naburige rechten musici en acteurs

JAARVERSLAG 2016

Inhoud

Algemeen 3
Meerjarenoverzicht *3*

Verslag van het bestuur 4
Inleiding *5*
Ontwikkelingen *6*
Incasso-activiteiten *6*
Wet- en regelgeving *8*
Repartitie-activiteiten *8*
Incasso en repartitie in cijfers *11*
Representativiteit *14*
Collectief te verdelen rechtengelden *14*
Personeel *15*
Risicoparagraaf *16*
Financiële resultaten *18*
Intern toezicht *21*
Nevenfuncties Bestuur *23*
Bezoldiging *25*
Rooster van aftreden *25*
Kerncijferoverzicht *26*
Mutatieoverzicht *27*

Jaarrekening 2016 28
Balans per 31 december 2016 (na voorstel resultaatbestemming) *29*
Winst- en verliesrekening over 2016 ..... *30*
Kasstroomoverzicht over 2016 ..... *31*
Algemene toelichting *32*
Toelichting op de balans per 31 december 2016 ..... *35*
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen *39*
Toelichting op de winst- en verliesrekening *39*
Bezoldiging bestuur en dagelijkse leiding *40*
Ondertekening van de jaarrekening *45*

Overige gegevens 46
Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat *46*
Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015 ..... *46*
Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2016 ..... *46*
Controleverklaring *46*
Accountantsverklaring *47*

Algemeen

Meerjarenoverzicht

Bedragen in € 1.000	2016	2015	2014	2013	2012
BALANS					
Vaste activa	401	171	21	26	27
Vorderingen	5.150	4.945	4.860	4.736	4.861
Liquide middelen	12.644	8.867	3.688	1.239	2.441
Activa	**18.195**	**13.983**	**8.569**	**6.001**	**7.329**
Eigen vermogen	1.259	1.629	1.502	1.146	1.894
Kortlopende schulden	16.936	12.354	7.067	4.855	5.435
Passiva	**18.195**	**13.983**	**8.569**	**6.001**	**7.329**
EXPLOITATIE					
Bruto marge	1.149	1.501	1.312	429	242
Lasten	-1.697	- 1.366	-1.300	-1.200	-941
Bedrijfsresultaat	**-548**	**135**	**12**	**-771**	**-699**
Financiële baten en lasten	178	-8	343	24	495
Netto resultaat	**-370**	**127**	**355**	**-747**	**-204**
RECHTEN					
Netto ontvangen rechten	13.194	15.323	10.515	2.405	2.719
Uitbetaalde rechten	9.038	9.408	9.553	3.013	1.468
Te verdelen rechten (ultimo)	15.059	10.903	5.441	4.479	5.087
NORMA FONDS					
Uitkeringen "NORMA fonds"	531	673	392	483	447
AANGESLOTENEN					
Aantal aangeslotenen	15.191	13.701	13.098	12.487	11.979
WERKNEMERS					
Aantal fte (gemiddeld)	13,0	12,4	11,6	11,2	10,2

Verslag van het bestuur

Inleiding

2016 Was voor NORMA een bewogen jaar. Halverwege het jaar werd afscheid genomen van directeur Wisso Wissing. Het bestuur van NORMA besloot, mede in het kader van deze ontwikkelingen, tot een korte interim periode waarin (nog) geen nieuwe directie werd benoemd. Het bestuur acht van belang, samen met stakeholders en organisatie, op korte termijn de lijnen voor de toekomst uit te zetten.

Er is intensief gewerkt aan de bouw van ons nieuwe verdeelsysteem (VUIK3) waarmee we inspelen op de toename van digitalisering. Omdat kwaliteit en zorgvuldigheid voorop staan gaan we, later dan gepland in de loop van 2017 met het nieuwe systeem reparteren. Onder andere als gevolg hiervan is 2016 in financiële zin een tussenjaar waarin we veel incidentele investeringen hebben gedaan die in de toekomst vruchten moeten afwerpen.

NORMA werd, zoals alle CBO's in Nederland, geconfronteerd met nieuwe wetgeving. Op 24 november 2016 werd de Implementatiewet toezicht van kracht. Deze wet heeft op verschillende vlakken impact voor ons die een kostenverhogend effect met zich meebrengen.

Tot slot werden in de tweede helft van 2016 de voorstellen voor nieuwe Europese regelgeving gepubliceerd en verscheen eind van het jaar het evaluatierapport betreffende de bestaande Wet Toezicht op Collectieve Beheersorganisaties.

Het jaar 2017 zal daarmee een transitiejaar worden, waarin NORMA haar huidige positie wil bestendigen en in organisatie, samenwerkingen, beleidsprioritering en bestuurlijke inrichting de belangen van uitvoerende kunstenaars ook in de toekomst wil borgen.

Interim periode

Mede als gevolg van het vertrek van de directeur per 1 september 2016 en de uitkomsten uit een intern organisatieonderzoek heeft het bestuur in juli 2016 het besluit genomen een interim periode in te lassen om de beantwoording van enkele fundamentele vragen over inrichting en toekomst van NORMA naar voren te halen. Daarnaast geven de wensen van enkele belangenorganisaties en de nieuwe implementatiewet Toezicht aanleiding om keuzes te maken over de bestuurlijke inrichting van NORMA. Gedurende de interim periode, die naar verwachting tot medio 2017 loopt, neemt het dagelijks bestuur enige inhoudelijke executieve taken op zich. Met name in persoon van de secretaris, die de beleidscoördinatie, coördinatie en voorbereiding van bestuursvergaderingen, besluitvormingsprocessen en enkele externe inhoudelijke taken op zich neemt. De voorzitter zal in de verhouding bestuur-personeel extra inzet plegen en de penningmeester neemt samen met secretaris of voorzitter de tekenbevoegdheden over. De dagelijkse leiding van de organisatie is in handen gegeven van een manager, die ad interim voor drie dagen in de week is aangesteld.

Op 24 januari 2017 is een eerste bijeenkomst met stakeholders over de toekomstvisie van NORMA gehouden. Naar verwachting zal de herijkte visie en missie en de strategische doelstellingen van NORMA in het eerste kwartaal 2017 worden

geformaliseerd waarna in het tweede kwartaal de uitwerking volgt in het ondernemingsplan.

Ontwikkelingen

Hervorming Europese wetgeving

Dit jaar heeft de Europese Commissie voorstellen gedaan voor de hervorming van het auteurs- en naburig recht in Europa. Eén van de aanleidingen voor dat voorstel was dat de Commissie heeft geconcludeerd dat auteurs en uitvoerende kunstenaars een zwakke onderhandelingspositie hebben. Met de voorgestelde maatregelen beoogt de Commissie de uitvoerende kunstenaar een aantal instrumenten te geven die de positie versterkt in de contractuele relatie met de producent (bijvoorbeeld het kunnen opvragen van de inkomsten die de producent genereert of het openbreken van contracten in geval van succes).

Een brede coalitie van vakbonden en collectieve beheersorganisaties in heel Europa (waaronder NORMA), vinden deze maatregelen onvoldoende om te garanderen dat uitvoerende kunstenaars kunnen meedelen in de omzet van bijvoorbeeld streamingsdiensten (zoals Spotify en Deezer). Zij pleiten onder de vlag van de campagne Fair Internet for Performers voor het introduceren van een vergoedingsrecht voor on demand gebruik van hun uitvoeringen. Betalingsplicht zou daarbij moeten liggen bij de on demand aanbieders (in plaats van bij de producent) en de inning van deze vergoedingen zou via collectief beheer moeten lopen.

NORMA en de andere leden van de Fair Internet-coalitie hebben een luisterend oor gevonden bij verschillende leden van het Europees Parlement. Ook heeft NORMA tijdens een consultatieronde van de Nederlandse overheid over deze Europese voorstellen, de campagne Fair Internet for Performers over het voetlicht gebracht.

Incasso-activiteiten

Convenant
In 2015 hebben RODAP (samenwerkingsverband van producenten, omroepen en Tv-distributeurs) en de PAM-CBO's (NORMA, LIRA en VEVAM) voor de duur van vijf jaar afspraken gemaakt over collectieve vergoedingen in een Convenant. Hiermee werd geanticipeerd op de wet Auteurscontractenrecht die op 1 juli 2015 in werking is getreden. In deze wet is het recht op een proportionele vergoeding geïntroduceerd:

- ten aanzien van mededeling aan het publiek van filmwerken, zoals Tv-uitzending (met uitzondering van on demand terbeschikkingstelling),
- voor alle uitvoerende kunstenaars die een hoofdrol vertolken en die de betreffende rechten aan de producent overdragen,
- waarvan de betalingsplicht bij de Tv-aanbieder (zoals Ziggo of KPN) ligt en
- uitsluitend collectief kan worden geïnd.

Samenwerking PAM en PAM-CBO's
In de tweede helft van 2016 werd tussen de drie PAM-CBO's overleg gevoerd over nadere afspraken betreffende gezamenlijke facturatie en samenwerking op het gebied van de nieuwe incasso. Dit traject zal begin 2017 worden afgerond.

Daarnaast zal, mede met de komst van een nieuwe voorzitter van PAM (het samenwerkingsverband van de drie CBO's met drie belangenorganisaties, ACT, Netwerk Scenarioschrijvers en DDG), ook de toekomstige inrichting van deze bredere samenwerking moeten worden voortgezet en nader worden vormgegeven.

Vergoedingen Tv-uitzending
Tussen RODAP en de PAM-CBO's ontstonden onoverbrugbare meningsverschillen over de interpretatie van het Convenant. Vooral over de betaling van de afgesproken vergoeding voor uitzending van maximaal 40 RODAP-zenders (inclusief catch-up tot 14 dagen) door RODAP-partijen, werden partijen het niet eens. Dit leidde begin 2016 tot een kort geding dat de PAM-CBO's hadden aangespannen tegen RODAP. Het vonnis gaf de PAM-CBO's voldoende houvast om de afgesproken vergoedingen te incasseren.

Video-On-Demand
In bovengenoemd Convenant zijn ook afspraken gemaakt over een model van Vrijwillig Collectief Beheer (VCB) voor Video-On-Demand (VOD) diensten. Hiermee wordt contractueel geregeld dat de hoofdrolspelers die hun VOD-rechten aan de producent of omroep overdragen, via NORMA een vergoeding kunnen innen bij de VOD-exploitant. Eind 2016 is er overeenstemming bereikt over de documenten die nodig zijn voor de implementatie van dit model in de contractpraktijk, dat op 1 januari 2017 van start is gegaan. De afspraken zijn daarin beperkt tot betaalde VOD-diensten. Voor VOD-aanbod waarmee uitsluitend advertentie-inkomsten wordt verdiend (voor de periode langer dan catch-up tot 14 dagen) zijn partijen nog in overleg.

Nadat RODAP en de PAM-CBO's er niet in slaagden afspraken te maken over de VOD-tarieven is er in het najaar een arbitrage gestart om de hoogte van de VOD-tarieven voor 2016 en 2017 te bepalen. In januari 2017 heeft het scheidsgerecht een tussenvonnis gewezen. Daarin is nog niet ingegaan op de hoogte van de vergoeding, maar heeft het scheidsgerecht zich wel al uitgelaten over de systematiek om tot de vaststelling van de vergoeding te komen. Zowel RODAP als de PAM-CBO's krijgen tijd om te reageren op het tussenvonnis. In maart of april 2017 zal er een vervolgzitting plaatsvinden. Afgesproken is dat RODAP-partijen die VOD-diensten aanbieden, deze tarieven met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2016 zullen gaan betalen.

