

# Voorkomen van belangenverstrengeling bij mediaorganisaties

Goede voorbeelden uit de praktijk

# Inleiding

Een adequate beheersing van het risico op belangenverstrengeling is belangrijk voor de publieke mediasector. Deze wordt immers voor een groot deel uit algemene middelen gefinancierd. (Financiële) rechtmatigheid is daarom van groot belang. Bovendien heeft de publieke mediasector een wettelijke taakopdracht om media-aanbod onafhankelijk tot stand te brengen. Het voorkomen van iedere (schijn van) belangenverstrengeling, is daarvoor een randvoorwaarde.

## Achtergrond

Het Commissariaat voor de Media (hierna 'het Commissariaat') heeft uit hoofde van zijn toezichthoudende taak in 2023 onderzoek gedaan naar de omgang met (de schijn van) belangenverstrengeling bij de landelijke publieke media-instellingen, de Ster en de Nederlandse Publieke Omroep (hierna 'de NPO'). Voor dit onderzoek formuleerde het Commissariaat zijn verwachtingen ten aanzien van de wijze waarop mediaorganisaties omgaan met het thema belangenverstrengeling. Deze verwachtingen zijn tot stand gekomen op basis van de eisen die gelden voor de landelijke publieke media-instellingen uit de Mediawet 2008, de Beleidsregels governance en interne beheersing 2017 (hierna 'de Beleidsregels') en de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep 2021 (hierna 'de Gedragscode').

Met deze praktijkhandreiking (hierna 'de handreiking') deelt het Commissariaat zijn verwachtingen. Tevens deelt het Commissariaat de goede praktijkvoorbeelden die hij tijdens het onderzoek bij de verschillende mediaorganisaties heeft aangetroffen, evenals een aantal goede praktijkvoorbeelden afkomstig uit andere sectoren.<sup>1</sup> Met dit document wil het Commissariaat concrete aanknopingspunten bieden voor een deugdelijke inrichting, sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen ter voorkoming van (de schijn van) belangenverstrengeling.<sup>2</sup>

## Doelgroep

De handreiking is geschreven voor de landelijke, regionale en lokale publieke media-instellingen, de NPO, de Regionale Publieke Omroep (hierna 'de RPO') en de Ster.



<sup>1</sup> Hierbij heeft het Commissariaat zich onder meer gebaseerd op good practices uit de brochure 'Risicobeheersing belangenverstrengeling bij pensioenfondsen, DNB (2015)'.  
<sup>2</sup> Zie artikel 2.178 van de Mediawet 2008

## Status van de handreiking

Deze handreiking dient ter verduidelijking van verplichtingen uit wet- en regelgeving en biedt mediaorganisaties handvatten om hieraan te voldoen. Het Commissariaat beoogt door zijn verwachtingen in dit document te expliciteren, richting te geven aan de wijze waarop de sector uitvoering geeft aan de toepasselijke eisen uit wet- en regelgeving. De handreiking kan dienen als ondersteunend middel voor partijen bij de invulling van hun eigen beleid en procedures.

De voorbeelden in deze handreiking zijn niet uitputtend. Daarnaast zijn niet alle in deze handreiking genoemde normen en verwachtingen onverkort op alle mediaorganisaties van toepassing. Desalniettemin kunnen alle mediaorganisaties de handreiking gebruiken als hulpmiddel om – op basis van hun eigen professionele oordeel en inzicht – hun risicobeheersing op het gebied van belangenverstrengeling (verder) vorm te geven.

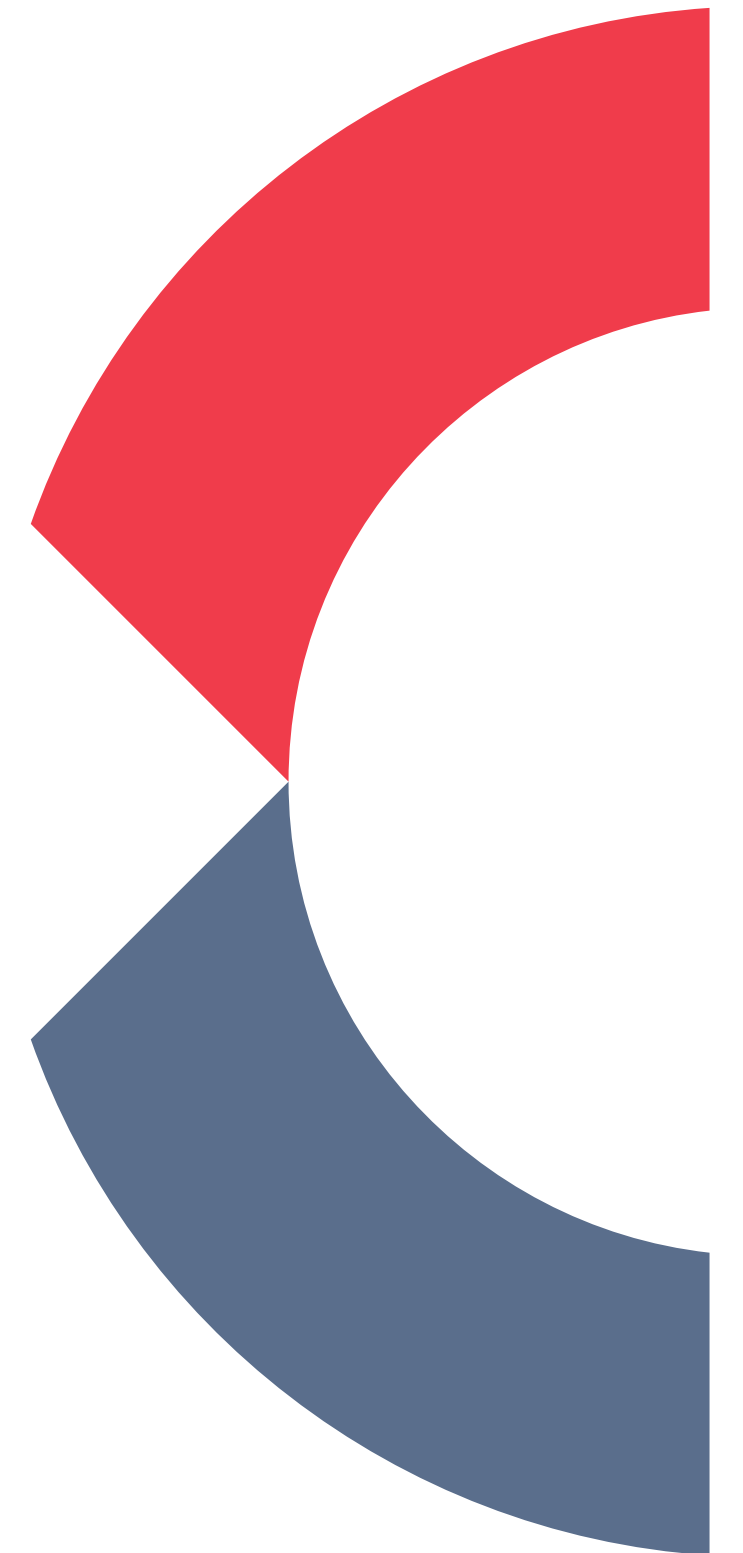
## Leeswijzer

De handreiking is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt het begrip belangenverstrengeling toegelicht. In hoofdstuk 2 wordt het regelgevend kader beschreven. Een aantal algemene uitgangspunten die het Commissariaat van belang acht, wordt benoemd in hoofdstuk 3. In de hoofdstukken die daarna volgen uit het Commissariaat zijn verwachtingen aan de hand van negen specifieke thema's. Deze verwachtingen vult het Commissariaat vervolgens per thema aan met goede voorbeelden uit de praktijk.

De volgende negen thema's acht het Commissariaat van belang voor een deugdelijke inrichting, sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen ter voorkoming van (de schijn van) belangenverstrengeling.

