



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
T.a.v. staatssecretaris voor Cultuur en Media  
Mevrouw drs. F.Q. Gräper-Van Koolwijk  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag

<b>Datum</b>	<b>Onderwerp</b>		
26 maart 2024	ZBO-evaluatie 2018-2022		
<b>Uw kenmerk</b>	<b>Ons kenmerk</b>	<b>Contactpersoon</b>	<b>Doorkiesnummer</b>
	956184/965635		+31 35 7737700

Geachte mevrouw Gräper,

In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft KWINK groep een evaluatie uitgevoerd van de taakuitoefening door het Commissariaat voor de Media in de periode 2018-2022. KWINK groep heeft het rapport van deze ZBO-evaluatie uitgebracht op 23 februari 2024.

De Kaderwet zelfstandige bestuursorganen schrijft voor dat elke vijf jaar een evaluatie wordt uitgevoerd van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van een zelfstandig bestuursorgaan. KWINK groep heeft bij de evaluatie ook gekeken naar de opvolging van de aanbevelingen uit de vorige ZBO-evaluatie over de periode 2012-2017.<sup>1</sup> Daarnaast heeft KWINK groep een evaluatie verricht van de governance van het Commissariaat per 1 oktober 2020.<sup>2</sup>

De aanbevelingen van KWINK groep geven goede handvatten voor de verdere ontwikkeling van het Commissariaat en de samenwerking tussen het Commissariaat en het ministerie van OCW. De meeste conclusies en aanbevelingen sluiten aan op de eigen waarnemingen van het Commissariaat en de projecten waarmee het Commissariaat in 2023 is gestart. Hieronder zullen we daar verder op ingaan.

### **Toezichthouder op audiovisuele mediasector**

Het Commissariaat is de onafhankelijke toezichthouder op audiovisuele media en adviseert de bewindspersoon van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het Commissariaat stimuleert en bewaakt dat media-aanbod onafhankelijk, toegankelijk, pluriform en veilig is, zodat iedereen zich een vrije mening kan vormen.

---

<sup>1</sup> ZBO-evaluatie Commissariaat 2012-2017, rapport PwC d.d. 21 januari 2019

<sup>2</sup> Brief d.d. 10 juni 2020 minister Basis- en Voorgezet Onderwijs en Media aan Tweede Kamer

## **Relevante omstandigheden in periode 2018 t/m 2022**

Het rapport van de vorige ZBO-evaluatie over de periode 2012-2017 is verschenen in januari 2019. Dit betekent dat het Commissariaat vanaf 2019 aan de slag is gegaan met de opvolging van deze aanbevelingen. Daarbij merken we op dat 2019 voor het Commissariaat een bewogen jaar was, waarin veel tijd en aandacht moest worden besteed aan de continuïteit van onze besluitvorming en taakuitoefening en aan het op orde brengen van onze organisatie en bedrijfsvoering.

In 2020 heeft het Commissariaat gewerkt aan het herstellen van het vertrouwen door te investeren in de onderlinge samenwerking en medewerkersbetrokkenheid. Tevens hebben we onze bedrijfsvoering verbeterd om 'het huis op orde' te brengen. Vanaf 2021 zijn we aan de slag gegaan met het verder ontwikkelen van de organisatie met onder meer projectmatig werken en accountcoördinatie. De eerste resultaten daarvan zijn zichtbaar geworden in 2021 en 2022. Daarbij merken wij op dat het op orde brengen en verder ontwikkelen van de organisatie gebeurde terwijl het Commissariaat zijn reguliere en een aantal nieuwe taken moest uitvoeren.

Naar aanleiding van het rapport van PwC en het advies van ABDTOPConsult<sup>3</sup> heeft het Commissariaat een zorgvuldig traject doorlopen voor een nieuwe topstructuur en organisatie-inrichting. In 2023 heeft het Commissariaat de nieuwe governance laten evalueren door onderzoeksbureau Rijnconsult. In het evaluatierapport constateert Rijnconsult dat het Commissariaat in relatief korte tijd een stevige ontwikkeling heeft doorgemaakt bij het verbeteren van de topstructuur en de organisatie-inrichting en het opvolgen van de aanbevelingen uit eerdere onderzoeken. Het Commissariaat heeft veel trajecten opgezet voor de verdere ontwikkeling van de organisatie, veel geïnvesteerd en stevige resultaten behaald. Rijnconsult constateert ook een aantal verbeterpunten die aansluiten bij de initiatieven waarmee het Commissariaat in 2023 aan de slag is gegaan.

