

JAAR  
VER  
SLAG  
2016

---

HAALT  
MEER  
UIT  
MUZIEK

# INHOUD



## 06

2016  
KERNCIJFERS

## 10

VERSLAG  
VAN  
HET  
BESTUUR

## 16

VERSLAG  
VAN  
DE  
RAAD  
VAN  
TOEZICHT

## 18

VERSLAG  
VAN  
DE  
RAAD  
VAN  
AANGESLOTENEN

## 24

INTEGRAAL  
RISICOMANAGEMENT

## 28

SOCIAAL-  
CULTURELE  
PROJECTEN

## 34

TOELICHTING  
OP  
DE  
RESULTATEN  
2016

**35** Algemene Licenties  
**36** Media  
**37** Buitenland  
**39** Doorbetaling  
**39** Thuiskopie  
**40** Exploitatie  
**40** College van Toezicht  
**41** Budget 2017

## 42

KERNCIJFERS  
2016 – 2015

## 46

OVER  
ONS

**47** Doorbetaling  
**47** Besturingsmodel en toetsing  
repartitiereglement

## 48

JAARREKENING  
2016

**49** Kasstroomoverzicht 2016  
**50** Balans per 31 december  
**52** Staat van baten en lasten  
**53** Mutatieoverzicht te verdelen  
licentie-inkomsten  
**54** Geconsolideerde grondslagen van  
waardering en resultaatbepaling  
**56** Toelichting op het kasstroomoverzicht  
**57** Toelichting op de balans per  
31 december  
**66** Toelichting op de staat van baten  
en lasten

## 70

CONTROLEVERKLARING  
VAN  
DE  
ONAFHANKELIJKE  
ACCOUNTANT

## 72

PERSONALIA  
EN  
RELEVANTE  
ACTIVITEITEN

## 80

BIJLAGEN

**80** Profielschets Raad van Toezicht  
**81** Profielschets Raad van Aangeslotenen  
**82** Overeenkomsten met buitenlandse  
organisaties per december 2016  
**83** Algemene informatie Sena

## 84

COLOFON

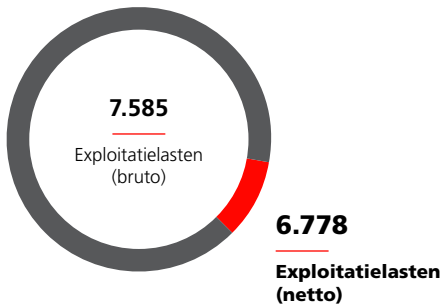
# 1. GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN



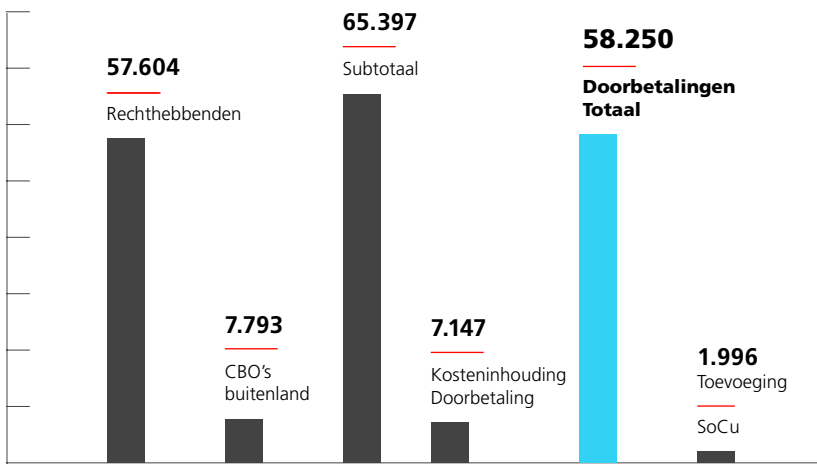
# 2. ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN



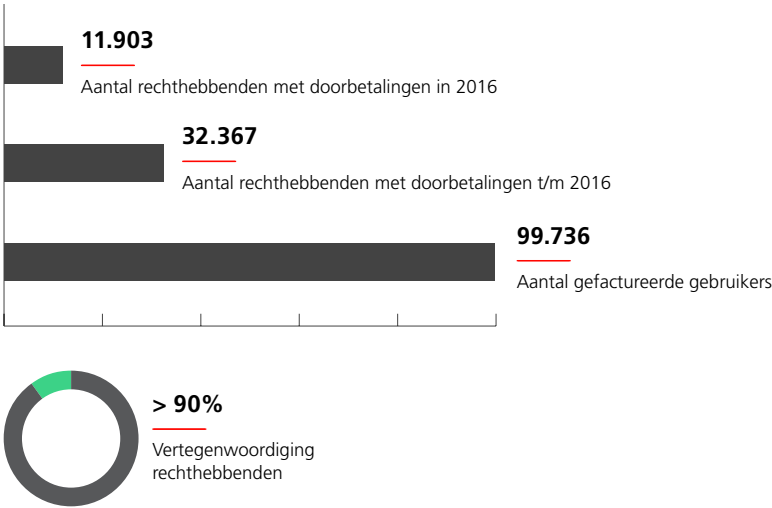
# 3. EXPLOITATIELASTEN



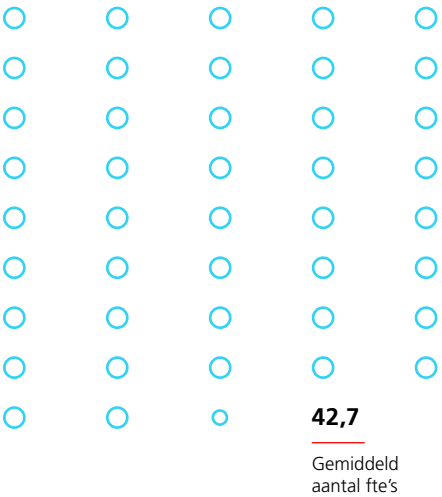
# 4. DOORBETALINGEN



# 5. RECHTHEBBENDEN & GEBRUIKERS



# 6. FTE'S



# 7. PERCENTAGES



# 2016 KERNCIJFERS

BEDRAGEN IN DUIZENDEN EURO'S

TOT IN DETAILS WORDT VAAK NAGEDACHT OVER HET INTERIEUR EN EINDELOOS WORDEN GERECHTEN GETEST EN GEPROEFD. MAAR DE EIGENAREN VAN HOTELS EN RESTAURANTS Zouden wat vaker muziek op de agenda mogen zetten, vindt Tom Espinosa (Hotel V Amsterdam). 'VOOR MUZIEK HEB JE EEN SPECIALE STRATEGIE NODIG, VINDEN WIJ.'

# 'MUZIEK MOET EEN BEETJE SCHUREN'

Zijn Hotel V aan de Fizeaustraat in Amsterdam is helemaal ingericht in jaren '70-sfeer. Kastjes van Deense designers, grote vloerkleden op de grond en zelfs schrootjes aan de wanden. En altijd muziek op de achtergrond. "De muziek moet kloppen met de inrichting", vindt eigenaar Tom Espinosa. "Dus hoor je hier veel jaren '70 soul, hiphop, funk en jazz."

## EEN TOTAALERVARING

Want zoals de binnenkant secuur en met smaak werd ingericht – voornamelijk door zijn vrouw Mirjam – stond muziek vanaf het begin hoog op de agenda. "Eten, drinken en interieur: het is allemaal belangrijk. Maar uiteindelijk moet vooral de vibe heel goed zijn," vindt Tom. "Hier in The Lobby moet een sfeer hangen waarin iedereen zich thuis voelt. Van buiten-

landse hotelgasten tot passanten die wat komen drinken. Naar een restaurant gaan is een ervaring in de meest brede zin van het woord, daar hoort muziek bij."

Samen met zoon Sjaak en voormalig nachtportier en conservatoriumstudent Jarno van Es heeft hij de speellijsten opgesteld. "In de ochtend kiezen we voor down-tempo, omdat je dan nog

wakker moet worden. Tijdens de lunch en het avondeten gaat de muziek richting mid-tempo. En als iedereen weg is en alleen de bar nog open is, mag de up-tempo lijst aan. Dan is het personeel moe en kunnen ze wel een beetje energie gebruiken."

## VERRASSING WERKT

Qua sfeer hoeft de muziek op de afspeellijsten overigens niet op elkaar te lijken. Het mag een beetje schuren en verrassen, vinden ze bij Hotel V. Dus kan het zomaar gebeuren dat een stuk van Strauss overgaat in het sexy Juicy Fruit van Mtume. "Verrassingen maken het leven leuker", vindt Tom. "Dat geldt voor eten, drinken, hoe je met je gasten omgaat én voor muziek. Met een totaalplaatje moet je mensen te pakken nemen."

## FAVORIETE NUMMER 2016:

**JACK GARRATT - BREATHE LIFE**

Winst moet niet altijd een drijfveer zijn, maar het creëren van sfeer wel. Om die reden organiseert Espinosa in zijn hotel aan het Frederiksplein regelmatig concerten met opkomende talenten. Hij vindt het mooi om talent een podium te bieden en geniet van de bijzondere momenten die daaruit ontstaan. "Normaal gesproken nemen we geen bussen aan, maar één keer kwam er toch een bus met bejaarden uit Australië naar het hotel aan het Frederiksplein. Daar was net een hiphop-concert bezig. Stonden die bejaarden opeens tussen 150 hiphoppers. Een groot deel van die gasten ging meteen naar hun kamer. Maar drie mannen bleven zitten en namen er een glas whisky bij. Dat vind ik mooi."

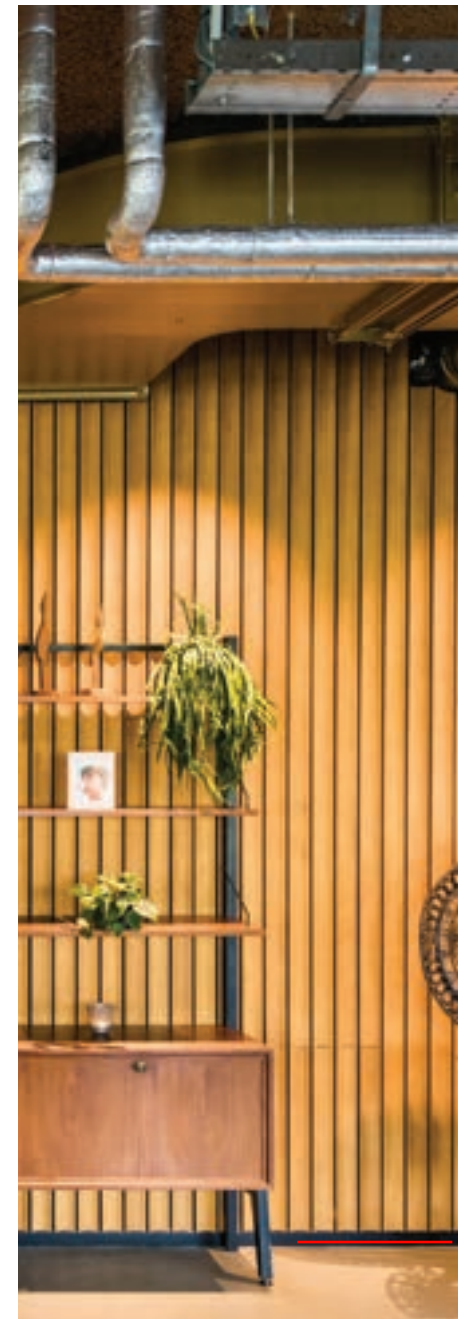
## MUZIEK WERKT

Op dat soort momenten is Tom Espinosa trots op de grote rol die muziek in zijn bedrijf speelt. Muziek heeft volgens hem bijna altijd een positief effect. "Laatst zat hier zo'n groepje mannen in de lobby. Heel druk met elkaar, echte haantjes. Op een gegeven moment klonk een mooi nummer van Bonobo, van het album Black Sands. We zagen ze op dat moment gewoon rustig worden en even genieten van dat nummer. Dat kan muziek met mensen doen."



"STONDEN DIE BEJAARDEN OPEENS TUSSEN 150 HIPHOPPERS."

**TOM ESPINOSA**  
HOTEL V / AMSTERDAM



# VERSLAG VAN HET BESTUUR

**Meer dan dertigduizend rechthebbenden hebben een betaling van ons ontvangen. Een zo hoog mogelijk aantal rechthebbenden vormt echter geen doel op zich; een optimale incasso, doorbetaling en kwaliteit van serviceverlening aan onze stakeholders wel.**

2016 vormde het eerste jaar van onze nieuwe beleidsperiode 2016-2018 waarvoor wij de volgende speerpunten hebben benoemd:

- *Operational excellence*;
- Groei van onze Nederlandse incasso;
- Consolidatie van internationale mandaten;
- Leveren van toegevoegde waarde aan onze rechthebbenden door onder andere dataverrijking en -ontsluiting;
- Intensivering van de samenwerking met nationale en internationale collectieve beheersorganisaties.

Wij hebben in het verslagjaar de eerste stappen gezet op weg naar het bereiken van deze doelen, wat zowel in onze financiële resultaten als in onze dienstverlening tot uitdrukking kwam.

## Financiële resultaten

De totale Nederlandse gefactureerde licentie-inkomsten stegen met 1,5 procent ten opzichte van 2015. Wij factureerden in 2016 5,1 procent meer in het segment algemene licenties (totaal € 36,9 miljoen). In het mediasegment realiseerden we een lager totaal aan gefactureerde licentie-inkomsten (- 4,7%; totaal € 19,6 miljoen). Het zijn echter de inkomsten uit het buitenland, en dan vooral uit de Verenigde Staten, die ervoor zorgden dat de totale gefactureerde licentie-inkomsten 4,9 procent daalden naar een totaal van € 65,0 miljoen. Als gevolg van een ingebruikname van een nieuw repartitie-systeem heeft onze Amerikaanse zusterorganisatie Sound Exchange een groot deel van het jaar geen betalingen verricht.

De ontvangen licentie-inkomsten overstegen het niveau van gefactureerde licentie-inkomsten met € 878 duizend (101,4%) door het goede betalingsgedrag van muziekgebruikers in combinatie met een proactief debiteurenbeleid.

De netto exploitatielasten bedragen 12 procent van de Nederlandse licentie-inkomsten. Dit is gelijk aan het inhoudingspercentage op de doorbetaling.

In lijn der verwachting lag de bruto doorbetaling in 2016 onder het niveau van 2015 (- € 5,2 miljoen). 2015 vormde een exceptioneel jaar omdat hierin niet alleen de reguliere Nederlandse doorbetaling plaatsvond maar wij voor het eerst aanvullend € 12,4 miljoen doorbetaalden vanuit de Nederlandse ontvangen licentie-inkomsten uit hetzelfde jaar. In 2016 werd hierin een verdere versnelling aangebracht. In de juni-repartitie verrichten wij al betalingen afkomstig van in 2016 ontvangen licentie-inkomsten.

De bruto doorbetaling van de uit het buitenland ontvangen licentiekosten lag € 69 duizend hoger dan in 2015 (+ 0,6%).

## Service with a smile

Serviceverlening vervult een cruciale rol in onze organisatie. Wij voeren daarom al een aantal jaren procesverbeteringen door die gericht zijn op het verder verhogen van de accuratesse, snelheid en efficiency in het repartitieproces. In het verslagjaar was dat niet anders. De afdeling Servicedesk, opgezet in 2015, is in 2016 onderverdeeld in eerste- en tweede lijnmedewerkers waardoor wij issues sneller kunnen oplossen voor onze rechthebbenden.



December

Chatfunctie  
www.sena.nl

MySena is verder geoptimaliseerd, zodat bulkaanmeldingen van repertoire via de online portal konden gaan lopen en rechthebbenden direct de reden van eventuele foutmeldingen te zien kregen en zij deze snel en gemakkelijk konden herstellen. Het aanmeldproces dat nieuwe rechthebbenden bij ons doorlopen is versimpeld. In december is bij wijze van test een chatfunctie geïnstalleerd op onze website. Al deze maatregelen hadden een positief effect op onze *operational excellence*, de gemiddelde responsetijd en de kosten per klantcontact.

## Transparantie

Onze rechthebbenden vragen in toenemende mate om meer gedetailleerde informatie. Zij stellen hogere eisen aan de data die wij hen bieden daar waar het doorbetalingen en speelgegevens betreft. Rechthebbenden die dat wilden kregen in 2016 uitgebreide grafisch weergegeven informatie. Deze 'managementinformatie voor rechthebbenden' zullen wij in 2017 verder uitrollen via MySena.

*Fingerprinting* biedt ons op het vlak van het vergroten van de accuratesse en snelheid een mooie kans. In 2016 hebben wij daarom ter voorbereiding op een volledige overgang naar fingerprinting veel energie gestoken in de continuatie van de eerder opgestarte pilot en de selectie van een leverancier.

Het laden van repertoire-informatie in de Virtual Repertoire Database (VRDB 2.0) ging in september van start. Alle leden van SCAPR, de internationale koepelorganisatie van Collectieve Beheersorganisaties voor uitvoerende kunstenaars, zijn begonnen met het uploaden van hun *recordings* naar de database. Sena uploadde in oktober 160.000 tracks. De verwachting is dat het laden van de resterende recordings tot

eind 2017 zal duren, verspreid over een aantal momenten in het jaar. VRDB zal na volledige realisatie een zeer positieve uitwerking hebben op de efficiency van de doorbetaling van gelden en op de internationale incasso.

## Verlenging CBO-Keurmerk

VOI©E verleende ons voor het zesde jaar op rij het CBO-Keurmerk. Zij deed dat op basis van een bindend advies van het Keurmerkinstituut. Dit instituut constateerde bij de audit op 26 september 2016 dat wij voldoen aan alle criteria die in het CBO-Keurmerk zijn vastgelegd, waaronder de *Principles* en *Best Practice*-bepalingen van de Richtlijnen goed bestuur en integriteit CBO's.

## Wet- en regelgeving

Op 26 november 2016 trad de Implementatiewet richtlijn collectief beheer in werking. De richtlijn heeft drie primaire doelen: harmonisatie van de nationale regelgeving over de toegang tot het beheer van auteurs- en naburige rechten door CBO's, aanscherping van governance- en toezicht op CBO's en de vereenvoudiging van de uitgifte van multi-territoriale auteursrechtelijke licenties voor het online gebruik van muziekwerken op de interne markt.



Het rapport Evaluatie van de Wet toezicht collectieve beheersorganisaties en geschillenbeslechting d.d. 5 oktober 2016 is begin december verschenen. VOI©E concludeert uit het rapport dat het Nederlandse toezicht meer omvat dan de EU-richtlijn collectief beheer voorschrijft. Een verdere verzwaring van het toezicht in Nederland zou deze afstand vergroten. Dat tast het internationale concurrentievermogen aan en is daarmee onwenselijk.

Wij bereidden ons in 2016 als gevolg van de inwerkingtreding van de richtlijn voor op een wijziging van onze statuten en repartitiereglementen.

**Toezicht**

In september 2016 verscheen het rapport ‘CvTA Toezicht op Collectief Beheer Auteurs- en naburige rechten 2015’ van het College van Toezicht Auteurs- en naburige rechten (CvTA). Het CvTA concludeerde hierin dat Sena aan de transparantie-eisen van het college voldoet.

**Klachten en geschillen**

Wij ontvingen in 2016 vier klachten, die allen betrekking hadden op het niet of niet volledig doorbetalen van gespeeld repertoire. Eind 2016 hadden wij deze

klachten allemaal behandeld. Het aantal commentaren dat wij van rechthebbenden ontvingen daalde flink ten opzichte van het jaar ervoor; van honderdvijfendertig naar vijfenveertig. Hiervan werden tweeëndertig commentaren volledig afgehandeld. De commentaren die eind 2016 nog openstonden behandelen wij begin 2017. Tweeëndertig muziekgebruikers dienden een klacht in bij ons, waarvan we er in 2016 negenentwintig afhandelden. Met één muziekgebruiker ontstond een geschil dat vervolgens is voorgelegd aan de Geschillencommissie repartitie.

**Juridische ontwikkelingen**

In 2016 waren wij partij in zes gerechtelijke procedures. Eén procedure is door Sena gestart, de overige procedures liepen al één of meerdere jaren. In 2016 werd er in die zaken geen voortgang geboekt. In december 2016 hebben wij een dagvaarding ontvangen van een beroepsvereniging. Zij stelt zich op het standpunt dat haar leden ten onrechte door Sena zijn aangeslagen voor het afspelen van muziek. Wij zijn van mening dat naar huidig Nederlands recht de verplichting bestaat een vergoeding te betalen. Het is nog onduidelijk wanneer de uitspraak in deze zaak verwacht kan worden.

**Externe ontwikkelingen**

De ‘Netflixisering’ zet door. Eind 2016 hadden twee miljoen oftewel 25 procent van de Nederlandse huishoudens een Netflix-abonnement<sup>1</sup>. Meerdere grote winkelketens verdwenen definitief uit de binnensteden. Werknemers werken minder op kantoor. Alternatieve aanbieders van goedkope muziekproducten waarin commerciële fonogrammen geen onderdeel uitmaken van het aanbod worden actief gepromoot. Allemaal factoren die van grote invloed kunnen zijn op onze marktpositie.

**Intensievere samenwerking**

Sena en Buma hevelde in 2016 de facturatie van collectieve overeenkomsten (brancheorganisaties) en centrale regelingen (bedrijven met meerdere vestigingen en inkooporganisaties) over naar het Service Centrum Auteurs- en Naburige rechten (Scan). De samenwerking tussen Sena en Scan is hiermee verder geïntensiveerd. Scan is in staat om op verzoek, door middel van één factuur, vergoedingen voor alle Nederlandse collectieve beheersorganisaties (CBO's) af te handelen. Scans statutaire bestuur bestaat uit twee directieleden van Sena en twee directieleden van Buma.

**Collectieve regeling**

In 2016 is een start gemaakt met afstemming tussen VOI©E en de Commissie Auteursrecht van VNO-NCW en MKB Nederland over aanpassing van de modulaire vergoedingsregeling uit de modelovereenkomst met brancheorganisaties. Ook wordt gesproken over de afbakening van de groep organisaties voor wie de collectieve regeling beschikbaar is. De nadruk ligt bij de nieuwe modelovereenkomst nog steeds op administratieve lastenverlichting voor Sena door gegevensaanlevering vanuit de branche, naast schaalvoordelen. Kernbegrippen bij het toelaten van organisaties zijn representativiteit, not for profit, belangenbehartiging en positieve communicatie.

**Muziek Werkt**

Wij blijven onverminderd het belang van muziek voor ondernemers verkondigen. Wij onderstrepen dit onder andere met onze online portal Muziekwerkt.nl waarop wij kennis delen over de optimale inzet van muziek in ondernemingen en organisaties. In 2016 voerden wij een uniek onderzoek uit met behulp van MRI-scanners waarbij wij onderzochten hoe muziek de productiviteit van medewerkers beïnvloedt.

De onderzoeksresultaten leveren ondersteunend bewijs en zijn vanzelfsprekend op de portal gepubliceerd.

**Menselijk kapitaal**

Wij investeerden ook in 2016 in onze medewerkers. Om onze doelen op het gebied van dataverrijking en -ontsluiting te realiseren hebben wij een data-analist en een business developer aangesteld. Alle medewerkers hebben deel kunnen nemen aan competentietrainingen ‘Servicegerichtheid’ en ‘Persoonlijke effectiviteit: Communicatie’.

Ook voerden we ons tweejaarlijkse medewerkertevredenheidsonderzoek uit. Het algemene beeld toont aan dat medewerkers Sena als een goede werkgever beschouwen. Een aantal verbeterpunten en suggesties zijn vertaald naar concrete acties die wij zullen opvolgen.

**De toekomst**

Onze missie blijft onveranderd gericht op het innen van een optimale opbrengst aan licentie-inkomsten die zo snel, accuraat en efficiënt mogelijk wordt doorbetaald aan onze rechthebbenden. Wij zoeken daarbij actief naar nieuwe technologieën die dit proces verder kunnen verbeteren.

Intensivering van de samenwerking met zusterorganisaties in binnen- en buitenland zien wij eveneens als mogelijkheid om te komen tot een verdere verbetering van onze prestatie.

Markus Bos  
Algemeen Directeur

Hans Moolhuijsen  
Financieel Directeur

Hilversum, 6 april 2017

<sup>1</sup> Bron: NOS, 19 januari 2017



MUZIEK IS VOLGENS PROFESSOR HANS JEEKEL VAN HET ERASMUS MC IN ROTTERDAM EEN BEHANDELMETHODE DIE WERKT, CONCLUDEERT HIJ NA JARENLANG ONDERZOEK. "IK WIL MUZIEK INZETTEN ALS NIEUWE EN INNOVATIEVE BEHANDELING IN DE GEZONDHEIDSZORG."

# MUZIEK ALS MEDICIJN

**Hans Jeekel - Emeritus hoogleraar Chirurgie - richtte een aantal jaar geleden de onderzoeksgroep Muziek als Medicijn op, waarbinnen onderzoek wordt gedaan naar hoe muziek toegepast kan worden in de geneeskunde. De bevindingen zijn tot nu toe positief en sinds kort is er zelfs Level 1: Evidence; het bewijs dat nodig is om daadwerkelijk iets neer te zetten in de maatschappij. "We hebben nu wetenschappelijk aangetoond hoe groot de effecten van muziek zijn in de gezondheidszorg", licht professor Jeekel toe.**

Bij een groot onderzoek naar de beste wetenschappelijke publicaties van muziek tijdens operaties - uitgevoerd in de afgelopen jaren - kon een analyse worden verricht bij meer dan 7000 patiënten. Dit betroffen zogenaamde *randomized controlled trials*, waarbij patiënten voor tijdens en na operatie een koptelefoon op kregen. Via een lootje werd bepaald of de patiënt wel of geen muziek zou horen.

Ook tijdens de narcose bleef de muziek aan. Na afloop werd het pijn- en angst-niveau bij beide groepen gemeten. "Muziek bleek bij volwassenen te leiden tot significant minder pijn en angst bij een operatie", vertelt Jeekel. "Door dit onderzoek kunnen we een richtlijn ontwikkelen zodat bij elke operatie muziek gebruikt gaat worden."