Deze thema's vloeien direct dan wel indirect voort uit (de geest van) de toepasselijke wet- en regelgeving.

- 1 Risicoanalyse
- 2 Interne regeling
- 3 Meldingsplicht
- 4 Externe opdrachtnemers
- 5 Bewustwording
- 6 Periodieke inventarisatie
- 7 Interne en openbare registers
- 8 Bestuur
- 9 Raad van toezicht



# 1 • Wat verstaan we onder belangenverstremgeling?

Er kunnen verschillende gradaties van belangenverstremgeling worden onderscheiden<sup>3</sup>.

Van **daadwerkelijke belangenverstremgeling** is sprake wanneer de behartiging van het belang van de mediaorganisatie daadwerkelijk of naar alle waarschijnlijkheid op oneigenlijke wijze wordt beïnvloed door andere (privé)belangen van een medewerker<sup>4</sup> of externe opdrachtnemer<sup>5</sup>. Bijvoorbeeld: een medewerker van een mediaorganisatie is verantwoordelijk voor het beoordelen van een voorstel van een buitenproducent. De directeur van deze buitenproducent is tevens de broer van de medewerker.

Bij belangenverstremgeling gaat het dus om een verstremgeling van (privé)belangen en functionele belangen. (Privé)belangen kunnen van *financiële* of van *niet-financiële* aard zijn. Van een financieel belang is bijvoorbeeld sprake wanneer een medewerker aandelen heeft in een bedrijf waar de mediaorganisatie zaken mee doet. Niet-financiële belangen kunnen bijvoorbeeld gelegen zijn in voormalige dienstverbanden, vriendschappen, familiebanden of andere persoonlijke belangen.

Niet alle (tegengestelde) belangen hoeven – zoals uit de definitie hierboven volgt – te leiden tot daadwerkelijke belangenverstremgeling. Daarom is het van belang om in dit verband ook potentiële en schijnbare belangenverstremgeling te onderscheiden:

- **Potentiële belangenverstremgeling** doelt op de situatie waarbij andere (privé)belangen van een medewerker of externe opdrachtnemer in de toekomst *kunnen* conflicteren met het belang van de mediaorganisatie waarvoor deze persoon werkzaam is, bijvoorbeeld in geval van een verandering van functie, betrokkenheid bij een nieuw programma of nieuwe samenwerkingsverbanden. Bij een potentieel belangenconflict is dus op het moment van beoordelen nog geen sprake van een (daadwerkelijk of schijnbaar) belangenconflict, maar dit is in potentie wel aanwezig.

De situatie kan door verandering van omstandigheden op termijn resulteren in een daadwerkelijk of schijnbaar belangenconflict. Bijvoorbeeld wanneer er een familierelatie bestaat tussen een medewerker van de mediaorganisatie en de eigenaar van een bedrijf waarmee de mediaorganisatie in de toekomst mogelijk zaken zal doen. Of wanneer een externe opdrachtnemer naast zijn werkzaamheden als presentator voor de mediaorganisatie zich heeft verbonden aan een commerciële organisatie. Deze activiteit is op dit moment niet van invloed op de werkzaamheden van de externe opdrachtnemer bij de mediaorganisatie, maar in de toekomst kan dit wel het geval zijn. Bijvoorbeeld wanneer in het programma dat de externe opdrachtnemer presenteert aandacht wordt besteed aan de commerciële organisatie dan wel de sector waarbinnen deze commerciële organisatie actief is.

- We spreken van **schijnbare belangenverstremgeling** wanneer een ander (privé)belang van een medewerker of externe opdrachtnemer de uitvoering van zijn/haar taken op onjuiste wijze *lijkt* te beïnvloeden, terwijl dit niet het geval is. In de buitenwereld, waar men niet altijd beschikt over alle feiten, kan een schijnbaar conflict een reactie oproepen die mogelijk niet juist is, maar wel voor onrust in de mediaorganisatie of de maatschappij kan zorgen. Bijvoorbeeld een mediaorganisatie gunt een opdracht aan de partner van een medewerker. Ondanks dat de betreffende medewerker niet betrokken is geweest bij de besluitvorming over deze opdracht, kan het toch lijken alsof er sprake is van belangenverstremgeling die de besluitvorming beïnvloedt.

Het Commissariaat acht het van belang dat mediaorganisaties bij het inrichten van hun processen en beleid zich bewust zijn van de verschillende gradaties van belangenverstremgeling. Het (her)kennen van potentiële belangenverstremgelingen en het nemen van beheersmaatregelen is van belang om de situatie te voorkomen dat schijnbare of daadwerkelijke belangenverstremgeling zich voordoet.

<sup>3</sup> Handreiking Belangenverstremgeling, BIOS (2010).

<sup>4</sup> Met 'medewerker' doelen wij op personen in (vaste) loondienst, maar ook op tijdelijke medewerkers, bestuursleden, directieleden en toezichhouders.

<sup>5</sup> Onder 'externe opdrachtnemer' verstaan we personen of partijen die geen medewerker zijn, maar in opdracht van een mediaorganisatie werkzaamheden uitvoeren. Te denken valt aan freelancers of buitenproducenten, daaronder ook begrepen personeel en opdrachtnemers van buitenproducten die werkzaamheden uitvoeren ten behoeve van de mediaorganisatie.

## 2 • Regelgevend kader

Regels omtrent het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremgeling vinden hun wettelijke grondslag voornamelijk in de artikelen 2.3 en 2.178 van de Mediawet 2008.

Artikel 2.178 van de Mediawet 2008 bepaalt dat landelijke en regionale publieke media-instellingen en de Ster hun bedrijfsprocessen zodanig moeten inrichten dat een deugdelijke inrichting, sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen is gewaarborgd. Het beleidsmatig tegengaan van (de schijn van) belangenverstremgeling kan als belangrijk onderdeel van deze bedrijfsprocessen worden beschouwd. De Beleidsregels geven nadere invulling aan de norm van artikel 2.178 Mediawet 2008 en bepalen dat elke vorm van belangenverstremgeling moet worden voorkomen (artikel 2.5 Beleidsregels). Het bestuur is verantwoordelijk voor het vastleggen van de wijze waarop met belangenverstremgeling wordt omgegaan (artikel 2.6 Beleidsregels) en de raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van een en ander door het bestuur (artikel 2.8 Beleidsregels).

Op grond van het bepaalde in artikel 2.3 Mediawet 2008 moet de NPO een gedragscode opstellen die onder meer regels bevat voor integer handelen van bestuurders en medewerkers. Deze regels zijn hoofdzakelijk

terug te vinden in Principe 2 van de Gedragscode en zien met name op het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremgeling. De Gedragscode is van toepassing op de NPO, de landelijke publieke media-instellingen en de Ster. Daarnaast bevat Principe 6 van de Gedragscode regels die het bestuur verantwoordelijk stellen voor een goed systeem van interne risicobeheersing, waaronder de risico's die verband houden met het handelen van medewerkers en de maatschappelijke positionering van de mediaorganisatie.

Het Commissariaat houdt toezicht op de naleving van de hiervoor genoemde bepalingen en kan deze zo nodig bestuursrechtelijk handhaven, zo volgt uit artikel 7.11 Mediawet 2008. Voor het toezicht op de naleving van de Gedragscode geldt dat dit sinds 1 juli 2021 tot de taken van het Commissariaat behoort.

Het Commissariaat formuleerde zijn verwachtingen ten aanzien van de wijze waarop mediaorganisaties omgaan met het thema belangenverstremgeling op basis van de wettelijke eisen die gelden voor de landelijke publieke media-instellingen. Het staat mediaorganisaties vrij om in de praktijk op andere wijze dan de geformuleerde verwachtingen uitvoering

te geven aan de wettelijke eisen voor zover het de open normen betreft. Hiervoor geldt het 'pas toe of leg uit'-principe.