Canal Digitaal
Naast RODAP zijn de PAM-CBO's ook in onderhandeling met Canal Digitaal gegaan voor de afdracht van de proportionele vergoeding voor de uitzending van maximaal 40 RODAP-kanalen die zij via de satelliet doorgeven. Eind 2016 is overeenstemming bereikt.

Openbare vertoning
Wanneer Tv voor zakelijk gebruik wordt benut, zoals in horecagelegenheden of sportscholen, dan is daar ook een wettelijke proportionele vergoeding voor verschuldigd ten behoeve van hoofdrolspelers. NORMA is daarover in 2016 met de brancheorganisaties van betalingsplichtige bedrijven, zoals Koninklijke Horeca Nederland en andere partijen verenigd in VNO NCW en/of MKB Nederland, in gesprek gegaan om tot een collectieve regeling te komen. De onderhandelingen hebben nog niet geleid tot een regeling.

Wet- en regelgeving

Implementatiewet Toezicht
In 2014 heeft de Europese wetgever een richtlijn uitgevaardigd met als doel het toezicht op Europese CBO's in iedere lidstaat gelijk te trekken en daarnaast multi-territoriale muzieklicenties mogelijk te maken.

In Nederland staan de CBO's al jaren onder toezicht, via de Wet Toezicht die daartoe bepaalde bevoegdheden aan het 'College van Toezicht collectieve beheersorganisaties Auteurs- en naburige rechten' (CvtA) toekent. Met de omzetting van de Europese richtlijn in de Wet Toezicht, die op 26 november 2016 in werking is getreden, worden deze bevoegdheden uitgebreid.

Een belangrijke verandering is dat NORMA haar aangeslotenen de mogelijkheid moet bieden om bepaalde rechten *niet* door NORMA te laten vertegenwoordigen, naar aanleiding hiervan zal NORMA haar exploitatieovereenkomst aanpassen. Daarnaast wordt NORMA verplicht binnen een vastgestelde (korte) termijn na incasso van de gelden, aan haar aangeslotenen door te betalen. Voorts worden met de nieuwe wet de eisen met betrekking tot transparantie, de verantwoording aan aangeslotenen en de normering van kosten en inhoudingen, verder verscherpt. Tot slot stelt de nieuwe wet kaders voor de bestuurlijke inrichting van een CBO, die zullen worden meegenomen in het ingezette toekomsttraject van NORMA en die leiden tot een aanpassing van de statuten van NORMA.

Repartitie-activiteiten

Nieuw verdeelsysteem
Onder de projecttitel VUIK3 bouwen we aan een nieuw verdeelsysteem, waarvan de eerste fase in de zomer van 2016 in gebruik is genomen. Reden voor de nieuwbouw is dat het oude systeem niet voldoet aan de nieuwe eisen die worden gesteld aan de processen van collectieve beheerorganisaties, zoals snelheid van uitbetalen en, NORMA-specifiek, de verdeling van de gelden voor televisie-uitzending op basis van screentijd. In het najaar van 2017 moet de bouw van het verdeelsysteem, inclusief een nieuwe versie van ons portal MyNORMA, zijn voltooid.

Dat wil niet zeggen dat pas eind 2017 de eerste betalingen vanuit het nieuwe systeem worden gedaan. Zodra de fase 'Betaalronde' in productie gaat, naar verwachting eind eerste kwartaal 2017, worden de eerste gelden voor televisie-uitzending verdeeld en uitbetaald.

Het nieuwe systeem moet het uitbetalen van vergoedingen versnellen. Uiteindelijk, na een transitieperiode, willen we ieder kwartaal uitkeren. Dit is mogelijk, omdat het nieuwe systeem een rekening courant per rechthebbende hanteert. De transitieperiode bestaat eruit dat we een inhaalslag gaan maken op de verwerking van de gebruiksdata (uitzendgegevens). In de oude situatie kon pas worden gestart met de invoer van deze data als het betreffende repartitiejaar (kalenderjaar) was geëindigd. In het nieuwe systeem kan deze data direct na on angst worden ingelezen en verwerkt. In 2016 is al gestart met de verwerking van de gebruiksdata van repartitiejaar 2015.

Het sluitstuk van het nieuwbouwproject is een volledig nieuwe MyNORMA. Het portal moet gebruiksvriendelijker worden, waarmee de papieren speellijsten definitief tot het verleden gaan behoren. Daarnaast wordt er een aantal functionaliteiten toegevoegd. Zo is het de bedoeling dat ook nieuw werk – dat nog niet door derden is gebruikt – kan worden aangemeld. Zodra gebruiksdata is verwerkt, komt deze beschikbaar in het portal. Het claimproces start ook veel eerder, wat betekent dat er op termijn sneller kan worden uitbetaald.

Internationale uitwisseling

NORMA is lid van de internationale koepel SCAPR. Samen met de andere leden heeft NORMA de afgelopen jaren gebouwd aan een repertoire database (VRDB). Alle betrokken CBO's zullen hun nationale repertoire inclusief rechthebbenden uploaden naar die database. Conform planning koppelt NORMA medio 2017 met VRDB. Vanaf dat moment is NORMA de zogenoemde internationale repertoire manager voor het Nederlandse audiovisuele product. In diezelfde periode koppelt NORMA met de al bestaande internationale performerdatabase (IPDB), waarin de mandaten van performers zijn geregistreerd. De beide koppelingen maken het mogelijk de uitwisseling van internationale gelden sterk te verbeteren en te versnellen.

Repartitiereglementen

<u>Doorlopende toetsing repartitiereglementen</u>
In het kader van de bouw van het nieuwe verdeelsysteem VUIK 3 én de transitieperiode van NORMA, zijn de repartitiereglementen in 2016 onderhevig geweest aan een voortdurende toetsing. De uitkomsten daarvan worden hieronder weergegeven.

Naar verwachting zal deze evaluatie in 2017 worden voortgezet, mede in verband met de eisen die de implementatiewet Toezicht met zich meebrengt.
In 2016 is daartoe een repartitiecommissie ingesteld.

<u>Leenrecht Audio toegevoegd aan Thuiskopie Audio</u>
In het verslagjaar is besloten dat Leenrecht Audio vanaf het repartitiejaar 2014 zal worden toegevoegd aan Thuiskopie Audio.

Het NORMA-bestuur heeft hiertoe besloten omdat de dalende incasso uit dit exploitatiegebied, de kosten die gemoeid gaan met specifieke repartitie niet meer kan rechtvaardigen.

In de december-uitbetaling is het laatste repartitiejaar waarin Leenrecht Audio nog specifiek wordt uitbetaald (2013), afgesloten. Concreet betekent dit dat aangeslotenen vanaf nu niet meer kunnen claimen voor Leenrecht Audio.

<u>Wijzigingen bij Thuiskopie Audio Live en Thuiskopie Audio Live Klassiek</u>
In het verslagjaar is besloten om met de uitkeringen ten aanzien van Thuiskopie Audio Live te stoppen en zijn de regels met betrekking tot Thuiskopie Audio Live Klassiek veranderd.

Thuiskopie Audio Live

Deze geldstroom was in het leven geroepen om te bewerkstelligen dat ook de kopieën van de liveoptredens op de radio worden vergoed (naast de kopieën van studio-opnames). Hiervoor werd een deel van de reguliere Thuiskopie Audio gelden ter beschikking gesteld.
Uit analyses van de Thuiskopie Audio Live betalingen bleek echter dat er een zo grote overlap bestond in de artiesten die uit die twee Audio-categorieën worden betaald, dat een aparte categorie voor livemuziek niet (meer) opportuun was. Temeer omdat de verdeling van Thuiskopie Audio Live aanzienlijke kosten met zich mee bracht.

Thuiskopie Audio Live Klassiek
Met betrekking tot Thuiskopie Audio Live Klassiek bestond de bovengenoemde overlap niet. Deze repartitiestroom zal daarom blijven bestaan.

In het claimproces zal echter e.e.a. veranderen. Van het ensemble wordt nu verwacht dat zij één vertegenwoordiger aanwijzen die de claims bij NORMA verzorgt.
Zodra de gegevens compleet zijn, zal de betaling door NORMA worden verwerkt. In tegenstelling tot andere geldstromen, zal NORMA dit niet in tranches betalen, maar wordt het geld met betrekking tot een bepaald repartitiejaar in één keer uitgekeerd.

Repartitie reglement 'Video-On-Demand' in 2017

Zoals hierboven uiteengezet onder "Video-On-Demand", zal naar verwachting komend jaar de geldstroom voor deze exploitatievorm op gang komen. Daarom zal het NORMA-bestuur in het nieuwe jaar het repartitiereglement voor VOD vaststellen.

Repartitiereglement Tv-uitzendingen
In het verslagjaar is er één nieuw repartitiereglement aangenomen, te weten *Televisie-uitzendingen*.

Dit regelement regelt de verdeling en betaling van – kortweg – uitzendingen van filmwerken (via de kabel, internet, satelliet, etc.), met uitzondering van *on demand* diensten.

Deze geldstroom is door de wetgever beperkt tot slechts hoofdrolspelers. Het nieuwe repartitiereglement bepaalt dat iemand pas wordt aangemerkt als hoofdrolspeler, als die persoon een *screentijd* heeft van meer dan 10%. Dat betekent dat de tijd dat een uitvoerende kunstenaar te zien of te horen (stemacteur) is in een programma, ten minste 10% moet bedragen van de totale tijdsduur van dat programma.

Het repartitiereglement onderscheidt twee soorten hoofdrollen: een A-rol bij een screentijd van 10% tot 30% en een A1-rol bij een screentijd van 30% of meer. Een A1-rol levert logischerwijs een hogere vergoeding op.

Evaluatie
De gelden met betrekking tot Tv-uitzendingen is de eerste en vooralsnog enige geldstroom waar NORMA met de systematiek van screentijd werkt. Deze systematiek is tot stand gekomen naar voorbeeld van de Spaanse zusterorganisatie en in samenspraak met de achterban. De eerste tranche van deze gelden zal in 2017 worden uitgekeerd.

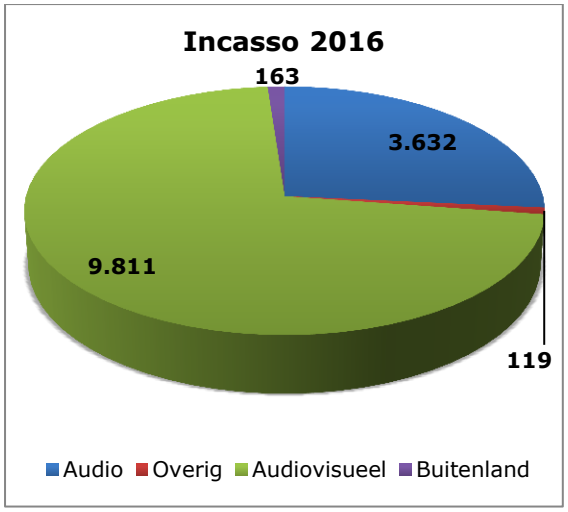
Kort daarna zal deze verdeelsystematiek in samenwerking met de vakbonden en beroepsorganisaties worden geëvalueerd.