## INVLOED OP DE HARTSLAG, STOFWISSELING, AFWEER

Waarom nu precies muziek zoveel effect heeft, is niet simpel te bepalen. "We zien namelijk dat niet alleen wakkere mensen minder pijn en angst bij operaties hebben, maar zien ook effect als muziek alleen tijdens de narcose gegeven wordt", zegt Jeekel. "Muziek geeft niet alleen een prettige ervaring, maar het doet veel meer met de vele processen in het lichaam. Het gaat de hele hersenen door, heeft invloed op de hartslag en de stofwisseling, de immuunafweer en waarschijnlijk op nog veel meer processen."

Jeekel en zijn team hebben aanwijzingen dat bepaalde muziek beter werkt dan andere, maar dat is nog niet volledig onderzocht. "Heavy metal of andere energieke muziek lijkt minder te werken", vertelt hij. "Als onderzoekers geloven we dat geschikte muziek aan een bepaald stramien moet voldoen."

## RITME EN HARMONIE ZIJN BEPALEND

Waarschijnlijk is het ritme van belang, denkt de hoogleraar. Het lijkt erop dat een ritme van 60 tot 80 slagen per minuut het beste werkt. "In de baarmoeder hoor je vanaf 16 weken de hartslag van je moeder en het geruis van de placenta. Aan dat ritme ben je gewend. Harmonie en evenwicht in de muziek zijn belangrijk. Maar of het nu Mozart is of een singer-songwriter; dat lijkt niet zoveel uit te maken."

Smaak is daarbij niet altijd bepalend. Dat ontdekten de wetenschappers vooral door te kijken naar onderzoeken bij ratten en muizen. "Het bleek dat muizen met Mozart op de achtergrond gemakkelijker door een doolhof kwamen dan met heavy metal op de achtergrond. Die beesten hebben uiteraard niets met muziek, dus dat gaat niet over smaak. Dat gaat puur om de harmonie van de trillingen."

Als de muziektherapie definitief gebruikt gaat worden, ontstaat daarmee een behandelmethode zonder bijwerkingen. "Dat is uniek", vertelt Jeekel stralend. "Muziektherapie bij operaties is innovatief, maar kost vrijwel niets. Bovendien hebben patiënten er geen bijwerkingen van. Het is een duurzame behandelmethode. Daarbij verwacht ik dat het op termijn zeker kostenbesparend zal zijn, maar dat moet nog verder onderzocht worden."

## OP ZOEK NAAR DE HEILIGE GRAAL

Als het aan hem ligt, gaat hij de komende jaren in ieder geval 'de heilige graal' voor Muziek als Medicijn ontwikkelen. Hij heeft inmiddels een samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest en conservatorium Codarts en wil met hen de best werkende muziekstructuur proberen te vinden. "Met de juiste frequenties en trillingen. Daarnaast willen wij onderzoeken wat muziek doet met de hartslag en bloeddruk van 'gezonde' mensen. Dit door een publiek te onderzoeken bij een concert van het Rotterdams Philharmonisch. Door voor de pauze bijvoorbeeld een wilde Rus te spelen, denk Stravinsky, en na de pauze een rustig stuk van Mahler te laten horen. Ik geloof dat daar hele interessante bevindingen uit kunnen komen."

"MUZIEK BLEEK BIJ VOLWASSENEN TE LEIDEN TOT SIGNIFICANT MINDER PIJN EN ANGST BIJ EEN OPERATIE."

PROFESSOR HANS JEEKEL  
ERASMUS MC / ROTTERDAM

Jeekel vertelt het vol enthousiasme. De belangrijkste motivatie om deze onderzoeksgroep te starten was dan ook zijn eigen liefde voor muziek. "Ik speel piano en luister veel. Muziek verrijkt mijn leven en ik geloof als wetenschapper dat het ontzettend veel invloed kan hebben op een gezond leven. Daarom geloof ik dat het een belangrijke rol moet krijgen in de maatschappij. Met mijn onderzoek wil ik daar een rol in spelen."

FAVORIETE NUMMER 2016:  
**HELLO - ADELE**



# VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

### Evaluatie beleidsplan 2016-2018

De Raad van Toezicht (RvT) heeft in 2016 het beleidsplan tussentijds geëvalueerd. Daar waar het gaat om intensivering van de samenwerking en versteviging van de alliantie met enkele buitenlandse zuster-organisaties, ziet de RvT ook een rol voor zichzelf weggelegd. De samenwerking met Buma/Stemra binnen het verband van het Service Centrum Auteurs- en Naburige rechten (Scan) verloopt succesvol en wordt door de RvT gestimuleerd. Op het gebied van *fingerprinting* werken wij ook samen. De invoering van *fingerprinting* bleek een bewerkelijk proces waardoor er in 2016 nog niet met deze technologie is gewerkt.

### Code of Conduct

Binnen Sena lopen de belangen van rechthebbenden volledig synchroon. Bij onderwerpen waar zowel de sectie producenten als de sectie uitvoerende kunstenaars met elkaar te maken hebben, is dat niet altijd het geval. In 2016 is een Code of Conduct opgesteld waarmee de spelregels tussen de diverse stakeholders op een meer formele wijze zijn belegd.



### Beleggingsbeleid

Sena kent een zeer behoudend beleggingsbeleid: beleggen tegen zo laag mogelijke risico's door enkel spaarrekeningen en deposito's af te sluiten bij banken met een hoge rating. In 2016 heeft de RvT dit beleid geëvalueerd, wat heeft geleid tot een beperkte aanpassing; een wijziging van het concentratierisico, mede door een verlaging van de rating naar Baa met de restrictie dat hier maximaal 10 procent van de gelden kan staan. Hiermee kan Sena gelden die nog niet zijn doorbetaald onder blijven brengen bij banken die aan hoge ratings voldoen.

### Overige onderwerpen

De RvT is naar aanleiding van de implementatie van de Europese Richtlijn collectief beheer actief betrokken geweest bij de herziening van Sena's statuten.

Onder begeleiding van een externe deskundige heeft de RvT haar eigen functioneren geëvalueerd.



De remuneratiecommissie heeft zoals gebruikelijk het functioneren van beide bestuursleden beoordeeld.

Managers van de afdelingen F&A en Relatiebeheer & Buitenland hebben in RvT-vergaderingen presentaties gegeven.

### Tot slot

Sena heeft de uitdagingen die in het Beleidsplan 2016-2018 zijn beschreven in het eerste jaar van de beleidsperiode voortvarend opgepakt. Zij heeft gerichte stappen gezet, met als doel het vergroten van *operational excellence*. De eerste verkenningen binnen de diverse geformuleerde ontwikkelrichtingen zijn gedaan en bieden vertrouwen voor de toekomst.

Aleid Wolfsen  
Voorzitter Raad van Toezicht

Hilversum, 6 april 2017

## OVERZICHT BIJEENKOMSTEN RVT IN 2016

| DATUM            | ORGAAN               | ONDERWERPEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | BESLUITVORMING                                                                                                                                              |
|------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25 februari 2016 | Auditcommissie       | - Concept Jaarrekening 2015 en concept accountantsverslag (in bijzijn BDO)<br>- Concept jaarverslag Scan<br>- Risicomatrix<br>- Rapportage ISAE 3402                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |
| 8 maart 2016     | Raad van Toezicht    | - Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag 2015 (in bijzijn BDO)<br>- Benoeming accountant<br>- Herbenoeming onafhankelijk financieel deskundig lid<br>- Advies: concept statutenwijziging<br>- Concept jaarverslag Scan<br>- Risicomatrix<br>- Rapportage ISAE 3402 2015<br>- Overzicht onthouding stemmen m.b.t. SoCu-aanvragen<br>- Kwartaalbericht CvTA Q4 2015<br>- Update klacht rechthebbende<br>- Voorbereiden jaarlijkse studiedag en permanente educatie programma/jaarlijkse zelfevaluatie RvT<br>- Update juridische procedures | - Jaarverslag en jaarrekening goed-gekeurd<br>- Iedere 8 jaar wisseling van accountant<br>- Koos Boot (onafhankelijk financieel deskundig lid) herbenoemd * |
| 21 maart 2016    | Raad van Toezicht    | Dechargeverlening Bestuur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Decharge verleend aan het Bestuur                                                                                                                           |
| 15 april 2016    | Remuneratiecommissie | - Beoordeling Bestuur<br>- Wet normering topinkomens (WNT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |
| 10 juni 2016     | Raad van Toezicht    | - Advies: intensiveren internationale samenwerking<br>- Terugblik VvA 2016<br>- Financiële rapportage Q1<br>- Update Qualified Intermediary status VS belastingdienst<br>- Invoering Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie<br>- Update juridische procedures                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
| 29 augustus 2016 | Auditcommissie       | - Financiële rapportage Q2 incl. prognose 2016<br>- Evaluatie beleggingsstatuut 2015<br>- Presentatie afdeling F&A<br>- Notitie: scenario's inhoudingspercentages<br>- Notitie: voorstel gelijkelijke verdeling van onverdeelde gelden<br>- Actiepunten vanuit fraude analyse en de BDO management letter<br>- Update Qualified Intermediary status                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                             |
| 2 september 2016 | Raad van Toezicht    | - Financiële rapportage Q2 incl. prognose 2016<br>- Concept Code of Conduct<br>- Advies: evaluatie beleidsplan 2016-2018<br>- Presentatie afdeling Relatiebeheer/buitenland<br>- Update <i>fingerprinting</i><br>- Update evaluatie Wet toezicht<br>- CvTA kwartaalbericht Q2 2016<br>- Update juridische procedures                                                                                                                                                                                                                               | Goedkeuring Code of Conduct                                                                                                                                 |
| 21 oktober 2016  | Auditcommissie       | - Auditplan (in bijzijn BDO)<br>- Concept budget 2017<br>- Beleggingsstatuut – aanpassing beleggingsbeleid<br>- Financiële rapportage Q3 2016<br>- Update Qualified Intermediary status<br>- Update <i>fingerprinting</i><br>- Rapportage Madison Gurkha (onderzoek en penetratietest naar beveiligingsniveau MySena)                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                             |
| 28 oktober 2016  | Raad van Toezicht    | - Budget 2017<br>- Beleggingsstatuut – aanpassing beleggingsbeleid<br>- Financiële rapportage 2016<br>- Update <i>fingerprinting</i><br>- Update implementatiewet richtlijn collectief beheer<br>- Update juridische procedures<br>- Rapport toezicht op collectief beheer 2015 – CvTA                                                                                                                                                                                                                                                             | - Budget 2016 aangehouden<br>- Aanpassing beleggingsstatuut goedgekeurd                                                                                     |
| 28 oktober 2016  | Raad van Toezicht    | Jaarlijkse zelfevaluatie RvT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                             |
| 11 november 2016 | Remuneratiecommissie | - Beoordeling Bestuur<br>- WNT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                             |
| 2 december 2016  | Auditcommissie       | - Concept management letter 2016 (in bijzijn BDO)<br>- Notitie: post diverse baten<br>- Notitie: evaluatie ISAE 3402<br>- Notitie: herkomst post reservering te verdelen gelden<br>- Budget Scan 2017<br>- Update Qualified Intermediary status<br>- Update <i>fingerprinting</i>                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                             |

\* Koert Ligtermoet is door de sectie Uitvoerende Kunstenaars op 1 juli 2016 herbenoemd als lid van de RvT.  
Anne de Jong is door de sectie Producenten op 1 juli 2016 herbenoemd als lid van de RvT.

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN AANGESLOTENEN

## Vergadering van Aangeslotenen

In 2016 heeft de Raad van Aangeslotenen (RvA) over verschillende belangrijke onderwerpen gesproken en besluiten genomen. Een aantal hiervan legden wij aan u voor tijdens de jaarlijkse Vergadering van Aangeslotenen (VvA). Het doet ons plezier dat de aanwezige aangeslotenen ons steunden in onze beslissingen. Wij zijn tenslotte 'gekozen vertegenwoordigers' met als taak om uw belangen zo goed mogelijk te behartigen.

## Repartitiereglement sectie Uitvoerende Kunstenaars

Tijdens de VvA van 2015 is een voorstel tot herziening van het puntensysteem voor sessiemusici aangenomen. Mede gezien het belang van het onderwerp en de zeer geringe bereikte meerderheid besloten de sectie-afgevaardigden om geen uitvoering te geven aan het besluit. Aanvullend onderzoek naar alternatieve puntensystemen deed de sectie-afgevaardigden besluiten om voor te stellen om het huidige puntensysteem te handhaven. Dit voorstel is op 17 mei 2016 in stemming gebracht en door de sectie Uitvoerende Kunstenaars van de VvA aangenomen. De VvA stemde ook in met de wijziging van de terminologieën van de begrippen bandleiden/solist en overige uitvoerenden in hoofdartiest en sessiemuzikant.

De begrippen hoofdartiest, dirigent en sessiemuzikant werden nader gedefinieerd en opgenomen in het Deelrepartitiereglement uitvoerende kunstenaars. Het begrip composer is met de instemming van de VvA komen te vervallen.

## Termijnverlenging uitgekeerde gelden

Sinds september 2015 betaalt Sena gelden door die in datzelfde jaar zijn geïncasseerd. Dit besluit heeft consequenties voor ten onrechte uitgekeerde gelden aan rechthebbenden in relatie tot de reserveringsperiode van drie jaar. De VvA stemde in met een verlenging van deze termijn naar vier jaar. Sena is derhalve gerechtigd ten onrechte uitgekeerde gelden binnen een termijn van vier jaar na uitbetaling terug te vorderen dan wel te verrekenen met volgende uitkeringen.

## Remuneratie interne toezichthouders

Als gevolg van de evaluatie van Sena's governancestructuur in 2015 heeft een externe partij in 2016 de vergoedingen voor Sena's RvT- en RvA-leden getoetst op marktconformiteit. Hierbij is de Wet normering topinkomens (WNT) in acht genomen. De herziene vergoedingen blijven ruim binnen de door de WNT gestelde normen.

De VvA stemde in met de herziene vergoedingen voor toezichthouders per 1 juli 2016.

## Herbenoeming RvA-leden

Anita Verheggen en Erik Winkelmann zijn bij acclamatie door de VvA herbenoemd tot sectie-afgevaardigden van de sectie Uitvoerende Kunstenaars. Bij de sectie Producenten werden Jan Favié en Robin van Beek bij acclamatie herbenoemd tot sectie-afgevaardigden.

## SoCu-entiteit Uitvoerende Kunstenaars

Het is de intentie van de sectie Uitvoerende Kunstenaars om het staande beleid te continueren. De sectie werkt aan een plan om (een deel van) de SoCu-gelden en -activiteiten onder beheer van de sectie onder te brengen in een aparte entiteit, mogelijk in samenwerking (en onder gezamenlijk beheer) met Stichting NORMA. Deze entiteit stelt de sectie in staat om de komende jaren meer eigen projecten te (laten) organiseren, derdengelden te verwerven en actief zelf producties te initiëren. Daarmee wordt de sectie minder afhankelijk van de aanvragen die binnenkomen en kan er een evenwichtiger verdeling van SoCu-gelden over de verschillende muziekgenres plaatsvinden.

## Statutenwijziging

Anticiperend op de wijziging van de Wet toezicht en geschillenbeslechting collectieve beheersorganisaties (Wet toezicht) is er in 2016 een statutencommissie in het leven geroepen. Hierin namen afgevaardigden van de RvT, RvA en het Bestuur zitting, alsmede de General counsel en Sena's notaris. De commissie kwam drie keer bijeen en stelde de in het kader van de Wet toezicht benodigde wijzigingen van zowel statuten als reglementen op. De wijzigingen in de reglementen zullen naar verwachting aan de VvA's van 9 mei 2017 worden voorgelegd.

## Repartitiecommissie

De vanuit het midden van de RvA geformeerde repartitiecommissie kwam in 2016 twee maal bijeen. In de commissie is onder andere gesproken over de stand van Onder Handen Werk (OHW), aanlevering van line-up informatie door producenten, herinrichting van het repartitieproces en de implicaties van de Implementatiewet richtlijn collectief beheer. Iedere aangeslotene van Sena kan indien gewenst deelnemen aan de repartitiecommissie.

## Hans Kosterman Prijs

Eind december 2016 is Jerney Kaagman onderscheiden met de Hans Kosterman Prijs. De nominatiecommissie van de Gouden Notekraker heeft de prijs namens

Sena en NORMA aan haar toegekend voor haar bijzondere verdiensten op het vlak van het naburig recht en de belangen van musici en muziekmaatschappijen. Ook op deze plaats willen wij Jerney bedanken voor haar jarenlange en tomeloze inzet voor de erkenning en waardering van het intellectueel eigendom.

## Eén belang

Zoals bepaald in de statuten rouleert het voorzitterschap binnen de RvA jaarlijks. Op 9 september 2016 ging het voorzitterschap over op de sectie Uitvoerende Kunstenaars en het secretarisschap op de sectie Producenten. De secties zijn verantwoordelijk voor het toezicht op het algemeen beleid vanuit het perspectief van belangenbehartiging en voor het vaststellen van belangrijke besluiten. Dat doen wij samen, in een goede onderlinge verstandhouding en met respect voor elkaars standpunten.

Wij staan ook schouder aan schouder wanneer wij de medewerkers van Sena bedanken voor hun inzet in 2016. Zij hebben zich met kennis van zaken, enthousiasme en toewijding ingezet voor ons aller belang: meer uit muziek halen voor rechthebbende artiesten en muziekmaatschappijen.

Erwin Angad-Gaur  
Voorzitter Raad van Aangeslotenen

Hilversum, 6 april 2017



OVERZICHT BIJeenKOMSTen RVA IN 2016

| DATUM            | ORGAAN*                | ONDERWERPEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | BESLUITVORMING                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29 januari 2016  | Raad van Aangeslotenen | <div>- Voorstel aanpassing remuneratie RvA / RvT / commissies</div> <div>- Evaluatie verlegenvoordinging Sena in ALV VOI®E</div> <div>- Advies: procedure wijzigen statuten en repartitiereglementen / voorstel aanpassing Deelreglementen</div> <div>- Notitie: agenten</div> <div>- Update juridische procedures</div> <div>- Update investeringsfonds popmuziek</div> <div>- Uitkomsten onderzoek 'Pop, wat levert 't op?'</div>                                                                                                                                                                                        | <div>- Ongewijzigde voortzetting Verlegenvoordinging Sena in ALV VOI®E</div> <div>- Aanpassing deelrepartitiereglementen</div>                                                                                                                      |
| 12 februari 2016 | Repartitiecommissie    | <div>- Stand Onder Handen Werk (OHW)</div> <div>- Update line-up informatie via producenten</div> <div>- Update rechten per titel per land</div> <div>- Definitie hoofdartiest/dirigent/sessiemuzikant</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 17 maart 2016    | Raad van Aangeslotenen | <div>- Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag 2015 - Voorstel aanpassing remuneratie RvA / RvT / commissies</div> <div>- Puntensysteem voor sessiemuzikanten</div> <div>- Definities in deelrepartitiereglement uitvoerende kunstenaars</div> <div>- Besluit omtrent onverdeelde gelden 2012</div> <div>- SoCu-aanvragen</div> <div>- Update statutenwijziging</div> <div>- Update juridische procedures</div> <div>- Update investeringsfonds popmuziek</div> <div>- Kwartaalbericht Q4 CvTA</div> <div>- Update klacht rechthebbende</div> <div>- Voorbereiden studiedag en permanente educatie programma</div> | <div>- Jaarverslag en jaarrekening vastgesteld</div> <div>- Ongewijzigd puntensysteem voor sessiemuzikanten</div> <div>- Opname definities in deelrepartitie-relement uitvoerende kunstenaars</div> <div>- Toewijzing onverdeelde gelden 2012</div> |
| 9 mei 2016       | Raad van Aangeslotenen | <div>- Voorstel aanpassing remuneratie RvA / RvT / commissies</div> <div>- SoCu aanvragen</div> <div>- Update investeringsfonds popmuziek</div> <div>- Update juridische procedures</div> <div>- BREIN rapportage Q1 2016</div> <div>- Rapport goed bestuur en integriteit – CvTA</div> <div>- Voorbereiden VvA 2016</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <div>Wijziging remuneratie RvT en RvA</div>                                                                                                                                                                                                         |
| 9 september 2016 | Raad van Aangeslotenen | <div>- Financiële rapportage Q2 incl. prognose 2016</div> <div>- Concept Code of Conduct</div> <div>- SoCu-aanvragen</div> <div>- Notitie: wijzigen toewijzing verdeling van onverdeelde gelden</div> <div>- Update Investeringsfonds Popmuziek</div> <div>- Kwartaalbericht Q2 CvTA</div> <div>- BREIN rapportage Q2</div> <div>- Evaluatie VvA 2016</div> <div>- Update juridische procedures</div>                                                                                                                                                                                                                      | <div>Code of Conduct vastgesteld</div>                                                                                                                                                                                                              |
| 4 november 2016  | Raad van Aangeslotenen | <div>- Concept Budget 2017</div> <div>- Beleggingsstatuut - aanpassen beleggingsbeleid</div> <div>- Hans Kosterman prijs (HKP)</div> <div>- SoCu-aanvragen</div> <div>- Financiële rapportage Q3 2016</div> <div>- Update juridische procedures</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <div>- Budget 2017 vastgesteld</div> <div>- Aangepast beleggingsbeleid vastgesteld</div> <div>- Reglement HKP vastgesteld</div>                                                                                                                     |
| 1 december 2016  | Repartitiecommissie    | <div>- Herinrichting repartitieproces</div> <div>- Gelijkelijke verdeling van onverdeelde gelden bij performers</div> <div>- Update line-up informatie via producenten</div> <div>- Update rechten per titel per land</div> <div>- Implicaties implementatiewet richtlijn collectief beheer</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <div>- Benoeming (vice-)voorzitter RvA</div>                                                                                                                                                                                                        |
| 16 december 2016 | Raad van Aangeslotenen | <div>- Concept statutenwijziging</div> <div>- Presentatie beleggingsbeleid</div> <div>- Evaluatie wet toezicht</div> <div>- Kasstroomoverzicht Budget 2017</div> <div>- Update juridische procedures</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |

\* Commissies en werkgroepen adviseren de RvA. In de RvA vindt de besluitvorming plaats.

# MUZIEK IS HÉT MIDDEL OM JONGEREN TE BEREIKEN

MISTER SAM VERBINDT MERKEN AAN MUZIEKARTIESTEN EN MUZIEKCONCEPTEN. OPRICHTER MADELEINE VAN SCHENDEL ZIET HIERIN VEEL KANSSEN VOOR DE MUZIEKINDUSTRIE. 'JONGEREN KIJKEN MINDER NAAR REGULIERE TV EN LUISTEREN MINDER RADIO, TERWIJL HET CONSUMEREN VAN ONLINE CONTENT ALLEEN MAAR GROTER WORDT.'



"ALS JE BIJVOORBEELD JONGEREN WIL BEREIKEN, DAN MOET JE ONLINE AAN DE SLAG."

MADELEINE VAN SCHENDEL  
MISTER SAM / AMSTERDAM



Tijdens het Amsterdam Dance Event in 2014 lieten ze een partybus van Uber door Amsterdam rijden met niemand minder dan Martin Garrix aan boord, voor KPN maakten ze een online televisieformat over muziek en New York Pizza koppelden ze aan Mr. Polska. De drie voorbeelden zijn een kleine greep uit alle samenwerkingen die Mister Sam de afgelopen jaren startte. Het bedrijf bestaat nu drie jaar en lijkt een gat in de markt te hebben gevonden. "Ons werk bestaat voor een groot gedeelte uit video-content," vertelt oprichter Madeleine van Schendel. "Online wordt ontzettend veel content bekeken, terwijl veel merken zich blijven richten op de reguliere tv- en radiocommercials. Maar als je bijvoorbeeld jongeren wil bereiken, dan moet je content maken die leuk is om naar te kijken. Dat is waarom merken ons benaderen."

## DATA CHECKEN

Van Schendel en haar team gaan altijd anders te werk, in veel gevallen begint een samenwerking met een doelgroep-onderzoek. "Veel merken weten wie ze



willen bereiken. Omdat wij zeker niet alles weten, gaan we met Mister Sam als eerste onderzoeken waar de doelgroep naar luistert." Wil een bepaald merk bijvoorbeeld jongeren tussen de 18 en 24 jaar bereiken? Dan bekijkt Madeleine de gegevens van die groep jongeren op Spotify en Youtube. "Beide platformen hebben veel open data, waar je conclusies uit kan trekken. Op basis van die gegevens maken we een overzicht van de artiesten die veel geluisterd worden."

Afhankelijk van het budget en de wensen van het merk, wordt een creatief concept of een format geschreven. "Wij maken de deal met de artiesten, kopen alles af wat nodig is en produceren alle content. Vervolgens zorgen we ervoor dat het bij de juiste doelgroep onder de aandacht komt." Volgens Madeleine is muziek namelijk een goed middel om jongeren te bereiken. "Het belang van muziek is groot. Steeds meer merken zien dat in. Het eenzijdig melden dat merk x of y goed is, voldoet niet meer."

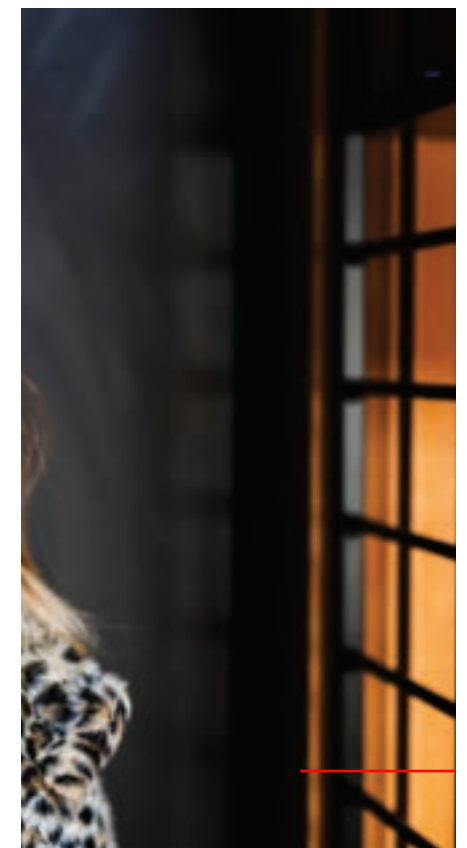


## CREATIEVE CONCEPTEN

Bij Mister Sam geloven ze in creatieve concepten waar jongeren zelf ook wat aan hebben. Trots is ze bijvoorbeeld op haar samenwerking met KPN, waarvoor ze de website Music State ontwikkelde. "Dat was een platform met artikelen en videocontent gericht op het ontdekken van nieuwe muziek", vertelt Madeleine. "Het was een goed bezochte website die niet perse over telefoons of internet gaat, maar waar KPN wel haar naam aan gekoppeld heeft en die naam komt terug op relevante plekken. Hiermee bereik je een doelgroep op een andere manier dan via een traditionele commercial."