De Gedragscode is van toepassing op de landelijke publieke media-instellingen, de NPO en de Ster. De Beleidsregels zijn op hun beurt van toepassing op de landelijke en regionale publieke media-instellingen, de NPO, de RPO en de Ster. Dit betekent echter niet dat deze regelingen zonder betekenis zijn voor de mediaorganisaties die buiten hun toepassingsbereik vallen. De hierin neergelegde normen kunnen ook voor hen van belang zijn en kunnen dienen als richtsnoeren voor het eigen handelen.

# 3 • Algemene uitgangspunten

Het Commissariaat vraagt aandacht voor een aantal algemene uitgangspunten wanneer een mediaorganisatie invulling geeft aan beleid en procedures om het risico op belangenverstremgeling te voorkomen.

## Brede blik en proactieve houding gewenst

Het regelgevend kader bestaat voor een deel uit normen die open zijn geformuleerd, zodat deze in verschillende situaties kunnen worden toegepast. Het Commissariaat verwacht dat mediaorganisaties deze open normen ruim interpreteren, zodat niet alleen wordt gehandeld naar de letter, maar ook naar de geest van de regelgeving.<sup>6</sup> Dit betekent bijvoorbeeld dat er oog moet zijn voor risico's op belangenverstremgeling voortvloeiend uit andere situaties/omstandigheden dan uitsluitend de vormen die worden genoemd in Principe 2 van de Gedragscode. Immers, zoals ook in artikel 2.5 van de Beleidsregels is genoemd, wordt de mediaorganisatie geacht iedere vorm van belangenverstremgeling te voorkomen. Een brede en kritische blik op potentiële risico's en een proactieve houding zijn daarvoor noodzakelijk. De vraag of er sprake is van belangenverstremgeling wordt bepaald door de omstandigheden van het geval. Zo kunnen bijvoorbeeld ook voormalige dienstverbanden, familiebanden, vriendschappen of andere persoonlijke relaties leiden tot (de schijn van) belangenverstremgeling.

## Balans tussen formele en informele beheersmaatregelen

Verder is het van belang dat mediaorganisaties aandacht hebben voor een goede balans tussen formele en informele processen. Risicobeheersing kan niet alleen worden gezocht in formele procedures, maar juist ook in 'soft controls' voor de sturing van gedrag en de beheersing van integriteitsrisico's. Zoals de mate waarin zaken bespreekbaar zijn en de kwaliteit van leiderschap.

Om (de schijn van) belangenverstremgeling te voorkomen, kan dan ook niet worden volstaan met het (enkel) uitvoeren van formeel beleid en formele procedures. Mediaorganisaties zullen binnen de eigen gelederen een doorlopende en open dialoog moeten voeren over integriteitsthema's, waarbij dilemma's, ervaringen en standpunten worden gedeeld en besproken. Met name het bestuur heeft daarbij de bijzondere taak om het voeren van een dergelijke dialoog aan te moedigen en te faciliteren, zodat betrokkenen uit verschillende geledingen van de mediaorganisatie gezamenlijk kunnen bepalen wat acceptabel is en hoe met (potentiële) belangenconflicten om te gaan. Dit draagt bij aan een tijdige herkenning van risico's en aan het draagvlak voor eventueel te nemen maatregelen. De juiste houding en toon aan de top zijn daarvoor van cruciaal belang.

Dit alles neemt niet weg dat een zekere mate van formalisering ook noodzakelijk is voor een adequate risicobeheersing.<sup>7</sup> Het Commissariaat vindt het daarom van groot belang dat mediaorganisaties een goede balans vinden tussen formele en informele processen, mede op basis van de context van de eigen mediaorganisatie. En dat mediaorganisaties aandacht schenken aan zaken als vastlegging en formalisering van besluitvorming.

## 'Risk-based' benadering van belang

In deze handreiking worden algemene verwachtingen gepresenteerd ten aanzien van de wijze waarop mediaorganisaties omgaan met belangenverstremgeling. Echter, door de verschillen tussen mediaorganisaties zijn sommige verwachtingen meer of minder van toepassing. De mate waarin een verwachting van toepassing is, wordt bepaald door de risico's op belangenverstremgeling waaraan de mediaorganisatie bloot wordt gesteld. Binnen iedere mediaorganisatie zou een eigen risicoanalyse daarom aan de basis moeten staan van het beleid inzake belangenverstremgeling.

<sup>6</sup> Het Commissariaat verwijst in dit kader ook naar de (toelichting op) de Beleidsregels en de Gedragscode. Zo wordt in de toelichting op de Beleidsregels onder 38 aangegeven: "Gelet op de positie van de publieke media-instellingen binnen het publieke bestel, kunnen bestuurders en toezichhouders bij de publieke media-instellingen zich niet beperken tot de minimumeisen die voortvloeien uit wet- en regelgeving, maar dienen zij ook - indachtig de heersende normen over cultuur, gedrag, leiderschap, integriteit en beloningsbeleid - regels op die onderwerpen te maken en daarover verantwoording af te leggen." En stelt Principe 2 van de Gedragscode: "Een afvinkcultuur is geen garantie voor succes van integriteitsbeleid."

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld door vastlegging van beleid, maar ook de navolgbare vastlegging van meldingen en afwegingen die hebben geleid tot een besluit.

# 1 • Risicoanalyse

Zoals uitgewerkt in zowel artikel 3 van de Beleidsregels als Principe 6 van de Gedragscode, is het bestuur van een mediaorganisatie verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. Artikel 3.2 van de Beleidsregels bepaalt dat het bestuur verantwoordelijk is voor het bestaan, de inrichting en adequate werking van een intern risicomangement- en controlesysteem, inclusief de periodieke toetsing van de effectiviteit van het systeem. In dat kader dient het bestuur onder andere de risicoanalyse jaarlijks te bespreken met de raad van toezicht, zo volgt uit artikel 6.2 van de Gedragscode.

Het Commissariaat verwacht van het bestuur dat het hier invulling aan geeft door periodiek (en ten minste één keer per jaar) een risicoanalyse uit te voeren, waarbij het onder andere relevante integriteitsrisico's - inclusief de specifieke risico's ten aanzien van belangenverstrengeling - in kaart brengt en schriftelijk vastlegt. Met deze 'risk-based' benadering is een mediaorganisatie in staat haar beleid efficiënt en effectief in te richten.

## Goede voorbeelden uit de praktijk

- Een organisatie bespreekt iedere zes weken in het management team de belangrijkste risico's in de organisatie. Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan het risico op belangenverstrengeling. Op die manier wordt het bewustzijn binnen de organisatie vergroot en kunnen direct maatregelen worden genomen wanneer er nieuwe risico's worden geïdentificeerd.
- Het management team van een organisatie besteedt één keer per jaar aandacht aan de risico's op belangenverstrengeling door alle mogelijke situaties in kaart te brengen waarin belangenverstrengeling zich kan voordoen. Het management team laat zich hierbij begeleiden door een extern deskundige. De deskundige daagt het management uit door casuïstiek aan te leveren en dilemma's voor te leggen. Hiermee wordt de discussie zoveel mogelijk gestimuleerd.
- Een organisatie brengt de risico's op belangenverstrengeling in kaart door vanuit verschillende invalshoeken naar dit risico te kijken. De organisatie kijkt onder andere naar de functies en processen waar dit risico kan voorkomen. Ook kijkt de organisatie naar samenwerkingsverbanden en naar de activiteiten die zijn uitbesteed. Deze risicoanalyse stelt de organisatie in staat de maatregelen die zij treft aan te laten sluiten bij de risico's die de organisatie loopt.