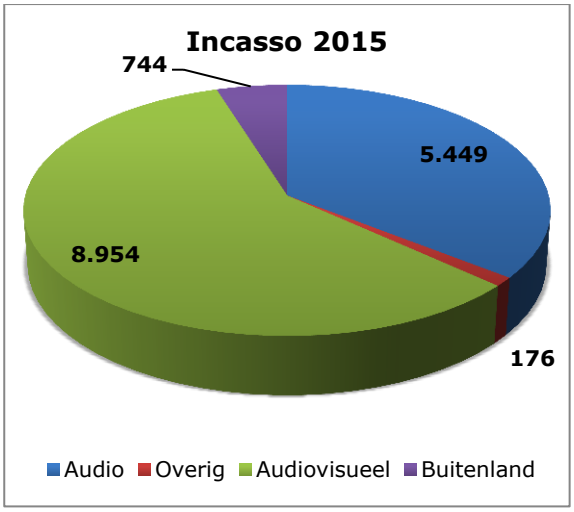
Incasso en repartitie in cijfers

Incasso
In het verslagjaar is € 13,7 miljoen aan naburige rechtengelden geïncasseerd; over 2015 was dit € 15,3 miljoen. Deze hoge incasso was mede te danken aan het herstel van de thuiskopie-incasso en het feit dat Stichting de Thuiskopie in dit uitzonderlijke jaar twee repartitiejaren doorbetaalde: de jaren 2013 en 2014 (€ 11,9 miljoen).
In 2016 werd voor de geldstroom Tv-uitzendingen ook het tweede halfjaar van 2015 geïncasseerd.

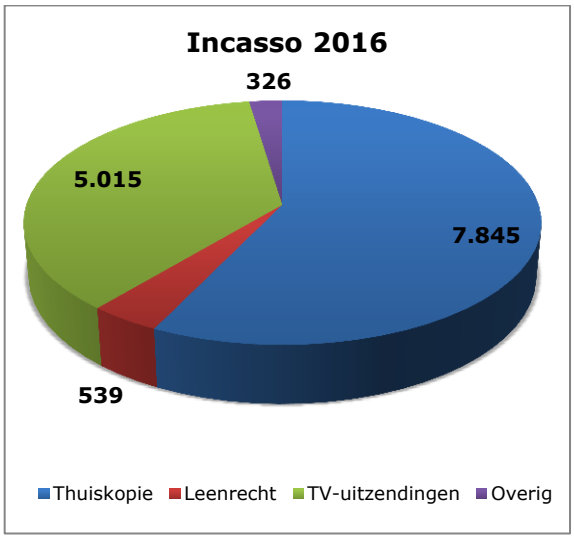
De incasso van thuiskopiegelden betrof de repartitiejaren 2013, 2014 en een gedeelte van 2015. Voor 2015 heeft een eerste uitkering door Stichting de Thuiskopie plaatsgevonden van 85% van de beschikbare gelden. De overige 15% werd nog tijdelijk ingehouden, omdat de hoofdverdeelsleutel (oftewel de verhouding tussen thuiskopie audio, - video, etc.) nog niet definitief was vastgesteld. Begin 2017 heeft die vaststelling alsnog plaatsgevonden, waarbij geldt dat de effecten voor NORMA minimaal zijn ten opzichte van de vorige hoofdverdeling. Voor het repartitiejaar 2016 zijn nog geen thuiskopiegelden ontvangen.

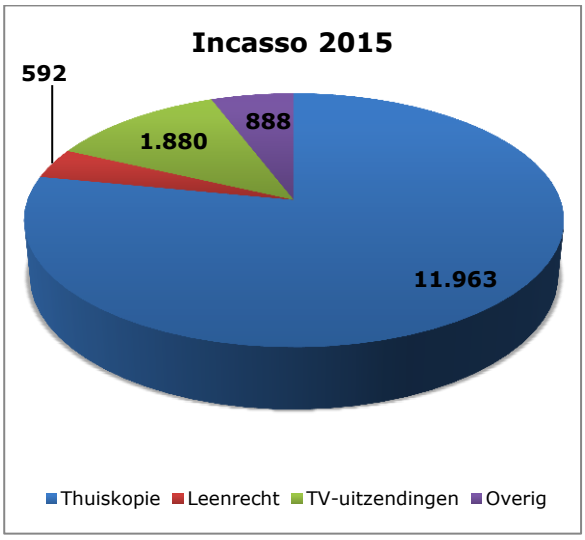
Onderstaande grafieken geven de verdeling van de incasso naar rechtensoort voor de jaren 2016 en 2015 weer. Door Tv-uitzendingen neemt het aandeel audiovisueel toe naar 72% van het totaal. *De bedragen zijn in x € 1.000*.



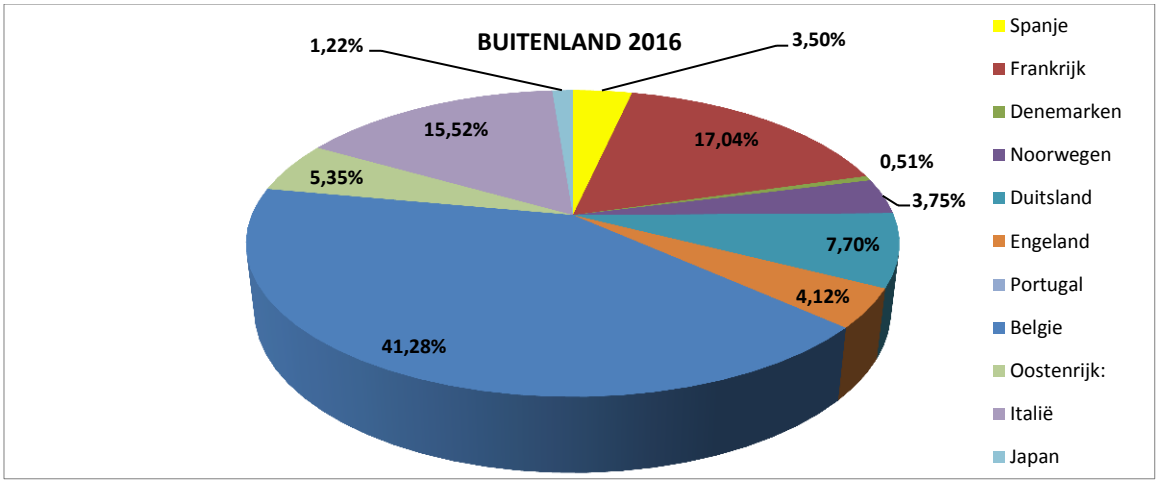


De incasso gesplitst naar bron laat zien dat thuiskopie-gelden nog steeds de belangrijkste bron zijn. Het aandeel Tv-uitzendingen is in 2016 duidelijk zichtbaar. Het aandeel Leenrecht blijft redelijk constant. In onderstaande grafieken is de verdeling naar bron weergegeven voor 2016 en 2015. *De bedragen zijn in x € 1.000*.



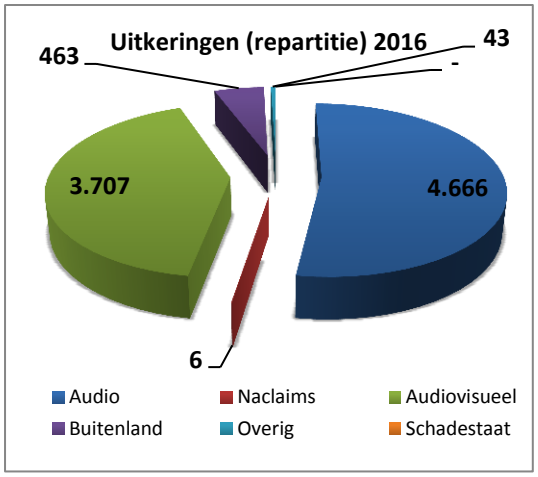


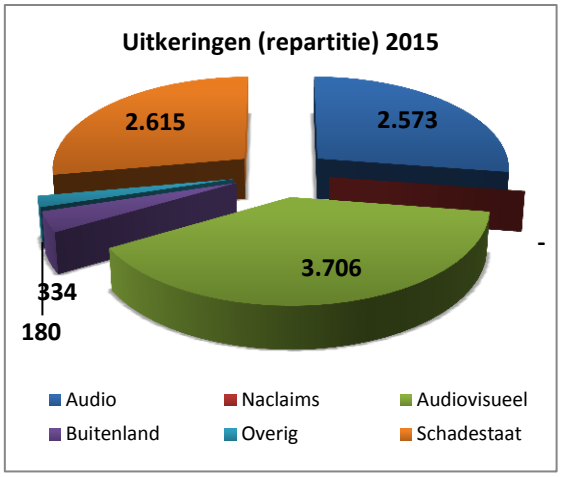
NORMA heeft voor de repartitie en incasso in het buitenland een groot aantal bilaterale overeenkomsten met internationale zusterorganisaties. Daarnaast zijn er samenwerkingsverbanden op het gebied van de repartitie met internationale agenten. In onderstaande grafiek is de verdeling van de incasso over de verschillende landen weergegeven.



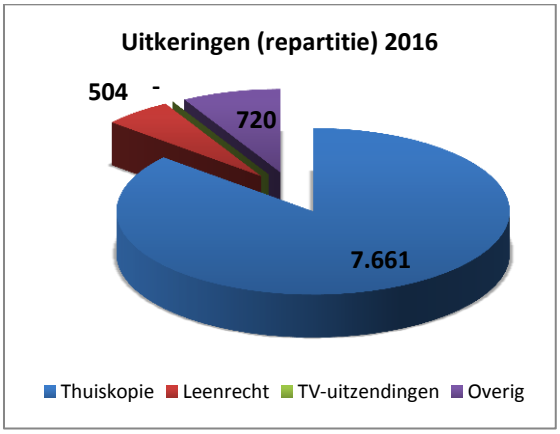
Repartitie

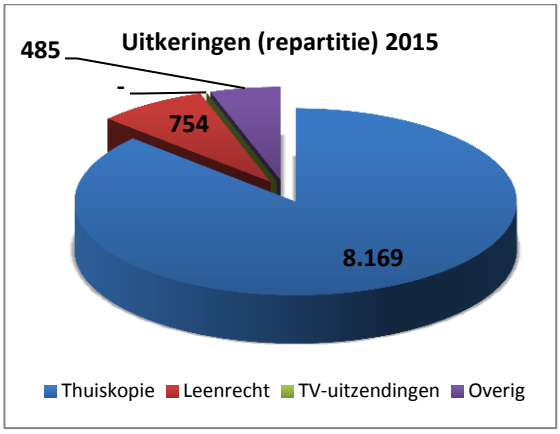
In het verslagjaar is € 9,0 miljoen (2015: € 9,4 miljoen) aan naburige rechtengelden voor binnen- en buitenlandse rechthebbende musici en acteurs in verdeling genomen. Uitkering uit hoofde van Tv-uitzendingen hebben nog niet plaatsgevonden. Deze worden vanaf 2017 met het nieuwe verdeelsysteem uitgekeerd. In 2015 werd nog het laatste deel van de schadestaat uitgekeerd (€ 2,6 miljoen). In 2016 is vooral meer uitgekeerd aan Audio, waarbij ook een groot deel van het repartitiejaar 2014 is uitbetaald. In onderstaande grafieken is de verdeling per categorie weergegeven voor 2016 en 2015.





De verdeling van de uitkeringen naar bron zoals in onderstaande grafieken weergegeven, laat zien dat de uitkeringen voornamelijk thuiskopie-gelden zijn.