Madeleine gelooft dat dit soort creatieve concepten en formats de advertenties van de toekomst zijn. "Het gaat erom dat je als merk content maakt waar je doelgroep aandacht voor heeft. Muziek is daar een goed middel voor. Dat realiseren steeds meer merken zich".

## FAVORIETE NUMMER 2016: ALICIA KEYS - IN COMMON



# INTEGRAAL RISICO- MANAGEMENT

**Risico's zijn bedreigingen voor de realisatie van onze doelstellingen. Het risicobeheersingskader is het raamwerk dat beschrijft op welke integrale wijze de risico's waaraan de organisatie blootgesteld staat, of kan komen te staan, worden beheerst.**

Het Bestuur stelt het risicobeheersingskader op, beheert de actualiteit ervan en draagt zorg voor de communicatie naar de medewerkers. De strategische risicoanalyse is onderdeel van het beleidsplan. Het risicobeheersingskader is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

**DE BELANGRIJKSTE RISICOBEEHERSINGSKADERS ZIJN:**

## Structuur en governance

- er zijn statuten waarin gedetailleerd is vastgelegd hoe de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van Bestuur, Vergadering van Aangeslotenen, secties, Raad van Aangeslotenen en Raad van Toezicht zijn geregeld;
- voor de bemensing van de toezichthoudende organen zijn profielschetsen opgesteld;
- er is een formele organisatiestructuur waaruit de hiërarchische en functionele relatie tussen de verschillende functies blijkt. Leidend in het organisatie-model zijn de competenties die nodig zijn voor de uitvoering van de primaire en ondersteunde processen (procesoriëntatie);

- uit de beschreven processen blijken de noodzakelijke functiescheidingen. Essentieel hierbij is de scheiding tussen het verstrekken van licenties, het registreren van rechthebbenden, het registreren van speelgegevens, het uitvoeren van de repartitie op basis van het repartitiereglement en het voeren van de administratie;
- de organisatie valt onder het toezicht van het College van Toezicht Collectieve Beheersorganisaties Auteurs en Naburige rechten, en dient generieke en/of specifieke aanwijzingen van dit college op te volgen.

## Gewenste cultuur

- wij ontnemen ons bestaansrecht aan de wettelijk bepaalde bevoegdheid tot het innen en afdragen van vergoedingen voor het (her)uitzenden of anderszins openbaar maken van voor commerciële doeleinden uitgebrachte fonogrammen (uitgebracht in de landen die het verdrag van Rome hebben geratificeerd) van alle artiesten en producenten. Op basis van deze taak en aansluitend op de geformuleerde missie zijn onze stakeholders onder andere recht-hebbenden, klanten, nationale en internationale zusterorganisaties, toeleveranciers, in- en externe toezicht-houders van Sena en onze medewerkers.

De cultuur is erop gericht om in het belang van onze rechthebbenden zo efficiënt mogelijk zoveel mogelijk opbrengst

te behalen en hier transparant over te rapporteren. De kernelementen van de cultuur die nodig zijn om deze stakeholders maximaal te bedienen zijn service-gerichtheid, kwaliteit en betrouwbaarheid van (management)informatie en commerciële drive. De kernwaarden die hierbij horen zijn Professioneel, Betrouwbaar en Betrokken.

- er is een Klachten- en geschillencommissie rechthebbenden die klachten van rechthebbenden ontvangt en opvolgt, waarmee gewaarborgd wordt dat problemen in de dienstverlening serieus worden genomen en er van geleerd wordt;
- wij zijn (vrijwillig) lid van branchevereniging VOI©E. De accreditatie voor het CBO-Keurmerk dat wij jaarlijks na een audit van een onafhankelijk certificeerder, het Keurmerkinstituut, van deze organisatie ontvangen, is een extra waarborg voor het signaleren van mogelijke tekortkomingen in de kwaliteit en transparantie van de uitoefening van het rechtenbeheer en de voorlichting daarover.

## Vereiste competenties

- de competenties waar medewerkers over moeten beschikken zijn nader uitgewerkt in functieprofielen. Deze profielen zijn gekoppeld aan een inschalings- en beloningsstelsel dat door de Officemanager wordt beheerd en waarin materiële wijzigingen jaarlijks door het Bestuur worden vastgesteld;
- omdat de kwaliteit en betrouwbare uitvoering van het repartitieproces voor de vereiste datakwaliteit als organisatie-competentie essentieel is en wij hierover zekerheid willen verschaffen aan de rechthebbenden, wordt er op dit proces een onafhankelijke audit uitgevoerd die resulteert in een ISAE 3402 verklaring. Deze verklaring geeft aan dat dit proces in opzet en bestaan toereikend is (Type 1, 2014) en ook dat dit proces naar behoren wordt uitgevoerd (Type 2, voor het eerst in 2015). Hierop wordt jaarlijks een onafhankelijke audit uitgevoerd.

## Technologie (ICT)

- omdat wij voor het bereiken van onze doelstellingen in belangrijke mate afhankelijk zijn van de continuïteit, betrouwbaarheid en veiligheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking, is er een aantal overkoepelende maatregelen specifiek gericht op de ICT;
- de ICT-diensten zijn ingericht volgens de principes van *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*;
- er vindt periodiek een onafhankelijke externe beoordeling plaats van de veiligheid van de ICT-infrastructuur;
- wij passen binnen onze processen de Wet bescherming persoonsgegevens zorgvuldig toe.

## BELEIDSPLAN

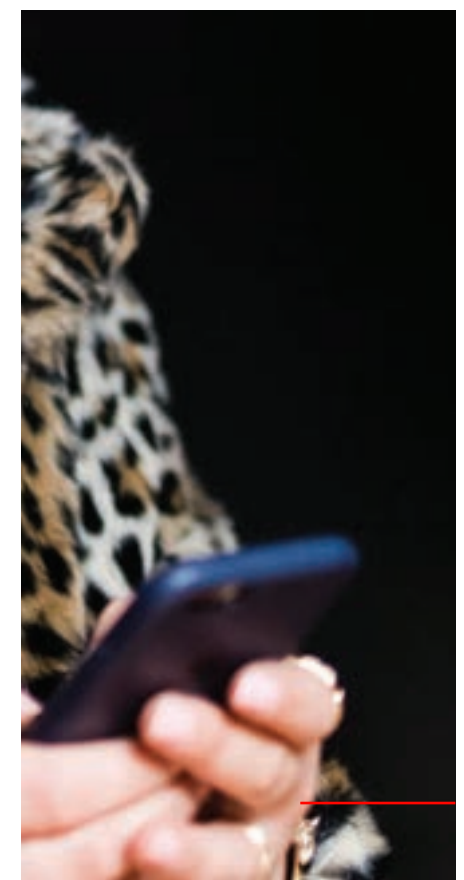
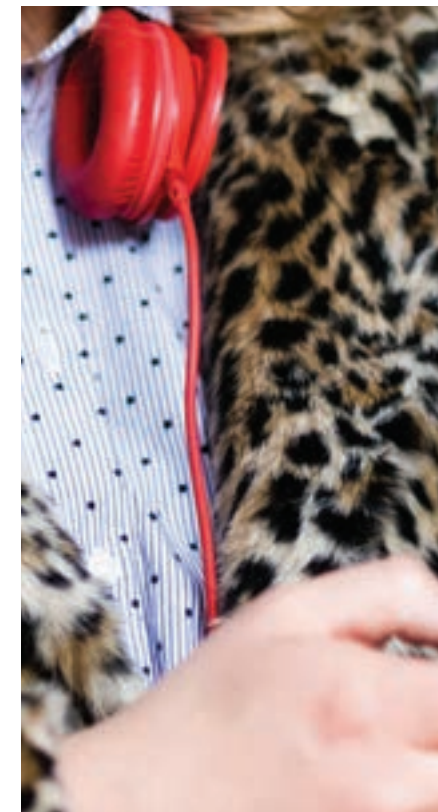
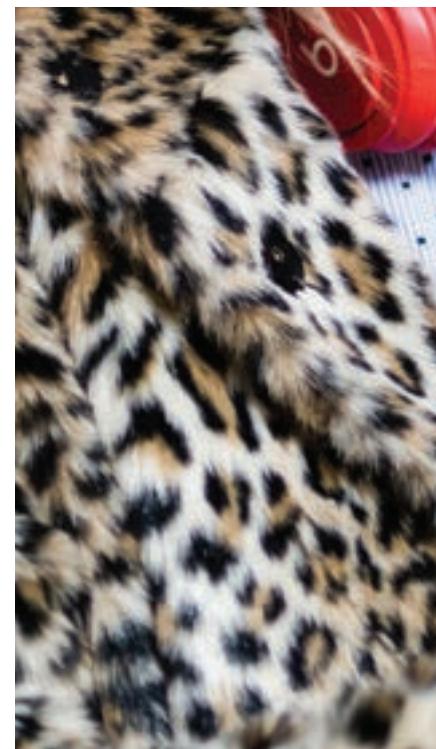
Wij stellen iedere drie jaar een nieuw beleidsplan op. Gedurende die periode updaten we dit plan jaarlijks. Het huidige beleidsplan is opgesteld voor de periode 2016 - 2018.

## Budget

Ieder jaar stellen wij een budget (begroting) op dat inzicht geeft in de inkomsten en kosten voor het daaropvolgende jaar. Gedurende het kalenderjaar zetten wij de gerealiseerde resultaten hiertegen af en verklaren wij eventuele afwijkingen.

## Jaarplannen op afdelingsniveau

Op basis van het beleidsplan maakt iedere afdeling een jaarplan waaraan afdelingsdoelen en projecten gekoppeld worden. De jaarplannen hebben tot doel sturing te geven aan het behalen van de beleidsdoelstellingen, het bereiken van het gewenste serviceniveau van de betreffende afdeling en daarmee aan het efficiënt en effectief uitvoeren van de processen waarvoor de betreffende afdeling binnen de organisatie verantwoordelijk is. Deze vastgestelde doelstellingen voor afdelingen worden doorvertaald naar de individuele medewerker. De doelstellingsafspraken per individu liggen vast en worden gemonitord in de jaargesprekken (plan-evaluatie-beoordeling).



Operationele risicobeheersing

De *key controls* worden vastgelegd in risico control matrices per deelproces. De key controls worden periodiek, en in ieder geval bij belangrijke proceswijzigingen, door de proceseigenaar geëvalueerd en zo nodig aangepast. De Manager F&A adviseert de proceseigenaren daarbij.

TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN ROLLEN

Het lijnmanagement (Bestuur en MT) is verantwoordelijk voor de risico-analyse (identificatie en prioritering van de risico's), implementatie van de beheersingsmaatregelen en bewaking van de werking. Zij zijn daarmee "*1st line of defense*". De afdeling F&A is additioneel verantwoordelijk voor het bewaken van de opzet en werking van de administratieve organisatie en interne controle (zoals beschreven in het AO/IB handboek en ten behoeve van ISAE 3402) en voor het adviseren over opzet en wijzigingen in beheersingsmaatregelen in processen ("*2nd line of defense*").

Als extra waarborg voor de toereikende werking van de interne beheersing toetsen externe controleurs, als "*derde dijk*", specifieke activiteiten en prestaties van de organisatie, te weten:

- de externe accountant voor het controleren van de jaarrekening (met als grondslag Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en het AO/IB handboek) en het beoordelen van het jaarverslag;
- een externe accountant voor het beoordelen van het repartitieproces en het afgeven van een ISAE 3402 verklaring (met als basis een beschrijving van het proces en de controls);
- een externe adviseur met de opdracht te rapporteren over de beveiliging van de ICT-infrastructuur;
- CBO-Keurmerk audit;
- jaarlijkse beoordeling door het CvTA.

De Raad van Toezicht ziet toe op het Bestuur en is onder andere belast met goedkeuring van het beleid, het budget en de strategie (waaraan gekoppeld de voorgenomen beheersing van de strategische risico's) en het jaarverslag (inclusief de jaarrekening), waarin de uitkomsten van het gevoerde beleid zijn vastgelegd.

De Raad van Aangeslotenen adviseert over het voorgenomen beleid en stelt het repartitiereglement, de statuten, het jaarplan, de begroting en de jaarrekening vast.

In de Code of Conduct – Communicatieprotocol is vastgelegd hoe de verschillende gremia qua communicatie omgaan met onderwerpen waarbij zij een verschillend belang hebben.

De belangrijkste strategische risico's zoals die zijn onderscheiden zijn als volgt gedefinieerd:

- ten aanzien van veranderende wet- en regelgeving zou onze exclusieve positie kunnen veranderen. De overheidsbe-moeienis zou zich verder uit kunnen strekken tot de vaststelling van tarieven. Daarnaast zouden CBO's van overheids-wege gedwongen kunnen worden tot intensivering van de samenwerking. Onwelgevallige jurisprudentie in EU-lidstaten kan eveneens als risico worden aangemerkt in deze categorie;
- de commerciële risico's zijn sterk afhan-kelijk van de reputatie en het imago van CBO's in het algemeen. Een toenemende populariteit van afdracht vrije muziek en afnemende reclame-inkomsten bij de traditionele RTV-zenders mede als gevolg van een verschuiving van lineaire naar on demand mediaconsumptie spelen eveneens een belangrijke rol. Dat geldt eveneens voor de toenemende eisen van licentienemers ten aanzien van de verfij-ning van het repartitieproces en discussies over de hoogte van de billijke vergoeding;

- als geïdentificeerde risico's aangaande de relatie met rechthebbenden zijn benoemd;
- de kwaliteit van de speelgegevens waar wij de repartitie op baseren, met het risico dat niet de juiste rechthebbenden betaald worden;
- het verlies van internationale mandaten aan agenten en/of buitenlandse zuster-organisaties, waardoor licentie-opbrengsten onder druk komen te staan;
- borging van de privacy en conformiteit aan de Wet bescherming persoonsge-gevens (door afdoende dataproductie-maatregelen), waardoor Sena niet aan wetgeving op dat vlak zou voldoen;
- ten aanzien van de interne organisatie zijn het op norm houden van de proces-beheersing en de daarvoor noodzakelij-ke documentatie als risico's aangemerkt. Verlies van kwaliteitskeurmerken en/of certificaties heeft verstrekkende gevol-gen. Mede gezien de grote hoeveelheid financiële transacties zijn frauderisico's aanwezig. Het behoud van sleutelfunc-tionarissen voor de organisatie valt ook in deze categorie risico's;
- technologische risico's tot slot kunnen met zich mee brengen dat de kosten significant toenemen. Een calamiteit waarbij de IT-systemen tijdelijk niet be-schikbaar zouden zijn vormt vanzelfspre-kend een risico, evenals verlies van data.

Het niet synchroon verlopen van proces-sen en procedures valt eveneens in deze risicocategorie.

Voor alle onderscheiden strategische risico's zijn waar dat mogelijk is response-en beheersingsmaatregelen geformuleerd die naar de mening van Bestuur en toe-zichthouders als adequaat zijn beoordeeld.

# SOCIAAL- CULTURELE PROJECTEN

De secties Uitvoerende Kunstenaars en Producenten van Sena ondersteunen ieder jaar diverse projecten op het sociaal-culturele vlak. De sectie Uitvoerende Kunstenaars kent hierin een actief SoCu-beleid en maakt vele festivals, voorlichtingsbijeenkomsten en muziekopnames mogelijk. Zij ontvangt gemiddeld ruim driehonderd aanvragen per jaar, die zij aan de hand van vastgestelde criteria beoordeelt.

**SoCu-beleid sectie Uitvoerende Kunstenaars**  
De sectie Uitvoerende Kunstenaars heeft haar SoCu-doelstellingen en -prioriteiten voor de periode 2013-2017 in een beleidsplan vastgelegd. De tijdens de Vergadering van Aangeslotenen aanwezige uitvoerende kunstenaars verleenden ook in 2016 hun goedkeuring aan dit beleidsplan. De drie hoofddoelstellingen van het SoCu-beleid zijn een beleidsmatige lobby ten behoeve van de sociale

en sociaaleconomische positie van uitvoerende kunstenaars, een programmatische ondersteuning van de diverse te onderscheiden muziekgenres en de opleiding en talentontwikkeling van uitvoerende kunstenaars. Het initiatief van de sectie om een minimumgagenorm als subsidie criterium te hanteren heeft Stichting NORMA en Buma Cultuur doen besluiten om dezelfde norm over te nemen.

**Sena Performers Muziekproductiefonds**  
Het Sena Performers Muziekproductiefonds is onverminderd populair bij professionele muzikanten die in eigen beheer een muziekopname willen maken maar daarvoor de financiële middelen niet hebben. Het fonds ontving in 2016 in totaal tweehonderddertien aanvragen. Aan eenentachtig aanvragers werd een geldelijke bijdrage toegekend met een totale waarde van € 264 duizend. Twee derde daarvan betreft een schenking. Een derde dient na een periode van twee jaar terugbetaald te worden.

**Gezamenlijke projecten**  
De secties Uitvoerende Kunstenaars en Producenten ondersteunden in 2016 vier projecten gezamenlijk.

De **Edison POP** awards werden in maart uitgereikt in The Harbour Club in Amsterdam. Naast drie awards voor New Wave waren er onder andere prijzen voor De Staat, Kenny B en My Baby. Dj Tiësto mocht de oeuvreprijs in ontvangst nemen.

Douwe Bob en Thekla Reuten kregen in september een **Gouden Notekraker** opgespeld. Het Nationaal Jeugd Jazz Orkest en Matthijs van de Sande Bakhuyzen wonnen de Zilveren Notekrakers.

Sena was in oktober een van de partijen die het **Amsterdam Dance Event**, ‘s werelds grootste internationale bijeenkomst voor de dancesector, financieel hebben ondersteund. Wij organiseerden er tevens een aantal panels om gevestigde en toekomstige dj-talenten te informeren over naburige rechten.

De nominatiecommissie van de Gouden Notekraker heeft namens Sena en NORMA de **Hans Kosterman Prijs** toegekend aan Jerney Kaagman. In december ontving zij deze prijs voor haar bijzondere verdiensten op het vlak van naburig recht en de belangen van artiesten en muziekmaatschappijen uit handen van Henk Westbroek.

## SOCU-PRIORITEITEN SECTIE UITVOERENDE KUNSTENAARS

|              |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRIORITEIT 1 | De sectie ondersteunt meer ‘eigen’ (meerjarige) projecten die de naam Sena dragen.                                   | Voorbeelden hiervan zijn de Sena Talent Stages op de Bevrijdingsfestivals, de Sena Young Talent Guitar Award, de Sena Performers POPnl Award, de Sena European Guitar Award, de Sena Dutch Jazz Competition en het Sena Performers Muziekproductiefonds. |
| PRIORITEIT 2 | De sectie wil betaalde werkgelegenheid voor uitvoerende kunstenaars stimuleren.                                      | De sectie houdt bij SoCu-projecten vast aan een minimum gagenorm van € 250 per artiest. Dit standpunt is een van de criteria waarop de sectie SoCu-aanvragen beoordeelt en is in 2013 unaniem door de Vergadering van Aangeslotenen goedgekeurd.         |
| PRIORITEIT 3 | De sectie wil een significante bijdrage leveren aan de lobby voor de (naburige) rechten van uitvoerende kunstenaars. | De (publieke) druk op het auteurs- en naburig recht is onverminderd groot. De sectie streeft naar een positieve beïnvloeding van de publieke opinie door voorlichting en lobbywerkzaamheden.                                                             |
| PRIORITEIT 4 | SoCu-projecten dienen een substantieel PR-effect voor Sena te hebben.                                                | De sectie werkt intensief samen met de communicatieafdeling van Sena om de zichtbaarheid van Sena als organisatie onder stakeholders te vergroten.                                                                                                       |
| PRIORITEIT 5 | De sectie ziet toe op een evenwichtige verdeling van de SoCu-gelden over muziekgenres.                               | Afhankelijk van de ontvangen aanvragen verdeelt de sectie de beschikbare SoCu-gelden zo breed mogelijk over de verschillende muziekgenres.                                                                                                               |

## PROJECTEN DIE IN 2016 ONDERSTEUNING VAN ONS ONTVINGEN

**GEZAMENLIJKE PROJECTEN**  
Amsterdam Dance Event  
Edison Pop 2016 en 2017  
Gouden Notekraker  
Hans Kosterman Prijs

**PRODUCENTEN**  
Edison Pop 2016 en 2017  
Muziekids

**UITVOERENDE KUNSTENAARS**  
24 Chambers  
ADE Beats  
Amsterdam Roots Festival  
Bevrijdingsfestivals Nationaal Comité 4 en 5 mei – Sena Talent Stages  
Big Rivers  
Big Rivers Muziek Verjongd  
Boy Edgar Prijs  
Buitenspelen voor de GRAP  
Buma NL  
Cross-linx  
De IJssel stroomt over – Powered by Sena

De Nacht van de Kaap  
Delft Chamber Music Festival  
Dutch Jazz  
Euradio Jazz Competition  
Eurosonic Noorderslag (ETEP)  
Festival De Muze van Zuid  
Festival Zeeland Jazz  
Flevo Wereld Festival  
Freeze Festival  
Geelvinck Fortepiano Festival  
Gouden Notekraker  
Grachtenfestival  
Happy Bachdag  
Houtfestival  
Internationaal Studenten LiedDuo Concours  
Internationaal Ud festival Nederland  
International Jazzdays The Hague  
Jagthuis Festival  
Jam de la Creme festival  
Jazz in de Kamer  
Jazz on the Sofa  
Jazzfest Amsterdam  
Jazzfestival Floralis  
JazzNL Conferentie Gateway to Global Jazz  
Jubileumeditie Internationaal Kamermuziekfestival  
Kaderock  
Klassiek op het Amstelveld

Late Summer Jazz Festival  
Leusden Jazz  
Metropole Academy  
Morgenland Festival  
Nationaal Jeugd Jazz Orkest  
New York Round Midnight  
North Sea Round Town  
Ntb bondsbijdrage  
Operadagen Rotterdam  
Orlando Festival en Concours  
Peter de Grote Festival  
Popunie Live  
Prinses Christina Jazz concours  
Sena European Guitar Award  
Sena Grote Prijs van Rotterdam  
Sena Performers Muziekproductiefonds podium  
Uitmarkt  
Sena NL Jazz concerten  
Sena Performers POPnl Award  
Slide Factory, European Trombone Festival  
Sounds of music  
Storioni Festival  
The Pack Project  
VI Flamenco Biennale Nederland  
WeitjeRock  
Wonderfeel  
ZomerJazzFietsTour

# PROJECTEN UITVOERENDE KUNSTENAARS

### Happy Bachdag – 21 maart 2016

Bach in de boxing, het kon tijdens de Happy Bachdag 2016. Diverse steden vierden de verjaardag van Bach – en de start van de lente – met miniconcerten.



### Sena Talent Stages – 5 mei, veertien Bevrijdingsfestivals

Talent presenteert zich op de landelijke Bevrijdingsfestivals, georganiseerd door het Nationaal Comité 4 en 5 mei. Alle festivals gecombineerd trekken één miljoen bezoekers.



### Sena European Guitar Award – 9 juli, Steve Vai



### Sena Performers Muziekproductiefonds Podium – 27 augustus

Sue The Night, DÉMIRA, The Silverfaces, ELLA, PYN, Secret Rendezvous en Nina June - artiesten die met behulp van het Sena Performers Muziekproductiefonds een opname hebben kunnen maken - presenteren zich aan het grote publiek tijdens de Uitmarkt in Amsterdam.



### Sena Performers POPnl Awards 31 augustus

De enige popbandcompetitie waarin alle provincies van het land vertegenwoordigd zijn. Radio Eliza wint een compleet pakket aan (promotionele) ondersteuning, waaronder een toekenning van € 5 duizend uit het Sena Performers Muziekproductiefonds, en ze zitten de dag erop in De Wereld Draait Door.

### Buma NL – 20 september

Nielson wint de Sena Performers Award 2016 voor zijn nummer 'Sexy als ik dans'.



### Gouden Notekraker – 21 september

Douwe Bob en Thekla Reuten krijgen van hun vakgenoten de Gouden Notekrakers 2016 toegekend. Het NJO en Mattheijs van de Sande Bakhuyzen winnen de Zilveren Notekrakers.

### Prinses Christina Jazz Concours – 26 & 27 november 2016

Niet minder dan 40 jonge jazzmuzikanten tussen de 12 en 21 jaar treden op in het Bimhuis.



HET VERBLIJF VAN KINDEREN IN ZIEKENHUIZEN AANGENAMER MAKEN VIA MUZIEK; DAT DOEN ZE BIJ STICHTING MUZIEKIDS. INITIATIEFNEMER ROBBERT DE VOS WIL UITEINDELIJK STUDIO'S IN IEDER ZIEKENHUIS VAN NEDERLAND NEERZETTEN. 'DAT MUZIEK MAKEN STRESS VERLAGEND WERKT, ZIEN WE BIJ DE KINDEREN.'

# MUZIEKIDS HAALT KINDEREN EVEN UIT DE ZIEKENHUIS- SFEER

Een vrolijk gekleurd decor, een lange rij gitaren, een piano, een drumstel en vele andere instrumenten; de Guus Meeuwis Muziekids Studio in het Tilburgse St. Elisabeth Ziekenhuis is een feest voor het oog en ademt muziek. Hier zie je hoe groot de invloed van muziek kan zijn. Zo beginnen de ogen van het meer-voudig gehandicapte meisje in een rolstoel al te glimmen zodra ze de ruimte binnenkomt. Dat ze even moet wachten, lijkt haar niet te deren.