## 2 • Interne regeling<sup>8</sup>

Artikel 2.6 van de Beleidsregels bepaalt dat het bestuur verantwoordelijk is voor het vastleggen van de wijze waarop wordt omgegaan met belangenverstremgeling. In dat verband wordt vastgelegd wat in elk geval onder belangenverstremgeling wordt verstaan, hoe de besluitvorming hierover plaatsvindt en op welke wijze met nevenfuncties wordt omgegaan. Deze verplichting is ook opgenomen in de Gedragscode (inleiding van Principe 2). In dit kader verwacht het Commissariaat dat mediaorganisaties beschikken over een (eigen) interne regeling op het gebied van belangenverstremgeling, die eenvoudig toegankelijk is voor alle betrokkenen en is opgesteld aan de hand van een risicoanalyse.

Het Commissariaat vindt het belangrijk dat in de interne regeling staat aangegeven op wie de regeling van toepassing is en op welke wijze de mediaorganisatie omgaat met het onderwerp belangenverstremgeling in de dagelijkse praktijk. Verder verwacht het Commissariaat dat de interne regeling een heldere en begrijpelijke omschrijving van het begrip belangenverstremgeling bevat, bij voorkeur geïllustreerd aan de hand van praktische voorbeelden. Het Commissariaat acht het verder van belang dat in de interne regeling uitwerking wordt gegeven aan de wijze waarop medewerkers en externe opdrachtnemers risico's op (schijnbare) belangenverstremgeling dienen te melden (zie voor een meer gedetailleerde uitwerking het thema Meldingsplicht). Ondanks de inspanning die een mediaorganisatie

doet om schijnbare of daadwerkelijke belangenverstremgeling te voorkomen, kunnen zich toch situaties voordoen waarin blijkt dat er toch sprake is (geweest) van (schijnbare) belangenverstremgeling. In die gevallen spreken we van een incident. Het Commissariaat verwacht dat de interne regeling een beschrijving bevat van de wijze waarop incidenten moeten worden gemeld en hoe de mediaorganisatie omgaat met incidenten, zoals het daarbij behorende proces en een beschrijving van de maatregelen of sancties die de mediaorganisatie kan treffen. Incidenten zijn een belangrijke bron van informatie over de werking van de interne regeling en kunnen zodoende worden gebruikt om de interne regeling verder aan te scherpen en de bewustwording binnen de mediaorganisatie te vergroten.

Tot slot verwacht het Commissariaat dat in de interne regeling wordt benoemd wie verantwoordelijk is voor het opstellen, implementeren, vaststellen en monitoren van de interne regeling en duidelijk wordt gemaakt wanneer en hoe de evaluatie van de interne regeling plaatsvindt. Aan de hand van ervaringen in de praktijk kunnen verbeterpunten worden geïdentificeerd en kan het beleid worden aangepast om beter te voldoen aan de doelen van de mediaorganisatie. Tijdens de evaluatie kan de mediaorganisatie beoordelen of het beleid nog voldoet aan wet- en regelgeving dan wel moet worden aangepast aan de veranderingen binnen of buiten de mediaorganisatie.

### Goede voorbeelden uit de praktijk

- Een organisatie neemt in de interne regeling voorbeelden op uit de praktijk van haar eigen organisatie. Daarmee geeft deze organisatie inzicht in het begrip belangenverstremgeling en de situaties die voorkomen moeten worden. Ook is er in de voorbeelden aandacht voor situaties waar de schijn van belangenverstremgeling kan ontstaan, zonder dat er sprake is van daadwerkelijke belangenverstremgeling.
- Een organisatie geeft in haar interne regeling helder weer wat van medewerkers in het kader van belangenverstremgeling wordt verwacht en hoe zij daaraan kunnen voldoen. Een belangrijke verwachting is het bespreekbaar maken van risico's en dilemma's en de afweging niet aan de individuele medewerkers over te laten.
- Een organisatie heeft in haar interne regeling vastgelegd op welke wijze wordt omgegaan met incidenten. In het beleid is vastgelegd hoe en bij wie (vermoedens) van incidenten kunnen worden gemeld en welke taken en bevoegdheden de personen hebben die betrokken zijn bij het onderzoek naar een incident.
- Een organisatie heeft in haar beleid opgenomen dat een overtreding van het beleid kan leiden tot disciplinaire maatregelen, variërend van een berisping tot aan disciplinair ontslag. Zo laat de organisatie de medewerkers zien dergelijk gedrag niet te tolereren.

<sup>8</sup> De term 'interne regeling(en)' gebruiken wij als verzamelnaam voor alle schriftelijke vastleggingen van zaken die verband houden met het thema belangenverstremgeling, zoals beleid, procedures, werkinstructies, etc. De interne regeling(en) kunnen op zichzelf staan en uitsluitend betrekking hebben op het thema belangenverstremgeling, maar kunnen ook onderdeel zijn van een meeromvattend document.



## 3 • Meldingsplicht<sup>9</sup>

In de toelichting op de Beleidsregels staat te lezen dat het gebruikelijk is dat voor betrokkenen een meldingsplicht bestaat in situaties waar mogelijk sprake is van belangenverstremgeling. Uit de Gedragscode volgt meer specifiek dat een medewerker voorafgaand aan het vervullen van een nevenfunctie, dan wel het aannemen of geven van een geschenk/uitnodiging of ander voordeel, geacht wordt hiervan intern melding te doen.

Het Commissariaat is van oordeel dat deze meldingsplicht van belang is om te voorkomen dat risico's op belangenverstremgeling (te) laat in beeld komen, bijvoorbeeld omdat meldingen daarover pas plaatsvinden bij een periodieke inventarisatie. Het (vroegtijdig) signaleren van belangen die potentieel zouden kunnen leiden tot een conflict en het voeren van een open dialoog daarover, helpen om het risico op een daadwerkelijk belangenconflict of de schijn daarvan te beperken dan wel te voorkomen.

Zoals bij het thema Interne regeling reeds is aangegeven, verwacht het Commissariaat dat de interne regeling dan ook een plicht tot het voorafgaand melden van risico's op belangenverstremgeling bevat en in de

interne regeling een beschrijving van het meldproces is opgenomen. Dat wil zeggen: hoe en aan wie dergelijke risicomeldingen moeten plaatsvinden, aangevuld met de manier waarop beoordeling en besluitvorming daarover plaatsvindt (waaronder de mogelijkheid tot escalatie). Daarnaast verwacht het Commissariaat dat de risicomeldingen, inclusief beoordeling en besluitvorming, worden vastgelegd.<sup>10</sup>

Het Commissariaat vindt het zoals reeds benoemd bij de algemene uitgangspunten van belang dat de mediaorganisatie van haar medewerkers verlangt dat zij zich niet laten beperken tot de vormen van belangenverstremgeling als genoemd in Principe 2 van de Gedragscode (nevenfuncties, financiële belangen/beleggingen, opdrachtverlening aan bekenden, geschenken, uitnodigingen en andere voordelen geven en ontvangen), maar dat zij alle mogelijke risico's op belangenverstremgeling vroegtijdig melden. De genoemde vormen van belangenverstremgeling bieden houvast, maar ook andere situaties kunnen leiden tot een belangenconflict zoals benoemd onder Algemene uitgangspunten. De vraag of er sprake is van eventuele belangenverstremgeling wordt bepaald door de

omstandigheden van het geval. Zo kunnen bijvoorbeeld ook voormalige dienstverbanden, familiebanden, vriendschappen of andere persoonlijke relaties leiden tot (de schijn van) belangenverstremgeling.

Het Commissariaat kan zich voorstellen dat de beoordeling van meldingen doorgaans door de direct leidinggevende plaatsvindt, eventueel aangevuld met advies van een compliance officer. Het is hierbij van belang oog te hebben voor de consistentie van beoordelingen door de verschillende leidinggevendenden, zodat gelijke gevallen gelijk behandeld worden. Heldere criteria voor bijvoorbeeld de beoordeling van nevenfuncties en schriftelijke vastlegging van overwegingen en besluitvorming kunnen bijdragen aan een zorgvuldige en transparante beoordelingsprocedure.

<sup>9</sup> Hier gaan we dieper in op de meldingsplicht die al werd genoemd als onderdeel van het thema interne regeling.