Compensatie
Eind 2015 is geconstateerd dat bij een aantal programmacategorieën die onder tekenfilms en animatie vallen, de niet-in-beeld uitvoerende kunstenaars (met name stemacteurs) te veel rechtengelden hebben ontvangen voor de repartitiejaren 2011-2013. Het bestuur heeft in 2015 besloten om de te veel uitbetaalde gelden van de repartitiejaren 2012 en 2013 (€ 270.000) te verrekenen met toekomstige uitkeringen. Op advies van het College van Toezicht collectieve beheersorganisaties Acteurs- en naburige rechten (CvTA) heeft het bestuur in 2016 haar besluit aangepast door ook repartitiejaar 2011 in deze verrekening te betrekken. Deze verrekening vindt conform de reglementen plaats voor maximaal 3 jaar na 2015. Dit betekent dat de verrekening nog plaatsvindt in de jaren 2016, 2017 en 2018.
Op basis van de huidige omstandigheden en uitgangspunten is geschat dat € 300.000 verrekend kan worden. In de december is dit bedrag als compensatie uitgekeerd aan de gedupeerden. Ultimo 2016 resteert een bedrag nog te verrekenen van € 192.000. Dit bedrag is als vordering opgenomen in de balans.

Representativiteit

Bij NORMA zijn uitsluitend uitvoerende kunstenaars aangesloten, zoals musici, acteurs en dansers. In het boekjaar zijn 15.191 uitvoerende kunstenaars bij NORMA aangesloten. Dit is het overgrote deel van het totaal aantal rechthebbende uitvoerende kunstenaars in Nederland.

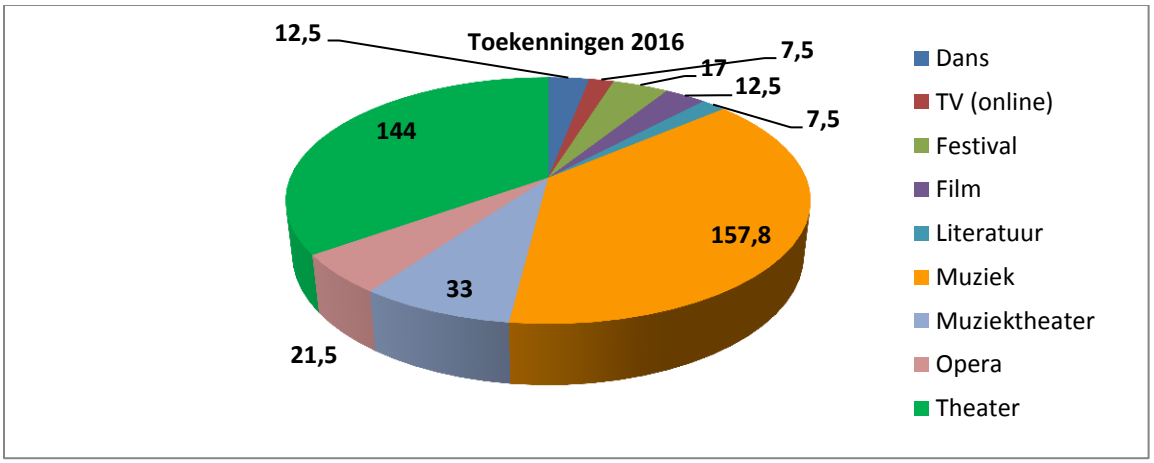
Collectief te verdelen rechtengelden

Voor besteding aan sociale culturele doelen wordt maximaal 10% van de geïncasseerde bedragen ingehouden. Deze collectief te verdelen rechtengelden komen net als de individuele repartitie ten goede aan uitvoerende kunstenaars. Het bestuur van NORMA heeft gesteld dat de omvang van deze gelden ultimo boekjaar maximaal € 1 miljoen bedraagt. In 2016 is € 531.000 besteed aan projecten en is voor hetzelfde bedrag gedoteerd. Op de geïncasseerde gelden is een inhouding van 3,94% verricht (2015: 3,44%).

Conform de keurmerkeisen van VOI©E wordt op de Vergadering van Aangeslotenen verslag gedaan van de bestedingen aan collectieve repartitie, zoals het NORMA fonds. Er wordt aan de aangeslotenen om goedkeuring van het gevoerde beleid gevraagd. Tijdens de Vergadering van Aangeslotenen op 27 juni 2016 is verantwoording afgelegd over de bestedingen in 2015 en zijn de begrote bestedingen voor 2016 aan de aangeslotenen ter goedkeuring voorgelegd. De vergadering heeft het beleid ook dit jaar weer goedgekeurd.

Het NORMA fonds (collectieve gelden die bestemd zijn voor culturele en maatschappelijke doeleinden) verstrekt subsidies aan uitvoerende kunstenaars met als doel het stimuleren, steunen en participeren in nieuwe en bestaande initiatieven, projecten en activiteiten. Die activiteiten hebben ten doel om de culturele, maatschappelijke en professionele belangen te behartigen van uitvoerende kunstenaars, al dan niet aangesloten bij NORMA.

In 2016 heeft het NORMA fonds 69 projecten gesteund. Veel projecten betroffen theater- of muziekproducties, maar ook opera, dans, literatuur, film en festivals draagt NORMA een warm hart toe. In onderstaande grafiek zijn de toegekende bedragen (*in x € 1.000*) over 2016 naar soort weergegeven.



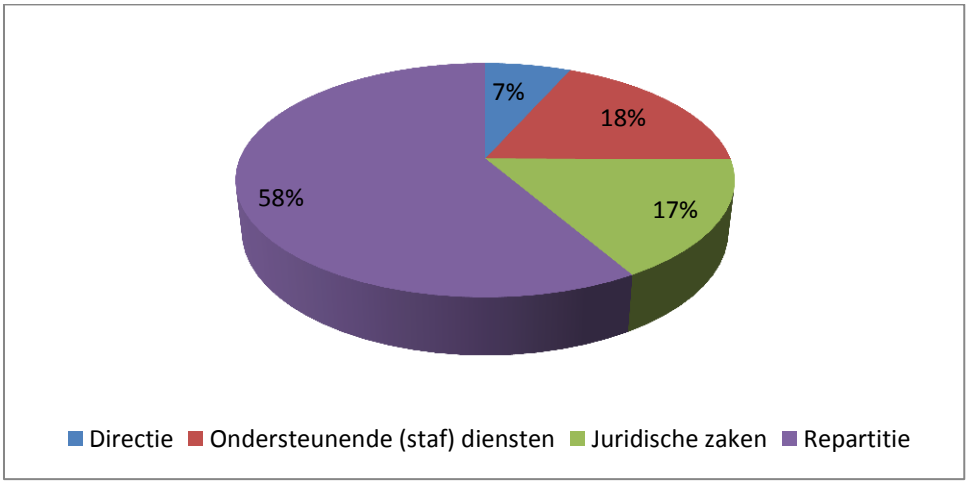
Naast door het NORMA fonds gesteunde individuele projecten zoals hierboven genoemd, maakt NORMA samen met Sena de uitreiking van de Gouden en Zilveren Notenkrakers mogelijk. Daarnaast financiert NORMA de activiteiten van Scobema, de stichting die zich richt op de belangen van de makers en specifiek de coördinatie van deze belangenbehartiging tussen de bonden, ACT en NORMA ter hand neemt.

Tenslotte heeft NORMA met financiële steun van het NORMA fonds dit jaar weer een opleiding georganiseerd: Ondernemend Acteur. Door de steun van het NORMA fonds betaalden cursisten maar een deel van de volledige cursusprijs.

Personeel

In 2016 waren er (gemiddeld) 19 mensen bij NORMA in dienst. Dit komt overeen met 13 Fte. De belangrijkste personele wijziging is het vertrek van de directeur. Na zijn vertrek is een ad interim periode van kracht geworden, waarbij het Bestuur executieve taken op zich heeft genomen en een interim manager is aangesteld.

Verdeling Fte per afdeling



Human Resource
Uit een in 2016 uitgevoerd onderzoek is gebleken dat de HR-instrumenten van NORMA niet meer up-to-date waren. Dit heeft geleid tot het aantrekken van een (tijdelijke) gespecialiseerde HR-medewerker, die ondersteuning heeft verleend bij het opzetten van een modern personeelsbeleid. Hiermee is een start gemaakt in dit boekjaar en het zal naar verwachting medio 2017 worden afgerond. De modernisering heeft betrekking op het functieboek en loongebouw, maar ook op de HR-gesprekscylcus en het organisatieplan. Ook is een RisicoInventarisatie&Evaluatie uitgevoerd door een gespecialiseerde arbodienst; het plan van aanpak dat hieruit is voortgekomen zal medio 2017 volledig geïmplementeerd zijn.

Risicoparagraaf

Algemeen
Om onze bedrijfsdoelstellingen te kunnen realiseren vinden wij het van belang om op voorhand mitigerende beheersmaatregelen te treffen tegen risico's die kunnen ontstaan of de gevolgen van de risico's te beperken. De toename van het overheidstoezicht (CvTA) en de geconstateerde te hoge vergoedingen uitgekeerd aan stemacteurs in 2015 hebben ertoe geleid dat we ons bewuster zijn van risico's en meer focus hebben voor risicobeheersing en risicobereidheid. Onze stakeholders verwachten van ons dat we in control zijn. De implementatiewet Toezicht, die vanaf eind 2016 van kracht is, bevestigt dit beeld in combinatie met de wens om meer transparantie en verantwoording over onze prestaties.

Het belang van risicobeheersing wordt bij NORMA breed gedragen. Het expliciet maken van risico's, de beheersing hiervan en de risicobereidheid op verschillende niveaus en het inbedden in de organisatie is de volgende stap. In 2016 is een eerste stap gezet door de operationele risico's rondom het repartitieproces in kaart te brengen.

Bij de te maken keuzes over de bestuurlijke inrichting zal de rol van control worden meegenomen waarbij we de contouren van het 'Three Lines of Defense' model willen hanteren.

Het management (business) is verantwoordelijk voor haar eigen processen (1e lijn). Daarnaast moet er een functie zijn die de 1e lijn ondersteunt, adviseert en verantwoordelijk is voor het organiseren van risicobeoordelingen (audits). Deze functie dient in de organisatie te worden vormgegeven (2e lijn). Het is wenselijk dat er een functie komt die controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Deze functionaris velt daarover een objectief, onafhankelijk oordeel met mogelijkheden tot verbetering. Deze functie is de derde lijn. Deze rol kan worden ingevuld door een externe controller en/of de externe accountant.

Significante risico's
Door de snel veranderende omgeving van ons speelveld, herziene wet- en regelgeving en de toename van overheidsingrijpen, zijn we de afgelopen jaren geconfronteerd met risico's die we niet altijd goed kunnen schatten. De financiële impact hiervan is vaak aanzienlijk. Wij proberen zo goed mogelijk te anticiperen op veranderingen en brengen de impact (risico's) hiervan in kaart waardoor we in staat zijn (tijdig) te blijven voldoen aan de wet- en regelgeving en de kaders van het overheidstoezicht. Uiteraard worden afdoende maatregelen genomen om deze risico's te beheersen.

Een belangrijk risico is de maximaal te hanteren kostennorm van 15%, waarbij nu het principe *pas toe of leg uit* geldt. Deze kostennorm geldt als standaard voor alle collectieve beheerorganisaties. De omvang van de uitkeringen bepaalt voor een belangrijk deel of het kostenpercentage haalbaar is. Ook de complexiteit van onze repartitie en fijnmazigheid van verdelen speelt hierbij een rol. De in 2016 geïntroduceerde methodiek van "timen" (het meten van screentijd) zet de haalbaarheid van de kostennorm nog meer onder druk. Het risico bestaat dat de kostennorm een eis wordt. Dit risico kan enigszins worden beperkt door een betere matching van kosten en

opbrengsten in het zelfde jaar. Daarnaast dienen we onze kosten te beheersen en toe te rekenen aan soort activiteiten.