## **Aanbevelingen en aandachtspunten ZBO-evaluatie**

KWINK groep constateert dat het ministerie van OCW en het Commissariaat de aanbevelingen uit de vorige ZBO-evaluatie en het briefadvies van ABDTOPConsult hebben overgenomen en daarmee aan de slag zijn gegaan. KWINK groep constateert tevens dat nog niet alle aanbevelingen volledig zijn uitgevoerd.

Net als Rijnconsult constateert KWINK groep dat het Commissariaat aanzienlijke positieve stappen heeft gezet om het functioneren van de organisatie te verbeteren. Het Commissariaat heeft in de organisatie geïnvesteerd, zoals blijkt uit de gewijzigde overlegstructuur en uit de positieve resultaten van het medewerkerstevredenheids-onderzoek. KWINK groep merkt daarbij terecht op dat aandacht voor de interne organisatie nodig blijft.

KWINK groep formuleert aanbevelingen en aandachtspunten waarmee het Commissariaat zich verder kan ontwikkelen en zijn doelmatigheid en doeltreffendheid verder kan verbeteren. Wij herkennen ons in grote lijnen in de bevindingen van KWINK groep en nemen de aanbevelingen en aandachtspunten dan ook ter harte. Wij zijn met het ministerie van OCW in gesprek om afspraken te maken hoe we gezamenlijk met deze aanbevelingen en aandachtspunten aan de slag gaan. Zoals KWINK groep

---

<sup>3</sup> Op weg naar een toekomstbestendige en slagvaardige toezichthouder, briefadvies ABDTOPConsult, 5 februari 2020

opmerkt, is het van belang hierbij rekening te houden met de huidige omvang van de organisatie.

## **1. Heldere toezichtstrategie**

KWINK groep constateert dat voor belanghebbenden niet altijd duidelijk is waarom het Commissariaat bepaalde ontwikkelingen of gedragingen als risico ziet, welke risico's het Commissariaat belangrijk vindt en hoe het Commissariaat deze risico's vervolgens aanpakt. Wij onderschrijven dat wij in bepaalde gevallen beter kunnen uitleggen waarom wij vanuit onze maatschappelijke doelstelling op een bepaalde manier handelen.

In 2021 heeft het Commissariaat de meerjarenstrategie *Kijk verder!* opgesteld. Als vervolg daarop heeft het Commissariaat in 2023 een toezichtaanpak opgesteld met een beschrijving van de strategie voor zijn taakuitoefening. Het Commissariaat geeft daarin duidelijkheid over zijn rolopvatting, de wijze waarop het Commissariaat toezicht houdt en de keuzes die daarbij worden gemaakt. Onze ambitie is om het toezicht meer probleemgericht, risicogestuurd, proactief en systeemgericht in te vullen.

Wij hebben KWINK groep laten zien dat wij in 2023 stappen hebben gezet voor het vergroten van de doelmatigheid en doeltreffendheid van ons toezicht met onder meer risicogestuurd toezicht en accounttoezicht. Wij zijn een programma '*Next Level Toezicht*' gestart om te komen tot een gestructureerde aanpak van onder meer signalenmanagement, handhavingsbeleid en andere aspecten van de toezichtmethodologie. Wij hebben onze toezichtaanpak openbaar gemaakt en gaan hierover met media-instellingen in gesprek. Tevens zullen wij in onze jaarlijkse toezichtbrief, waarin we ook risico's signaleren, aangeven hoe wij deze risico's waarden en prioriteren en belangrijke risico's aanpakken. Ook gaan wij in 2024 de organisatiebrede strategie herijken (de huidige strategie *Kijk verder* loopt van 2021-2025).

## **2. Adequate kritische prestatie indicatoren**

KWINK groep constateert dat het ministerie van OCW en het Commissariaat weliswaar kritische prestatie indicatoren hebben afgesproken, maar dat deze niet voldoende inzicht geven in de resultaten en effecten van het toezicht van het Commissariaat. KWINK groep doet de aanbeveling om betere kritische prestatie indicatoren te identificeren ten aanzien van doeltreffendheid, daar op te acteren en structureel informatie te verzamelen om zowel binnen de organisatie als met het ministerie van OCW op te reflecteren.