"Laatst zat hier een jongetje enthousiast te rammen op het drumstel," vertelt John Verbunt die samen met Christel van der Bruggen de Muziekids Studio runt. "Zijn vader kwam op een gegeven moment aangereden in zijn rolstoel. Hij zag zijn dolblij zoon en moest ontzettend huilen. Hij vertelde me dat hij kanker had in een vergevorderd stadium. Hij was verdrietig, maar vond het prachtig om in deze heftige tijd zijn ventje even zo blij te zien."



## STRESS VERLAGEND

Met het voorbeeld schetst John de kern van Muziekids; zieke kinderen (of kinderen met zieke ouders) even uit de negatieve sfeer halen via muziek. In samenwerking met vele artiesten (bijvoorbeeld Guus Meeuwis, Ali B, René Froger, Armin van Buuren, Afrojack, Nick & Simon en John Ewbank) zijn al in vier ziekenhuizen Muziekids Studio's gerealiseerd: in het Elisabeth TweeSteden ziekenhuis in Tilburg, Tergooi ziekenhuis locatie Blaricum en Behandelcentrum Heideheuvel in Hilversum en DeKinderkliniek in Almere. Ook lopen de medewerkers regelmatig rond op de afdelingen om muziek te maken. Oprichter van de stichting is Robbert de Vos. "In de Nederlandse ziekenhuizen liggen zoveel kinderen," vertelt hij. "Door met hen muziek te maken, hebben ze even afleiding."

Of ze een instrument kunnen spelen is niet belangrijk, de studio is er voor iedereen. Dat muziek maken stress verlagend werkt, zien we bij de kinderen." Zo was er onlangs in het Tilburgse ziekenhuis een jongetje van 3 dat net een infuus had gekregen. "Pas bij de derde keer prikken lukte dat en het mannetje was in alle staten," vertelt John. "Door de verpleging werd ik gevraagd om even langs te komen met onze Troubadourrolley, die helemaal vol ligt met instrumenten. Ik begon op mijn accordeon te spelen en binnen een halve minuut was dat jongetje rustig. Dat is wat muziek kan doen."

## SAMENWERKEN

Omdat ze zien hoe groot het effect is op de zieke kinderen, wil Muziekids groeien. Op dit moment wordt al met verschillende ziekenhuizen gesproken.

"IK BEGON  
OP MIJN  
ACCORDEON  
TE SPELEN EN  
BINNEN EEN  
HALVE MINUUT  
WAS DAT  
JONGETJE  
RUSTIG."

JOHN VERBUNT  
MUZIEKIDS / TILBURG



Robbert de Vos is ambitieus. "We willen overal in Nederland studio's realiseren. Evenementen organiseren om geld op te halen, zoals in februari 2017 met Afrojack. Ontzettend veel artiesten zijn enthousiast om mee te doen, dat is geweldig toch? Daarbij is onze samenwerking met Sena heel belangrijk. Door gesteund te worden door zo'n professionele club zien mensen dat Muziekids een volwaardige organisatie is. Zowel Sena als Muziekids kent de grote waarde van muziek, dus al samenwerkend kunnen we nog veel meer bereiken."

FAVORIETE NUMMER 2016:  
**JACOB'S SONG - DOUWE BOB**  
(CHRISTEL VAN DER BRUGGEN)



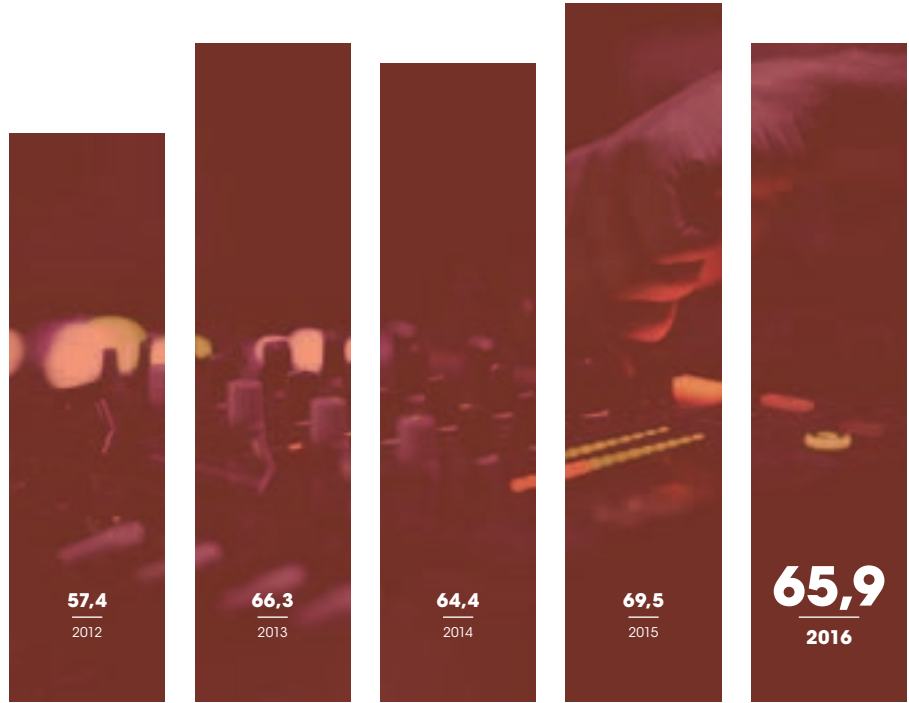
# TOELICHTING OP DE RESULTATEN 2016

Dit jaarverslag is opgesteld conform de richtlijnen van het CBO-Keurmerk in lijn met de Wet toezicht en geschillenbeslechting collectieve beheersorganisaties auteurs- en naburig recht (WTCBO) en Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW), nader uitgewerkt in richtlijn RJ640 'Organisaties zonder winststreven' van de Nederlandse Raad voor de Jaarverslaggeving.

Onze totale Nederlandse gefactureerde licentie-inkomsten stegen met 1,5 procent naar een totaal van € 56,5 miljoen. Gecombineerd met de gefactureerde buitenlandlicenties lag het totaal aan

gefactureerde licentie-inkomsten in 2016 op het niveau van € 65,0 miljoen, een daling van 4,9 procent ten opzichte van 2015. De ontvangen licentie-inkomsten overstegen met € 65,9 miljoen de gefactureerde licentie-inkomsten maar waren 5 procent lager dan in 2015 (€ 69,5 miljoen). Teruglopende inkomsten uit de Verenigde Staten (- € 4,1 miljoen) vormen hiervoor de voornaamste reden. Wij betaalden in 2016 netto € 58,3 miljoen uit aan onze rechthebbenden (- 4,9 procent), wat overeenkomt met een bruto doorbetaling van € 65,4 miljoen (- 7,4 procent). Wij konden het doorberekende Nederlandse inhoudingspercentage handhaven op 12 procent.

De kosten van de organisatie bedroegen in 2016 € 6,8 miljoen netto, wat overeenkomt met 10,4 procent van de totale gefactureerde licentie-inkomsten. In vergelijking met 2015 betekent dit een stijging van 1,7 procentpunt.



ONTVANGEN  
LICENTIE-INKOMSTEN  
2012-2016  
(IN MILJOENEN EURO'S)



ONTVANGEN  
LICENTIE-INKOMSTEN  
ALGEMENE LICENTIES  
2012-2016  
(IN MILJOENEN EURO'S)

## ALGEMENE LICENTIES

Wij ontvingen in 2016 € 37,2 miljoen uit Algemene licenties, een stijging van 4,8 procent ten opzichte van het jaar ervoor. Wij realiseerden de stijging van de totale ontvangen licentie-inkomsten vooral bij de collectieve overeenkomsten. Deze bedroegen in 2016 € 15,7 miljoen (+ 9,9 procent). Uit individuele licentieovereenkomsten incasseerden wij € 21,4 miljoen (+ 1,3 procent).

Per 2016 verzorgt het Service Centrum Auteurs- en Naburige rechten (Scan), de joint venture van Buma en Sena, zowel de administratieve afhandeling van individuele als collectieve licentieovereenkomsten voor ons. Dit resulteerde in efficiëntievoordelen, die in de toekomst verder kunnen worden uitgebouwd.

Scan besteedde in het verslagjaar veel aandacht aan de ontwikkeling van een

data-analyse tool die een verbeterd inzicht biedt in de potentie en dekking binnen het segment collectieve licenties. De marktwerkingsactiviteiten die Scan voor ons uitvoert zullen hiermee in de toekomst nog beter renderen.

MEDIA

De totale ontvangen licentie-inkomsten uit het mediasegment daalden in 2016 met € 640 duizend naar € 20,0 miljoen.

Het meerjarige karakter van onze overeenkomst met de Nederlandse Publieke Omroep (NPO) zorgde voor een relatief constante inkomstenstroom in 2016. Er is wel sprake van een daling door afkoop over het verleden waarvoor wij de NPO in 2015 eenmalig factureerden. De lumpsumregelingen met OLON en ROOS zijn in 2016 eveneens gecontinueerd.

Achterblijvende mediabestedingen en het niet kunnen sluiten van een nieuwe overeenkomst met de Vereniging Commerciële Radio (VCR) deden de ontvangen licentie-inkomsten uit commerciële radio lager uitvallen. De voorlopige afrekeningen over 2015 konden deze daling niet opvangen. De fusie van de radioactiviteiten van TMG (Sky Radio Group) en Talpa (538Groep) resulteerde in een verdere verschuiving

van het zwaartepunt binnen de VCR. Wij hebben in de tweede helft van het verslagjaar getracht de onderhandelingen met de VCR te heropenen. Helaas heeft ook nu niet geleid tot overeenstemming over een nieuw modelcontract voor de licensering van landelijke commerciële radiostations. Er is besloten om een gerechtelijke procedure in gang te zetten.

Ontvangen licentie-inkomsten uit landelijke commerciële televisie vertoonden een lichte groei ten opzichte van 2015.

De ontvangen licentie-inkomsten uit het segment streaming achtergrond muziekleveranciers daalden in het verslagjaar. Het aantal satelliet/afspeelpunten neemt af ten faveure van streaming. Het gebruik van consumentenstreamingdiensten in horecagelegenheden, hoewel dat in strijd is met de algemene voorwaarden van deze aanbieders, is hier mede debet aan. De buitendienst van Scan informeert gebruikers hierover.

Wij hebben de marktwerking binnen de dancesector in 2016 geïntensiveerd. Het effect van met terugwerkende kracht kunnen factureren is daarentegen uitgewerkt. Dit vertaalt zich in een daling van 10 procent in de inkomsten uit het dancesegment. Wij merken op dat de bereidheid tot het actief aangaan van een licentieovereenkomst bij organisatoren van dance-events nog steeds laag is. Als gevolg van het uitblijven van een uitspraak in de lopende hoger beroepprocedure zien wij ons genoodzaakt om deelbetalingen onder bepaalde voorwaarden te blijven accepteren.

Het verschil tussen het aantal digitale en breedband radio- en televisieaansluitingen is nagenoeg verdwenen (6,9 miljoen elk). De aangekondigde fusie tussen Ziggo (Liberty Global) en Vodafone biedt hen in de nabije toekomst kansen om het online aanbod verder uit te bouwen via het 4G-netwerk.



ONTVANGEN  
LICENTIE-INKOMSTEN  
MEDIA  
**2012-2016**  
(IN MILJOENEN EURO'S)



ONTVANGEN  
LICENTIE-INKOMSTEN  
BUITENLAND  
**2012-2016**  
(IN MILJOENEN EURO'S)

BUITENLAND

In 2016 daalden de licentie-ontvangsten en kwam het totaalbedrag van ontvangen inkomsten uit het buitenland uit op € 8,7 miljoen (2015: € 13,3 miljoen). Hier liggen voornamelijk twee factoren aan ten grondslag.

De verstandhouding tussen agenten en buitenlandse zusterorganisaties is in een aantal landen aanzienlijk verbeterd. Hiermee is het voor agenten mogelijk geworden om hun rechthebbenden rechtstreeks bij deze zusterorganisaties aan te melden, daar waar zij voorheen mandaten voor buitenlandincasso via Sena lieten lopen. Agenten menen met hun rechtstreekse aanmelding vergoedingen sneller te ontvangen en beter inzicht te verkrijgen in de rechthebbendenregistraties. Wij blijven ervan overtuigd dat wij, in het bijzonder in bepaalde regio's, in staat zijn om een betere prestatie te realiseren tegen lagere inhoudingen.

In 2016 hebben twee agenten hun buitenlandmandaten deels bij ons opgezegd. Rights Agency Ltd. (RAL) trok per 1 januari 2016 een groot deel van haar USA- en Japan-mandaten bij ons in. RAL is in 2015 overgenomen door Fintage, dat op haar beurt in 2016 overgenomen is door Kobalt. Zij hanteert een beleid van rechtstreekse registraties. Ook het Canadese

Premier Muzik trok een deel van haar buitenlandmandaten om die reden in. Sound Exchange (SX) wijzigde haar repartitiesysteem van een doorbetaling per titel- naar een betaling per individuele rechthebbende. Hiervoor was een grondige herziening van hun manier van repertoireverwerking noodzakelijk. Dit heeft geresulteerd in het stopzetten van alle doorbetalingen aan CBO's in de periode februari tot en met september. Per oktober 2016 heeft SX de doorbetalingen hervat maar de gevolgen van de herziening zijn nog altijd duidelijk merkbaar. Uiteindelijk zullen zij alle doorbetalingen met vertraging uitvoeren. In 2016 ontvingen wij bijna € 1,7 miljoen van SX (2015: € 5,8 miljoen). De daling is deels het gevolg van de mandaatintrekking door Fintage en Premier Muzik.

In een aantal landen realiseerden wij in 2016 een gelijk of hoger niveau aan inkomsten. Adami (Frankrijk) betaalde afgerond € 600 duizend aan ons door, een stijging van 170 procent. Het Duitse GVL heeft een forse inhaalslag qua verwerking van claimgegevens over de jaren 2010 tot en met 2012 gerealiseerd en betaalde ons in totaal € 1,1 miljoen (+ 8,9%). Onze samenwerking met Playright in België verloopt steeds beter. Sinds 2013 betalen zij substantiële bedragen aan ons door (€ 1,5 miljoen in 2016).

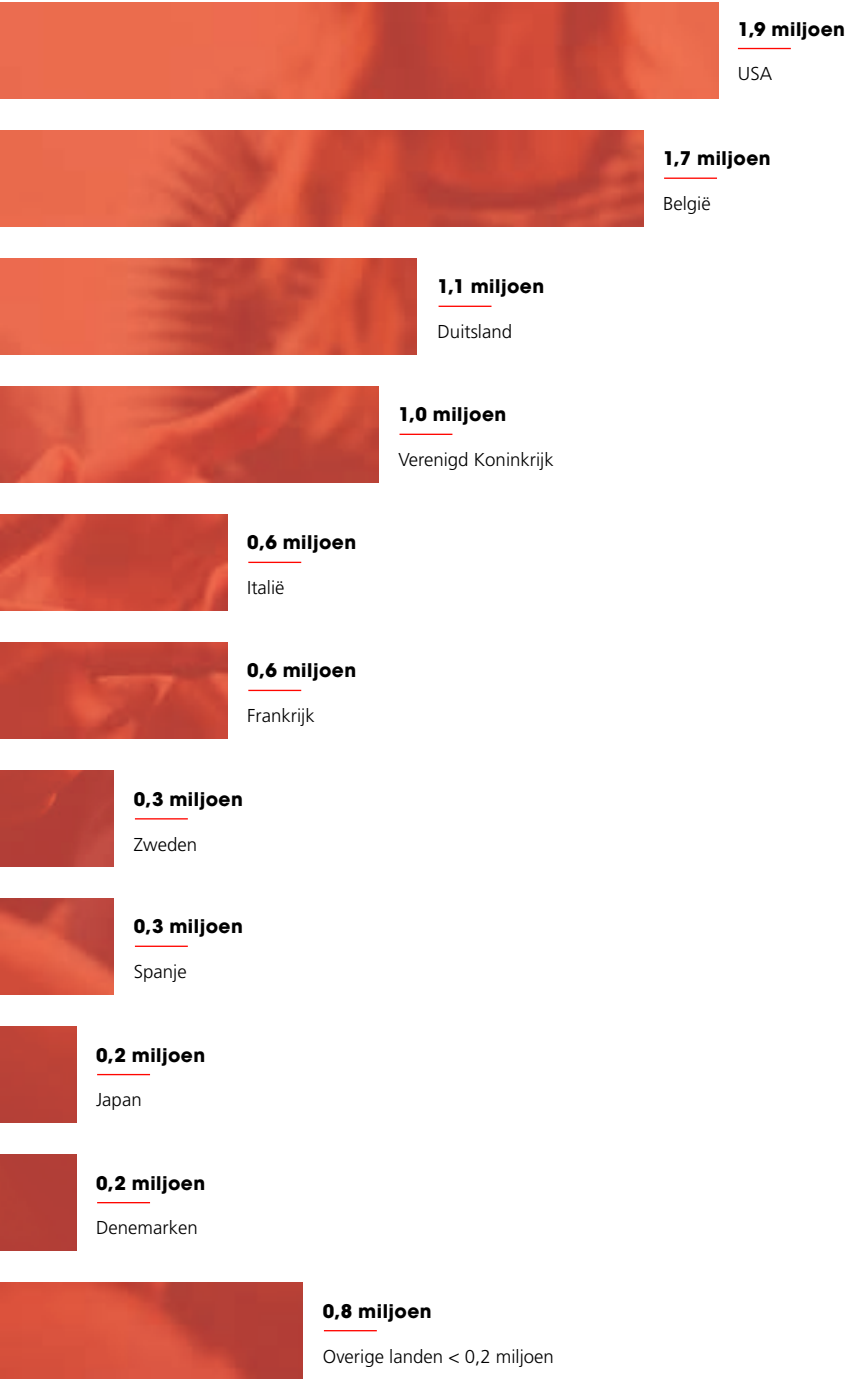
Tegen onze verwachting in is er in 2016 geen uitspraak gedaan in de zaak die wij tegen de curatoren van het voormalige IMAIE hebben aangespannen. De uitspraak zal in 2017 volgen en wij verwachten in dat jaar alsnog aanvullende IMAIE-vergoedingen over de jaren 2007 tot en met 2009 te ontvangen.

In 2016 hebben wij het project 'rechten per titel per land' verder opgepakt. Binnen dit project inventariseren wij nauwkeurig voor welk repertoire independent producenten ons in welk land gemandateerd hebben. Het is ons duidelijk geworden dat dit inventarisatie- en registratieproces meer tijd kost dan wij aanvankelijk vermoedden. Daarnaast is gebleken dat er in de afgelopen jaren vele dubbele claims op het betreffende repertoire ontstaan in het buitenland. Wij verwachten dat de additionele informatie binnen afzienbare tijd tot een verhoging van de buitenland-inkomsten voor independent producenten zal leiden.

Wij hanteren met ingang van 2015 gedifferentieerde inhoudingspercentages op ontvangen buitenlandse licentie-inkomsten, te weten 4 procent op ontvangsten uit EU- en EVA-landen en 6 procent op ontvangsten uit andere landen.

ONTVANGEN LICENTIE-  
INKOMSTEN PER LAND  
2016

TOTAAL 8,7 MILJOEN EURO)



DOORBETALING

Wij betaalden in 2016 bruto € 65,4 miljoen door aan onze rechthebbenden. Van dit bedrag incasseerden wij € 53,5 miljoen binnen Nederland en € 11,9 miljoen in het buitenland. De bruto doorbetalingen lagen in 2016 7,4 procent lager dan in 2015. Deze ogenschijnlijke daling heeft enige toelichting. In 2015 bedroeg de bruto doorbetaling van de Nederlandse incasso € 58,8 miljoen. Dit bedrag bestond niet alleen uit reguliere doorbetalingen over muziekjaar 2014 maar ook uit € 12,4 miljoen over muziekjaar 2015; wij zijn in dat jaar gestart met het doorbetalen van in hetzelfde jaar ontvangen licentie-inkomsten. Gecorrigeerd voor deze versnelling in doorbetaling kwamen de doorbetalingen in 2015 uit op € 46,4 miljoen.

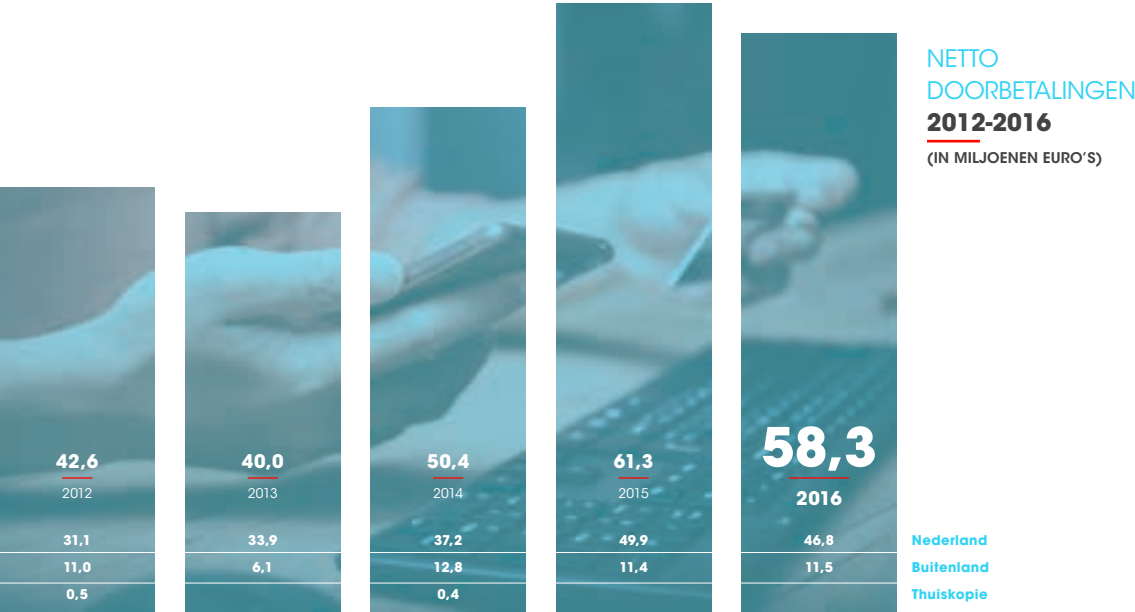
Op basis van regulier doorbetalingsgedrag zou de stijging naar 2016 € 7,1 miljoen bedragen: € 3,7 miljoen ontvangen licentie-inkomsten in 2016 en € 3,4 miljoen over overige jaren.

De doorbetaling over de buitenlandse incasso lag met € 11,9 miljoen aanzienlijk hoger dan de in 2016 uit het buitenland ontvangen licentie-inkomsten (€ 8,7 miljoen). In het verslagjaar betaalden wij in 2015 uit de Verenigde Staten ontvangen licentie-inkomsten door. Wij konden dit niet eerder realiseren omdat de vergaring en verwerking van tracktitels ons aanzienlijk meer tijd kostte dan verwacht. In verband met onze Qualified Intermediary-status (QI) is besloten om in 2016 extra focus op de verwerking van het betreffende repertoire te leggen.

De netto doorbetalingen bedroegen € 58,3 miljoen (2015: € 61,3 miljoen).

THUISKOPIE

Stichting NORMA heeft het Thuis kopie audiorecht vanuit het buitenland aan ons overgedragen. Wij zijn gedurende 2016 in staat geweest om € 589 duizend aan Thuis kopie audiogelden vanuit het buitenland te incasseren.



EXPLOITATIE

De bruto exploitatielasten stegen in 2016 met 5 procent (€ 338 duizend) naar een totaal van € 7,6 miljoen. De posten overige bedrijfskosten en afschrijvingen zijn hier debet aan, onder andere door gemaakte kosten voor de fingerprinting-pilot, toegenomen kosten voor werving van personeel, extra diensten van derden die wij hebben afgenomen en de kosten die wij maakten voor het VRDB-project. Tevens is de eenmalige vrijval zoals die in 2015 bestond, reservering afvloeiingskosten, vervallen. De publiciteitskosten daalden daarentegen fors nadat besloten werd om de kosten voor het Sena Performers magazine ten laste van SoCu te brengen. De mailing- en incassokosten daalden eveneens, door een eenmalige vrijval in 2016.

De netto exploitatielasten (gecorrigeerd voor financieel resultaat, baten buitenland en overige baten) stegen harder dan de bruto exploitatielasten (+ 15 procent; € 859 duizend). De voornaamste oorzaak zijn de dalende rente-inkomsten over onze liquide middelen als gevolg van de lage rentestanden.

COLLEGE VAN TOEZICHT

Het College van Toezicht Collectieve beheersorganisaties Auteurs- en naburige rechten (CvTA) is namens de Minister van Veiligheid en Justitie belast met het toezicht op een correcte naleving van de Wet toezicht en geschillenbeslechting voor Collectieve Beheersorganisaties. In deze wet zijn tevens enkele ‘pas toe of leg uit’-bepalingen opgenomen. Sena voldoet aan de richtlijn dat de op

inkomsten en doorbetaling gebaseerde kostenpercentages maximaal 15 procent mogen bedragen. Een andere richtlijn is dat de bruto exploitatielasten niet harder mogen stijgen dan de Consumenten-prijsindex (CPI). Aangezien onze bruto exploitatielasten in 2016 stegen met 4,9 procent - ten opzichte van een CPI van 0 procent - dienen wij hierover naar tevredenheid van het CvTA uitleg te geven. De 4,7 procent staat gelijk aan een nominale stijging van € 338 duizend. De grootste twee kostenposten die dit veroorzaken zijn fingerprinting en VRDB. De kosten voor fingerprinting maakten wij door de start van een pilot in 2016 voor het eerst. Zij zullen jaarlijks terugkeren. De in het verleden geactiveerde kosten voor VRDB zijn in 2016 geheel geboekt ten laste van de exploitatie, hetgeen deels extra kosten

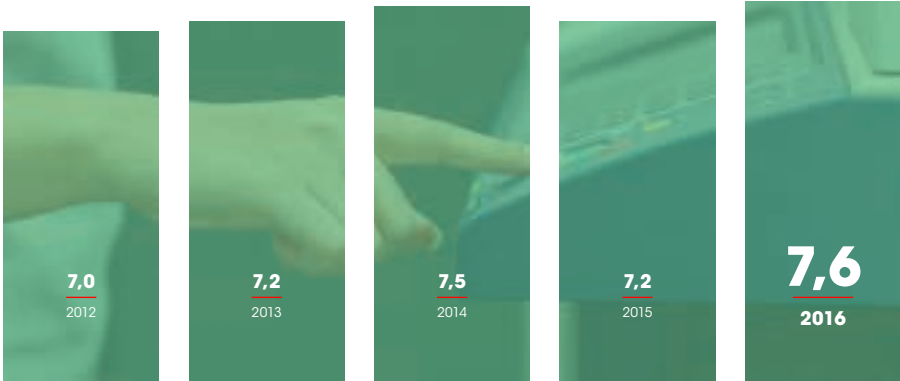
betekende. Vanaf nu zullen de aan VRDB gerelateerde kosten jaarlijks direct geboekt worden in de staat van baten en lasten.