Zoals aangegeven verandert het speelveld snel. Een risico hierbij is de omvang van onze incasso-stroom. De incasso's van thuiskopie- en leenrechtgelden dalen en de verwachting is dat deze trend zich in de toekomst voortzet. Aan de andere kant ontstaan er nieuwe incassobronnen, waar Tv-uitzendingen de voornaamste is. Maar ook de overeengekomen afspraken over Video-On-Demand zien we als een belangrijke incassobron voor de toekomst. Voor de continuïteit van NORMA is de omvang van de incasso essentieel. Het risico bestaat dat de omvang te laag is om een uitkering kostendekkend (uitgaande van 15% inhouding) te kunnen uitvoeren. Hoe groot de omvang van de incasso minimaal moet zijn is enerzijds afhankelijk van de kostennorm die gehanteerd mag worden dan wel uitvoerende kunstenaars bereid zijn te betalen. Anderzijds is de omvang van de vaste kosten van belang. De beheersing van dit risico is slechts ten dele te beperken. NORMA zet zich actief in om de incassostroom te verhogen. De successen die met onze inzet zijn behaald bevestigen onze visie om zelf het heft in handen te nemen. De beheersingsmaatregelen op de vaste kosten heeft hoge prioriteit. De ontwikkeling van het nieuwe verdeelsysteem moet op termijn leiden tot lagere vaste kosten.

Een significant risico is de juistheid en volledigheid van de uitkeringen aan onze rechthebbenden. De in 2015 geconstateerde te hoge vergoedingen uitgekeerd aan stemacteurs, heeft geleid tot reputatieschade en herstelschade, maar ook het verlies aan vertrouwen. Bij de bouw van het nieuwe verdeelsysteem worden beheersingsmaatregelen zodanig ingebouwd dat risico's op onjuiste betalingen voldoende worden gemitigeerd.

Risicobereidheid (risico's en gevolgenreductie)
De risicobereidheid geeft de mate aan waarin we bereid zijn risico's te accepteren. Hierbij is van belang in hoeverre de risico's door ons zijn te beïnvloeden. Zoals hiervoor al aangegeven is onze invloed op wijzigingen in wet- en regelgeving beperkt; dit geldt ook voor de invloed van de overheid en marktontwikkelingen. Wat we kunnen doen is tijdig anticiperen. Voor de naleving van wet- en regelgeving is de risicobereidheid nihil. We willen compliant zijn.

De risicobereidheid bij de juistheid van het verdelen van rechtengelden is laag. Het verdeelsysteem dient de verdeling juist en volledig uit te voeren conform de repartitiereglementen. De risicobereidheid van ingediende claims is groter. Bedrijfseconomisch is het niet verantwoord om claims integraal te controleren. Door hanteren van een materialiteit blijven de risico's beperkt.

Kwantificering impact van de risico's op resultaat en financiële positie

<u>Strategische risico's</u>
Als de omvang van de incassostroom substantieel afneemt dan heeft dit direct gevolgen voor de continuïteit. Ook wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen ervoor zorgen dat het voortbestaan van NORMA in gevaar komt.

Operationele risico's
De operationele risico's hebben voornamelijk betrekking op het repartitieproces. Onjuiste en onvolledige uitbetalingen aan rechthebbenden levert reputatieschade op, herstelkosten en het verlies van vertrouwen.

Financiële risico's
De kostennorm van 15% wordt vooralsnog als maximum gehanteerd. Financiële risico's ontstaan op het moment dat onze kosten structureel hoger zijn dan onze opbrengsten. Door kostenbeheersing creëren we ruimte in ons business model. Indien de opbrengsten lager zijn dan de vaste kosten zal dit de continuïteit van NORMA in gevaar brengen.

Compliance risico's
Wordt niet voldaan aan naleving van wet- en regelgeving dan heeft dat gevolgen. Behalve bestuurdersaansprakelijkheid en boetes of aanwijzingen opgelegd door het CvTA kan dit leiden tot intrekking van aanwijzingsbesluiten (Thuiskopie en Leenrecht).

Verbeteringen in het systeem van risicomanagement die zijn of worden aangebracht

In 2016 is gestart met periodieke (kwartaal) managementinformatie, die vooralsnog veelal cijfermatig van aard is en vooral gericht is op verantwoording. De begroting is hierbij de norm. In 2017 zal deze managementinformatie verder worden uitgebreid waarbij de doelstellingen als KPI (kritische prestatie indicator) gelden. Met de oplevering van het nieuwe verdeelsysteem worden de rapportagemogelijkheden aanzienlijk vergroot. Doel is om maandelijks sturingsinformatie te genereren.

Risicomanagement zal in 2017 verder worden vorm gegeven in de vorm van een control framework.

Financiële resultaten

Resultaat 2016

NORMA heeft geen winstdoelstelling maar heeft primair als doel om zoveel mogelijk rechtengelden aan uitvoerende kunstenaars uit te betalen tegen zo laag mogelijk kosten. Daarnaast behartigt NORMA de belangen van de uitvoerende kunstenaars in de ruimste zin des woords en steunt collectieve initiatieven met een financiële bijdrage uit het NORMA fonds. Het financieel kader hierbij is dat de continuïteit van NORMA gewaarborgd blijft. De jaarlijkse incasso van rechtengelden is hiervoor leidend. Daarnaast is de omvang van het eigen vermogen van belang om tegenslagen op te vangen.

Met een negatief resultaat van € 370.000 is 2016 in financiële zin geen goed jaar. Met de ontwikkeling van het nieuwe verdeelsysteem hebben we gekozen voor zorgvuldigheid en niet voor snelheid. Deze zorgvuldigheid heeft geleid tot het uitstellen van de eerste uitkering van Tv-uitzendingen naar 2017. Hierdoor hebben we 40% van de begrote omzet niet behaald, wat een groot effect heeft op het resultaat. Immers, een groot deel van onze kosten heeft een vast karakter. Daarnaast hebben we te maken met omvangrijke incidentele kosten die zijn gemaakt om de incasso structureel te vergroten en de beheerskosten te verlagen. Juridische projectkosten voor nieuwe incassostromen, de implementatie van de Wet Toezicht, advieskosten betreffende het nieuwe verdeelsysteem en organisatiekosten hebben geleid tot een kostenoverschrijding van

20% op de begroting. De totale bedrijfskosten zijn ruim 40% hoger dan vorig jaar. Naast de incidentele kosten is de afschrijvingslast (€ 65.600) op het nieuwe verdeelsysteem een oorzaak van de overschrijding. In de paragraaf *AMVB beheerskosten richtlijnen* hieronder worden de incidentele kosten nader uiteengezet bij de bepaling van de netto beheerlasten.

Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2016 € 1,2 miljoen. NORMA hanteert een maximale buffer van € 2 miljoen om schommelingen in de incasso (en dus het resultaat) op te vangen.

Beleggingen
Onze primaire doelstelling bij de beleggingen is het in stand te houden, rekening houdend met de inflatie. Liquide middelen worden conform het vastgestelde beleid "zeer defensief" belegd. In 2016 is de waardering van de beleggingen gestegen. Ultimo boekjaar is € 89.000 als indirect rendement verantwoord (2015: 124.000 negatief). NORMA streeft ernaar te beleggen in ondernemingen die goed presteren op het gebied van duurzaamheid en beleggingen te vermijden in ondernemingen die behoren tot de minst presterende in de sector waarin de onderneming opereert. Daarnaast belegt NORMA niet in ondernemingen die betrokkenheid hebben bij schending van mensenrechten, slechte arbeidsomstandigheden, milieuschade, defensie en wapenindustrie. Dit beleggingsbeleid is vastgelegd in het beleggingsstatuut.

De richtlijnen volgens de AMvB beheerskosten
Vanaf het begin van ons bestaan reparteren wij de rechtengelden tegen een servicevergoeding van 15%. De omvang van de incasso in relatie tot de bewerkelijkheid van het repartitieproces rechtvaardigt het gehanteerde percentage. Bij AMVB is bepaald dat de totale ketenkosten niet meer mogen bedragen dan 15%.
Onze repartitie is door de hoeveelheid uitvoerende kunstenaars per titel complex en bewerkelijk. Om iedere rechthebbende een vergoeding te geven voor hun bijdrage is onze methodiek van fijnmazige repartitie noodzakelijk. Doordat de incassostroom van naburige rechten relatief gezien, ten opzichte van andere rechtensoorten, laag is leidt dit in verhouding tot hogere beheerskosten. Naast de complexiteit worden de beheerskosten beïnvloed door de andere activiteiten die NORMA verricht maar die niet direct zichtbaar zijn. Voor de activiteiten voor de bevordering en verbetering van naburige rechten geldt dat de kost voor de baat gaat. Deze kosten dienen echter wel gedekt te worden, op basis van de genoemde richtlijnen, uit de servicevergoeding van 15%. De omvang van de incasso laat echter weinig tot geen ruimte om deze activiteiten te financieren. Daarom dienen keuzes gemaakt te worden om de continuïteit van NORMA te borgen.

In voornoemde AMVB is ook vastgelegd dat dat de beheerskosten niet meer mogen stijgen dan de jaarlijkse CPI-index. De geharmoniseerde inflatie over 2016 bedroeg 0,3% (2015:0,19%). Zoals hierboven aangegeven zijn de totale bedrijfskosten over 2016 aanzienlijk hoger dan over 2015. Volgens de implementatiewet Toezicht wordt onder beheerskosten verstaan: " bedragen die door een collectieve beheersorganisatie in rekening worden gebracht dan wel op rechteninkomsten of inkomsten uit belegging van rechteninkomsten ingehouden of verrekend worden om de kosten te dekken van het beheer auteursrecht en naburige rechten".

Om een zuiver beeld van de beheerskosten te krijgen dienen de totale bedrijfskosten die betrekking hebben op de incidentele kosten en kosten die gerelateerd zijn aan de omvang van de incasso en repartitie, gecorrigeerd te worden. In 2016 zijn veel kosten gemaakt die een incidenteel karakter hebben. Organisatiekosten gerelateerd aan de interim-periode, juridische kosten voor enkele lopende incasso-zaken, advieskosten en ondersteuning bij de ontwikkeling van het nieuwe verdeelsysteem en het in kaart brengen van processen. De incasso- en repartitie gerelateerde kosten zijn afhankelijk van de omvang van incasso/repartitie. Op basis van de genormaliseerde kosten (lees de beheerskosten) zijn de kosten in 2016 gestegen ten opzichte van 2015. De in 2016 ingevoerde "timing methodiek" voor de verdeling van Tv-uitzending gelden voor hoofdrolspelers is zodanig arbeidsintensief dat verdeling van deze geldstroom niet kostendekkend is binnen de huidige kostennorm van 15%. Evaluatie van deze methodiek zal in het voorjaar 2017 plaatsvinden. In onderstaande tabel is de vergelijking van de beheerskosten opgenomen. De kosten zijn 1,7% hoger dan 2015 en daarmee boven de genoemde CPI-index.

	2016	**2015**	**Verschil**	**In %**
	€ x 1.000	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*	
Bedrijfskosten	1.697	1.366	331	24,2%
Af: incidentele kosten	-163	-90	-73	
Af: kosten verbetering positie naburige rechten	-192	0	-192	
Af: incasso gerelateerde kosten	-188	-141	-47	
Beheerskosten	1.154	1.135	19	1,7%

De beheerskosten in verhouding tot de incasso bedragen over 2016 9,7%; uitgaande van de repartitie is dit 14%. Hiermee blijven de beheerskosten binnen de norm van 15%.

Vergadering van aangeslotenen

Op 27 juni van het verslagjaar vond de jaarlijkse Vergadering van Aangeslotenen plaats (VvA). Naast de gebruikelijke presentatie van de directeur, diende de VvA zich uit te laten over twee bestuursvoorstellen. Beiden werden aangenomen.

