



norma'

Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

Meerjarenoverzicht	2
Verslag van het Bestuur	3
Verslag van de Raad van Toezicht	8
Verslag van de Commissie R&SC	11
Risicomanagement	13
Kerncijfers	17
Mutatieoverzicht rechtengelden	18
Over Norma	19
Jaarrekening 2025	21
Balans	22
Staat van baten en lasten	23
Kasstroomoverzicht	24
Toelichting op de balans	29
Niet in de balans opgenomen activa en passiva	36
Toelichting op de staat van baten en lasten	37
Overige gegevens	42
Controleverklaring	43
Bijlagen	46
1. Transparantieverlag (verwijstabel)	46
2. Transparantieverlag	48

Meerjarenoverzicht

Bedragen in € x 1.000	2025	2024	2023	2022	2021
Vaste activa	9.647	9.286	9.387	9.052	9.556
Vorderingen	8.045	6.895	7.069	6.640	6.586
Liquide middelen	8.880	10.935	11.452	14.008	14.913
Activa	26.572	27.116	27.908	29.700	31.055
Eigen vermogen	6.438	5.805	5.056	5.841	2504
Voorzieningen	363	352	56	65	2
Kortlopende schulden	19.771	20.959	22.796	23.794	28.549
Passiva	26.572	27.116	27.908	29.700	31.055
EXPLOITATIE					
Opbrengsten	2.600	2.468	2.835	2.032	1.992
Lasten	-2.458	-2.564	-2.845	-2.352	-2.427
Bedrijfsresultaat	143	-96	-10	-320	-435
Financiële baten en lasten	920	1.139	747	-559	810
Netto resultaat	1.063	1.043	737	-879	375
RECHTEN					
Netto ontvangen rechten ¹	12.920	13.103	14.181	11.535	13.298
Uitbetaalde rechten	14.581	15.696	16.370	12.163	13.380
Te verdelen rechten (ultimo)	16.082	15.706	18.194	19.587	20.240
COLLECTIEF					
Uitkeringen Norma Fonds	960	989	818	794	692
AANGESLOTENEN					
Aantal aangeslotenen	23.073	22.230	21.122	20.261	19.350
WERKNEMERS					
Aantal fte (gemiddeld)	9,2	10,3	11,0	11,5	11,0

¹ Vanaf het boekjaar 2018 omvat de post netto ontvangen rechten de in het boekjaar ontvangen gelden vermeerderd met de mutatie van de balanspost nog te ontvangen rechtengelden.

Verslag van het Bestuur

Voor Norma was 2025 een goed jaar. De repartitie en de incasso van rechtengelden waren van een aanzienlijke omvang. Het bedrijfsresultaat was positief. Er werden belangrijke stappen gezet om incasso van rechtengelden te maximaliseren. Het repartitieproces werd verder geoptimaliseerd.

Financiële resultaten

In het verslagjaar heeft Norma ruim € 14,5 miljoen uitgekeerd aan rechthebbenden. Norma incasseerde in 2025 circa € 11 miljoen.

Het bedrijfsresultaat bedroeg € 143 K (2024: - € 96 K). De operationele bedrijfslasten waren lager dan begroot.

In 2025 werd een positief beleggingsresultaat geboekt van € 920 K (2024: 1.139 K). Het resultaat liep hierdoor op tot € 1.063 K.

De beheerkosten van Norma bedroegen in 2025: 16,9 procent van het totaal van de verdeelde rechteninkomsten. Hiermee bleef Norma onder de zogeheten individuele kostennorm van 17 procent, die volgt uit de voor 2025 vastgestelde begroting van Norma.

Het financiële resultaat dat Norma in 2025 boekte is dan ook goed te noemen.

Incasso

Een van de belangrijkste incassobronnen van rechtengelden is de vergoeding die Norma ontvangt voor tv-uitzendingen. Hieraan ligt een overeenkomst ten grondslag die Norma samen met Lira en Vevam (de rechtenorganisaties voor (scenario)schrijvers respectievelijk regisseurs) heeft gesloten met RODAP (de koepelorganisatie van producenten, omroepen en distributeurs). De vijfjarige overeenkomst voor tv-uitzendingen liep eind 2024 af. Gedurende het hele jaar 2025 hebben partijen onderhandeld over een nieuwe regeling. Een akkoord werd nog niet bereikt. Vooruitlopend op een nieuwe regeling ontvingen de collectieve beheersorganisaties wel voorschotten. FAIR, de rechtenorganisatie voor audiovisuele vormgevers van camera, geluid, art, montage, visual effects en animatie, neemt als nieuwe partij deel aan de onderhandelingen. De vergoeding voor tv-uitzendingen is gebaseerd op een wettelijke regeling voor collectief beheer.