BUDGET 2017

De bruto exploitatielasten 2016 stijgen naar verwachting met 1,7 procent in het budget 2017 (€ 130 duizend) door voornamelijk personeelskosten en mailing- en incassokosten. In 2016 geworven medewerkers zullen in 2017 een volledig jaar in dienst zijn, wat van invloed is op de exploitatielasten.

Mailing- en incassokosten zullen nominaal stijgen vanwege het uitblijven van een nieuwe vrijval zoals in 2016. Wij zullen besparingen realiseren op adviezen en diensten van derden en op afschrijvingen, aangezien in 2016 nog eenmalige kosten

gemaakt zijn die in 2017 niet terugkeren. Wij voorzien dat de netto exploitatielasten zullen stijgen met 5 procent (€ 362 duizend) omdat wij geen rente-inkomsten over onze banktegoeden verwachten in 2017. De diverse baten zijn in lijn met de afname in buitenlandse doorbetalingen lager gebudgetteerd.



BRUTO  
EXPLOITATIELASTEN  
**2012-2016**  
(IN MILJOENEN EURO'S)

# KERNCIJFERS

## 2016-2015

BEDRAGEN IN DUIZENDEN EURO'S

|                                                 | 2016    |        | 2015    |
|-------------------------------------------------|---------|--------|---------|
| GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN                |         |        |         |
| NEDERLANDS GEBRUIK                              | 56.501  | +1,5%  | 55.658  |
| CBO'S BUITENLAND                                | 8.528   | -33,2% | 12.757  |
| TOTAAL                                          | 65.029  | -4,9%  | 68.415  |
| DOORBETALINGEN                                  |         |        |         |
| RECHTHEBBENDEN                                  | 57.604  | -7,1%  | 62.003  |
| CBO'S BUITENLAND                                | 7.793   | -9,4%  | 8.606   |
| SUBTOTAAL                                       | 65.397  | -7,4%  | 70.609  |
| KOSTENINHOUDING DOORBETALING                    | (7.147) | -23,6% | (9.354) |
| TOTAAL                                          | 58.250  | -4,9%  | 61.255  |
| TE VERDELEN LICENTIE-INKOMSTEN                  |         |        |         |
|                                                 | 62.621  | -2,8%  | 64.394  |
| SOCIAAL-CULTUREEL FONDS                         |         |        |         |
| TOEVOEGING                                      | 1.996   | -11,7% | 2.260   |
| BESTEDINGEN                                     | (2.254) | +17,2% | (1.923) |
| NOG TE BESTEDEN EINDE BOEKJAAR                  | 2.536   | -9,2%  | 2.794   |
| EXPLOITATIEREKENING / STAAT VAN BATEN EN LASTEN |         |        |         |
| BATEN NEDERLAND                                 | 6.778   | +14,5% | 5.919   |
| BATEN BUITENLAND                                | 500     | -4,0%  | 521     |
| OVERIGE BATEN                                   | 131     | -17,1% | 158     |
| SUBTOTAAL                                       | 7.409   | +12,3% | 6.598   |
| EXPLOITATIELASTEN (BRUTO)                       | (7.585) | +4,7%  | (7.247) |
| SUBTOTAAL                                       | (176)   | -72,9% | (649)   |
| FINANCIEEL RESULTAAT                            | 176     | -72,9% | 649     |
| EXPLOITATIERESULTAAT                            | -       |        | -       |

|                                                                               | 2016   |            | 2015    |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|---------|
| KENGETALLEN                                                                   |        |            |         |
| ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN NEDERLAND                                        | 57.233 | +1,9%      | 56.177  |
| ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN BUITENLAND                                       | 8.674  | -35,0%     | 13.346  |
| PERCENTAGE FEITELIJK INGEHOUDEN KOSTEN                                        | 12,0%  | 0,0% punt  | 12,0%   |
| EXPLOITATIELASTEN NETTO IN PERCENTAGE VAN:                                    |        |            |         |
| DE TOTALE LICENTIE-INKOMSTEN                                                  | 10,4%  | +1,7% punt | 8,7%    |
| DE NEDERLANDSE LICENTIE-INKOMSTEN                                             | 12,0%  | +1,4% punt | 10,6%   |
| EXPLOITATIELASTEN BRUTO IN PERCENTAGE VAN:                                    |        |            |         |
| DE TOTALE LICENTIE-INKOMSTEN                                                  | 11,7%  | +1,1% punt | 10,6%   |
| DE TOTALE BRUTO DOORBETALINGEN (INCLUSIEF TOEVOEGING SOCIAAL-CULTUREEL FONDS) | 11,3%  | +1,4% punt | 9,9%    |
| JAARMUTATIE EXPLOITATIELASTEN (BRUTO)                                         | 338    |            | (246)   |
| STIJGING / DALING EXPLOITATIELASTEN                                           | 4,7%   | +8,0% punt | -3,3%   |
| AFGELEIDE CONSUMENTENPRIJSINDEX                                               | 0,0%   | -0,8% punt | 0,8%    |
| VERTEGENWOORDING RECHTHEBBENDEN                                               | >90%   | 0,0% punt  | >90%    |
| AANTAL RECHTHEBBENDEN MET DOORBETALINGEN T/M HET VERSLAGJAAR                  | 32.367 | +2,7%      | 31.513  |
| AANTAL RECHTHEBBENDEN MET DOORBETALINGEN IN HET VERSLAGJAAR                   | 11.903 | + 14,1%    | 10.436  |
| AANTAL GEFACTUREERDE GEBRUIKERS                                               | 99.736 | -2,7%      | 102.538 |
| AANTAL WERKNEMERS IN FTE (GEMIDDELD)                                          | 42,7   | +1,7%      | 42,0    |

OP VERSCHILLENDE PLEKKEN IN DE WERELD HEEFT RED BULL MUZIEKSTUDIO'S, WAAR TALENTEN GRATIS MOGEN OPNEMEN. JASPER CREMERS IS MANAGER VAN DE STUDIO IN AMSTERDAM: 'MUZIEK IS RELEVANT VOOR IEDEREEN, DAT ZOU HET OOK VOOR ELK MERK MOETEN ZIJN.'

# RED BULL BOUWT AAN RELATIES VIA MUZIEK

Sinds 2012 zit in de Q-Factory in Amsterdam-Oost de muziekstudio van Red Bull. Een professionele opnamestudio met een live room en een control room. "De studio is voor ons een plek waar leuke projecten ontstaan", zegt Jasper Cremers. "Hier bouwen we aan relaties met artiesten en investeren we in jong talent. Het motto van Red Bull is 'Geeft je vleugels'. Dat doet het merk als eigenaar van een eigen Formule1-team, maar ook via deze muziekstudio waarin we jong talent vleugels willen geven."

## MR. PROBZ

Volgens Jasper Cremers wil Red Bull een oprechte relatie hebben met de muziek-industrie. En daarom niet - zoals veel andere merken - zomaar geld geven aan een bepaalde artiest. "Red Bull sponsort niemand. In plaats daarvan willen we artiesten helpen; interessante verhalen creëren, talenten ontdekken en spannende samenwerkingen aangaan."

Mooi voorbeeld van zo'n samenwerking is die met Mr. Probz. Zijn video voor Waves (meer dan 46 miljoen keer bekeken op Youtube) werd opgenomen in de Red Bull studio. "Op dat moment was hij een talent en geen gevestigde artiest. Zijn eigen studio was afgebrand en hij kon nergens terecht. Bij ons kreeg hij een plek. Dat was het begin van een nog altijd goede relatie."



Een ander voorbeeld is de samenwerking met singer-songwriter Gerson Main (bekend geworden door het tv-programma De Beste Singer-Songwriter van Nederland). "Hij kwam vaak bij ons over de vloer en maakte mooie dingen", vertelt Jasper. "Daardoor werd het logisch om hem te vragen voor iets anders. Zo heeft hij de soundtrack voor de Art of Camping van Red Bull gemaakt. Het mooie van deze studio's is dat merk en artiest uiteindelijk elkaar helpen."

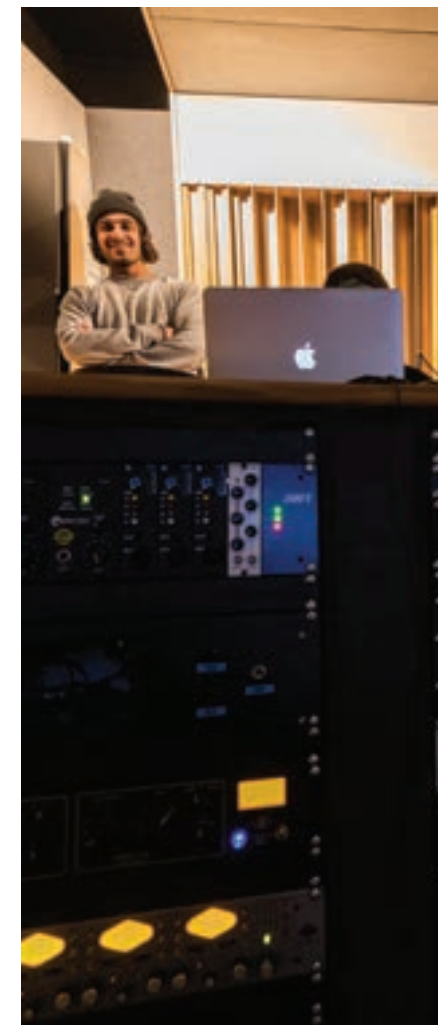
## MUZIEK MET EEN PLAN

Niet iedereen kan overigens zomaar gebruik maken van de studio, er is beperkte beschikbaarheid. "Talenten kunnen zich aanmelden en er is een soort beoordeling", zegt Jasper. "Een artiest moet goed zijn, maar ook origineel. En muzikanten met een plan krijgen sneller een plek dan muzikanten zonder plan. Hoe zorgen ze er bijvoorbeeld voor dat mensen hun muziek gaan horen en hoe gaan ze hun tracks promoten? Daar moeten artiesten vooraf over nadenken."

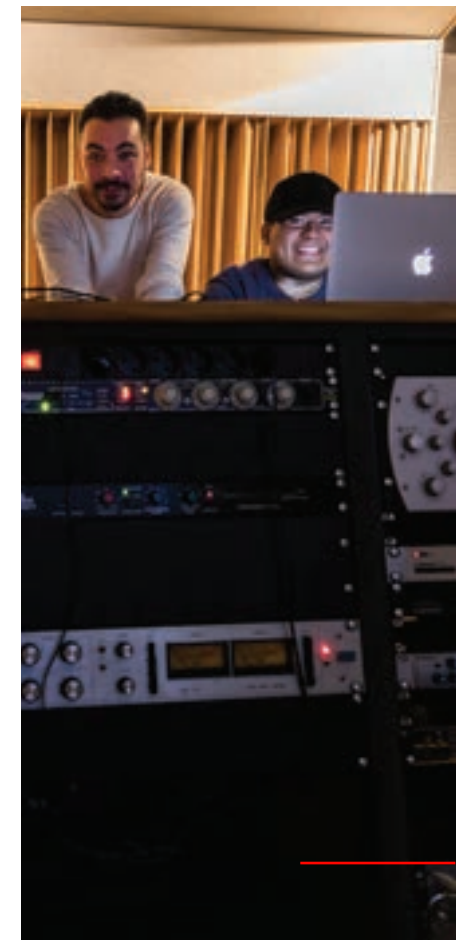
Hij vertelt dat ze in het begin nog weleens muzikanten hadden waar ze na de opnames niets meer van hoorden. "Dat willen we voorkomen. Red Bull investeert in een kwaliteitsstudio en ik moet wel kunnen aantonen dat het geld niet wordt weggegooid." Het komende jaar ligt in de studio bewust de focus op hiphop. Aan het einde van het jaar komt ook de breakdance-wedstrijd de Red Bull BC One World Finals naar Amsterdam. "We zoeken nu echt naar muziek die daar bij past. Daar kiezen we artiesten op uit."

"HET MOOIE VAN DEZE STUDIO'S IS DAT MERK EN ARTIEST UITEINDELIJK ELKAAR HELPEN."

JASPER CREMERS  
RED BULL STUDIOS / AMSTERDAM



FAVORIETE NUMMER 2016:  
**PINK OCULUS - OVERDUE**



In 1993 wees de overheid Sena - voluit 'Stichting ter Exploitatie van Naburige Rechten' - aan om op basis van de Wet op de naburige rechten de vergoedingsrechten van alle artiesten en muziekmaatschappijen te regelen voor de (her)uitzending van muziek die commercieel is uitgebracht. Wij doen dit in Nederland op exclusieve basis, wat wil zeggen dat niemand anders dan wij gerechtigd zijn om deze vergoedingen te incasseren en te verdelen. Wij vertegenwoordigen naast alle Nederlandse uitvoerende kunstenaars en producenten ook tal van internationale topacts. Onze missie luidt: wij stellen ons ten doel bij muziekgebruikers bewustwording van de waarde van muziek te creëren, om voor rechthebbende (inter)nationale artiesten en producenten een vergoeding te incasseren en die zo snel en correct als mogelijk door te betalen tegen zo laag mogelijke kosten.



#### DOORBETALING

Wij verdelen de geïncasseerde vergoedingen op basis van ons repartitiereglement. Wij verwerken de playlists van landelijke radiozenders met een marktaandeel van ten minste 0,3%, mits zij aangesloten zijn bij het Nationaal Luisteronderzoek (NLO). Playlists van regionale radiostations worden verwerkt indien zij een vergoeding van € 30 duizend of meer op jaarbasis aan ons betalen. Wij verwerken playlists van landelijke televisiezenders bij een minimale Sena-vergoeding van € 60 duizend, mits gerapporteerd binnen het Stichting Kijkonderzoek (SKO). Daarnaast verwerken wij playlists van achtergrondmuziekleveranciers zoals Alcas, Eazis, Mood Media en Mediatools. Op deze playlists wordt het muziekgebruik van ongeveer 1500 cafés in Nederland gerapporteerd. Wij streven ernaar om tegen een verantwoord kostenniveau het aantal bronnen op basis waarvan wij doorbetalen, verder te laten stijgen. In het kader van een zo nauwkeurig en eerlijk mogelijke verdeling van de gelden hanteren wij een primetime en non-primetime tarief voor de landelijke televisiezenders.

Wij betalen de geïncasseerde gelden uit Algemene Licenties voor een groot deel door op basis van een onderzoek, dat Intomart GfK twee keer per jaar in opdracht van ons en Buma uitvoert. In dit onderzoek worden 2.400 bedrijven gebeld met de vraag of er naar muziek wordt geluisterd, en zo ja, naar welke zender c.q. vanuit welke bron.

De inkomsten uit Nieuwe Media worden op basis van legale downloaddata uitbetaald. Op basis van bovenstaande methoden registreren wij welke muziek in een bepaald jaar openbaar is gemaakt.

De vergoedingen worden vervolgens verdeeld onder de rechthebbenden van deze muziek, op basis van een in het repartitiereglement vastgestelde verdeelsleutel:

De helft van de gereserveerde vergoedingen per titel wordt uitgekeerd aan de producenten, de andere helft aan de uitvoerende kunstenaars. De toedeling van gelden per fonogram/titel vindt als volgt plaats:

- Het totale bedrag dat voor verdeling ten behoeve van uitvoerende kunstenaars dan wel producenten beschikbaar is, wordt gedeeld door het totaal aantal minuten werkelijk gebruik van vergoedingsplichtig repertoire per incassobron.
- Dit bedrag per minuut wordt vermenigvuldigd met het aantal gespeelde minuten per titel. Daardoor ontstaat een bedrag dat per titel beschikbaar is voor de verdeling onder de uitvoerende kunstenaars, die als zodanig hebben meegewerkt aan de betreffende titel, en onder de producenten.

Voor populair repertoire geldt dat de uitvoerende kunstenaars het bedrag dat voor de titel(s) waaraan zij hebben meegewerkt beschikbaar is, volgens de volgende waardering delen:

- hoofdartiest: 5 punten. Een hoofdartiest is een bandlid (ieder vast lid van de band) en/of solist met een artiestencontract en/of exploitatieovereenkomst, niet zijnde de sessiemuzikant of dirigent;
- dirigent: 3 punten. Een dirigent is degene die het orkest, koor of band leidt door middel van fysiek dirigeren, waarbij hij/zij het ritme en sfeer bepaalt en aangeeft voor de uitvoerende kunstenaars;

- sessiemuzikant: 1 punt per instrument, met een maximum van 3 punten. Het onder de sessiemuzikanten te verdelen bedrag zal nooit meer bedragen dan 50 procent van het totaal per titel beschikbare bedrag voor uitvoerende muzikanten. De definitie van sessiemuzikanten en/of overige uitvoerenden, niet zijnde de hoofdartiest of de dirigent, luidt als volgt: de sessiemuzikant die een (ondersteunende) muzikale bijdrage levert die onderdeel is van een voor commerciële doeleinden uitgebracht fonogram van een bepaalde hoofdartiest.

Voor klassiek repertoire geldt dat de uitvoerende kunstenaars het bedrag dat voor de titel(s) waaraan zij hebben meegewerkt beschikbaar is, volgens de volgende waardering delen:

- hoofdartiest: 5 punten;
- dirigent: 3 punten;
- sessiemuzikant: 1 punt.

Van de geïncasseerde vergoedingen trekken wij een inhoudingspercentage af. Het inhoudingspercentage was voor het jaar 2016 vastgesteld op 12 procent. Daarnaast reserveren wij 3 procent van de gelden bestemd voor uitvoerende kunstenaars voor sociaal-culturele doeleinden.

#### BESTURINGSMODEL EN TOETSING REPARTITIIEGLEMENT

Op basis van het CBO-Keurmerk en de daarbij behorende Richtlijnen goed bestuur en integriteit CBO's worden ons repartitiereglement en besturingsmodel eens in de drie jaar getoetst op actualiteit en bruikbaarheid. De meest recente toetsing vond plaats in juni 2015.

Wij voldoen met ons huidige besturingsmodel, statuten en repartitiereglement tevens aan de Principles en Best Practice-bepalingen, die verankerd zijn in de Richtlijnen goed bestuur en integriteit CBO's.

# JAARREKENING

## 2016

# KASSTROOM- OVERZICHT 2016

|                                                                              | 2016     | 2015     |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| (IN DUIZENDEN EURO'S)                                                        | €        | €        |
| ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN                                                 |          |          |
| GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN                                             | 65.029   | 68.415   |
| MUTATIE ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN VERSUS GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN | 878      | 1.108    |
| TOTAAL ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN                                          | 65.907   | 69.523   |
| DEZE ONTVANGSTEN ZIJN ALS VOLGT TE SPECIFICEREN                              |          |          |
| NEDERLAND                                                                    | 57.233   | 56.177   |
| BUITENLAND                                                                   | 8.674    | 13.346   |
| TOTAAL ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN                                          | 65.907   | 69.523   |
| DOORBETALINGEN (NETTO)                                                       |          |          |
| NEDERLAND                                                                    | (46.805) | (49.884) |
| BUITENLAND                                                                   | (11.445) | (11.371) |
| TOTAAL DOORBETALINGEN (1)                                                    | (58.250) | (61.255) |
| KASSTROMEN UIT LICENTIES EN DOORBETALINGEN                                   | 7.657    | 8.268    |
| EXPLOITATIELASTEN (BRUTO)                                                    | (7.855)  | (7.247)  |
| BATEN BUITENLAND                                                             | 500      | 521      |
| OVERIGE BATEN                                                                | 131      | 158      |
| FINANCIEEL RESULTAAT                                                         | 176      | 649      |
| AFSCHRIJVING (IM)MATERIËLE VASTE ACTIVA                                      | 366      | 172      |
| INVESTERINGEN (IM)MATERIËLE VASTE ACTIVA                                     | (390)    | (225)    |
| MUTATIE OVERLOPENDE ACTIVA                                                   | 252      | (114)    |
| MUTATIE KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN                                           | (954)    | (1.022)  |
| KASSTROMEN UIT EXPLOITATIE                                                   | (7.504)  | (7.108)  |
| BESTEDINGEN SOCIAAL-CULTUREEL FONDS                                          | (2.254)  | (1.923)  |
| MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN                                                     | (2.101)  | (763)    |
| LIQUIDE MIDDELEN STAND 31 DECEMBER                                           | 63.599   | 65.700   |
| LIQUIDE MIDDELEN STAND 1 JANUARI                                             | 65.700   | 66.463   |
| MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN                                                     | (2.101)  | (763)    |

# BALANS PER 31 DECEMBER ACTIVA

| ACTIVA                                | 31 DECEMBER 2016 |        | 31 DECEMBER 2015 |        |
|---------------------------------------|------------------|--------|------------------|--------|
| (IN DUIZENDEN EURO'S)                 | €                | €      | €                | €      |
|                                       |                  |        |                  |        |
| VASTE ACTIVA                          |                  |        |                  |        |
| IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (2)          | 208              |        | 310              |        |
| MATERIËLE VASTE ACTIVA (3)            | 247              |        | 121              |        |
|                                       |                  | 455    |                  | 431    |
|                                       |                  |        |                  |        |
| VLOTTENDE ACTIVA                      |                  |        |                  |        |
| DEBITEUREN (4)                        | 5.539            |        | 4.370            |        |
| OVERLOPENDE VORDERINGEN EN ACTIVA (5) | 724              |        | 976              |        |
|                                       |                  | 6.263  |                  | 5.346  |
|                                       |                  |        |                  |        |
| LIQUIDE MIDDELEN (6)                  |                  | 63.599 |                  | 65.700 |
|                                       |                  |        |                  |        |
| TOTAAL ACTIVA                         |                  | 70.317 |                  | 71.477 |

# BALANS PER 31 DECEMBER PASSIVA

| PASSIVA                                    | 31 DECEMBER 2016 |        | 31 DECEMBER 2015 |        |
|--------------------------------------------|------------------|--------|------------------|--------|
| (IN DUIZENDEN EURO'S)                      | €                | €      | €                | €      |
| EIGEN VERMOGEN                             |                  |        |                  |        |
|                                            |                  |        |                  |        |
| LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN                 |                  |        |                  |        |
| SOCIAAL-CULTUREEL FONDS (7)                |                  | 2.647  |                  | 2.896  |
|                                            |                  |        |                  |        |
| KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN                 |                  |        |                  |        |
| VERPLICHTING TER ZAKE VAN DOORBETALING (8) |                  |        |                  |        |
| BETAALBAAR                                 | 55.560           |        | 58.874           |        |
| NOG NIET BETAALBAAR                        | 5.539            |        | 4.370            |        |
| TE VERREKENEN BEDRAGEN                     | 1.522            |        | 1.150            |        |
|                                            |                  | 62.621 |                  | 64.394 |
|                                            |                  |        |                  |        |
| OVERIGE KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN         |                  |        |                  |        |
| CREDITEUREN                                | 213              |        | 523              |        |
| BELASTINGEN EN SOCIALE VERZEKERINGEN       | 98               |        | 95               |        |
| OVERLOPENDE PASSIVA (9)                    | 4.738            |        | 3.569            |        |
|                                            |                  | 5.049  |                  | 4.187  |
|                                            |                  |        |                  |        |
| TOTAAL PASSIVA                             |                  | 70.317 |                  | 71.477 |

# STAAT VAN BATEN EN LASTEN

|                                              | 2016    |   | 2015    |   |
|----------------------------------------------|---------|---|---------|---|
| (IN DUIZENDEN EURO'S)                        | €       | € | €       | € |
|                                              |         |   |         |   |
| BATEN                                        |         |   |         |   |
| BATEN NEDERLAND                              | 6.778   |   | 5.919   |   |
| BATEN BUITENLAND                             | 500     |   | 521     |   |
| OVERIGE BATEN (10)                           | 131     |   | 158     |   |
|                                              | 7.409   |   | 6.598   |   |
|                                              |         |   |         |   |
| EXPLOITATIELASTEN (BRUTO)                    |         |   |         |   |
| SALARISSEN (11)                              | (2.932) |   | (2.916) |   |
| MAILING- EN INCASSOKOSTEN (12)               | (1.797) |   | (1.914) |   |
| OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN (13)                  | (2.339) |   | (2.114) |   |
| AFSCHRIJVING (IM)MATERIËLE VASTE ACTIVA (14) | (366)   |   | (172)   |   |
| KOSTEN TOEZICHTHOUDERS (14)                  | (151)   |   | (131)   |   |
|                                              | (7.585) |   | (7.247) |   |
|                                              |         |   |         |   |
| FINANCIEEL RESULTAAT (14)                    | 176     |   | 649     |   |
|                                              |         |   |         |   |
| EXPLOITATIERESULTAAT                         | -       |   | -       |   |
|                                              |         |   |         |   |
|                                              |         |   |         |   |
| BUDGET EXPLOITATIELASTEN (15)                | (7.625) |   | (7.512) |   |
|                                              |         |   |         |   |
| EXPLOITATIELASTEN (NETTO)                    | (6.778) |   | (5.919) |   |

De netto exploitatielasten worden berekend door de volgende bedragen bij elkaar op te tellen: de bruto exploitatielasten plus de baten buitenland, overige baten en het financieel resultaat.