- "NORMA zet haar fijnmazige repartitie voort, met instandhouding van het huidige kostenpercentage."
- "Ik stem in met het Sociaal Cultureel-beleid 2016."

Intern toezicht

Overzicht vergaderingen Algemeen Bestuur: belangrijkste besluiten

Datum vergadering	**Belangrijkste onderwerpen en genomen besluiten**
Donderdag 25 februari 2016	Jaarrekening 2014 wordt vastgesteld door het Bestuur
	Reglement Televisie-uitzending: weging per categorie en verhouding hoofdrol per categorie van uitvoerende kunstenaars in-beeld en niet-in-beeld wordt vastgesteld.
	Gewijzigde repartitiereglementen Leenrecht Audio en Thuiskopie Audio worden vastgesteld: LRA wordt voortaan op dezelfde manier als TKA verdeeld.
	ACT en Samen1Stem: met betrekking tot de te hoge uitkering aan stemacteurs, zijn verschillende gesprekken met vertegenwoordigers van ACT en Samen1Stem gevoerd.
Donderdag 14 april 2016	Claims Audio Live: met de uitbetaling hiervan zal per 1 januari 2017 gestopt worden. NORMA blijft wel uitbetalen voor hoorspelen en orkesten.
Maandag 18 april 2016 (extra vergadering)	Bouw VUIK3: De verdeling 90/10 (InBeeld/NietInBeeld) wordt niet langer op productieniveau maar op medewerkingniveau toegepast. Op deze manier krijgen we een stabielere verdeling, terwijl NORMA blijft voldoen aan het in de respectievelijke repartitie reglementen vastgelegde. We gaan met 5 categorieën werken (1 InBeeld en 4 NietInBeeld) en de 50%-regel (hoofdrolregel) blijft gehandhaafd.
	Procedurehandboek: naar aanleiding van te hoge vergoedingen uitgekeerd aan stemacteurs, is besloten alle processen en procedures die binnen NORMA van belang zijn opnieuw in kaart te brengen.
	Vertrouwenspersoon: naar aanleiding van de uitkomst van een intern onderzoek zal een nieuwe vertrouwenspersoon benoemd worden.
	Herbenoeming Guus Bleijerveld (penningmeester)

Datum vergadering	**Belangrijkste onderwerpen en genomen besluiten**
Donderdag 7 juli (extra vergadering)	Er is besloten tot een intern onderzoek ten behoeve van de toekomst van NORMA.
	Leenrecht Multimedia: deze geldstroom is van geringe omvang, waardoor het verdelen ervan niet binnen de kostennorm van 15% kan worden uitgevoerd. Er is daarom besloten deze geldstroom alleen nog te verdelen op basis van ingediende claims.
	Wisso Wissing zal met ingang van 1 september 2016 terugtreden als directeur, maar op parttime basis aan NORMA verbonden blijven als internationaal adviseur.
Donderdag 14 juli	Besloten is geen voorfinanciering meer te verstrekken in het dossier *Bassie&Adriaan*.
	We blijven samenwerken met ACT en de NAA, maar besloten wordt daar geen vaste financiële vergoeding tegenover te zetten.
	Reiskosten t.b.v. NORMA-events worden voortaan aan bestuursleden vergoed.
	Caroline De Bruijn wordt benoemd als lid van de Geschillencommissie.
	De surplus van € 1 mio aan SoCu-gelden zal naar rato worden uitgekeerd over de repartitiejaren en exploitatiegebieden (behalve gelden) waarover we dit jaar uitkeren.
	Het budget voor de realisatie van VUIK3 wordt vastgesteld op € 700.000. De bestuurscommissie wordt gemandateerd binnen de vastgestelde kaders te handelen.
	Er komt een commissie voor het herzien van de repartitiereglementen.
Donderdag 29 september 2016	Er is een procuratieregeling vastgesteld voor het aangaan van financiële verplichtingen. Leden van het DB zijn ieder afzonderlijk gemachtigd tot een bedrag van € 50.000, net als de Manager a.i. Voor bedragen hierboven geldt machtiging door twee procuratiehouders. De leden van het MT (i.e. manager Repartitie, manager Juridische Zaken en Office manager) tot een bedrag van € 25.000.

Datum vergadering	Belangrijkste onderwerpen en genomen besluiten
	Verrekening stemacteurs: NORMA zal tot 3 jaar na uitkering verrekenen en € 300.000 voorschieten om de benadeelde rechthebbenden te compenseren.
Donderdag 17 november 2016	Begroting 2017: Projecten/juridische kosten zullen niet meer ten laste worden gebracht van SoCu-gelden.
	Herbenoeming voorzitter: Frederik de Groot wordt, met ingang van 1 januari 2017, voor 1 jaar herbenoemd.
	Het in te houden percentage voor SoCu blijft 10%. Het maximaal te gebruiken bedrag van € 1 mio blijft gehandhaafd.

Nevenfuncties Bestuur

De nevenfuncties met een * zijn onbezoldigd.

Frederik de Groot (voorzitter)
Benoemd door de overige leden van het bestuur
- Eigenaar Living Productions
- Acteur, regisseur, auteur
- Theaterdocent

Erwin Angad-Gaur (secretaris)
Benoemd door Ntb
- Secretaris Ntb
- Secretaris VCTN
- Voorzitter Platform Makers
- Secretaris Stichting Scobema
- Bestuurslid Stichting Leenrecht (tevens bestuurslid secties audio, video en multimedia)
- Secretaris Stichting de Thuiskopie
- Bestuurslid Federatie Auteursrechtbelangen
- Voorzitter van de Raad van Aangeslotenen Sena
- Voorzitter van de deelraad uitvoerend kunstenaars Sena
- Bestuurslid landelijke thema afdeling Cultuur D66
- Bestuurslid van SONT
- Bestuurslid Kunsten92*
- (tijdelijk) Bestuurslid VOICE (namens NORMA)
- Componist, schrijver en muzikant

Guus Bleijerveld (penningmeester)
Benoemd door de Kunstenbond
- Bestuurslid Stichting Scobema
- Bestuurslid Stichting Leenrecht
- Vice voorzitter sectie Visuele Werken van Stichting Leenrecht
- Lid sectie audio en video Stichting Leenrecht
- Bestuurslid Stichting Leenrecht Kunstfonds
- Secretaris Sociaal Fonds Buma
- Juridisch adviseur
- Secretaris Popauteurs.NL (v/h Vereniging PALM)
- Bestuurslid Stichting de Thuiskopie
- Bestuurslid Platform Makers
- Voorzitter Alsbach Stichting*

Henk Jan Heuvelink
Benoemd door Ntb
- Manager van Marike Jager en Marike Spreekt
- Zelfstandig artiest
- Vennoot in vof Morning Coffee Records en Morning Coffee Music
- Lid artistieke raad Stichting The Analog Movement

Caspar de Kiefte
Benoemd door de Kunstenbond
- Bestuurslid Platform Makers
- Bestuurslid Stichting de Thuiskopie
- Bestuurslid Federatie Auteursrechtbelangen
- Bestuurslid Onderlinge Waarborg Maatschappij Kunst en Cultuur b.a.
- Raad van toezicht Bijzondere leerstoel Creatief Ondernemerschap (prof. dr. J.A. van den Born), Universiteit van Tilburg
- Secretaris bestuur Ontwikkelingsfonds Creatieve Industrie (OCI)

Geert Timmers
Gekozen door de Vergadering van Aangeslotenen
- Extern adviseur communicatie SP
- Columnist Joop.nl
- Acteur, muzikant, auteur, beeldend kunstenaar

Benjamin de Wit
Gekozen door de Vergadering van Aangeslotenen
- Algemeen directeur/eigenaar Studio Stomp
- Deelnemer in maatschap Spot On Agency
- Deelnemer in maatschap Studio Hasebroek
- Directeur VR Days
- Freelance acteur, spreker, moderator, dagvoorzitter

Bezoldiging

De bezoldiging van het bestuur is hieronder uiteengezet.

Naam	Functie	Beloning 2016	Onkosten 2016	Beloning 2015	Onkosten 2015
		€		€	€
F.P. de Groot	Voorzitter	12.060	812	12.060	583
E.R. Angad-Gaur	Secretaris	32.120	1.579	4.760	495
G. Bleijerveld	Penningmeester	7.140	623	4.760	390
C.C. de Kiefte	Lid	1.680	0	1.960	0
G.J.B. Timmers	Lid	1.400	0	1.960	0
H.J. Heuvelink	Lid	4.200	699	1.960	359
B. de Wit	Lid	4.200	0	1.680	0
		62.800	3.713	29.140	1.828

Rooster van aftreden

Bestuurslid	Datum 1e benoeming	Nieuwe benoeming	Datum aftreden
F. de Groot	1-1-1996	1-1-2017	1-1-2018
E. Angad-Gaur	1-9-1999	1-1-2014	1-1-2018
G. Bleijerveld	1-1-2004	1-1-2016	1-1-2020
B. de Wit	1-7-2013		1-7-2017
G. Timmer	1-7-2011	01-07-2015	1-7-2019
H.J. Heuvelink	1-6-2013		1-6-2017
C. de Kiefte	1-6-2010	1-6-2014	1-6-2018

Kerncijferoverzicht

	2016	2015	2014	2013
Rechtenopbrengsten				
Nederlands gebruik	5.015	1.880	16	30
Cbo's Nederland	8.496	12.646	1.251	2.491
Buitenlands gebruik	51	53	50	60
Cbo's buitenland	163	744	810	73
Schadevergoeding Staat – NORMA	0	0	10.000	0
Totaal	**13.725**	**15.323**	**12.127**	**2.654**
Repartitie/uitkeringen				
Rechthebbenden binnenland	6.151	5.187	6.020	2.379
Buitenlandse agenten	668	1.467	1.010	152
Cbo's buitenland	2.213	2.696	2.517	482
Subtotaal repartitie/uitkeringen	*9.032*	*9.350*	*9.547*	*3.013*
Bij: Uitbetaling Claims	6	58	6	0
Toevoeging SoCu-fonds	531	453	1.612	249
Subtotaal	**9.569**	**9.861**	**11.165**	**3.262**
Administratievergoedingen	-1.308	-1.360	-1.314	-440
Totaal	**8.261**	**8.501**	**9.851**	**2.822**
Te verdelen rechtenopbrengsten				
Te verdelen rechtenopbrengsten einde boekjaar	15.059	10.903	5.441	4.479
Sociale en culturele doelen				
Bestedingen	531	673	392	483
Nog te besteden einde boekjaar	1.000	1.000	1.220	0
Exploitatierekening				
Bruto marge	1.149	1.501	1.312	429
Beheerkosten	-1.154	-1.135	-1.144	-1.200
Overige kosten	-355	-231	-156	0
Exploitatieresultaat	**-360**	**135**	**12**	**-771**
Financieel resultaat	178	-8	343	24
Resultaat (voor belastingen)	**-182**	**127**	**355**	**-747**
Kengetallen				
Percentage feitelijk ingehouden kosten	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Beheerkosten (bruto) in percentage van de totale rechtenopbrengsten	8,4%	7,4%	9,4%	45,2%
Beheerkosten (bruto) in percentage van de totale repartitie/uitkeringen inclusief administratievergoedingen	12,1%	11,5%	10,2%	36,8%
Beheerkosten jaar huidig jaar t.o.v. beheerkosten vorig jaar in %	1,6%	-0,8%	-4,7%	29,3%
Afgeleide consumentenprijsindex	0,6%	0,6%	1,0%	1,3%
Aantal leden en deelnemers		13.701	13.098	12.487
Aantal leden en deelnemers met gereparteerde gelden	p.m.	p.m.	6.978	6.332
Aantal gefactureerde gebruikers	-	-	-	-
Aantal werknemers in fte	13,0	12,4	11,6	11,2