Wij onderzoeken graag samen met het ministerie van OCW welke passende kritische prestatie indicatoren kunnen worden vastgesteld. Wij onderschrijven het belang om niet alleen doeltreffend en doelmatig te handelen maar tevens gestructureerd gegevens over onze activiteiten en resultaten vast te leggen en inzichtelijk te maken. In 2023 zijn wij dan ook gestart met het programma *Informatiehuishouding en digitale agenda*. Dit programma heeft onder meer tot doel om eerdergenoemde gegevens meer gestructureerd vast te leggen, te analyseren, hierop te sturen en de resultaten hiervan zichtbaar te maken.

## **3. Heldere positie Commissariaat in toezicht op mediasector**

KWINK groep doet de aanbeveling om te zorgen voor een heldere positie van het Commissariaat voor de komende jaren in het veranderend mediabestel. KWINK groep

adviseert het Commissariaat en het ministerie van OCW daarbij ook af te stemmen met andere partijen en stakeholders rondom het Commissariaat.

Het Commissariaat treedt graag met het ministerie van OCW in overleg om samen opvolging te geven aan deze aanbeveling. Het ministerie van OCW en het Commissariaat hebben in de evaluatieperiode gezamenlijk een verkenning uitgevoerd naar de ontwikkelingen in de mediasector in relatie tot wettelijke taken van het Commissariaat. Tevens zijn wij op dit onderwerp ingegaan in onze brief over het rapport van het Adviescollege landelijke publieke omroep.

Daarnaast hebben wij in 2023 samengewerkt aan het inzichtelijk maken van de benodigde bekostiging van de huidige en een aantal toekomstige taken van het Commissariaat. Het Commissariaat werkt graag samen met het ministerie van OCW aan het verder in kaart brengen van de ontwikkelingen in de mediasector en de gevolgen daarvan voor de huidige en toekomstige taken van het Commissariaat.

#### **4. Topstructuur Commissariaat**

KWINK groep adviseert een definitieve keuze te maken voor de topstructuur van het Commissariaat. KWINK groep vindt het van belang om definitieve keuzes te maken over de aansturing van de organisatie en daar uitvoering aan te geven.

Een vergelijkbare aanbeveling is terug te vinden in de evaluatie van de topstructuur en organisatie-inrichting door Rijnconsult in de eerste helft van 2023. Rijnconsult constateerde dat de huidige topstructuur kan werken als het Commissariaat meer helderheid realiseert over de aansturing van de organisatie, de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en besluitvormingsprocessen. In het najaar van 2023 heeft het Commissariaat de eerste acties ondernomen om opvolging te geven aan deze aanbevelingen. De verduidelijking van de besluitvormingsprocessen is afgerond in Q1 2024. In 2025 zullen wij bezien of de werking van de organisatie-inrichting daarmee voldoende is verbeterd of nog aanpassing behoeft.

#### **5. Samenwerking Commissariaat en OCW**

KWINK groep doet de aanbeveling om de relatie tussen het ministerie van OCW en het Commissariaat te verbeteren. KWINK adviseert om te investeren in de rolopvatting van het Commissariaat en het ministerie van OCW, heldere werkafspraken te maken en samen een programma ten aanzien van samenspel vast te stellen.

Wij erkennen het belang van goede samenwerking tussen het Commissariaat en het ministerie van OCW. Wij vinden het belangrijk om elkaar goed te vinden en daarbij oog te hebben voor zowel elkaars belangen en verwachtingen als voor ieders eigen rol en verantwoordelijkheden. Wij nemen de aanbeveling van de KWINK groep om samenwerkingsafspraken op te stellen dan ook ter harte en kijken er naar uit om hierover snel met het ministerie van OCW in gesprek te gaan en hier samen een goede invulling aan te geven.

#### **Tot slot**

Het Commissariaat bedankt KWINK groep voor het uitvoeren van de ZBO-evaluatie en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen en aandachtspunten. Wij vinden het belangrijk te leren en ons te blijven ontwikkelen om onze taken effectief en efficiënt uit te voeren. Wij nemen de aanbevelingen en aandachtspunten van KWINK groep dan ook ter harte en betrekken deze bij de trajecten die wij reeds zijn gestart voor de

verdere ontwikkeling van de organisatie, zodat wij zo goed mogelijk kunnen bijdragen aan een toekomstbestendige mediasector. Wij kijken er naar uit om in samenspraak met het ministerie van OCW hiermee voortvarend aan de slag te gaan.

Hoogachtend,  
Commissariaat voor de Media

drs. Amma Asante  
voorzitter