# MUTATIEOVERZICHT TE VERDELEN LICENTIE-INKOMSTEN

|                                   | 2016     |   | 2015     |   |
|-----------------------------------|----------|---|----------|---|
| (IN DUIZENDEN EURO'S)             | €        | € | €        | € |
| STAND 1 JANUARI                   | 64.394   |   | 66.358   |   |
|                                   |          |   |          |   |
| GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN  |          |   |          |   |
| NEDERLANDS GEBRUIK                | 56.501   |   | 55.658   |   |
| CBO'S BUITENLAND                  | 8.528    |   | 12.757   |   |
| SUBTOTAAL                         | 65.029   |   | 68.415   |   |
|                                   |          |   |          |   |
| DOORBETALINGEN (BRUTO)            |          |   |          |   |
| RECHTHEBBENDEN                    | (57.604) |   | (62.003) |   |
| CBO'S BUITENLAND                  | (7.793)  |   | (8.606)  |   |
| SUBTOTAAL                         | (65.397) |   | (70.609) |   |
|                                   |          |   |          |   |
| OVERIGE MUTATIES                  |          |   |          |   |
| TOEVOEGINGEN                      |          |   |          |   |
| BATEN BUITENLAND                  | 500      |   | 521      |   |
| OVERIGE BATEN                     | 131      |   | 158      |   |
| FINANCIEEL RESULTAAT              | 176      |   | 649      |   |
| HERWAARDERING VREEMDE VALUTA      | -        |   | 149      |   |
| KOSTENINHOUDING DOORBETALING      | 7.147    |   | 9.354    |   |
| VRIJVAL DEBITEURENVOORZIENING     | 603      |   | -        |   |
| TOEVOEGING TE VERDELEN GELDEN     | 806      |   | -        |   |
| SUBTOTAAL                         | 9.363    |   | 10.831   |   |
|                                   |          |   |          |   |
| INHOUDINGEN                       |          |   |          |   |
| EXPLOITATIELASTEN (BRUTO)         | (7.585)  |   | (7.247)  |   |
| BRONBELASTING                     | (682)    |   | (597)    |   |
| HERWAARDERING VREEMDE VALUTA      | (18)     |   | -        |   |
| INHOUDING SOCIAAL-CULTUREEL FONDS | (2.067)  |   | (2.336)  |   |
| KOSTENINHOUDING BUITENLAND        | (416)    |   | (421)    |   |
| SUBTOTAAL                         | (10.768) |   | (10.601) |   |
|                                   |          |   |          |   |
| STAND 31 DECEMBER                 | 62.621   |   | 64.394   |   |

# GECONSOLIDEERDE GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

## ALGEMEEN

Bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva, alsmede voor de bepaling van het resultaat, is de verkrijgingprijs- of de vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde. Wij stellen onze jaarrekening op in overeenstemming met Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens houden wij rekening met de bepalingen uit de richtlijn RJ640 van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

## ONZE ACTIVITEITEN

Wij hebben op basis van de Wet op de naburige rechten twee kerntaken. In eerste instantie verstrekken wij namens de rechthebbenden licenties aan ondernemingen of organisaties die muziek gebruiken en innen wij daarvoor de vergoedingen. Wij controleren en registreren nauwlettend waar, op welke wijze en met welk doel muziek klinkt én welke licenties hierop van toepassing zijn. Onze tweede taak is om te zorgen voor een correcte verdeling van de vergoedingen over de uitvoerende kunstenaars en producenten. Om dit mogelijk te maken registreren wij allereerst de gegevens van rechthebbenden en het repertoire waaraan zij hebben meegewerkt of dat zij hebben geproduceerd. Vervolgens berekenen wij wie waar recht op heeft. Dat gebeurt aan de hand van onder andere de playlists van radio- en televisiestations. Daarnaast maken wij gebruik van de resultaten van een marktonderzoek dat wij samen met Buma laten uitvoeren. Dit marktonderzoek brengt het luistergedrag van het Nederlandse bedrijfsleven in kaart. Tenslotte betalen wij de vergoedingen door aan de rechthebbenden.

Wij hebben hierbij geen winstoogmerk en zien het als onze missie om zo correct mogelijk en tegen zo laag mogelijke kosten door te betalen. De doorbetaling vindt vier keer per jaar plaats. Wij zorgen voor de uitbetaling van de vergoedingsrechten voor zowel muziek die in Nederland gedraaid wordt, als voor muziek die in het buitenland ten gehore wordt gebracht.

## VERGELIJKENDE CIJFERS

De cijfers voor 2015 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde een vergelijking met 2016 mogelijk te maken.

## SCHATTINGEN

Bij het opstellen van de jaarrekening dient het Bestuur, overeenkomstig algemeen geldende grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die medebepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken.

## VREEMDE VALUTA

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. De vreemde-valuta-rekening is gewaardeerd tegen de koers ultimo jaareinde. De uit de omrekening voortvloeiende waarderingsverschillen worden opgenomen in de verplichting ter zake van doorbetaling.

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan. De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

## LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

### (Im)materiële vaste activa

De (im-)materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische levensduur en, indien van toepassing, bijzondere waardeverminderingen.

### Vorderingen

De vorderingen worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk zijn aan de nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijke geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd tegen concrete of specifieke risico's en verplichtingen die op de balansdatum bestaan en waarvan de omvang onzeker is doch redelijkerwijs in te schatten.

### Pensioenen

Wij hebben voor onze werknemers een pensioenregeling getroffen waarbij de pensioenuitkeringen gebaseerd zijn op basis van beschikbare premie.

Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij. De over het boekjaar verschuldigde premies worden als kosten verantwoord. Voor per balansdatum nog niet betaalde premies nemen wij een reservering op. Aangezien deze verplichtingen een kortlopend karakter hebben, worden deze gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resteren-de looptijd van meer dan één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben overwegend een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

### Verplichtingen ter zake van doorbetaling

De verplichting ter zake van doorbetaling aan rechthebbenden wordt verantwoord met inachtneming van de bepalingen die zijn opgenomen in de statuten en het repartitiereglement. Licentie-inkomsten worden verantwoord op het moment van factureren.

### Te verrekenen bedragen

De post te verrekenen bedragen wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Deze post wordt gevormd om eventuele mismatches tussen inhoudingspercentage en daadwerkelijk kostenpercentage op te vangen. De post wordt berekend door het geldende kosten inhoudingspercentage te vermenigvuldigen met de licentie-ontvangsten in het verslagjaar per muziekjaar minus de netto exploitatielasten.

Een positief gevormd saldo in het verslagjaar wordt, indien het saldo na 3 jaar nog steeds positief is, weer toegevoegd aan de verplichting ter zake van doorbetaling. Deze post muteert ook door het nog niet gerealiseerde deel van de kosteninhouding van de debiteuren mutatie. Eventuele overige mutaties zullen bij de toelichting nader worden verklaard.

## GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de omzet en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen kosten. De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

### Baten Nederland

Onze dienstverlening bestaat op hoofdlijnen uit: factureren van licentievergoedingen, vastleggen van het repertoire, verwerken van de playlists en de doorbetaling aan de rechthebbenden. Deze werkzaamheden kunnen plaatsvinden in een ander jaar dan het incassojaar. Omdat het resultaat op deze dienstverlening tussentijds niet redelijkerwijs is in te schatten, wordt de opbrengst verantwoord ter hoogte van de gemaakte kosten. Het verschil tussen de ingehouden vergoeding en de daadwerkelijke exploitatielasten worden direct gemuteerd ten gunste respectievelijk ten laste van de verplichting ter zake van doorbetaling.

### Baten buitenland

Onder deze post worden de baten die voortvloeien uit het inhoudingspercentage op de buitenlanddoorbetaling verantwoord.

### Overige baten

Onder deze post worden de baten die voortvloeien uit de overige dienstverlening verantwoord.

### Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de betreffende immateriële en materiële vaste activa. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De afschrijving start vanaf het moment van ingebruikneming.

### Financieel resultaat

Gerealiseerde financiële resultaten hebben betrekking op bij banken ondergebrachte middelen (deposito's, spaarrekeningen en rekening-courant) en worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

## GRONDSLAGEN KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

# TOELICHTING OP HET KASSTROOMOVERZICHT

## DOORBETALINGEN (1)

In onderstaand overzicht tonen wij de opbouw van de bruto en netto doorbetalingen over de jaren 2016-2015. De bruto en netto Nederlandse doorbetalingen vertoonden in 2016 een daling van respectievelijk 9 procent en 6 procent ten opzichte van 2015. 2015 was in deze een uitzonderlijk jaar, omdat in dat jaar voor het eerst in een boekjaar € 12,4 miljoen is doorbetaald over de ontvangsten uit hetzelfde jaar.

De bruto en netto doorbetalingen van de buitenlandgelden vertonen beide een lichte stijging. Het niveau van de doorbetalingen lag hoger dan dat van de ontvangen buitenlandse licentie-inkomsten: € 11,9 miljoen versus € 8,7 miljoen.

|                    | NEDERLAND | BUITENLAND | 2016    |
|--------------------|-----------|------------|---------|
| BRUTO DOORBETALING | 53.536    | 11.861     | 65.397  |
| KOSTENINHOUDING    | (6.731)   | (416)      | (7.147) |
| NETTO DOORBETALING | 46.805    | 11.445     | 58.250  |

|                    | NEDERLAND | BUITENLAND | 2015    |
|--------------------|-----------|------------|---------|
| BRUTO DOORBETALING | 58.817    | 11.792     | 70.609  |
| KOSTENINHOUDING    | (8.933)   | (421)      | (9.354) |
| NETTO DOORBETALING | 49.884    | 11.371     | 61.255  |

# TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER

## IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (2)

Het verloop van deze post is als volgt:

|                                 | 2016     | 2015     |
|---------------------------------|----------|----------|
|                                 | SOFTWARE | SOFTWARE |
| BOEKWAARDE 1 JANUARI            | 310      | 244      |
| INVESTERINGEN                   | 127      | 155      |
| DESINVESTERINGEN                | (257)    | -        |
| AFSCHRIJVINGEN                  | (229)    | (89)     |
| AFSCHRIJVINGEN DESINVESTERINGEN | 257      | -        |
| BOEKWAARDE 31 DECEMBER          | 208      | 310      |

De investeringen in 2016 hebben voornamelijk betrekking op de migratie naar Oracle 12 en Windows Server 2016. Over de investering van de ontwikkeling van de internationale repertoiredatabase VRDB is besloten dat deze ten laste van het exploitatieresultaat dient te komen. In de desinvesteringen en in de afschrijvingen is derhalve een bedrag opgenomen voor deze waarderingswijziging van VRDB.

De totale aanschafwaarden en afschrijvingen zijn:

|                          | 2016    | 2015    |
|--------------------------|---------|---------|
| AANSCHAFWAARDE           | 4.845   | 4.975   |
| CUMULATIEVE AFSCHRIJVING | (4.637) | (4.665) |
| BOEKWAARDE 31 DECEMBER   | 208     | 310     |

## Afschrijvingspercentages

Het volgende afschrijvingspercentage wordt gehanteerd: software (20%).

MATERIËLE VASTE ACTIVA (3)

Het verloop van deze post is als volgt:

|                                 | VERBOUWING | INVENTARIS | HARDWARE | 2016  | 2015 |
|---------------------------------|------------|------------|----------|-------|------|
| BOEKWAARDE 1 JANUARI            | 18         | 24         | 79       | 121   | 134  |
| INVESTERINGEN                   | 3          | 17         | 243      | 263   | 70   |
| DESINVESTERINGEN                | -          | -          | (131)    | (131) | -    |
| AFSCHRIJVINGEN                  | (18)       | (13)       | (106)    | (137) | (83) |
| AFSCHRIJVINGEN DESINVESTERINGEN | -          | -          | 131      | 131   | -    |
| BOEKWAARDE 31 DECEMBER          | 3          | 28         | 216      | 247   | 121  |

Gedurende 2016 investeerden wij hoofdzakelijk in hardware die betrekking heeft op de vervanging van de desktopcomputers en het serverpark. De desinvesteringen hadden vooral betrekking op de afgeschreven computers.

De totale aanschafwaarden en afschrijvingen zijn:

|                          | VERBOUWING | INVENTARIS | HARDWARE | 2016  | 2015  |
|--------------------------|------------|------------|----------|-------|-------|
| AANSCHAFWAARDE           | 144        | 248        | 539      | 931   | 798   |
| CUMULATIEVE AFSCHRIJVING | (141)      | (220)      | (323)    | (684) | (677) |
| BOEKWAARDE 31 DECEMBER   | 3          | 28         | 216      | 247   | 121   |

Afschrijvingspercentages

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd: verbouwing (20%), inventaris (20%) en hardware (33,33%).

DEBITEUREN (4)

|                        | 2016  | 2015  |
|------------------------|-------|-------|
| DEBITEUREN             | 5.726 | 5.191 |
| VOORZIENING DEBITEUREN | (187) | (821) |
| STAND 31 DECEMBER      | 5.539 | 4.370 |

|                                        | 2016     | 2015     |
|----------------------------------------|----------|----------|
| DEBITEUREN                             |          |          |
| STAND 1 JANUARI                        | 5.191    | 5.236    |
| GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN       | 65.029   | 68.415   |
| ONTVANGSTEN                            | (65.907) | (69.523) |
| AFGEBOEKT TEN LASTE VAN DE VOORZIENING | (31)     | (25)     |
| OVERIGE                                | 1.444    | 1.088    |
| STAND 31 DECEMBER                      | 5.726    | 5.191    |

|                        | 2016  | 2015  |
|------------------------|-------|-------|
| VOORZIENING DEBITEUREN |       |       |
| STAND 1 JANUARI        | (821) | (846) |
| AFGEBOEKTE DEBITEUREN  | 31    | 25    |
| VRIJVAL                | 603   | -     |
| STAND 31 DECEMBER      | (187) | (821) |

De post debiteuren is ten opzichte van 2015 met € 1,2 miljoen gestegen. De afgeboekte debiteuren betreffen vorderingen waarvan is gebleken dat deze definitief niet geïncasseerd kunnen worden. In 2016 is de vorming van de voorziening debiteuren nader geanalyseerd op basis van ervaringscijfers. Dit heeft er toe geleid dat de voorziening met € 603 duizend verlaagd werd. De post overige bestaat uit nog niet gerealiseerde licentie-inkomsten.

OVERLOPENDE VORDERINGEN EN ACTIVA (5)

|                                               | 2016 | 2015 |
|-----------------------------------------------|------|------|
| TE ONTVANGEN RENTE                            | 132  | 463  |
| VOORUITBETAALDE KOSTEN                        | 198  | 202  |
| LENINGEN SENA PERFORMERS MUZIEKPRODUCTIEFONDS | 111  | 102  |
| BELASTINGEN EN PREMIES SOCIALE VERZEKERINGEN  | 146  | -    |
| OVERIGE                                       | 137  | 209  |
| STAND 31 DECEMBER                             | 724  | 976  |

De post te ontvangen rente is ten opzichte van 2015 gedaald als gevolg van de daling van de marktrente. Bij toekenning van gelden vanuit het Sena Performers Muziekproductiefonds geldt dat een derde deel een lening betreft die na twee jaar terugbetaald dient te worden. Het bedrag vermeld bij belastingen en premie sociale verzekeringen betreft een vordering inzake de omzetbelasting. Onder de post overige is een vordering opgenomen op Scan van € 96 duizend.

LIQUIDE MIDDELEN (6)

|                        | 2016   | 2015   |
|------------------------|--------|--------|
| SPAARREKENING/DEPOSITO | 59.000 | 63.506 |
| REKENING-COURANT       | 4.599  | 2.194  |
| STAND 31 DECEMBER      | 63.599 | 65.700 |

Conform het goedgekeurde beleid zijn de liquide middelen ondergebracht bij verschillende banken.

SOCIAAL-CULTUREEL FONDS (7)

Deze post is gebaseerd op een besluit van de respectievelijke secties en betreft een reservering voor Sociaal-Culturele projecten voor uitvoerende kunstenaars en producenten. De besteding van deze gelden valt onder de verantwoordelijkheid van de sectie-afgevaardigden. De post is gevormd door drie procent van het beschikbare bedrag voor doorbetaling aan uitvoerende kunstenaars als vooraftrek toe te voegen aan de voorziening. Daarbij zijn de onverdeelde gelden van de uitvoerende kunstenaars over muziekjaar 2012 conform besluit toegevoegd. In 2016 is voorts een bedrag van € 0,3 miljoen van het beschikbare bedrag voor doorbetaling aan producenten toegevoegd aan het Sociaal-Cultureel Fonds.

|                                     | UITVOERENDE<br>KUNSTENAARS | PRODUCENTEN | 2016  | 2015  |
|-------------------------------------|----------------------------|-------------|-------|-------|
| STAND 1 JANUARI                     | 2.794                      | 0           | 2.794 | 2.457 |
| TOEVOEGINGEN GEZAMENLIJKE PROJECTEN | 75                         | 75          | 150   | 262   |
| TOEVOEGINGEN BOEKJAAR               | 750                        | 175         | 925   | 783   |
| TOEVOEGINGEN ONVERDEELDE GELDEN     | 921                        | -           | 921   | 1.215 |
| SUBTOTAAL TOEVOEGINGEN              | 1.746                      | 250         | 1.996 | 2.260 |

|                                    |         |       |         |         |
|------------------------------------|---------|-------|---------|---------|
| BESTEDINGEN GEZAMENLIJKE PROJECTEN | (75)    | (75)  | (150)   | (262)   |
| BESTEDINGEN BOEKJAAR               | (1.929) | (175) | (2.104) | (1.661) |
| SUBTOTAAL BESTEDINGEN              | (2.004) | (250) | (2.254) | (1.923) |

|                                               |       |   |       |       |
|-----------------------------------------------|-------|---|-------|-------|
| STAND 31 DECEMBER                             | 2.536 | 0 | 2.536 | 2.794 |
| LENINGEN SENA PERFORMERS MUZIEKPRODUCTIEFONDS | 111   | - | 111   | 102   |

|                   |       |   |       |       |
|-------------------|-------|---|-------|-------|
| STAND 31 DECEMBER | 2.647 | 0 | 2.647 | 2.896 |
|-------------------|-------|---|-------|-------|

| OPBOUW PER JAAR                           | STAND 1 JANUARI | TOEVOEGING | ONTTREKKING | STAND 31 DECEMBER |
|-------------------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------------|
| T/M 2010                                  | 2.457           | -          | -           | 2.457             |
| 2015 (TOEVOEGING MUZIEKJAREN 2008 + 2011) | 337             | -          | (337)       | -                 |
| 2016                                      | -               | 1.075      | (1.075)     | -                 |
| 2016 (TOEVOEGING MUZIEKJAAR 2012)         | -               | 921        | (842)       | 79                |
| TOTAAL                                    | 2.794           | 1.996      | (2.254)     | 2.536             |

Deze post heeft een overwegend langlopend karakter aangezien het saldo tot en met 2010, zijnde € 2,5 miljoen, geen verjarings-termijn kent.

VERPLICHTING TER ZAKE VAN DOORBETALING (8)

De verplichting ter zake van doorbetaling kent een meerjarig, maar overwegend kortlopend karakter. Het moment van doorbeta-  
len van deze verplichting hangt af van de ontvangst van de debiteuren en de voortgang in het proces van het doorbetalen aan de  
rechthebbenden. De doorbetaling is afhankelijk van de status van het repartitieproces (het moment van verwerken van de claims van  
rechthebbenden en het verwerken van de playlists). De post ‘Nog niet betaalbaar’ heeft betrekking op de debiteurenpositie. Met  
ingang van 2015 hanteren wij gedifferentieerde inhoudingspercentages, te weten 12 procent op binnenlandse licentie-ontvangsten,  
4 procent op ontvangsten uit EU- en EVA-landen en 6 procent op ontvangsten uit andere landen.

| BETAALBAAR                                                                      | NEDERLAND | BUITENLAND | TOTAAL 2016 | NEDERLAND | BUITENLAND | TOTAAL 2015 |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------------|-----------|------------|-------------|
| STAND 1 JANUARI                                                                 | 50.252    | 8.622      | 58.874      | 54.595    | 7.516      | 62.111      |
| DOORBETALINGEN                                                                  |           |            |             |           |            |             |
| BRUTO DOORBETALING                                                              | (53.536)  | (11.861)   | (65.397)    | (58.817)  | (11.792)   | (70.609)    |
| KOSTENINHOUDING                                                                 | 6.731     | 416        | 7.147       | 8.933     | 421        | 9.354       |
| NETTO DOORBETALING                                                              | (46.805)  | (11.445)   | (58.250)    | (49.884)  | (11.371)   | (61.255)    |
| SOCIAAL-CULTUREEL FONDS                                                         |           |            |             |           |            |             |
| BRUTO INHOUDING                                                                 | (2.403)   | -          | (2.403)     | (2.701)   | -          | (2.701)     |
| KOSTENINHOUDING                                                                 | 336       | -          | 336         | 365       | -          | 365         |
| NETTO INHOUDING                                                                 | (2.067)   | -          | (2.067)     | (2.336)   | -          | (2.336)     |
| GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN                                                |           |            |             |           |            |             |
| GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN                                                | 56.501    | 8.528      | 65.029      | 55.658    | 12.757     | 68.415      |
| MUTATIE ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN VERSUS<br>GEFACTUREERDE LICENTIE-INKOMSTEN | 732       | 146        | 878         | 519       | 589        | 1.108       |
| TOTAAL ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN                                             | 57.233    | 8.674      | 65.907      | 56.177    | 13.346     | 69.523      |
| MUTATIE NOG TE REALISEREN LICENTIE-INKOMSTEN                                    | (1.445)   | -          | (1.445)     | (1.061)   | -          | (1.061)     |
| MUTATIE OVERIGE POSTEN DEBITEUREN                                               | 1         | -          | 1           | (27)      | -          | (27)        |
| MUTATIE TE VERREKENEN BEDRAGEN                                                  | (372)     | -          | (372)       | (1.293)   | -          | (1.293)     |
| EXPLOITATIELASTEN (NETTO)                                                       | (6.778)   | -          | (6.778)     | (5.919)   | -          | (5.919)     |
| INGEHOUDEN BRONBELASTING                                                        | -         | (682)      | (682)       | -         | (597)      | (597)       |
| KOSTENINHOUDING BUITENLAND                                                      | -         | (416)      | (416)       | -         | (421)      | (421)       |
| HERWAARDERING VREEMDE VALUTA                                                    | -         | (18)       | (18)        | -         | 149        | 149         |
| NOG TE VERDELEN GELDEN                                                          | 806       | -          | 806         | -         | -          | -           |
| OVERIGE MUTATIES                                                                | (7.788)   | (1.116)    | (8.904)     | (8.300)   | (869)      | (9.169)     |
| STAND 31 DECEMBER                                                               | 50.825    | 4.735      | 55.560      | 50.252    | 8.622      | 58.874      |

| NIET BETAALBAAR                                                                | NEDERLAND | BUITENLAND | TOTAAL 2016 | NEDERLAND | BUITENLAND | TOTAAL 2015 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------------|-----------|------------|-------------|
| STAND 1 JANUARI                                                                | 4.111     | 259        | 4.370       | 3.542     | 848        | 4.390       |
| MUTATIE DEBITEUREN                                                             | 1.315     | (146)      | 1.169       | 569       | (589)      | (20)        |
| STAND 31 DECEMBER                                                              | 5.426     | 113        | 5.539       | 4.111     | 259        | 4.370       |
| TE VERREKENEN BEDRAGEN                                                         | NEDERLAND | BUITENLAND | TOTAAL 2016 | NEDERLAND | BUITENLAND | TOTAAL 2015 |
| STAND 1 JANUARI                                                                | 1.150     | -          | 1.150       | (143)     | -          | (143)       |
| ONVERDEELDE GELDEN GESLOTEN MUZIEKJAREN TEN<br>GUNSTE VAN TE VERREKENEN TEKORT | -         | -          | -           | 143       | -          | 143         |
| 16% KOSTENINHOUDING VAN NEDERLANDSE<br>ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN            | 131       | -          | 131         | 706       | -          | 706         |
| 12% KOSTENINHOUDING VAN NEDERLANDSE<br>ONTVANGEN LICENTIE-INKOMSTEN            | 6.769     | -          | 6.769       | 6.212     | -          | 6.212       |
| EXTRA KOSTENINHOUDING VOORGAANDE MUZIEKJAREN                                   | -         | -          | -           | 18        | -          | 18          |
| EXPLOITATIELASTEN (NETTO)                                                      | (6.778)   | -          | (6.778)     | (5.919)   | -          | (5.919)     |
| OVERIGE MUTATIES                                                               | 250       | -          | 250         | 133       | -          | 133         |
| STAND 31 DECEMBER                                                              | 1.522     | -          | 1.522       | 1.150     | -          | 1.150       |
| VERPLICHTING TER ZAKE VAN DOORBETALING                                         | 57.773    | 4.848      | 62.621      | 55.513    | 8.882      | 64.394      |

De verdeling en betaling van de vergoedingen heeft plaatsgevonden op basis van het repartitiereglement (zie toelichting op pagina’s  
46 en 47 van het jaarverslag). Door het verschil in muziekjaren zijn hierboven ook twee verschillende kosteninhoudingen gehanteerd.  
In de overige mutaties zitten posten als de afboeking van niet uitgekeerde gelden van muziekjaar 2012 (€ 95 duizend) en de  
kosteninhouding vanuit de debiteurenmutatie (€ 155 duizend). De post nog te verdelen gelden heeft betrekking op retour  
gekomen doorbetalingen en zal ter besluitvorming worden voorgelegd aan de RvA.