Mutatieoverzicht

	2016	2015	2014	2013
Saldo begin boekjaar	**10.903**	**5.441**	**4.479**	**5.087**
Rechtenopbrengsten/licentie-inkomsten				
Nederlands gebruik	5.015	1.880	16	30
Cbo's Nederland	8.496	12.646	1.251	2.491
Schadevergoeding Staat – NORMA	51	53	10.000	-
Buitenlands gebruik	163	744	50	60
Cbo's buitenland	0	0	810	73
Subtotaal	**13.725**	**15.323**	**12.127**	**2.654**
Repartitie/uitkeringen				
Rechthebbenden	6.151	5.187	6.020	2.379
Overige buitenland	668	1.467	1.010	152
Cbo's buitenland	2.213	2.696	2.517	482
Uitbetaling Claims	6	58	6	0
Toevoegingen aan SoCu fonds	531	453	1.612	249
Subtotaal	**9.569**	**9.861**	**11.165**	**3.262**
Saldo einde boekjaar	**15.059**	**10.903**	**5.441**	**4.479**

Jaarrekening 2016

Balans per 31 december 2016 (na voorstel resultaatbestemming)

	Ref	**31 december 2016**		**31 december 2015**	
		€ x 1.000	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	*1*	365		128	
Materiële vaste activa	*2*	36		43	
			401		171
VLOTTENDE ACTIVA					
Overige vorderingen en Vorderingen en overlopende activa	*3*	304		256	
Effecten	*4*	4.846		4.689	
Liquide middelen	*5*	12.644		8.867	
			17.794		13.812
TOTAAL			**18.195**		**13.983**

	Ref	**31 december 2016**		**31 december 2015**	
		€ x 1.000	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	*6*		1.259		1.629
KORTLOPENDE SCHULDEN					
Collectief te verdelen rechten	*7*	1.000		1.000	
Individueel te verdelen rechten	*8*	15.059		10.903	
overlopende passiva	*9*	877		451	
			16.936		12.354
TOTAAL			**18.195**		**13.983**

Winst- en verliesrekening over 2016

	Ref		**2016**		**2015**
		€ x 1.000	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*
Brutomarge	*10*		1.149		1.501
LASTEN					
Lonen, salarissen en sociale lasten	*11*	826		785	
Afschrijvingen op materiële vaste activa		82		13	
Overige bedrijfskosten	*12*	789		568	
Som der kosten			1.697		1.366
Bedrijfsresultaat			**-548**		**135**
Financiële baten en lasten	*13*		178		-8
Resultaat			**-370**		**127**

Kasstroomoverzicht over 2016

		2016		2015
	€ x 1.000	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*
Kasstroom uit incasso en verdeling				
Netto Incasso	13.194		14.526	
Verdeling	-9.031		-9.051	
Uit: Claimreserve	-6		-58	
Kasstroom uit incasso en verdeling		4.157		5.417
Kasstroom uit collectief te verdelen gelden				
Ingehouden t.b.v. collectief te verdelen	531		453	
Betalingen uit collectief te verdelen	-531		-673	
Kasstroom uit fondsen		0		-220
Kasstroom uit bedrijfsvoering				
Brutomarge	1.149		1.501	
Financiële baten en lasten	178		-8	
		1.327		1.493
Totaal bedrijfslasten	-1.697		-1.366	
Correctie afschrijvingen	82		13	
		-1.615		-1.353
Mutatie (des)investeringen bedrijfsmiddelen	-313		-163	
Mutatie overige vorderingen	-48		204	
Mutatie overige schulden	426		42	
Kasstroom uit bedrijfsvoering		65		83
Kasstroom uit beleggingen				
Aankoop van beleggingen	-671		-2.299	
Verkopen van beleggingen	603		1.933	
Overige mutaties uit beleggingen	-89		125	
Kasstroom uit beleggingen		-157		-241
Netto kasstroom		**3.777**		**5.179**
Liquide middelen 1 januari	8.867		3.688	
Liquide middelen 31 december	12.644		8.867	
Mutatie liquide middelen		**3.777**		**5.179**

Algemene toelichting

Doelstelling

Stichting naburige rechtenorganisatie voor musici en acteurs (NORMA), statutair gevestigd aan de Jacob Bontiusplaats 9 te Amsterdam, stelt zich ten doel, zonder winstoogmerk voor zichzelf, de materiële belangen van uitvoerende kunstenaars met betrekking tot de uitoefening en handhaving van hun naburige rechten te behartigen.

Activiteiten

De activiteiten van NORMA bestaan voornamelijk uit:

- Het nastreven van handhaving en verbetering van de nabuurrechtelijke bescherming in de ruimste zin des woords, zowel nationaal als internationaal van uitvoerende kunstenaars;
- Het verlenen van bemiddeling op het gebied van naburige rechten en de uitoefening en handhaving van de aan de stichting toevertrouwde of overgedragen rechten en aanspraken, waaronder mede begrepen de verdeling van gelden, die door de stichting ten behoeve van de uitvoerende kunstenaars worden ontvangen van rechtspersonen, die al dan niet op grond van de wet zijn belast met de inning van auteursrechtelijke en nabuurrechtelijke vergoedingen en het ter zake vaststellen van verdelingsreglementen. De Stichting kan daartoe ten eigen name in rechte optreden, ongeacht op grond van welke titel zij de haar toevertrouwde rechten en aanspraken exploiteert en handhaaft;
- Het financieren of anderszins ondersteunen van sociale en culturele activiteiten ter verbetering van de maatschappelijke positie van uitvoerende kunstenaars.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Met dien verstande dat alle artikelen van toepassing zijn.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. De Stichting maakt geen gebruik van renteswaps ter afdekking van renterisico’s.

Fiscaliteit

NORMA is vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa
De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en, indien van toepassing, met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het jaar van ingebruikneming.

Materiële vaste activa
De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en, indien van toepassing, met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het jaar van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Financiële vaste activa
De onder de financiële vaste activa opgenomen niet direct opeisbare liquide middelen uit hoofde van een bankgarantie worden gewaardeerd op nominale waarde.

Vorderingen en overlopende activa
De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Effecten
De ter beurze genoteerde effecten worden gewaardeerd op de beurswaarde per balansdatum, waarbij zowel ongerealiseerde als gerealiseerde waardeveranderingen direct in de winst- en verliesrekening worden verantwoord als "waardeverandering van effecten" onder de financiële baten en lasten. De niet ter beurze genoteerde effecten worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of lagere reële waarde.

Collectief te verdelen rechten
Bij NORMA staat individuele repartitie voorop. Daarnaast zal over de onder de rechthebbenden te verdelen vergoedingen een door het NORMA-bestuur vastgesteld percentage worden ingehouden. Dat bedrag wordt besteed aan sociale en culturele collectieve doeleinden ten gunste van rechthebbenden. Het NORMA-bestuur heeft hiervoor een percentage van maximaal 10% van de bruto-incasso vastgesteld. Ook deze gelden, zogenoemde collectief te verdelen gelden, komen direct of indirect ten goede aan uitvoerende kunstenaars. Het NORMA fonds (collectieve gelden die bestemd zijn voor culturele en maatschappelijke doeleinden) stimuleert, steunt, onderneemt en participeert in nieuwe en bestaande initiatieven, projecten en activiteiten. Die activiteiten hebben ten doel om de culturele, maatschappelijke en professionele belangen van uitvoerende kunstenaars verbonden aan het Nederlandse kunstenforum te behartigen. Een belangrijk uitgangspunt is de toegankelijkheid. Het fonds hanteert criteria, procedures, richtlijnen

en spelregels waaraan aanvragers moeten voldoen. Deze staan in het reglement van het NORMA fonds, dat te vinden is op NORMA's website.

Individueel te verdelen rechten
De individueel te verdelen rechten worden, onder aftrek van een toevoeging aan de collectief te verdelen rechten, betaalbaar gesteld aan de individuele rechthebbenden. Bij afsluiten van een repartitiejaar kan een reserve voor na-claims en correcties aangehouden worden van maximaal 18% van de netto-incasso. De reserve voor na-claims wordt voor een periode van maximaal twee jaar aangehouden. Het restant wordt daarna toegevoegd aan het eerstvolgende repartitiejaar.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Brutomarge
De brutomarge bestaat uit de servicevergoeding, overige baten en de toegerekende personeelskosten aan collectief te verdelen gelden, verminderd met directe kosten aan het verdeelsysteem. De servicevergoeding wordt verantwoord op moment dat rechtengelden in verdeling worden genomen.

Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht
Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld op basis van de aanbevelingen van VOI©E. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Toelichting op de balans per 31 december 2016

1. Immateriële vaste activa

		Software
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Aanschafwaarde	128	
Cumulatieve afschrijving	0	
Boekwaarde per 1 januari		128
Mutaties:		
Investeringen	303	
Afschrijvingen	-66	
		237
Aanschafwaarde	431	
Cumulatieve afschrijving	66	
Boekwaarde per 31 december		365

De software betreft de ontwikkeling van het repartitiesysteem. In 2016 is de 1e fase opgeleverd. Afschrijving vindt plaats in het jaar van oplevering (per fase). Het gehanteerde afschrijvingspercentage bedraagt 20%. De software is eigendom van NORMA. Ultimo 2016 is voor € 102.400 geactiveerd aan nog niet in gebruik genomen software.

2. Materiële vaste activa

		Andere vaste bedrijfsmiddelen
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Aanschafwaarde	130	
Cumulatieve afschrijving	87	
Boekwaarde per 1 januari		43
Mutaties:		
Investeringen	9	
Afschrijvingen	-16	
		-7
Aanschafwaarde	139	
Cumulatieve afschrijving	103	
Boekwaarde per 31 december		36

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn 33,3% voor hardware en 20% voor kantoorinventaris en verbouwing. Alle materiële vaste activa zijn in eigendom van NORMA.

3. Vordering en overlopende activa

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Op de vorderingen is geen voorziening in mindering gebracht.

4. Effecten

	2016	2015
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Actuele waarde per 1 januari	4.689	4.448
Mutaties:		
Aankopen	671	2.299
Verkopen	-603	-1.933
Waardeverandering	89	-125
	157	241
Actuele waarde per 31 december	4.846	4.689
Specificatie effecten:		
Aandelen(fondsen)	1.130	677
Vastrentende waarde	3.716	4.012
	4.846	4.689

Ultimo boekjaar is 100% van de effecten beursgenoteerd (2015: 100%). Bij waardering tegen verkrijgingsprijs is de waarde van de effecten € 4.674.373. De invloed van waardering tegen verkrijgingsprijs op het vermogen bedraagt ultimo 2016 € 171.941 negatief; voor het resultaat over 2016 is dit effect € € 75.585 negatief.

5. Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar met uitzondering van de afgegeven bankgarantie ad. €25.773 (2015: € 39.000).

6. Algemene reserve

	2016	2015
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Stand per 1 januari	1.629	1.502
Af/Bij: resultaatbestemming	-370	127
Stand per 31 december	1.259	1.629

De algemene reserve dient in overeenstemming met het doel van de Stichting te worden bestemd.

