbij als startpunt dienen. Zo geven de cause codes aan, dat vooral het ontbreken van de juiste identificatie van muziekwerken (zoals cue sheets en label copies) tot het ontstaan van commentaren leidt.

Verder geven wij Buma/Stemra in overweging of de afhandeling van commentaren en klachten meer externe communicatie zou rechtvaardigen ten aanzien van oorzaken, achtergronden en getroffen maatregelen richting de toekomst. Dit bevordert de transparantie richting rechthebbenden en andere stakeholders.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5d. Kernactiviteiten – organisatiekosten

Het management heeft de jaarrekeningen van vergelijkbare organisaties benut om een vergelijking van organisatiekosten te maken. Hierbij is het Duitse GEMA – één van de grootste CBO's op het gebied van auteursrechten – als basis voor de vergelijking gebruikt.

De getoonde cijfers zijn ontleend aan de jaarrekeningen van de betreffende CBO's zonder hierbij rekening te houden met eventuele verschillen in waarderingsgrondslagen.

De gemaakte analyse geeft geen aanleiding tot verdere opmerkingen.

Inleiding

Collectieve beheersorganisaties ontplooien hun activiteiten ten behoeve van de leden annex rechthebbenden. Uiteraard brengen deze activiteiten kosten met zich mee, die (mede) door de geïncasseerde gelden gedekt dienen te worden.

De zogenaamde organisatiekosten worden vaak uitgedrukt in een percentage van de "omzet" of ontvangen gelden. Eén van de grootste CBO 's op het gebied van auteursrechten, het Duitse GEMA, verstaat onder omzet de incasso-omzet en overige (financiële) baten. Omwille van vergelijking is deze omzetdefinitie voor alle getoonde CBO's als basis gehanteerd. De hiernaast, door het management opgestelde, weergegeven grafieken tonen vervolgens deze omzet (in EUR miljoenen) en de organisatiekosten als percentage van deze omzet. Hierbij is Buma/Stemra naast soortgelijke CBO's geplaatst, zowel nationaal (bovenste grafiek) als internationaal (onderste grafiek). Buma/Stemra is overigens geconsolideerd weergegeven omdat er sprake is van één uitvoeringsorganisatie. Waar nodig heeft omrekening naar Euro's plaatsgevonden op basis van de gemiddelde jaarkoers van het betreffende jaar. De getoonde informatie is rechtstreeks afkomstig uit de jaarrekeningen van de betreffende organisaties, zonder hierbij rekening te houden met verschillen in waarderingsgrondslagen.

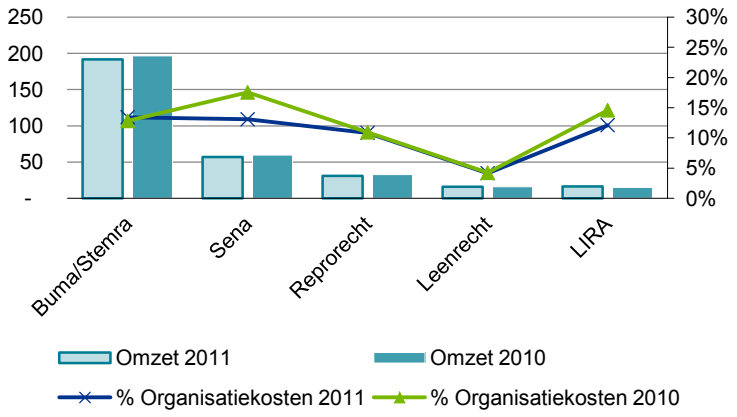
Observaties

De kostenpercentages van de CBO's bevinden zich binnen een bandbreedte van 10% tot 20%, met uitzondering van Leenrecht en SABAM. Het percentage van Buma/Stemra bedraagt 13%. Dit geeft geen aanleiding tot verdere opmerkingen ten aanzien van de exploitatiekosten van Buma/Stemra.