NEDERLAND

Onderstaand overzicht geeft het betaalbaar deel van de verplichting weer, verdeeld naar muziekjaar. Deze uitsplitsing van de repartitieverplichting is een vereiste van het College van Toezicht Auteurs- en Naburige rechten als ook voor het verkrijgen van het CBO-Keurmerk.het College van Toezicht Auteurs- en Naburige rechten als ook voor het verkrijgen van het CBO-Keurmerk.

|                                | OPEN MUZIEKJAAR | GESLOTEN MUZIEKJAAR | TOTAAL MUZIEKJAAR |
|--------------------------------|-----------------|---------------------|-------------------|
| DUBBELE CLAIMS TOT EN MET 2012 | -               | 498                 | 498               |
| 2013                           | 4.745           | -                   | 4.745             |
| 2014                           | 6.222           | -                   | 6.222             |
| 2015                           | 10.279          | -                   | 10.279            |
| 2016                           | 29.081          | -                   | 29.081            |
| TOTAAL NETTO DOOR TE BETALEN   | 50.327          | 498                 | 50.825            |

Sinds 2009 bedraagt de verjaringstermijn drie jaar na afloop van een muziekjaar. Tot muziekjaar 2009 betrof de verjaringstermijn vijf jaar. Gedurende 2016 is het jaar 2012 afgesloten. Het saldo van de onverdeelde gelden is conform een besluit van de sectie-afgevaardigden uitgekeerd aan: de producenten (€ 1,9 miljoen bruto), de uitvoerenden (€ 1,1 miljoen bruto) en toegevoegd aan het Sociaal-Cultureel Fonds (€ 921 duizend netto na inhouding van btw). Het hierboven weergegeven resterende saldo uit jaar 2012 heeft betrekking op dubbele claims. Tot en met december 2016 konden nog claims worden ingediend die betrekking hadden op muziekjaar 2013. Gedurende het eerste kwartaal van 2017 zal de afwikkeling plaatsvinden van de laatste claims die zijn ingediend over muziekjaar 2013. Wij hebben al het mogelijke in het werk gesteld om de rechthebbenden te traceren.

BUITENLAND

De specificatie van de betalingen van buitenlandse zusterorganisaties lopen, mede op basis van verschillen in de nationale repartitie-reglementen, zeer uiteen. Daarnaast betreffen de afrekeningen over het algemeen meerdere jaren waarbij incassojaar en muziekjaar niet altijd goed te onderscheiden zijn. Om deze reden zijn de nog te verdelen gelden buitenland gesplitst weergegeven. De extra focus op het verlagen van de onderhanden werkpositie gedurende 2016 heeft zijn vruchten afgeworpen. Ten opzichte van 2015 is het totaal nog uit te keren bedrag van € 8,6 miljoen gedaald naar een totaal van € 4,7 miljoen.

|                        | INCASSOJAAR | TOTAAL MUZIEKJAAR |
|------------------------|-------------|-------------------|
| < 2007                 | -           | 204               |
| 2007                   | -           | 34                |
| 2008                   | -           | 23                |
| 2009                   | -           | 55                |
| 2010                   | -           | 42                |
| 2011                   | 11          | 131               |
| 2012                   | 44          | 231               |
| 2013                   | 8           | 188               |
| 2014                   | 80          | 232               |
| 2015                   | 154         | 108               |
| 2016                   | 3.183       | 7                 |
| TOTAAL DOOR TE BETALEN | 3.480       | 1.255             |

OVERIGE KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

|                                              | 2016  | 2015  |
|----------------------------------------------|-------|-------|
| CREDITEUREN                                  | 213   | 523   |
| BELASTINGEN EN PREMIES SOCIALE VERZEKERINGEN | 98    | 95    |
| OVERLOPENDE PASSIVA (9)                      | 4.738 | 3.569 |

De belangrijkste posten die onder de overlopende passiva vallen zijn reserveringen voor onder andere vakantiedagen, vakantiegeld, jubileumuitkeringen, gefactureerde licentie-inkomsten, incassokosten, externe adviseurs en reserveringen voor claims.

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

Per 31 december 2016 zijn de volgende, niet uit de balans blijkende, verplichtingen aangegaan:

|                                        | < 1 JAAR | 1 – 5 JAAR | > 5 JAAR |
|----------------------------------------|----------|------------|----------|
| HUUR (LOOPTIJD T/M 04-2021)            | 216      | 703        | -        |
| LEASECONTRACTEN AUTO'S                 | 76       | 121        | -        |
| KOPIEERMACHINES (LOOPTIJD T/M 01-2023) | 5        | 21         | -        |
| BANKGARANTIE VERHUURDER                | -        | 24         | -        |
| GARANTSTELLING SCAN                    | -        | 1.000      | -        |
| TOTAAL 2016                            | 297      | 1.869      | -        |
|                                        |          |            |          |
| TOTAAL 2015                            | 287      | 1.992      | 54       |

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na balansdatum hebben de sectie-afgevaardigden van de sectie Producenten en van de sectie Uitvoerende Kunstenaars op 17 maart 2017 een besluit genomen over de onverdeelde gelden uit 2013. De sectie Producenten heeft besloten om de onverdeelde gelden van muziekjaar 2013 volledig toe te voegen aan de voor repartitie bestemde gelden. De sectie Uitvoerende Kunstenaars heeft besloten dat hun volledige aandeel wordt toegevoegd aan het Sociaal-Cultureel Fonds.

Op 8 februari 2017 heeft de Rechtbank Den Haag een vonnis gewezen wat ertoe heeft geleid dat Sena in maart 2017 een separate repartitiebetaling heeft verricht over oudere jaren. De rechter heeft ook bepaald dat de kosten die hieruit voortkomen voor Sena verhaald kunnen worden op degenen die verantwoordelijk zijn geweest voor de uitzendingen. De huidige situatie is dat rechthebbenden de juistheid van de Sena repartitiebetaling bestrijden. Het is onbekend of de partijen die verantwoordelijk zijn geweest voor de uitzendingen zullen berusten in dit vonnis. Het voorgaande is vooralsnog geen aanleiding geweest tot het vormen van enige reservering.

# TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

## DIVERSE BATEN (10)

In de staat van baten en lasten zijn onder de overige baten vergoedingen voor de diensten, in opdracht van NVPI en Stichting NORMA, als inkomsten verantwoord.

## SALARISSEN (11)

|                     | 2016  | 2015  |
|---------------------|-------|-------|
| LONEN EN SALARISSEN | 2.270 | 2.266 |
| SOCIALE LASTEN      | 452   | 438   |
| PENSIOENLASTEN      | 210   | 212   |
| TOTAAL              | 2.932 | 2.916 |

In 2016 hadden wij gemiddeld 46,8 personen in dienst (2015: 45,2), wat overeenkomt met 42,7 fte (2015: 42,0). Het gemiddeld aantal fte in 2016 is nader onder te verdelen in: 5,3 fte Bestuur en office management, 11,2 fte commercie, 8,7 fte repartitie, 2,0 fte juridische zaken en 15,5 fte ICT, business development, communicatie en financiën.

De lonen en salarissen lagen in 2016 in lijn met die van 2015. De sociale lasten zijn met € 14 duizend gestegen door een verhoging van de premiepercentages WW en WAO. Het premieloon steeg eveneens.

## BEZOLDIGING BESTUUR

|                                                           | 2016               | 2016                 | 2015               | 2015                 |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| NAAM                                                      | M.J. Bos           | J.A. Moolhuijsen     | M.J. Bos           | J.A. Moolhuijsen     |
| FUNCTIE                                                   | Algemeen directeur | Financieel directeur | Algemeen directeur | Financieel directeur |
| DUUR DIENSTVERBAND                                        | 1-1 t/m 31-12      | 1-1 t/m 31-12        | 1-1 t/m 31-12      | 1-1 t/m 31-12        |
| OMVANG DIENSTVERBAND                                      | 100%               | 100%                 | 100%               | 100%                 |
| BELONING                                                  | 245                | 157                  | 245                | 157                  |
| BELASTBARE VASTE EN VARIABLEE ONKOSTENVERGOEDINGEN        | 3                  | 2                    | 3                  | 2                    |
| UITGAVEN TEN BEHOEVE VAN BELONINGEN BETAALBAAR OP TERMIJN | 42                 | 22                   | 38                 | 23                   |
| BIJTELLING LEASEAUTO                                      | -                  | 9                    | -                  | 9                    |
| TOTAAL                                                    | 290                | 190                  | 286                | 191                  |

Bij de heer Bos zijn de uitgaven ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn gestegen omdat de pensioenen tegen een hoger tarief worden berekend door inschaling in een hogere leeftijdsstaffel. Deze stijging valt binnen de kaders zoals is gesteld in Wet normering topinkomens.

## BEZOLDIGING RAAD VAN TOEZICHT

|             | 2016                     | 2016 | 2015                     | 2015 |
|-------------|--------------------------|------|--------------------------|------|
| FUNCTIE     | VOORZITTER               | LID  | VOORZITTER               | LID  |
| BEZOLDIGING | 19                       | 14   | 18                       | 12   |
| FUNCTIE     | FINANCIEEL DESKUNDIG LID |      | FINANCIEEL DESKUNDIG LID |      |
| BEZOLDIGING | 15                       |      | 12                       |      |

## BEZOLDIGING RAAD VAN AANGESLOTENEN

|             | 2016       | 2016 | 2015       | 2015 |
|-------------|------------|------|------------|------|
| FUNCTIE     | VOORZITTER | LID  | VOORZITTER | LID  |
| BEZOLDIGING | 5          | 4    | 4          | 3    |

In lijn met de Wet toezicht en geschillenbeslechting collectieve beheersorganisaties auteurs- en naburige rechten en het CBO-Keurmerk zijn de salarisgegevens van het Bestuur en de toezichthoudende organen weergegeven.

Op beide leden van het Bestuur is de overgangsregeling van de Wet normering topinkomens van toepassing. Deze overgangsregeling is middels artikel 25 van de Wet toezicht en geschillenbeslechting collectieve beheersorganisaties auteurs- en naburige rechten van over-eenkomstige toepassing verklaard.

De wijziging in de bezoldiging van de Raad van Toezicht is goedgekeurd tijdens de vergadering van de Raad van Aangeslotenen d.d. 9 mei 2016. De wijziging in de bezoldiging van de Raad van Aangeslotenen is goedgekeurd tijdens de Vergadering van Aangeslotenen d.d. 17 mei 2016.

Meer informatie over de (neven)functies van de Raad van Toezicht, de Raad van Aangeslotenen en het Bestuur staat in hoofdstuk ‘Personalia en relevante activiteiten’ op pagina’s 72 tot en met 76.

## MAILING- EN INCASSOKOSTEN (12)

Wij hebben de facturatie- en incassotrajecten voor individuele licentiehouders uitbesteed aan het Service Centrum Auteurs- en Naburige rechten (Scan). De kosten hiervan zijn onder deze post opgenomen. In 2016 is Scans dienstverlening aan ons uitgebreid met de facturatie en incasso van collectieve licentiehouders. Een eenmalige vrijval in de reserveringen aangehouden door Scan leidde tot minder kosten in 2016.

OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN (13)

|                                 | 2016  | 2015  |
|---------------------------------|-------|-------|
| OVERIGE PERSONEELSKOSTEN        | 445   | 335   |
| HUISVESTINGSKOSTEN              | 249   | 266   |
| AUTOMATISERINGSKOSTEN           | 127   | 125   |
| BUREAUKOSTEN                    | 85    | 103   |
| PUBLICITEITSKOSTEN              | 200   | 333   |
| ADVIEZEN EN DIENSTEN VAN DERDEN | 540   | 488   |
| ALGEMENE KOSTEN                 | 693   | 464   |
| TOTAAL                          | 2.339 | 2.114 |

De overige personeelskosten vielen in 2016 € 110 duizend hoger uit omdat er meer kosten zijn gemaakt voor de werving van personeel. Daarnaast werd in 2015 een eenmalige vrijval van een reservering geboekt. De huisvestingskosten daalden met € 17 duizend door aanpassing van het huurcontract. De daling in de publiciteitskosten is hoofdzakelijk te verklaren door een verschuiving van de kosten voor het Sena Performers magazine naar het Sociaal-Cultureel Fonds. De post adviezen en diensten van derden is met € 52 duizend toegenomen. Dit komt hoofdzakelijk door een extern onderzoek naar onze radio- en televisietarieven. Deze kosten werden deels gecompenseerd doordat er minder externe medewerkers zijn ingehuurd in vergelijking met 2015. In 2016 is een vervolg gegeven aan de eerder opgestarte pilot voor *fingerprinting*. De kostenstijging die hiermee gemoeid gaat is van structurele aard op de post algemene kosten.

OVERIGE EXPLOITATIELASTEN (14)

Hieronder vallen de afschrijvingen op (im)materiële vaste activa, kosten voor toezichthouders en het financiële resultaat. De afschrijvingen op (im)materiele activa zijn hoger dan in 2015 door een eenmalige versnelde afschrijving van de investering in VRDB. Onder de post kosten voor toezichthouders worden de kosten van de Raad van Toezicht en van de Raad van Aangeslotenen verantwoord. Met ingang van 1 juli 2016 zijn de bezoldigingen van de RvT en de RvA verhoogd. De bezoldigingen vallen binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. Het financieel resultaat bestond bijna volledig uit rente-inkomsten van de spaarrekeningen en de deposito's. Door een daling van de rente en een maximering van het rentegevend tegoed vielen de rente-inkomsten in 2016 lager uit dan in 2015.

BUDGET EXPLOITATIELASTEN (15)

|                                         | 2016  | BUDGET |
|-----------------------------------------|-------|--------|
|                                         | €     | €      |
| EXPLOITATIELASTEN (BRUTO)               |       |        |
| SALARISSEN                              | 2.932 | 3.109  |
| MAILING- EN INCASSOKOSTEN               | 1.797 | 2.057  |
| OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN                  | 2.339 | 2.045  |
| AFSCHRIJVING (IM)MATERIËLE VASTE ACTIVA | 366   | 286    |
| KOSTEN TOEZICHTHOUDERS                  | 151   | 128    |
| TOTAAL EXPLOITATIELASTEN                | 7.585 | 7.625  |

De actuele bruto exploitatielasten 2016 zijn met € 40 duizend onder budget uitgekomen. De salarislasten zijn achtergebleven op het budget omdat het vervullen van diverse vacatures meer tijd kostte dan voorzien. Daarnaast is er als gevolg van langdurig zieken meer uitgekeerd vanuit de verzuimverzekering dan in het budget was opgenomen. Scan bleef met haar operationeel resultaat onder budget, mede door een eenmalige vrijval vanuit een reservering. Budgettair hadden wij een stijging opgenomen in de kosten van Scan. Dit leidde tot een onderbesteding ten opzichte van het budget voor de post mailing- en incassokosten. De post overige bedrijfskosten viel hoger uit doordat de kosten voor *fingerprinting* ten tijde van het opstellen van het budget niet voorzien waren en wij gedurende 2016 extra onderzoeken op dit vlak hebben laten verrichten. De afschrijvingen kwamen voor de (im)materiele vaste activa € 80 duizend boven budget uit. Dit komt voort uit het feit dat wij alle geactiveerde kosten van VRDB ten laste van het resultaat hebben gebracht. De kosten voor het gebruik van VRDB zijn ten laste van de exploitatie gebracht. Tot slot zijn de kosten van de toezichthouders, in lijn met het in de VvA genomen besluit d.d. 17 mei 2016, gestegen.

VERBONDEN PARTIJEN

Wij zijn een samenwerkingsverband aangegaan met Buma onder de naam Service Centrum Auteurs- en Naburige rechten (Scan). Beide partijen hebben zitting in het bestuur van Scan.

Hilversum, 6 april 2017

Het Bestuur

M.J. Bos

J.A. Moolhuijsen

Raad van Toezicht

A. Wolfsen

C.G. Boot

A. de Jong

C. van der Hoeven

K.P. Ligtermoet

W.A.Q. Wanrooij

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

## Aan: het bestuur en Raad van Toezicht van Stichting ter Exploitatie van Naburige Rechten.

### A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting ter Exploitatie van Naburige Rechten te Hilversum gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ter Exploitatie van Naburige Rechten te Hilversum op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), nader uitgewerkt in Richtlijn 640 “Organisaties zonder winststreven” en de relevante bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- 1. de balans per 31 december 2016;
- 2. de winst-en-verliesrekening over 2016; en
- 3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen en het Controleprotocol WNT. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting ter Exploitatie van Naburige Rechten zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### B. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- Verslag van de Raad van Toezicht;
- Verslag van de Raad van Aangeslotenen;
- Integraal risicomanagement;
- Sociaal culturele projecten

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van titel 9 Boek 2 BW en Richtlijn 640 “Organisaties zonder winststreven” is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW.

### C. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

#### Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW, nader uitgewerkt in Richtlijn 640 “Organisaties zonder winststreven” en de relevante bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlesstandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico’s dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico’s bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij

verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Utrecht, 6 april 2017

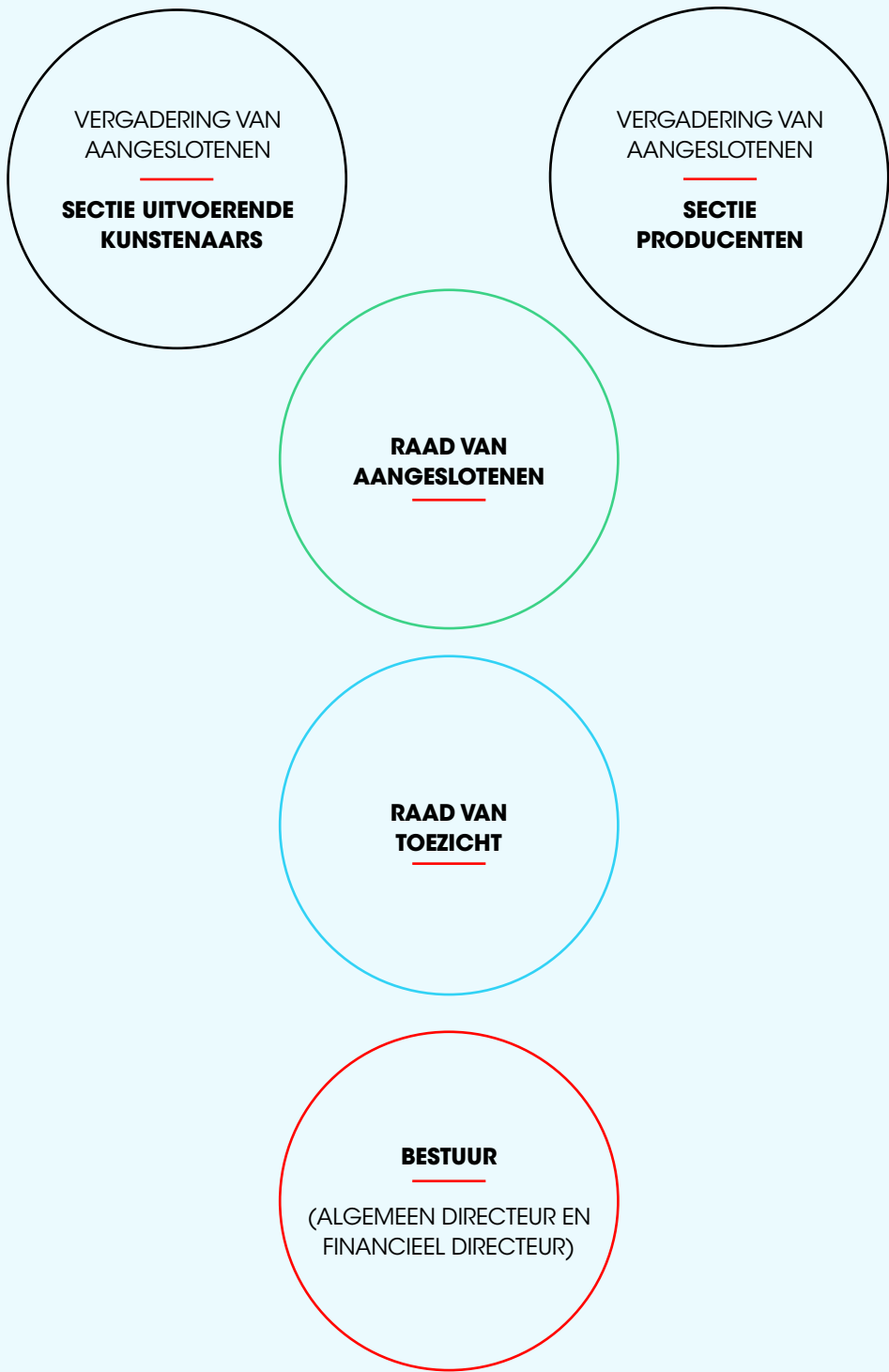
BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

R.W.A. Eradus RA

# PERSONALIA EN RELEVANTE ACTIVITEITEN

## PERSONALIA EN RELEVANTE ACTIVITEITEN

De dagelijkse leiding van Sena is in handen van het Bestuur (Statutaire Directie). Het Bestuur staat onder toezicht van de Raad van Toezicht (RvT). Alle belangrijke besluiten moeten na goedkeuring van de Raad van Toezicht (RvA) worden vastgesteld door de Raad van Aangeslotenen. Dit model voldoet aan alle eisen zoals die zijn geformuleerd in de Richtlijnen goed bestuur en integriteit en het CBO-Keurmerk van VOI®E.



## RAAD VAN AANGESLOTENEN

Alle leden van de RvA waren heel 2016 lid, tenzij anders aangegeven. Per 31 december 2016 bestond de RvA uit de volgende leden:

### De heer drs. E.R. Angad-Gaur

Secretaris Raad van Aangeslotenen tot 9 september 2016 / Voorzitter Raad van Aangeslotenen vanaf 9 september 2016 / Voorzitter van de sectie Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

- (Neven)functies:
- 1 Muzikant / componist / tekstschrijver / publicist (bezoldigd)
  - 2 Secretaris Ntb, VCTN en SPAN (bezoldigd)
  - 3 Voorzitter Platform Makers (bezoldigd)
  - 4 Secretaris Stichting NORMA (bezoldigd)
  - 5 Secretaris Scobema (bezoldigd)
  - 6 Bestuurslid Stichting Leenrecht (bezoldigd)
  - 7 Bestuurslid (secretaris) Stichting de Thuis kopie (bezoldigd)
  - 8 Bestuurslid Kunsten 92
  - 9 Bestuurslid Landelijke Thema Afdeling D66 Cultuur
  - 10 Bestuurslid SONT (bezoldigd)
  - 11 Redactie Sena Performers Magazine (bezoldigd)
  - 12 Bestuurslid Federatie Auteursrechtbelangen (bezoldigd)
  - 13 Bestuurslid Algemeen Bestuur VOI®E (bezoldigd)

### De heer drs. R.J.T. van Beek (t/m 31 mei 2016)

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Producenten (bezoldigd)

- (Neven)functies:
- 1 Business Director 8ball Music (bezoldigd)
  - 2 Zelfstandige bij Van Beek Music, Media & Marketing (bezoldigd)
  - 3 Bestuurslid STOMP
  - 4 Bestuurslid Impala

### De heer M. Beets

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

- (Neven)functies:
- 1 Bassist (bezoldigd)
  - 2 Docent contrabas Codarts Rotterdam (bezoldigd)
  - 3 Mede-eigenaar Maxanter Records VOF (bezoldigd)
  - 4 Eigenaar Studio de Smederij, Zeist (bezoldigd)
  - 5 Componist, arrangeur, producer (bezoldigd)
  - 6 Mede-eigenaar muziekwinkel Zeist (bezoldigd)

### De heer P. Boertje

Voorzitter Raad van Aangeslotenen tot 9 september 2016/ Secretaris Raad van Aangeslotenen vanaf 9 september 2016 / Voorzitter van de sectie Producenten (bezoldigd)

- (Neven)functies:
- 1 Mede-eigenaar Casual Solution BV (bezoldigd)
  - 2 Eigenaar P. Boertje Holding BV (bezoldigd)
  - 3 Lobbyist Dierenbescherming regio Zuidwest (bezoldigd)
  - 4 Voorzitter STAP (bezoldigd)
  - 5 Bestuurslid STOMP

### De heer R.P. Delfos

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

- (Neven)functies:
- 1 Docent sax techniek en impro Koninklijk Conservatorium (bezoldigd)
  - 2 Docent sax lichte muziek Artez Zwolle (bezoldigd)
  - 3 Actief in diverse bands (Artvark, Houdini's, Jazzinvaders, Licksandbrains) (bezoldigd)
  - 4 Arrangeren en componeren, freelance (bezoldigd)
  - 5 Radioprogramma Dutch Jazz bij Sublime FM (bezoldigd)

### De heer ing. J.N. Favié CFM EMFC RC

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Producenten (bezoldigd)

- (Neven)functies:
- 1 Managing Director Promogroup BV (bezoldigd)
  - 2 Managing Director Pragmafex Holding BV (bezoldigd)
  - 3 Interim Director U2 Limited (bezoldigd)

### De heer R.A. Gruschke

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Producenten (bezoldigd)

- (Neven)functies:
- 1 Vice President Global Collective Rights Beggars Group (bezoldigd)
  - 2 Lid financiële commissie PPL
  - 3 Lid distributiecommissie PPL
  - 4 Lid Raad van Bestuur SIMIM
  - 5 WIN/Impala Collecting Rights Committee

De heer drs. E.J. Loon RA

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Producenten (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Financial controller Universal Music (bezoldigd)
- 2 Bestuurslid Stichting Pensioenfonds voor de Media PNO (bezoldigd)
- 3 Bestuurslid Werkgeversvereniging voor de Media
- 4 Bestuurslid Stichting Federatie Muziek Auteurs en Uitgevers

De heer A.C.M. Ruiter

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Bestuurslid beroepsvereniging Popauteurs.NL
- 2 Bestuurslid Ntb (bezoldigd)

De heer B. van Sandwijk

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Producenten (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Finance Director Sony Music Entertainment Benelux (bezoldigd)
- 2 Penningmeester STAP

De heer M.C.J. ten Veen LL.B

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Producenten (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Director of Business and Legal Affairs Warner Music Benelux (bezoldigd)
- 2 Lid juridische commissie NVPI
- 3 Lid copyrightcommissie NVPI
- 4 Bestuurslid STAP

Mevrouw A. Verheggen

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Senior beleidsmedewerker Ntb (bezoldigd)
- 2 Voorzitter Stichting JA
- 3 Voorzitter Stichting Dutch Jazz Competition
- 4 Voorzitter Stichting European Jazz Competition
- 5 Secretaris Stichting Jazz NL
- 6 Redactie Sena Performers Magazine (bezoldigd)

Mevrouw S. Vierstra

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Vioolpedagoog (bezoldigd)
- 2 Violiste o.a. studiowerk, muzikale omlijsting events / Klassiek en Populair (bezoldigd)
- 3 Fitnesstraining en Houdingadvies op de werkplek (bezoldigd)
- 4 Bestuurslid Ntb (bezoldigd)

De heer E. Winkelmann

Lid Raad van Aangeslotenen / Sectie-afgevaardigde van de sectie Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Bassist Metropole Orkest (bezoldigd)
- 2 Lid Ensemble SoWhat (bezoldigd)

RAAD VAN TOEZICHT

De voorzitter en leden van de RvT waren heel 2016 actief, tenzij anders aangegeven. Per 31 december 2016 bestond de RvT uit de volgende leden:

De heer mr. A. Wolfsen MPA

Onafhankelijk voorzitter Raad van Toezicht (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Voorzitter Raad van Toezicht Jantje Beton / NUSO
- 2 Voorzitter Raad van Toezicht Expertisecentrum Forensische Psychiatrie (bezoldigd)
- 3 Voorzitter Letselschaderaad (bezoldigd)
- 4 Voorzitter Staatscommissie Herijking ouderschap (bezoldigd)
- 5 Voorzitter Raad van Toezicht Stichting de Basis (bezoldigd)
- 6 Lid Raad van Toezicht Stichting Yulius (bezoldigd)
- 7 Voorzitter Long Alliantie Nederland (bezoldigd)
- 8 Rechter-plaatsvervanger (bezoldigd)
- 9 Voorzitter RvC Oasen N.V. (bezoldigd)
- 10 Voorzitter Autoriteit Persoonsgegevens (bezoldigd)
- 11 Lid Raad van Toezicht Bartholomeus Gasthuis (bezoldigd)
- 12 Lid Raad van Arbitrage voor de Bouw (bezoldigd)

De heer C.G. Boot RA

Onafhankelijk financieel deskundig lid Raad van Toezicht (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Lid Raad van Commissarissen Hoekstra Krantendruk (bezoldigd)
- 2 Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Philadelphia Zorg te Amersfoort (bezoldigd)
- 3 Lid van de Raad van Commissarissen van Neerlands Glorie Groente & Fruit BV (bezoldigd)
- 4 Zelfstandig gevestigd interim manager (bezoldigd)

De heer drs. C. van der Hoeven

Lid Raad van Toezicht, Producenten (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 CEO / President Universal Music Benelux (bezoldigd)
- 2 Voorzitter NVPI Audio
- 3 Bestuurslid NVPI Federatie
- 4 Bestuurslid Raad van Advies FC Klap

De heer ir. A. de Jong

Lid Raad van Toezicht, Producenten (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Algemeen Directeur Challenge Records International B.V. (bezoldigd)
- 2 Algemeen Directeur New Arts International B.V. (bezoldigd)
- 3 Bestuurslid NVPI Audio
- 4 Bestuurslid NVPI Koepel
- 5 Secretaris STOMP
- 6 DGA Knockwood B.V. (bezoldigd)

De heer K.P. Ligtermoet

Lid Raad van Toezicht, Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 PINT Performers Interests Consultancy (bezoldigd)
- 2 Secretaris Stichting BREIN (bezoldigd)
- 3 Voorzitter Sena European Guitar Award (bezoldigd)
- 4 Lid Geschillencommissie Auteurscontractenrecht (bezoldigd)

De heer mr. W.A.Q. Wanrooij

Lid Raad van Toezicht, Uitvoerende Kunstenaars (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Uitvoerend Secretaris Stichting Federatie Auteursrechtbelangen (bezoldigd)
- 2 Lid Koning Willem III Kring

Vier leden van de RvT zijn door de sectie-afgevaardigden in de RvA benoemd. De onafhankelijk voorzitter en het onafhankelijk financieel deskundig lid worden door de vier door de sectie-afgevaardigden benoemde Leden van de RvT benoemd.