<sup>10</sup> Zie hiervoor het thema Interne en openbare registers.

## Goede voorbeelden uit de praktijk

- Een organisatie maakt haar medewerkers bewust van de meldingsplicht door direct bij indiensttreding medewerkers een formulier voor te leggen waarin zij worden gevraagd melding te maken van nevenfuncties, financiële belangen/beleggingen of andere omstandigheden die kunnen leiden tot (de schijn van) belangenverstreming. Het formulier bevat ook informatie over het risico op belangenverstreming en het beleid dat de organisatie voert om (de schijn op) belangenverstreming te voorkomen.
- Medewerkers van een organisatie doen melding bij hun leidinggevende. De leidinggevende beoordeelt de melding en neemt een besluit. Deze beoordeling en besluitvorming wordt vervolgens verstuurd aan de compliance officer, welke de beoordeling verifieert. In geval van vragen neemt de compliance officer contact op met de leidinggevendenden. In alle andere gevallen wordt de melding vastgelegd in het interne register. Op deze wijze ontstaat een vier-ogenprincipe en wordt de consistentie van beoordeling gewaarborgd.
- Een organisatie hanteert een formulier voor de goedkeuring van nevenwerkzaamheden en een formulier voor de goedkeuring van financiële belangen. Op het formulier beantwoordt de medewerker een aantal vragen. Zoals de vraag of het om een sector gerelateerde nevenactiviteit gaat. De beantwoording van de vragen geeft de leidinggevende de noodzakelijke informatie om een beoordeling uit te voeren en geeft de medewerker inzicht in mogelijke risico's van een dergelijk belang of nevenfunctie.  
  
Het tweede deel van het formulier bevat een protocol aan de hand waarvan nevenwerkzaamheden of financiële belangen worden getoetst door een leidinggevende. Het protocol bestaat uit een aantal vragen. Met de beantwoording van de vragen wordt inzicht verkregen in de verschillende aspecten die van belang zijn bij het beoordelen van een nevenfunctie. Na afronding van de besluitvorming wordt het formulier geadministreerd, waardoor beoordeling en besluitvorming kan worden gereproduceerd indien noodzakelijk. Door het gebruik van deze standaardformulieren, bevordert de organisatie de consistentie van beoordelingen.
- Een organisatie houdt een voor alle medewerkers toegankelijk overzicht bij van bedrijven en personen waarmee zaken wordt gedaan, inclusief hun vertegenwoordigers. Op deze manier kunnen medewerkers voor zichzelf nagaan of zij melding moeten maken van hun financiële belangen of beleggingen (of die van hun partners) in bedrijven waarmee de mediaorganisatie een zakelijke verhouding heeft.
- Een organisatie kiest ervoor een derde partij in te huren wanneer de potentiële of schijnbare gevolgen van belangenverstreming relatief veel invloed hebben op de uitvoering van de taken van een medewerker. Wanneer taken niet eenvoudig door een derde kunnen worden uitgevoerd kiest de organisatie ervoor om een externe partij in te zetten om het besluitvorming proces te laten controleren. Dit is kan een goede oplossing zijn in een kleinere organisatie waar een medewerker binnen zijn functie meerdere taken heeft die met elkaar in conflict kunnen komen.
- Een organisatie neemt in de beoordeling van een melding mee welk beeld een buitenstaander zou kunnen hebben. Daarbij stelt de organisatie zichzelf onder andere de vraag, 'Hoe zouden we ons voelen wanneer hieraan aandacht zou worden besteed in de media?' en 'Kan mijn betrokkenheid twijfels oproepen over mijn integriteit of die van mijn organisatie?'

## 4 • Externe opdrachtnemers

Het risico op (schijnbare) belangenverstreming is in de praktijk niet beperkt tot de eigen werknemers. Er kunnen immers ook (potentiële) conflicten ontstaan tussen de belangen van de mediaorganisatie en de (privé)belangen van de externe opdrachtnemer. Het Commissariaat acht het daarom van belang dat mediaorganisaties ook oog hebben voor de beheersing van het risico op (schijnbare) belangenverstreming bij externe opdrachtnemers.

In dat kader is ook van belang dat de Beleidsregels in artikel 3.3 bepalen dat het bestuur een adequate interne beheersing dient te stimuleren als activiteiten ter vervulling van de publieke mediaopdracht worden uitgevoerd door derden. Van mediaorganisaties die dergelijke activiteiten uitbesteden, wordt verwacht dat zij op hoofdlijnen (contractuele) afspraken maken over de interne beheersing ten aanzien van de desbetreffende activiteit, terwijl de uitvoerende partij concreet vorm dient te geven aan die interne beheersing. Ook externe opdrachtnemers dragen dus een zekere verantwoordelijkheid waarop zij in voorkomend geval door het bestuur kunnen worden aangesproken.

Naleving van de Gedragscode<sup>11</sup> is wat het Commissariaat betreft ook van belang voor externe opdrachtnemers. Dit volgt niet alleen uit de

inleiding van de Gedragscode, maar ook uit de aard en strekking van de regeling, met name waar deze voorziet in regels ter voorkoming van (de schijn van) belangenverstreming<sup>12</sup>.

Het risico op (schijnbare) belangenverstreming zal mogelijk niet bij alle externe opdrachtnemers even groot zijn, bijvoorbeeld vanwege de beperkte duur of de aard van de opdracht en de functie die de externe opdrachtnemer vervult. Daarom geldt (ook hier) dat wat het Commissariaat betreft gekozen kan worden voor een 'risk-based' benadering. Hierbij geldt als uitgangspunt dat voor externe opdrachtnemers eenzelfde beleid geldt als voor werknemers, maar dat bijvoorbeeld zaken als de duur van de opdracht en de aard van de te verrichten werkzaamheden ertoe kunnen leiden dat van de Gedragscode wordt afgeweken. Naar het oordeel van het Commissariaat brengt een en ander met zich mee dat de verplichting tot naleving van de Gedragscode in beginsel onderdeel dient te zijn van de tussen een mediaorganisatie en een externe opdrachtnemer te maken afspraken. Gelet op de risk-based benadering kan hiervan worden afgeweken, mits de noodzaak van deze afwijking aannemelijk kan worden gemaakt en, gelet op de omstandigheden van het geval, de toets der kritiek kan doorstaan.

### Goede voorbeelden uit de praktijk

- Een organisatie brengt in kaart bij welke externe opdrachtnemers mogelijk sprake is van een risico op belangenverstreming. Met deze externe opdrachtnemers voert de compliance officer voorafgaand aan de opdrachtverlening gesprekken over het onderwerp belangenverstreming en de activiteiten van de externe opdrachtnemer naast de activiteiten voor deze organisatie. De compliance officer legt de gemaakte afspraken schriftelijk vast en spreekt af dat de externe opdrachtnemer melding maakt van wijzigingen in zijn/haar situatie. De organisatie kiest er bewust voor deze gesprekken door de compliance officer te laten voeren. De compliance officer kan zich in deze gesprekken neutraal en onafhankelijk opstellen.
- Een organisatie hanteert het uitgangspunt dat voor alle medewerkers dezelfde integriteitsregels gelden. Aan dit uitgangspunt wordt onder andere invulling gegeven door ook bij externe opdrachtnemers hierover periodiek een vragenlijst (zie thema periodieke inventarisatie) voor te leggen.
- Een organisatie maakt gebruik van een checklist bij de inhuur van een externe opdrachtnemer om het risico op belangenverstreming te toetsen. Op deze wijze geeft de organisatie invulling aan de 'risk-based' benadering. In de checklist wordt onder andere aandacht besteed aan: de toegang tot vertrouwelijke informatie, toekenning van contracten, evaluatie van contracten, journalistieke verantwoordelijkheid, of er sprake is van een gezichtsbepalende functie, etc. Wanneer er sprake is van een risico op belangenverstreming is het 'interne beleid belangenverstreming' van toepassing.