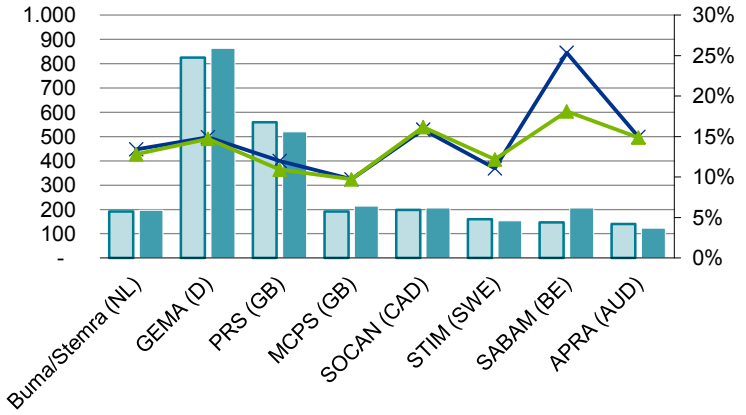
Suggestie(s) voor verdere verbetering

Exploitatiekosten hangen voor een belangrijk deel samen met de processen die Buma/Stemra ontplooit, waarbij een bepaald minimum aan kosten altijd aanwezig zal zijn. Wij geven het bestuur en de directie in overweging om de interne processen periodiek aan de hand van daartoe geschikte methoden te ijken om vast te stellen of er nog steeds sprake is van de meest efficiënte wijze van werken.

Organisatiekostenvergelijking nationaal



Organisatiekostenvergelijking internationaal



(Bron: jaarrekeningen 2011 en 2010. Geen accountantscontrole toegepast)

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

6. Verantwoording



Inleiding

Communicatie is van belang om de waardepropositie voor het voetlicht van (potentiële) stakeholders te brengen door informatie over de waardepropositie te verschaffen en middels deze informatie stakeholders te helpen de producten van Buma/Stemra te gebruiken en te benutten. Het onderdeel communicatiekanalen geeft invulling aan de wijze waarop Buma/Stemra met haar klanten contact heeft. Daarnaast is ook de kern van de boodschap voor iedere stakeholder in ieder van de kanalen van belang.

Identificatie van stakeholders

Buma/Stemra heeft verschillende groepen stakeholders. In verschillende interne documenten zijn de volgende groepen geïdentificeerd:

- Rechthebbenden;
- Muziekgebruikers;
- CBO-partners;
- Internationale zusterorganisaties;
- Overige partners;
- Leveranciers.

Onder de noemer CBO-partners is ook de toezichthouder College van Auteurs- en naburige rechten (CvTA) opgenomen als belanghebbende partij. Wetgeving lijkt eveneens begrepen onder CBO-partners.

Identificatie van belangrijke onderwerpen voor stakeholders

Volgens ontvangen informatie heeft Buma/Stemra een overzicht beschikbaar van informatiebehoeften van verschillende stakeholders. Vanuit de beschikbare brondocumenten lijkt de aandacht vooral gericht op de incasso en repartitie van vergoedingen. Dit is een bewuste keuze van Buma/Stemra, omdat de publieke aandacht zich ook op deze twee onderwerpen lijkt te concentreren.

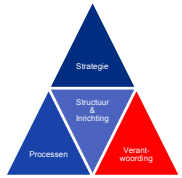
Gebruikte kanalen

Buma/Stemra benut naast haar formele statuten en reglementen verschillende media voor het overbrengen van haar boodschap, waaronder:

- Internet/mobile
  - Buma/Stemra beschikt over een algemene website en een afgesloten portal voor leden van de Vereniging of Stichting.
  - Buma/Stemra heeft de Song Tracker App, waarmee componisten, artiesten en uitgevers grafisch kunnen zien hoe vaak hun nummers op de belangrijkste radiozenders gedraaid worden. Ook is er AirPlayClaim voor het claimen van onbekende stukken,waarvan het gebruik wel is waargenomen.
  - Er is een Facebook-site met informatie en tevens is Buma actief op LinkedIn.
- Buma/Stemra Magazine
  - Het magazine verschijnt 4 keer per jaar en bevat informatie over events, nieuwe releases, interviews, maar ook achtergronden over juridische kwesties en standpunten of politieke ontwikkelingen.
- Events
  - Buma/Stemra draagt bij aan Buma Cultuur, dat verschillende events (zoals Amsterdam Dance Event/ADE, Noorderslag en Buma NL) om stakeholders uit en over de industrie te informeren inzake nieuwe trends en ontwikkelingen. Het uiteindelijke doel is om erkenning voor muziek te vergroten. Buma Cultuur ondersteunt en promoot zo het Nederlands muziekauteursrecht in zowel Nederland als in de belangrijkste exportmarkten voor de Nederlandse (niet per se Nederlandstalige) muziek.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

6. Verantwoording – vervolg



Gebruikte kanalen (vervolg)

- Jaarverslag
  - Buma/Stemra benut haar jaarverslag en jaarrekening om derden te informeren over de resultaten van haar activiteiten. De nadruk is (uiteraard) financieel, maar de bestuurs- en directieverslagen geven ook niet-financiële ontwikkelingen weer.
- CvTA
  - Het CvTA ontvangt per kwartaal financiële en niet-financiële gegevens (met name gericht op commentaren annex klachten) van Buma/Stemra.