BESTUUR

De heer drs. M.J. Bos

Algemeen Directeur (bezoldigd)

(Neven)functies:

- 1 Voorzitter Stichting Service Centrum Auteurs- en Naburige rechten
- 2 Penningmeester Algemeen Bestuur VOI©E
- 3 Board member / Treasurer SCAPR

De heer J.A. Moolhuijsen

Financieel Directeur (bezoldigd)

(Neven)functie:

Bestuurslid Stichting Service Centrum Auteurs- en Naburige rechten

COLLEGE VAN TOEZICHT COLLECTIEVE  
BEHEERSORGANISATIES AUTEURS- EN NABURIGE RECHTEN

**Voorzitter**  
De heer drs. J.W. Holtslag

**Leden**  
De heer mr. J.L.R.A. Huydecoper  
De heer H.B. van der Veen RA

**Directeur en secretaris**  
De heer dr. V.L. Eiff

GESCHILLENCOMMISSIE  
REPARTITIE

**Voorzitter**  
De heer Prof. Mr. F.W. Grosheide

**Leden**  
De heer mr. B.J. Lenselink  
De heer mr. R. Dijkstra

**Secretaris**  
De heer mr. H.W. Roerdink

ROOSTER VAN AFTREDEN RVA EN RVT

| NAAM                                | ORGAAN                                      | EINDE LOPENDE TERMIJN |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| De heer drs. E.R. Angad-Gaur        | RvA, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2017          |
| De heer M. Beets                    | RvA, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2018          |
| De heer P.Boertje                   | RvA, sectie Producenten                     | 30 juni 2018          |
| De heer R.P.Delfos                  | RvA, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2018          |
| De heer ing. J.N. Favié CFM EMFC RC | RvA, sectie Producenten                     | 30 juni 2020          |
| De heer R.A. Gruschke               | RvA, sectie Producenten                     | 30 juni 2018          |
| De heer drs. E.J. Loon RA           | RvA, sectie Producenten                     | 30 juni 2018          |
| De heer A.C.M. Ruiter               | RvA, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2017          |
| De heer B. van Sandwijk             | RvA, sectie Producenten                     | 30 juni 2018          |
| De heer M.C.J. ten Veen LL.B        | RvA, sectie Producenten                     | 30 juni 2018          |
| Mevrouw A. Verheggen                | RvA, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2020          |
| Mevrouw S. Vierstra                 | RvA, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2017          |
| De heer E. Winkelmann               | RvA, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2020          |
| De heer mr. A. Wolfsen MPA          | RvT, onafhankelijk voorzitter               | 31 december 2017      |
| De heer C.G. Boot RA                | RvT, onafhankelijk financieel deskundig lid | 30 juni 2020          |
| De heer drs. C. van der Hoeven      | RvT, sectie Producenten                     | 30 juni 2018          |
| De heer ir. A. de Jong              | RvT, sectie Producenten                     | 30 juni 2020          |
| De heer K.P. Ligtermoet             | RvT, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2020          |
| De heer mr. W.A.Q. Wanrooij         | RvT, sectie Uitvoerende Kunstenaars         | 30 juni 2018          |

IN HET ATELIER VAN SCHOEN-ONTWERPER JANINE VAN DEN BOSCH STAAT ALTIJD MUZIEK AAN EN ZE VERNOEMDE HAAR COLLECTIES NAAR FAVORIETE NUMMERS. 'MUZIEKTITELS GEVEN HET GEVOEL VAN EEN COLLECTIE WEER.'

# MUZIEK ALS INSPIRATIE BIJ HET ONTWERPEN

**Gedetailleerd, smaakvol, gevarieerd en allemaal met een torenhoge hak. De schoenen die Janine van den Bosch ontwerpt zijn vrouwelijk, creatief en stuk voor stuk eigenzinnig. Met vaak een verrassingsaspect. Zo lijkt een roomwit exemplaar – van een afstandje bekeken - bedekt te zijn met oudroze bloemachtige versiersels, maar blijken het van dichtbij kunstnagels te zijn. Een ander exemplaar oogt zacht en knuffelbaar, maar het materiaal blijkt gemaakt te zijn van honderden nietjes. "Ik houd van een soort grappen in mijn schoenen en gekke materialen. Mijn ontwerpen mogen verrassen", vertelt Janine in haar Rotterdamse atelier.**

En dat wordt gewaardeerd. Al twee keer presenteerde ze een collectie tijdens de Amsterdam Fashion Week en met haar eerste collectie won ze in 2014 de Clarks Shoe Design Award. Muziek speelt een centrale rol in haar leven en ontwerp-proces. "Voor mij is muziek anders dan voor andere mensen", vertelt ze. "Ik ben amuzikaal, maar heb ongelooflijk veel gevoel bij muziek. Als ik aan het maken ben, staat er altijd muziek op. En mijn collecties hebben de namen van liedjes gekregen."

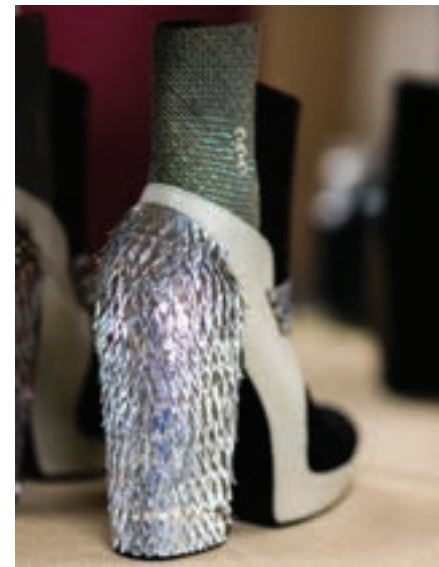


## OP GEVOEL KIEZEN

Zo heet haar eerste collectie Overpowered, naar een nummer van Roisin Murphy. "Ik ben altijd fan van haar geweest. Het is moeilijk om uit te leggen, maar dat nummer past bij het gevoel dat de collectie mij geeft." Toch werd dat niet het nummer wat tijdens haar show - bij de Amsterdam Fashion Week – gedraaid werd. "Vooral omdat er teveel tekst in zit. Tijdens de show moest er muziek komen die niet verstaanbaar zou zijn, vond ik. Ook omdat het nog weleens vervormd uit de luidsprekers kan komen. Een vriend van mij raadde Mirror Maru van Cashmere Cat aan. Direct wist ik: dat nummer moet het worden. Nog steeds krijg ik de kriebels van voor en tijdens die show als ik dat liedje hoor."

"NOG STEEDS KRIJG IK DE KRIEBELS VAN VOOR EN TIJDENS DIE SHOW ALS IK DAT LIEDJE HOOR."

JANINE VAN DEN BOSCH / TILBURG



Die muziek verrast haar, net zoals haar ontwerpen anderen moeten verrassen. "Ook ben ik dol op vreemde geluidjes", lacht ze. "En in dat nummer zit een geluid wat lijkt op een soort piepende schoenen, dat vond ik wel een mooie knipoog."

## VISIE OP MODE

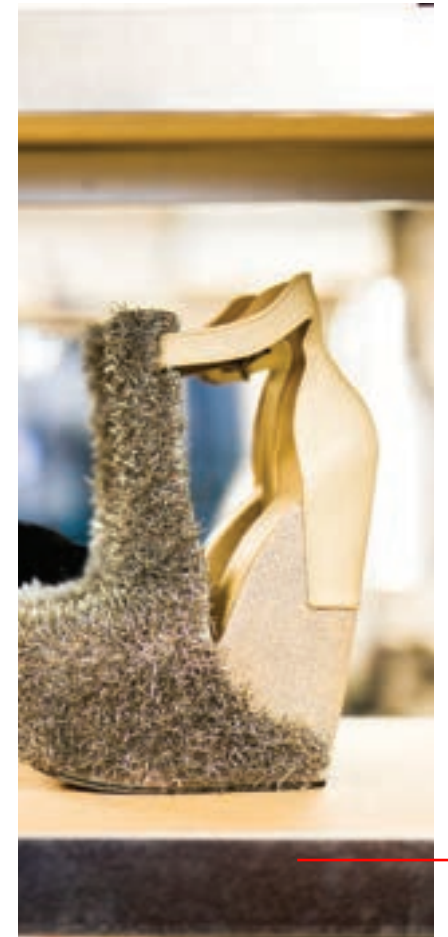
Bij het ontwerpen heeft ze regelmatig vrouwelijke artiesten in haar achterhoofd, zoals eerdergenoemde Roisin Murphy en Mette Lindberg van The Astroids Galaxy Tour. "Dat zijn vrouwen waar ik mijn schoenen bij zie. Eigenwijze en krachtige vrouwen die niet bepaald standaard zijn en een bijzondere visie op mode hebben. De muziek van The Astroids Galaxy Tour vond ik bovendien passen bij mijn tweede collectie, die ik



daarom naar het nummer Suburban Space Invader heb genoemd."

Het is lastig om uit te leggen waarom bepaalde muziek volgens haar zo goed bij haar ontwerpen past. "Muziek is voor mij een gevoel", vindt Janine. "Net zoals muzikant Cosmo Sheldrake – momenteel één van mijn favoriete artiesten - allerlei vreemde geluiden kan laten samenkomen tot één nummer, breng ik als ontwerper allerlei materialen samen tot één geheel. Muziek is daarbij een inspiratiebron."

FAVORIETE NUMMER 2016:  
**LÅPSLEY - OPERATOR**



1. PROFIELSCHETS RAAD VAN TOEZICHT

Sena incasseert namens nationale en internationale artiesten en muziekmaatschappijen een vergoeding wanneer hun muziek buiten de huiselijke kring ten gehore wordt gebracht. Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van muziek in winkels, supermarkten, cafés en discotheken maar ook op radio- en televisiezenders. Sena is door het Ministerie van Justitie aangewezen om uitvoering te geven aan de Wet op de naburige rechten en doet dit sinds 1 juli 1993. De inkomsten worden tegen zo laag mogelijke kosten op basis van de playlists van radio- en televisiestations en aan de hand van wettelijk goedgekeurde reglementen doorbetaald aan de rechthebbende artiesten en producenten in binnen- en buitenland.

Omvang en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit zes personen, waaronder een onafhankelijk voorzitter en een onafhankelijk financieel deskundig lid. De leden worden benoemd voor een periode van vier jaar en zijn eenmaal voor eenzelfde periode herbenoembaar. De leden van de Raad van Toezicht kunnen geen deel uitmaken van het Bestuur of de Raad van Aangeslotenen. De Raad van Toezicht vergadert ten minste vier maal per jaar.

Resultaatgebieden Raad van Toezicht

- Het toezicht houden op het beleid en de uitvoering daarvan door het Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting, met de daarbij behorende aandacht voor resultaten, prestaties en risico's;
- Het gevraagd en ongevraagd adviseren van het Bestuur en optreden als klankbord;
- De toetsing van belangrijke strategische, organisatorische, financiële, personele en performance beslissingen;
- Het toezicht houden op naleving van relevante wet- en regelgeving;
- Het toezicht houden op naleving van de Richtlijnen goed bestuur en integriteit CBO's;
- Het voldoen aan de eisen van de financiële verslaggeving, interne controle en risicobeheersing;
- Het benoemen van de onafhankelijke voorzitter en het onafhankelijk financieel deskundig lid van de RvT;
- Het benoemen, schorsen en ontslaan van het Bestuur, evenals het optreden als bevoegd werkgever van het Bestuur.

- Functievereisten van de leden van de Raad van Toezicht
- Bestuurlijke en toezichthoudende kwaliteiten en beleidsmatig inzicht;
  - Gevoel voor politieke en bestuurlijke verhoudingen;
  - Het op hoofdlijnen kunnen functioneren als klankbord voor het Bestuur;
  - Kennis en ervaring in bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
  - Kennis om de bedrijfsresultaten in algemene zin op onafhankelijke wijze te beoordelen;
  - Bestuurlijke kennis en ervaring;
  - Inzicht in strategische afwegingsprocessen;
  - Kunnen werken in teamverband;
  - Beschikken over eigenschappen als discussievaardigheid, vergadervaardigheid, besluitvaardigheid en communicatievaardigheid;
  - Belangstelling voor de muzieksector en het auteurs- en naburig recht in brede zin;
  - Ervaring met (administratieve) organisaties waar grootschalige dataverwerking plaatsvindt;
  - Affiniteit tot bedrijfsvoering in een (duidelijke) taakafbakening tussen de Raad en het Bestuur;
  - Academisch werk- en denkniveau;
  - Brede maatschappelijke belangstelling;
  - Integer en onafhankelijk;
  - Beschikkend over (helikopterview) kwaliteiten voor een toezichthouder van een complexe organisatie.

2. PROFIELSCHETS RAAD VAN AANGESLOTENEN

Omvang en samenstelling Raad van Aangeslotenen

De Raad van Aangeslotenen wordt gevormd door sectie-afgevaardigden van de sectie Uitvoerende Kunstenaars en sectie-afgevaardigden van de sectie Producenten. Elke sectie heeft ten minste vijf en maximaal zeven sectie-afgevaardigden; dit aantal dient te allen tijde gelijk te zijn. De huidige omvang van de Raad van Aangeslotenen bestaat uit veertien sectie-afgevaardigden. De leden van de Raad van Aangeslotenen worden benoemd door de Vergadering van Aangeslotenen van de betreffende sectie voor een periode van vier jaar en zijn tweemaal voor eenzelfde periode herbenoembaar. De kandidaatstelling kan plaatsvinden op voordracht van de oprichtende organisaties. Aangeslotenen kunnen eveneens kandidaten voor vrije zetels en/of tegenkandidaten stellen.

Om (tegen)kandidaten zich een beeld te kunnen laten vormen van de voornaamste resultaatgebieden van de Raad van Aangeslotenen is onderstaand profiel opgesteld met daarin de meest wenselijke competenties en ervaringskenmerken. De leden van de Raad van Aangeslotenen kunnen geen deel uitmaken van het Bestuur of de Raad van Toezicht. De Raad van Aangeslotenen vergadert ten minste vier maal per jaar.

Resultaatgebieden Raad van Aangeslotenen

- Het toezicht houden op het algemeen beleid ten aanzien van aangelegenheden die de secties in het bijzonder regarderan;
- Het wijzigen en vaststellen van repartitiereglementen;
- Het vaststellen van de jaarrekening, jaarplan en de begroting;
- Het gevraagd en ongevraagd adviseren van het Bestuur;
- Het benoemen, schorsen en ontslaan van vier leden van de Raad van Toezicht (twee door de sectie-afgevaardigden van de sectie Uitvoerende Kunstenaars en twee door de sectie-afgevaardigden van de sectie Producenten).

Wenselijke competenties van de leden van de Raad van Aangeslotenen

- Kennis en ervaring in bestuurlijke en beleidsmatige besluitvormingsprocessen;
- Kennis om de bedrijfsresultaten in algemene zin op onafhankelijke wijze te beoordelen;
- Inzicht in strategische afwegingsprocessen;
- Kunnen werken in teamverband;
- Beschikken over eigenschappen als discussievaardigheid, vergadervaardigheid, besluitvaardigheid en communicatievaardigheid.

3. OVEREENKOMSTEN MET BUITENLANDSE ORGANISATIES PER DECEMBER 2016

Voor **uitvoerende kunstenaars** hebben wij overeenkomsten met de volgende buitenlandse organisaties gesloten:

| LAND                | ORGANISATIE        |
|---------------------|--------------------|
| Argentinië          | AADI               |
| België              | Playright          |
| Brazilië            | Abramus            |
| Bulgarije           | Prophon            |
| Canada              | Actra PRS          |
| Denemarken          | GRAMEX             |
| Duitsland           | GVL                |
| Estland             | EEL                |
| Finland             | GRAMEX             |
| Frankrijk           | ADAMI              |
| Frankrijk           | Spedidam           |
| Griekenland         | Apollon            |
| Griekenland         | Erato              |
| Hongarije           | EJI                |
| Ierland             | RAAP               |
| Japan               | Geidankyo          |
| Korea               | FKMP               |
| Kroatië             | Huzip              |
| Letland             | Laipa              |
| Litouwen            | Agata              |
| Noorwegen           | Gramo (Thuiskopie) |
| Noorwegen           | Norwaco            |
| Oekraïne            | UMA/UMRL           |
| Oostenrijk          | LSG                |
| Polen               | STOART/SAWP        |
| Portugal            | GDA                |
| Roemenië            | Credidam           |
| Rusland             | VOIS               |
| Rusland             | RUR (Thuiskopie)   |
| Tsjechië            | Intergram          |
| Slowakije           | SLOVGRAM           |
| Spanje              | AIE                |
| Tsjechië            | Intergram          |
| Uruguay             | Sudei              |
| Verenigd Koninkrijk | PPL                |
| Verenigde Staten    | Sound Exchange     |
| Verenigde Staten    | AFM/AFTRA          |
| Verenigde Staten    | AARC               |
| IJsland             | SFH                |
| Zuid-Afrika         | POSA               |
| Zweden              | SAMI               |
| Zwitserland         | SWISSPERFORM       |

Voor **producenten** hebben wij overeenkomsten met de volgende buitenlandse organisaties gesloten:

| LAND                | ORGANISATIE             |
|---------------------|-------------------------|
| Australië           | PPCA                    |
| België              | SIMIM                   |
| Brazilië            | Abramus                 |
| Bulgarije           | Prophon                 |
| Canada              | Re:Sound                |
| Denemarken          | GRAMEX                  |
| Duitsland           | GVL                     |
| Estland             | EFU                     |
| Finland             | GRAMEX                  |
| Frankrijk           | SCPP                    |
| Griekenland         | GRAMMO                  |
| Hongarije           | MAHASZ                  |
| Ierland             | PPI                     |
| Italië              | SCF                     |
| Jamaica             | JAMMS                   |
| Japan               | RIAJ                    |
| Korea               | RIAK                    |
| Letland             | Laipa                   |
| Litouwen            | Agata                   |
| Noorwegen           | Gramo                   |
| Oekraïne            | UMA/UMRL                |
| Oostenrijk          | LSG                     |
| Polen               | ZPAV                    |
| Rusland             | VOIS                    |
| Servië              | O.F.P.S.                |
| Slovenië            | Zavod IPF               |
| Spanje              | Agedi                   |
| Tsjechië            | Intergram               |
| Verenigd Koninkrijk | PPL                     |
| Verenigde Staten    | Sound Exchange          |
| Verenigde Staten    | AARC (Thuiskopie/Audio) |
| Zweden              | IFPI Svenska            |

4. ALGEMENE INFORMATIE SENA

Op 29 september 1992 is bij notariële akte de Stichting ter Exploitatie van Naburige Rechten opgericht. De stichting heeft haar zetel te Hilversum. Op 9 juli 2012 zijn de statuten gewijzigd. De stichting heeft in haar statuten de volgende doelomschrijving opgenomen:

*“De stichting stelt zich ten doel, zonder winstoogmerk voor zichzelf, het behartigen van de materiële en immateriële belangen van uitvoerende kunstenaars en producenten ter zake van de uitoefening en handhaving van hun naburige rechten.”*

1.

De stichting tracht dit doel te bereiken door:

a.

de uitoefening en handhaving van aan de stichting toevertrouwde rechten en aanspraken, daaronder begrepen de inning en verdeling van de billijke vergoeding in de zin van artikel 7 van de wet;

b.

het nastreven van handhaving en verbetering van de nabuurrechtelijke bescherming in de ruimste zin des woords, zowel nationaal als internationaal, van uitvoerende kunstenaars en producenten.
2.

De stichting kan inzake de in lid 1 onder a. genoemde handelingen ten eigen name in rechte optreden, ongeacht op grond van welke titel zij de haar toevertrouwde rechten en aanspraken exploiteert en handhaaft.
3.

De stichting is bevoegd ter verwezenlijking van haar doelstelling de navolgende middelen aan te wenden:

a.

het in samenwerking met de oprichtende organisaties ondernemen of doen ondernemen van activiteiten ter verbetering van de sociale en sociaal-economische positie van de houders van naburige rechten, daaronder begrepen maatregelen die een cultureel doel beogen;

b.

terzake van de in dit artikel bedoelde vergoedingen verdelingsreglementen op te stellen en deze reglementen uit te voeren of te doen uitvoeren;
- c.

het oprichten en in stand houden van een bureau ter uitvoering van de werkzaamheden van de stichting dan wel het geheel of gedeeltelijk uitbesteden van zodanige werkzaamheden aan derden;

d.

andere middelen die tot haar doel bevorderlijk zijn.

4.

De stichting is bevoegd ter verwezenlijking van haar doelstelling zowel in als buiten Nederland werkzaam te zijn.

5.

De stichting is bevoegd tot het aangaan van overeenkomsten met buitenlandse organisaties van soortgelijke aard.

6.

De stichting is bevoegd tot het deelnemen in nationale en internationale organisaties op het terrein van de intellectuele eigendomsrechten in het algemeen, en de naburige rechten in het bijzonder.
- Op 1 juli 1993 is de Wet op de naburige rechten (WNR) bij Koninklijk Besluit van kracht geworden. De WNR beschermt onder andere de belangen van producenten en uitvoerenden van muziekstukken.
- De Minister van Veiligheid en Justitie heeft Sena aangewezen als enige instantie die krachtens de WNR vergoedingen voor tweede gebruik mag innen en verdelen.
- De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van het Bestuur, goedgekeurd door de RvT en vastgesteld door de RvA. De jaarrekening is ter kennisname beschikbaar voor de Vergaderingen van Aangeslotenen.
-

# HAALT MEER UIT MUZIEK

## COLOFON

### Contact

Catharina van Renneslaan 20  
1217 CX Hilversum

T 035-625 1700  
E [sena@sena.nl](mailto:sena@sena.nl)  
I [www.sena.nl](http://www.sena.nl)

### Hoofdredactie

Melanie van de Kuinder, Sena

### Concept en realisatie

Fellows

### Interviews

Rianne van der Molen

### Fotografie

Paul Tolenaar

### Video's

Seeltje van Boeckel

Wij danken Janine van den Bosch,  
Christel van der Bruggen, Jasper Cremers,  
Tom Espinosa, professor Hans Jeekel,  
Madeleine van Schendel, John Verbunt  
en Robbert de Vos voor hun inspirerende  
verhalen over de rol van muziek in hun  
organisatie, onderneming en leven.