<sup>11</sup> In de inleiding van de Gedragscode wordt opgemerkt dat de reikwijdte van de code toeneemt doordat mediaorganisaties in overeenkomsten met opdrachtnemers een bepaling opnemen waardoor opdrachtnemers zich conformeren aan de principes van de Gedragscode.

<sup>12</sup> De Commissie Integriteit Publieke Omroep (CIPO) stelde in een nieuwsbericht van 7 januari 2019 met zoveel woorden dat de Gedragscode niet onverkort van toepassing is op opdrachtnemers, omdat zij anders het risico lopen door de Belastingdienst als werknemer te worden aangemerkt (<https://web.archive.org/web/20230412130549/https://www.npointegriteit.nl/2019/01/07/reikwijdte-register-nevenfuncties-journalistieke-functionarissen/>). De Gedragscode bevat echter algemene voorschriften die tot doel hebben het integer functioneren van afzonderlijke mediaorganisaties en van de publieke omroep in zijn geheel te bevorderen. De toepasselijkheid van dergelijke voorschriften, die voor iedereen gelden en dienen ter bescherming van een algemeen belang, telt volgens de Belastingdienst niet mee bij de beoordeling of sprake is van een gezagsverhouding in fiscale zin (Belastingdienst, Handboek loonheffingen 2023 (februari 2023, 2e uitgave), p. 502.).

# 5 • Bewustwording

Artikel 2.4 van de Beleidsregels bepaalt dat het bestuur en de raad van toezicht verantwoordelijk zijn voor het vaststellen van regels ter borging en bevordering van een cultuur binnen de publieke media-instellingen die gericht is op het vervullen van de publieke mediaopdracht volgens de daarvoor geldende wet- en regelgeving. Artikel 4.1 van de Beleidsregels bepaalt daarnaast dat het bestuur tot taak heeft zorg te dragen voor deze cultuur, waarop de raad van toezicht op zijn beurt toezicht houdt (artikel 4.4 Beleidsregels).

Principe 1 van de Gedragscode, waarin is aangegeven dat het bestuur een organisatiecultuur dient te creëren die bijdraagt aan de onafhankelijkheid en integriteit van de mediaorganisatie, sluit daarop aan. Evenals hetgeen is bepaald in artikel 6.3 van de Gedragscode over het belang van 'soft controls'.

Om (de schijn van) belangenverstremgeling te voorkomen, zoals ook is aangegeven onder Algemene uitgangspunten, kunnen mediaorganisaties niet alleen leunen op formele processen. Om een cultuur waarin integer handelen vooropstaat in stand te houden en verder vorm te geven, is het noodzakelijk dat mediaorganisaties intern een doorlopende en open dialoog voeren over

dit onderwerp en dilemma's worden gedeeld. Het Commissariaat verwacht dan ook dat deze dialoog door mediaorganisaties wordt nagestreefd, aangewakkerd en gefaciliteerd om bewustwording rondom belangenverstremgeling te bevorderen.

Idealiter brengt de mediaorganisatie het onderwerp langs verschillende wegen en op verschillende manieren onder de aandacht. Hierbij valt te denken aan een publicatie op intranet, een interne mailing, maar ook het bespreken van dit onderwerp bij de start van een dienstverband of opdracht, het behandelen van casuïstiek of dilemma's tijdens werkoverleggen of andere overlegstructuren, of het aanbieden van trainingen. Daarbij kan worden getoetst of medewerkers en externe opdrachtnemers voldoende kennis en begrip hebben van hetgeen is bepaald in de interne regeling.

Ook een periodieke inventarisatie (zoals een jaarlijkse vragenlijst) en communicatie rondom deze periodieke inventarisatie kunnen als eerste middel worden ingezet om bewustwording te creëren. Bijvoorbeeld door bij de periodieke inventarisatie voorbeelden te geven en vragen toe te lichten.

## Goede voorbeelden uit de praktijk

- In de sollicitatieprocedure besteedt een organisatie aandacht aan het risico op belangenverstremgeling. Sollicitanten worden gewezen op de speciale positie van de publieke omroep, het interne beleid rondom belangenverstremgeling en worden gevraagd melding te doen van mogelijk conflicterende belangen.
- Een organisatie zorgt op verschillende manieren voor bewustwording rondom het onderwerp belangenverstremgeling. De organisatie brengt belangenverstremgeling bijvoorbeeld extra onder de aandacht via een onboarding app en een e-learning.
- Tijdens de introductie van nieuwe medewerkers laat een organisatie het onderwerp integriteit en belangenverstremgeling expliciet aan bod komen. De kennis en houding van nieuwe medewerkers ten opzichte van integriteit wordt besproken en een eerste stap wordt gezet met het in kaart brengen van het netwerk van deze nieuwe medewerkers. De gedragscode wordt niet enkel ter ondertekening opgestuurd; de bestuurder bespreekt bij het aantreden van nieuwe medewerkers de gedragscode inhoudelijk met hen. In dat gesprek worden ook enkele kernwaarden van de organisatie besproken.
- Een organisatie houdt voor leidinggevenden dilemmasessies, waarin verschillende casuïstiek wordt behandeld. Dit stelt de leidinggevenden beter in staat integriteitsrisico's te herkennen, te beoordelen en te bespreken met medewerkers.
- De compliance officer van een organisatie schuift aan bij verschillende werkoverleggen om integriteitsonderwerpen en casuïstiek, waaronder belangenverstremgeling, te bespreken. Daarmee is de compliance officer zichtbaar in de organisatie, wordt kennis op het gebied van belangenverstremgeling gedeeld en worden medewerkers in de gelegenheid gesteld hierover vragen te stellen.

## 6 • Periodieke inventarisatie

Voor een goede beheersing van het risico op belangenverstremgeling acht het Commissariaat het van belang dat een mediaorganisatie periodiek, op gestructureerde en schriftelijke wijze, situaties van potentiële belangenverstremgelingen inventariseert.

Op grond van artikel 2.32 van de Gedragscode dient iedere mediaorganisatie jaarlijks aan alle medewerkers een in te vullen en te ondertekenen vragenlijst voor te leggen met betrekking tot de toepassing (van onderdelen) van de Gedragscode. Tot de gestelde vragen behoren in elk geval vragen over nevenfuncties, financiële belangen/beleggingen in sector gerelateerde ondernemingen of in bedrijven waarmee de mediaorganisatie een zakelijke verhouding heeft, betrokkenheid bij besluitvorming over opdrachtverlening aan bekenden, geschenken, uitnodigingen en andere voordelen (geven en ontvangen). Een dergelijke vragenlijst kan de mediaorganisatie ook inzetten als middel om bewustwording te vergroten, bijvoorbeeld door in de vragenlijst een toelichting op (het belang van) het onderwerp belangenverstremgeling en voorbeelden op te nemen.

Het Commissariaat herhaalt hier zijn verwachting dat mediaorganisaties zich niet beperken tot het in beeld brengen van bovengenoemde belangen. Het Commissariaat acht het van belang dat betrokkenen met de inventarisatie worden uitgedaagd breder na te denken over de risico's op (schijnbare) belangenverstremgeling.

Vanzelfsprekend is het van belang dat de resultaten van de inventarisatie nader worden geanalyseerd en beoordeeld en dat hierover ook intern wordt gerapporteerd aan het bestuur en de raad van toezicht gelet op hun verantwoordelijkheden ten aanzien van dit onderwerp. De uitkomsten van deze analyse kunnen bijvoorbeeld leiden tot voorstellen voor toekomstige aanscherping van de interne regeling. Verder is het in dit kader belangrijk dat gecontroleerd wordt of (alle) betrokkenen de vragen uit de inventarisatie daadwerkelijk beantwoorden en dat het niet beantwoorden van de vragen consequenties heeft.