7. Collectief te verdelen rechten

	2016	2015
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Stand per 1 januari	1.000	1.220
Mutaties:		
Toevoeging	531	453
Onttrekking	-531	-673
	0	-220
Stand per 31 december	1.000	1.000

De post collectief te verdelen rechten wordt aangewend voor sociale en culturele doeleinden ten gunste van uitvoerend kunstenaars en/of voor activiteiten die het Nederlands culturele leven bevorderen. De jaarlijkse toevoegingen bedragen maximaal 10% van de bruto-incasso waarbij geldt dat collectief te verdelen niet meer mag bedragen dan € 1 miljoen. De toevoegingen in 2016 bedragen 3,94% (2015: 3,14%) van de geïncasseerde rechtengelden.

8. Individueel te verdelen rechten

	2016	2015
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Stand per 1 januari	10.903	5.441
Mutaties:		
Incasso	13.725	15.323
Af: toevoeging collectief te verdelen rechten	-531	-472
Netto incasso	13.194	14.851
Af: in verdeling genomen	-9.038	-9.408
Van/Naar Normafonds	0	19
Stand per 31 december	15.059	10.903

In onderstaand overzicht zijn de nog te verdelen gelden per repartitiejaar weergegeven.

	Thuiskopie gelden	**Leenrecht gelden**	**Tv-uitzending**	**Overige gelden**	**Totaal**
	€ x 1.000	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*	*€ x 1.000*
Oude jaren	476	0	0	345	821
2012	229	0	0	73	302
2013	2.505	373	0	120	2.998
2014	3.210	455	0	217	3.882
2015	0	572	1.821	507	2.900
Te verdelen per 1 januari	6.420	1.400	1.821	1.262	10.903
Bruto incasso	7.845	539	5.015	326	13.725
Af: collectief te verdelen gelden	-309	-20	-198	-4	-531
In verdeling genomen	-7.769	-504	0	-765	-9.038
Reclassificatie	12	45		-57	0
Claimreserve	-25	-1	0	26	0
Saldo mutaties	-246	59	4.817	-474	4.156
oude jaren	0	0	0	169	169
2013	0	12	0	32	44
2014	2.546	394	0	11	2.951
2015	3.628	560	3.386	287	7.861
2016	0	493	3.252	289	4.034
Te verdelen per 31 dec.	**6.174**	**1.459**	**6.638**	**788**	**15.059**

Onder de overige gelden is de reserve na-claims verantwoord. De specificatie hiervan is als volgt:

	2016	**2015**
	€ x 1.001	*€ x 1.000*
Stand 1 januari	16	74
Bij: dotatie	26	0
Af: onttrekking	-6	-58
Stand 31 december	36	16

In het boekjaar is per saldo € 26.000 gedoteerd wat betrekking heeft op het repartitiejaar 2013. Dit bedrag dient uiterlijk in 2018 te worden benut. De overige € 6.000 dient in 2017 benut te worden.

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

Alle schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar en zijn niet rentedragend.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

- De op de balansdatum aangegane verplichting betreft de huur van het bedrijfspand. De totale verplichting bedraagt € 248.500 voor de resterende looptijd van 3,5 jaar;
- De Stichting heeft een recht op nog uit te keren Thuiskopiegelden over 2015 (afrekening) en heel 2016. Tegenover deze rechten staat de verplichting om deze gelden vervolgens uit te keren aan rechthebbenden.

Toelichting op de winst- en verliesrekening

10. Bruto marge

De netto omzet (servicevergoeding) is over 2016 ten opzichte van 2015 met 3,81% (2015: +3,5%) gedaald. De servicevergoeding over 2016 bedraagt 15% (2015: 15%) van de individueel uit te betalen gelden. Dit percentage is conform het repartitiereglement.

11. Lonen, salarissen en sociale lasten

	2016	**2015**
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Salarissen	640	608
Sociale lasten	121	115
Pensioenpremies	65	62
	826	785

Het gemiddeld aantal werknemers (fte's) over 2016 bedraagt 13,0 (2015: 12,4 fte). De verdeling per afdeling is als volgt:

	2016	**2015**
Directie	0,9	0,9
Ondersteunende (staf) diensten	2,4	2,6
Juridische zaken	2,1	1,7
Repartitie	7,6	7,2
Totaal	**13,0**	**12,4**

De stichting heeft een toegezegde pensioenregeling die kan worden aangemerkt als toegezegde bijdrageregeling. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het tekort anders dan het voldoen van hogere toekomstige premies.

Bezoldiging bestuur en dagelijkse leiding

Bestuur

Voor leden van het bestuur met een toezichthoudende rol geldt een maximum van € 26.850 voor de voorzitter en € 17.900 voor overige leden. De heer Angad-Gaur heeft in 2016 naast zijn rol in het bestuur ook een executieve rol vervuld. De bezoldiging hiervan is afzonderlijk opgenomen onder topfunctionarissen met executieve taken.

bedragen in €	**F.P. de Groot**	**E.R. Angad-Gaur**	**G. Bleijerveld**
Functie(s)	Voorzitter	Secretaris	Penning-meester
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	**26.850**	**17.900**	**17.900**
Beloning	12.060	8.120	7.140
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	12.060	8.120	7.140
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	**12.060**	**8.120**	**7.140**
Motivering indien overschrijding: zie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2015			
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	12.060	4.760	4.760
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	**12.060**	**4.760**	**4.760**

bedragen in €	**C.C. de Kiefte**	**G.J.B. Timmers**	**H.J. Heuvelink**	**B. de Wit**
Functie(s)	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	**17.900**	**17.900**	**17.900**	**17.900**
Beloning	1.680	1.400	4.200	4.200
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Subtotaal	1.680	1.400	4.200	4.200
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	**1.680**	**1.400**	**4.200**	**4.200**
Motivering indien overschrijding: zie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	1.960	1.960	1.960	1.680
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	**1.960**	**1.960**	**1.960**	**1.680**
Individueel WNT-maximum 2015	17.800	17.800	17.800	17.800

Directeur

De directeur is tot 13 november 2016 in dienst geweest met een dienstverband van 90% (36-urige werkweek). Bij beëindiging van het dienstverband is een uitkering van € 52.500 betaald. Daarnaast is een voorwaardelijke nabetaling van € 15.000 overeengekomen die afhankelijk is van de omvang van te verrichten advieswerkzaamheden in de komende 3 jaar. De specificatie van de bezoldiging volgens de WNT is hieronder uiteengezet. De heer Wissing is als gewezen topfunctionaris als adviseur werkzaam geweest in 2016. De kosten hiervan bedragen € 7.250,- exclusief btw.

bedragen in €	**W. Wissing**
Functie(s)	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 13/11
Omvang dienstverband (in fte)	90%
Gewezen topfunctionaris?	Ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Individueel WNT-maximum	**171.542**
Bezoldiging	
Beloning	122.379
Belastbare onkostenvergoedingen	-
Beloningen betaalbaar op termijn	12.927
Subtotaal	135.306
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totaal bezoldiging	**135.306**
Motivering indien overschrijding: zie	n.v.t.
Gegevens 2015	
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	90%
Beloning	118.400
Belastbare onkostenvergoedingen	-
Beloningen betaalbaar op termijn	23.658
Totaal bezoldiging 2015	**142.058**

bedragen in €	**W. Wissing**
Functie gedurende dienstverband	Directeur
Omvang dienstverband (in fte)	90%
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2016
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Individueel WNT-maximum ontslagvergoeding	**67.500**
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	52.500
-/- onverschuldigd deel	-
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	**52.500**
Waarvan betaald in 2016	52.500

Topfunctionarissen met executieve taken

bedragen in €	**M.J. van Blokland**	**E.R. Angad-Gaur**
Functie(s)	Manager dagelijkse leiding	Secretaris
Aanvang en einde functievervulling	01-08-2016 -31-12-2016	18-07-2016 - 31-12-2016
Aantal kalendermaanden waarin functievervulling vóór 2016	nvt	nvt
Aantal kalendermaanden waarin functievervulling in 2016	5,0	5,5
Aantal uren functievervulling in 2016	345,5	240,0
Individueel WNT-maximum	**60.463**	**42.000**
Maximum uurtarief	175	175
Uitgekeerde bezoldiging in 2016	39.733	24.000
Bezoldiging per uur	115	100
		-
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	**39.733**	**24.000**
Motivering indien overschrijding: zie	nvt	nvt

12. Overige bedrijfskosten

	2016	2015
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Diensten derden	175	118
Overige personeelskosten	45	45
Huisvestingskosten	87	88
Kantoorkosten	113	122
Advieskosten	249	67
Bestuurskosten	67	30
Marketing en communicatie	53	98
	789	568

De juridische en advieskosten zijn inclusief de projectmatige kosten die betrekking hebben op lobby van naburige activiteiten en juridische procedures ten behoeve van een hogere incasso. Deze projectmatige kosten worden vanaf 2016 niet meer verantwoord als bestedingen uit de collectief te verdelen rechtengelden.

13. Financiële baten en lasten

	2016	2015
	€ x 1.000	*€ x 1.000*
Opbrengsten effecten	62	61
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	55
Waardeverandering van effecten	89	-124
	178	-8

Ondertekening van de jaarrekening

Amsterdam, 2 maart 2017

Bestuur:

F.P. de Groot *Voorzitter*	E.R. Angad-Gaur *Secretaris*	G. Bleijerveld *Penningmeester*
C.C. de Kiefte *Lid*	G.J.B. Timmers *Lid*	
H.J. Heuvelink *Lid*	B. de Wit *Lid*	

Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

In de statuten is de bestemming van het resultaat niet benoemd. Het bestuur dient het resultaat een bestemming te geven in overeenstemming met het doel van de stichting.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015

De jaarrekening 2015 is vastgesteld door het bestuur op 25 februari 2016. Het bestuur heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2016

Het dagelijks bestuur stelt met goedkeuring van het algemeen bestuur voor het negatieve resultaat over het boekjaar 2016 ad € 370.000 geheel ten laste van de algemene reserves te brengen. Dit voorstel is in de jaarrekening verwerkt.

Controleverklaring

De controleverklaring is afzonderlijk weergegeven.

Controleverklaring

Accountants

BAKER TILLY BERK

Baker Tilly Berk N.V.
Entrada 303
Postbus 94124
1090 GC Amsterdam
T: +31 (0)20 644 28 40
F: +31 (0)20 646 35 07
E: amsterdam@bakertillyberk.nl
KvK: 24425560
www.bakertillyberk.nl

Aan het bestuur van
Stichting naburige rechtenorganisatie voor
musici en acteurs NORMA

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel
Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting naburige rechtenorganisatie voor musici en acteurs Norma te Amsterdam (hierna: Stichting Norma) gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarstukken op pagina 28 tot en met 45 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Norma per 31 december 2016 en het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en met de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) zoals deze zijn genoemd in artikel 25a van de 'Wet toezicht en geschillenbeslechting collectieve beheersorganisaties auteurs- en naburige rechten'.

De jaarrekening bestaat uit:
1. Balans per 31 december 2016;
2. 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 en de Regeling controleprotocol WNT 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Norma 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).

Alle diensten worden verricht op basis van een overeenkomst van opdracht, gesloten met Baker Tilly Berk N.V., waarop van toepassing zijn de algemene voorwaarden, gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder nr. 24425560.
In deze voorwaarden is een beperking van aansprakelijkheid opgenomen.

An independent member of Baker Tilly International

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.

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 vereist is.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in 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 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 en met de bepalingen van en krachtens de WNT zoals deze zijn genoemd in artikel 25a van de 'Wet toezicht en geschillenbeslechting collectieve beheersorganisaties auteurs- en naburige rechten'. 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 stichting 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.

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 controlestandaarden, de Regeling controleprotocol WNT 2016, 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 stichting;
- 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 het bestuur 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.

Amsterdam, 11 april 2017

Baker Tilly Berk N.V.

was getekend

drs. E.C.J. Moens RA
Partner