Voor Video-on-Demand (VoD) bestaat vooralsnog geen wettelijke regeling. In 2023 startten partijen niettemin onderhandelingen over een billijke en proportionele VoD-vergoeding voor filmmakers, onder wie acteurs. Met de vrijwillige regeling, die complex van aard is, zijn in 2025 goede vorderingen gemaakt. De ondertekening van de overeenkomst is hiermee in zicht gekomen. Norma zal samen met andere rechtenorganisaties voor filmmakers nauwlettend volgen hoe de regeling op basis van vrijwilligheid in de praktijk uitwerkt en hierover met de wetgever in gesprek blijven.

De thuiskopievergoeding, een andere belangrijke incassobron van rechtengelden, wordt opgebracht door heffingen op apparaten en dragers die worden gebruikt om beschermde werken te kopiëren. Norma fungeert voor Thuiskopie als verdeelorganisatie voor uitvoerend kunstenaars.

Repartitie

In de afgelopen jaren heeft Norma de verdeling van rechtengelden waar mogelijk versneld. Dit heeft met name in de jaren 2023 en 2024 geleid tot een relatief hoge repartitie. In 2025 is een voorlopig optimum tussen snelheid en zorgvuldigheid van de betalingen bereikt. Norma keerde in het verslagjaar ruim € 14,5 miljoen aan rechtengelden uit.

Eind 2025 introduceerde Norma de mogelijkheid voor aangeslotenen om in het portal MyNorma hun actuele saldo aan rechtengelden in te zien. Als aangeslotenen, al dan niet tijdelijk, een minstand (een negatief saldo) hebben, worden zij daarop voortaan automatisch geattendeerd. Ook kondigde Norma een regeling aan voor die gevallen waarin een aangeslotene een minstand niet heeft kunnen inlopen met nieuwe toekenningen van rechtengelden.

In overeenstemming met de wens van rechthebbenden hanteert Norma fijnmazige repartitieregels. Aan die keuze ligt de grote diversiteit van aangesloten uitvoerend kunstenaars en het vaak grote aantal bijdragen van verschillend gewicht aan één filmwerk ten grondslag. De repartitieregels worden weerspiegeld in het geavanceerde verdeelsysteem van Norma. De fijnmazigheid brengt ontwikkelings- en onderhoudskosten met zich mee. Norma besteedt veel aandacht aan de beheersing van de kosten van het verdeelsysteem.

Norma heeft in 2025 een substantieel deel van de rechtengelden binnen de daarvoor gestelde termijnen kunnen uitbetalen. Voor het deel van de rechtengelden dat niet binnen die termijnen is uitbetaald, geldt dat daar een objectieve reden van verhindering aan ten grondslag ligt. Norma ontvangt namelijk geen kwalitatieve gegevens van gebruikers met namen van rechthebbenden, waardoor zij afhankelijk is van de aanmeldingen van haar aangeslotenen en van zusterorganisaties. In 2025 werden via MyNorma ruim 12.000 claims ingediend. Daarnaast ontving Norma via buitenlandse zusterorganisaties een groot aantal aanmeldingen. Er is Norma veel aan gelegen om in de toekomst rechtengelden te kunnen verdelen op basis van betrouwbare en gestandaardiseerde data over filmwerken. Gesprekken met producenten en geluidsstudio's hierover zijn gaande. Norma streeft ernaar het claimen voor de rechthebbenden in de toekomst makkelijker te maken en rechtengelden sneller uit te betalen.

Sociale en culturele bestedingen

Met het Norma Fonds en het Norma Plus Fonds heeft Norma ook in 2025 veel projecten (ten behoeve) van uitvoerend kunstenaars financieel kunnen ondersteunen. Het aantal aanvragen voor de SoCu-fondsen was groot. De fondsen worden ruim overvraagd. In het verslag van de Commissie Repartitie & Sociaal-Culturele gelden (Commissie R&SC) worden de uitkeringen uit de genoemde fondsen nader toegelicht.

Lobby

Kunstmatige intelligentie raakt het werk van (stem)acteurs hard. Norma is op het vlak van lobby en onderzoek actief om de positie van uitvoerend kunstenaars te verdedigen. Zo sprak Norma met de Raad voor Cultuur in het kader van een advies over de impact van AI op de creatieve en culturele sector. Ook nam Norma deel aan de consultatie van een wetsvoorstel dat onder anderen (stem)acteurs beoogt te beschermen tegen met AI gegenereerde content waarin hun beeltenis of stem wordt gebruikt.

Internationale samenwerking

Norma is nauw betrokken bij drie internationale samenwerkingsverbanden.

SCAPR is een mondiaal samenwerkingsverband voor de internationale uitwisseling van rechtengelden. Binnen SCAPR werken nationale collectieve beheersorganisaties op het terrein van audio- en audiovisuele werken samen aan gemeenschappelijke standaarden en de verdere ontwikkeling van gezamenlijke databases. Norma is binnen SCAPR een voorloper onder de audiovisuele rechtenorganisaties en aanjager van innovaties voor een soepele en snellere internationale uitwisseling van rechtengelden. Norma heeft in 2025 bovendien de contractuele relatie met tal van buitenlandse zusterorganisaties verstevigd. In oktober ontving Norma de SCAPR-werkgroep van AV-organisaties in Amsterdam.