### Goede voorbeelden uit de praktijk

- Een organisatie nodigt haar medewerkers in de jaarlijkse vragenlijst uit om bij het melden van risico's op belangenverstremgeling niet alleen na te denken over de vormen van belangenverstremgeling zoals opgenomen in de Gedragscode, maar ook melding te maken van andere risico's op belangenverstremgeling. Ze worden hiertoe aangespoord via een aparte vraag.
- De compliance officer van een organisatie maakt een rapportage op naar aanleiding van de ingevulde vragenlijsten, aangevuld met een analyse van de resultaten. Op basis van de analyse doet de compliance officer aanbevelingen voor toekomstige verbeteringen in het te voeren beleid en de vragenlijst. Deze rapportage bespreekt de compliance officer met de directie, de raad van toezicht en de accountant.
- Een organisatie maakt gebruik van een geautomatiseerd systeem voor het uitsturen en vastleggen van de jaarlijkse vragenlijst. Medewerkers ontvangen automatisch een herinnering wanneer zij de ingevulde vragenlijst niet tijdig terugsturen. De risicomeldingen worden vanuit de vragenlijst in een centrale database vastgelegd.

## 7 • Interne en openbare registers

De Gedragscode schrijft voor dat mediaorganisaties verschillende registers bijhouden. Om te beginnen dienen financiële belangen en beleggingen in sector gerelateerde ondernemingen of in bedrijven waarmee de desbetreffende mediaorganisatie een zakelijke verhouding heeft, te worden opgenomen in een intern register. Dit geldt voor medewerkers en hun partners. Voor topfunctionarissen geldt dat hun financiële belangen of beleggingen moeten worden opgenomen in een openbaar register.

Daarnaast dienen mediaorganisaties te beschikken over een openbaar register waarin de nevenfuncties van topfunctionarissen en belangrijke journalistieke functionarissen worden gepubliceerd. Tot slot moeten mediaorganisaties een openbaar register bijhouden waarin de ontvangen en gegeven geschenken, uitnodigingen en andere voordelen met een waarde van meer dan 50 euro openbaar worden gemaakt. Voor alle openbare registers geldt dat deze in ieder geval raadpleegbaar zijn via de website en ten minste twee keer per jaar worden geactualiseerd.

In de begrippenlijst van de Gedragscode worden de begrippen 'topfunctionaris' en 'belangrijke journalistieke functionaris' toegelicht. In de toelichting op het begrip 'topfunctionaris' wordt aangegeven dat er aansluiting wordt gezocht bij de definitie zoals opgenomen in de Wet

normering topinkomens (WNT) en dat per mediaorganisatie zal moeten worden gezien wie als zodanig wordt aangemerkt. Als 'belangrijke journalistieke functionaris' wordt in ieder geval aangemerkt de hoofdredacteur(en) en overige gezichtsbepalende presentatoren (anchors). Daarnaast vallen hieronder 'de andere functionarissen die een belangrijke invloed (kunnen) hebben op de inhoud van de journalistieke programma's'. Hierbij komt mediaorganisaties enige mate van beoordelingsvrijheid toe. Het Commissariaat verwacht wel dat zij aan deze beoordelingsvrijheid een ruime invulling geven. Daarnaast verwacht het Commissariaat dat mediaorganisaties duidelijk vastleggen welke specifieke functies dan wel personen zij aanmerken als 'topfunctionaris' of 'belangrijke journalistieke functionaris'.

De Gedragscode bevat geen nadere voorschriften over vorm en inhoud van de registers. Het Commissariaat verwacht van mediaorganisaties dat zij zowel voor wat betreft het interne als het openbare register ten minste een (eenvoudig toegankelijk) overzicht hanteren, waarin meldingen voldoende duidelijk en specifiek zijn vastgelegd.

Waar het gaat om de vastlegging en externe publicatie van bijvoorbeeld nevenfuncties kan wat het Commissariaat betreft niet worden volstaan met de enkele vermelding dat een belangrijke journalistieke functionaris optreedt als dagvoorzitter. Uit het register zal moeten blijken om welke opdrachtgevers en bijeenkomsten het gaat, zodat zowel de werkgever/opdrachtgever als het publiek op de hoogte is van eventuele (zakelijke) banden tussen de belangrijke journalistieke functionarissen en politieke partijen, overheidsorganisaties, bedrijven en/of andere partijen die gebruik hebben gemaakt van zijn diensten.

Daarnaast is het van belang dat de beoordeling en besluitvorming van individuele meldingen adequaat en toegankelijk worden vastgelegd.

De registers dienen niet alleen ter inventarisatie van risico's, maar – en dit geldt alleen voor de openbare registers – vormen ook een middel waarmee mediaorganisaties de nodige transparantie bieden. Het publiek kan zich door raadpleging van de registers tot op zekere hoogte ervan vergewissen dat het media-aanbod onafhankelijk tot stand komt, dat wil zeggen zonder dat hiermee enig oneigenlijk belang wordt gediend.

Deze omstandigheid brengt met zich mee dat de openbare registratieplicht ook geldt voor externe opdrachtnemers die optreden als topfunctionaris of belangrijke journalistieke functionaris, ongeacht de afwijkende risico gestuurde benadering waarvoor mediaorganisaties in bepaalde gevallen kunnen kiezen. Voor externe opdrachtnemers die geen topfunctionaris of belangrijke journalistieke functionaris zijn, geldt de registratieplicht in beginsel ook, zij het dat op basis van de risico gestuurde benadering een uitzondering mogelijk is, mits de noodzaak daartoe aannemelijk kan worden gemaakt.

### Goed voorbeeld uit de praktijk

- Een organisatie hanteert een beleid waarin geschenken en uitnodigingen in principe niet worden aangenomen en worden gegeven. Daar waar dit onvermijdelijk is vraagt de organisatie van haar medewerkers (inclusief topfunctionarissen) alle geschenken, uitnodigingen (voor reizen), uitgaven voor geschenken of reizen te melden, ongeacht de hoogte van het bedrag. De registratie vindt plaats in een centrale database. Zo heeft de organisatie een actueel en volledig inzicht in de door het bestuur en medewerkers ontvangen en gegeven giften. De verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers zelf, maar vanaf een bepaald bedrag geldt een expliciete toestemmingsregel. Ook de toestemming (met onderbouwing) wordt opgenomen in de centrale database, zodat deze transparant is voor alle medewerkers. Periodiek bespreekt het bestuur het overzicht. De compliance officer controleert (periodiek) of de meldingen goed zijn verricht en of de toestemmingen in lijn met het beleid zijn.



## 8 • Bestuur

In artikel 2.5 van de Beleidsregels is expliciet bepaald dat elke vorm van belangenverstremgeling tussen de mediaorganisatie enerzijds en (onder meer) het bestuur anderzijds, moet worden vermeden. Daarnaast wordt in de Gedragscode het algemene principe gehanteerd dat het bestuur integer handelt en is het algemene uitgangspunt vastgelegd dat het bestuur verantwoordelijk is voor 'het realiseren en borgen van de transparantie, onafhankelijkheid en integriteit van de mediaorganisatie'.

De Beleidsregels bepalen uitdrukkelijk dat het bestuur verantwoordelijk is voor het vastleggen van de wijze waarop wordt omgegaan met belangenverstremgeling. De Gedragscode stelt voorts dat het bestuur gedrag dient te stimuleren 'dat bijdraagt aan de onafhankelijkheid en integriteit van de mediaorganisatie en op het duurzaam kunnen vervullen van de publieke mediaopdracht overeenkomstig de toepasselijke wet- en regelgeving. Het bestuur doet dit mede door het tonen van voorbeeldgedrag. Ook artikel 6.3 van de Gedragscode onderschrijft het belang van leiderschap en voorbeeldgedrag.