Observaties

Buma/Stemra heeft haar verschillende stakeholders in kaart gebracht en duidelijk gemaakt voor wie zij haar activiteiten ontplooit. Ook is inzicht aanwezig in de informatiebehoeften van verschillende groepen stakeholders. De contacten met stakeholders zijn op verschillende niveaus in de organisatie bij verschillende afdelingen belegd.

De formele of schriftelijke communicatie richt zich nu vooral op de meest prominente stakeholders: de rechthebbenden en de muziekgebruikers. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de opbouw van de website en de vormgeving van het magazine. Hoewel dit ook de stakeholders zijn die directe invloed van de diensten van Buma/Stemra ervaren en daarom een logische doelgroep zijn, is het gevolg van deze insteek, dat andere stakeholders zich wellicht niet gehoord voelen.

Daarnaast is de communicatie vooral gericht op de primaire processen (incasso en repartitie) van Buma/Stemra met bovendien een nadruk op de financiële impact van deze primaire processen. Aanpalende – voornamelijk niet-financiële – informatie komt in de onderkende kanalen minder duidelijk naar voren. Zo besteedt Buma/Stemra in haar communicatie relatief weinig aandacht aan de implicaties van collectieve belangenbehartiging van individuele rechten, terwijl juist dit onderwerp maatschappelijke aandacht heeft gekregen en ook door de directie regelmatig geanalyseerd wordt op verdere verbeteringen en via bestuursrapportages aan het bestuur inzichtelijk worden gemaakt.

In de jaarrekening over 2011 meldt de directie dat respondenten in een onafhankelijk onderzoek naar Collectieve Beheersorganisaties vooral communicatie en transparantie als voornaamste verbeterpunt hebben opgegeven. Het CvTA geeft in haar rapport van 15 mei 2012 aan, dat de transparantie inzake klachtenafhandeling verder kan verbeteren.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

6. Verantwoording – vervolg



Suggestie(s) voor verdere verbetering

Een centrale inventarisatie – dus over afdelingen heen – van informatiebehoeften van verschillende stakeholders kan bijdragen aan het verder vergroten van de transparantie over Buma/Stemra als organisatie, omdat via deze inventarisatie de algemene doelstelling(en) en strategie kunnen worden gekoppeld aan de boodschappen die Buma/Stemra aan haar stakeholders overbrengt. Het bestuur en de directie kunnen zo nog beter bewaken dat de organisatie met één stem naar buiten treedt over ieder willekeurig onderwerp.

Gegeven de achtergronden van de meest prominente stakeholders verdient het bovendien de aanbeveling om in de huidige formele communicatie de financiële dominantie in de informatievoorziening terug te brengen ten gunste van niet-financiële informatie, waardoor de directie het inzicht vergroot in de effectiviteit van Buma/Stemra in het behalen van haar doelstelling(en) en strategie. Dit komt overeen met de suggesties uit de concept EU-richtlijn inzake de opstelling van een transparantieverslag.

Uitgangspunt hierbij zou de toegevoegde waarde van Buma/Stemra voor de maatschappij moeten zijn. Buma/Stemra levert zo het antwoord op de vragen “wat zou er niet gebeuren als Buma/Stemra er niet zou zijn?” en “wat zou er gebeuren als er geen Buma/Stemra zou zijn?”. Vooral zogenaamde Game Changers, zoals de opkomst van online muziek, kunnen van grote invloed op de operaties van Buma/Stemra zijn. De gevolgen van dergelijke Game Changers komen niet altijd in de communicatie naar stakeholders aan de orde, althans niet op een gestructureerde manier (Plan-Do-Check-Act, conform het INK-managementmodel).

Buma/Stemra heeft overigens de effectiviteit van haar communicatie als mogelijk verbeterpunt deels wel onderkend en werkt momenteel aan en met een nieuw PR/communicatieplan.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en ‘cutting through complexity’ zijn geregistreerde merken van KPMG International.



cutting through complexity™

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.