In zowel de Beleidsregels als de Gedragscode wordt een nadrukkelijke rol en taak belegd bij het bestuur van de mediaorganisatie als het gaat om het tegengaan van (onder andere) belangenverstremgeling. In dit kader verwacht het Commissariaat allereerst dat het bestuur nadrukkelijk aandacht schenkt aan het risico op (schijnbare) belangenverstremgeling in de eigen gelederen. Bijvoorbeeld door dit onderwerp periodiek te agenderen voor vergaderingen en elkaar hierover te bevragen, dit mee te nemen

in (zelf)evaluaties en/of door hierover periodieke gesprekken te voeren met de compliance officer en/of de raad van toezicht.

In het kader van voorbeeldgedrag en toon aan de top, verwacht het Commissariaat van bestuursleden in ieder geval dat zij transparant zijn over hun eigen belangen en interacties die mogelijk spanning kunnen opleveren. Daarnaast verwacht het Commissariaat uiteraard dat bestuurders hierbij weloverwogen en 'veilige' beslissingen nemen. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat een bestuurder afstand doet van bepaalde voordelen en/of transacties die mogelijk een belangenconflict opleveren of de schijn van belangenverstremgeling met zich mee zouden kunnen brengen. Het kan ook betekenen dat een bestuurslid zich onthoudt van stemmen als een bepaald besluit genomen moet worden. De voorzitter checkt bij voorkeur bij iedere bestuursvergadering of iedereen vrij is om mee te besluiten. Hiermee toont het bestuur voorbeeldgedrag dat een uitstralingseffect heeft op de rest van de mediaorganisatie. Het bestuur kan daarbij een belangrijke rol vervullen als het gaat om het bevorderen van bewustwording over dit onderwerp, bijvoorbeeld door zelf nadrukkelijk over dit onderwerp te communiceren en zich hierover nadrukkelijk uit te spreken.

Voorts is het uiteraard van belang dat het bestuur een adequate interne regeling tot stand brengt en actief aandacht schenkt aan de naleving daarvan door de rest van de mediaorganisatie. Bijvoorbeeld door zich structureel (door middel van periodieke rapportages) hierover te laten informeren, hierover in gesprek te gaan met de compliance officer en dergelijke informatie (ook ongevraagd) te delen met de raad van toezicht.

### Goede voorbeelden uit de praktijk

- Integriteit staat meerdere keren per jaar als vast onderwerp op de bestuursagenda van een organisatie. In een van deze vergaderingen bespreken de bestuurders de verschillende activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden die de bestuurders buiten de organisatie om hebben en die mogelijk van invloed zijn op het besturen van de organisatie.
- Het management van een organisatie besteedt jaarlijks aandacht aan het risico op belangenverstremgeling binnen eigen gelederen door in een bijeenkomst de vraag te stellen hoe persoonlijke netwerken en nevenfuncties kunnen leiden tot verstremgeling van belangen. Het management wil hierin zo transparant mogelijk zijn. De nevenfuncties zijn dan ook gepubliceerd op de website en in het jaarverslag. Interessant is dat de organisatie aangeeft dat de persoonlijke netwerken en nevenfuncties soms ook voordelen voor de organisatie opleveren. Zo merkte een bestuurder bij de selectie van een uitbestedingspartij op dat hij met diezelfde partij bij een andere organisatie niet al te beste ervaringen had.
- Het bestuur van een organisatie verstuurt uit zijn naam een jaarlijkse vragenlijst om het belang van de vragenlijst en de meldingsplicht te benadrukken. In de begeleidende mail benadrukt het bestuur het belang van het voorkomen van belangenverstremgeling.
- Een organisatie organiseert jaarlijks een bijeenkomst met alle medewerkers rondom het thema integriteit. Verschillende onderwerpen uit de Gedragscode komen hierin aanbod, aangevuld met actualiteiten.



## 9 • Raad van toezicht

In zowel de Beleidsregels als de Gedragscode wordt nadrukkelijk aandacht geschonken aan (de rol en taak van) de raad van toezicht ten aanzien van (schijnbare) belangenverstremgeling.

Allereerst is expliciet bepaald dat elke vorm van belangenverstremgeling tussen de mediaorganisatie enerzijds en (onder meer) de leden van de raad van toezicht anderzijds, moet worden vermeden. Het Commissariaat verwacht van mediaorganisaties dat zij hieraan invulling geven door de interne regeling, zoals het meldproces en toezending van de jaarlijkse vragenlijst, ook van toepassing te laten zijn op de leden van de raad van toezicht. En dat hun belangen openbaar worden gemaakt (opgenomen in het openbare register). Het Commissariaat verwacht ook van de raad van toezicht dat hij aandacht schenkt aan het risico op (schijnbare) belangenverstremgeling in de eigen gelederen. Bijvoorbeeld door dit onderwerp periodiek te agenderen en dit mee te nemen in (zelf)evaluaties en/of door hierover periodieke gesprekken te voeren met de compliance officer.

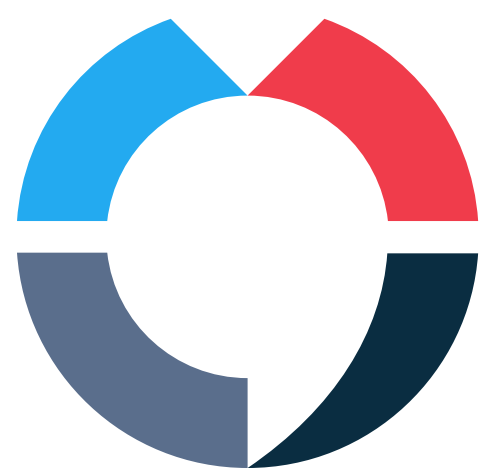
De raad van toezicht wordt daarnaast geacht – zo is beschreven in zowel de Beleidsregels als de Gedragscode – toezicht te houden op de wijze

waarop door de mediaorganisatie met (het beleid ter voorkoming van de schijn van) belangenverstremgeling wordt omgegaan. Het Commissariaat verwacht dat de raad van toezicht periodiek de mediaorganisatie/het bestuur bevraagt over genomen maatregelen om belangenverstremgeling te voorkomen, inclusief de naleving van deze maatregelen. Incidenteel bevraagt de raad van toezicht de mediaorganisatie/het bestuur ook over meldingen en de genomen besluiten in verband hiermee.

Tot slot wordt in de toelichting op de Beleidsregels vermeld dat de raad van toezicht het uiteindelijke orgaan is dat een knoop moet doorhakken over (dreigende) situaties van belangenverstremgeling en welke consequenties dat moet hebben voor de daarbij betrokken personen. Het Commissariaat verwacht van mediaorganisaties dat zij de wijze waarop de raad van toezicht hieraan invulling geeft hebben vastgelegd in een interne regeling. Daartoe dient te worden voorzien in een escalatiemogelijkheid richting de raad van toezicht.

### Goede voorbeelden uit de praktijk

- Een organisatie agendeert aan integriteit gerelateerde thema's, waaronder belangenverstremgeling, regelmatig bij de raad van toezicht en neemt het onderwerp belangenverstremgeling mee in de (zelf)evaluatie van de raad van toezicht.
- De compliance officer informeert de raad van toezicht over het onderwerp belangenverstremgeling door het versturen van kwartaalupdates en de jaarlijkse analyse van de ontvangen vragenlijsten.
- De raad van toezicht van een organisatie bevraagt het bestuur jaarlijks op de maatregelen welke het bestuur heeft getroffen om belangenverstremgeling te voorkomen. Daarnaast behandelen ze eigen casuïstiek.



Commissariaat  
**voor de Media**

**cvdm.nl**

### **Colofon**

Deze handreiking is een uitgave van  
het Commissariaat voor de Media  
November 2023

#### **Commissariaat voor de Media**

Hoge Naarderweg 78, 1217 AH Hilversum  
Postbus 1426, 1200 BK Hilversum  
T 035 773 77 00

[cvdm@cvdm.nl](mailto:cvdm@cvdm.nl)  
[www.cvdm.nl](http://www.cvdm.nl)