Norma is een actief lid van AEPO-ARTIS, een Europese vereniging van collectieve beheersorganisaties die zich sterk maakt voor de naburige rechten van uitvoerende kunstenaars. AEPO-ARTIS vertegenwoordigt deze cbo's bij de instellingen van de Europese Unie. In november en december onderzocht AEPO-ARTIS of de Digital Single Market-richtlijn acteurs in de EU-lidstaten de bescherming biedt die de richtlijn beoogt. De bevindingen zijn negatief. Bijna 2400 acteurs namen deel, onder wie 237 uit Nederland.

De Global Audiovisual Alliance (GAVA) werd in 2024 opgericht om wereldwijd de rechten van uitvoerende kunstenaars te bevorderen en de samenwerking en kennisuitwisseling tussen collectieve beheersorganisaties te stimuleren. In december 2025 werd Norma tijdens een ledenvergadering in Londen formeel lid van GAVA.

Samenwerking in Nederland

Norma onderhoudt intensieve contacten met de aan haar gelieerde beroepsorganisaties ACT (acteurs), Samen1Stem (stemacteurs) en de Kunstenbond (onder andere acteurs, musici en dansers).

Binnen Nederland zoekt Norma waar mogelijk samenwerking met andere collectieve beheersorganisaties. Zo werkt Norma voor de uitkering van een deel van de Thuiskopiegelden samen met Sena. Met collectieve beheersorganisaties die eveneens filmmakers vertegenwoordigen (Lira, VEVAM, FAIR, Pictoright) werkt Norma vooral samen als

het gaat om (het vergroten van) de incasso van rechtengelden. Op het vlak van lobby werkt Norma samen met Platform Makers.

In 2025 startte Norma een samenwerking met het Nederlands Film Festival. Norma heeft het voornemen de komende jaren haar zichtbaarheid tijdens de festivaldagen en daarmee haar bereik onder acteurs te vergroten. In dat licht is Norma ook gestart met gastlessen bij acteursopleidingen.

Met BumaStemra en Sena trekt Norma op in het samenwerkingsverband Music Rights on Tour. Ook in 2025 werden verschillende grotere muziekfestivals bezocht, waar muzikanten werden gewezen op hun auteurs- en naburige rechten.

Ter ondersteuning van klassieke musici ging Norma in 2025 een samenwerking aan met het Muziekinstrumentenfonds en Stichting Eigen Muziekinstrument. Beide organisaties dragen direct bij aan de dagelijkse praktijk van musici.

Governance

De Raad van Toezicht van Norma bestaat uit drie onafhankelijke leden en drie leden die door aan Norma gelieerde beroepsorganisaties zijn voorgedragen. De Raad van Toezicht kwam in 2025 viermaal bijeen.

De Commissie R&SC, die zowel de Raad van Toezicht als de bestuurder adviseert, bestaat uit vijf vertegenwoordigers die zijn voorgedragen door de beroepsorganisaties en rechthebbenden. De commissie adviseert over repartitieaangelegenheden en de toekenning van aanvragen van de Norma-fondsen voor sociale, culturele en educatieve bestemmingen.

De verslagen van de Raad van Toezicht en de Commissie R&SC zijn opgenomen in dit jaarverslag.

In juni organiseerde Norma de jaarlijkse Vergadering van Aangeslotenen in House of Watt in Amsterdam. Vertegenwoordigers van Norma gaven een toelichting op de resultaten die in 2024 werden behaald en lichtten de verwachte ontwikkeling van de rechtenvergoedingen in de komende jaren toe. De deelnemende rechthebbenden maakten ruim gebruik van de gelegenheid tot het stellen van vragen. Theatermaker en poëet Ivar van der Walle verzorgde een onderhoudend optreden en theaterfotograaf Anne van Zantwijk maakte castingfoto's voor gasten die zich daarvoor hadden aangemeld.

Extern toezicht

Het College van Toezicht Auteursrechten (CvTA) is de door de minister aangewezen toezichthouder op de collectieve beheersorganisaties. In het verslagjaar heeft Norma regelmatig contact gehad met het CvTA over reguliere onderwerpen als reglementswijzigingen, financiële kengetallen en de algehele gang van zaken. Een al langer lopende discussie over het doorbetalen van rechtengelden binnen de wettelijke termijnen leidde tot een goed wederzijds begrip en constructieve afspraken.

Zelfregulering

Norma is een actief en betrokken lid van de branchevereniging voor collectieve beheersorganisaties, VOICE. Een belangrijk thema binnen de brancheorganisatie is de zelfregulering op het vlak van governance. Norma committeert zich aan de Governance Code

CBO's en maakt zich sterk voor de verdere ontwikkeling van de zelfregulering, die als branchestandaard voor een professionele en eigentijdse governance van collectieve beheersorganisaties geldt.

Organisatieontwikkeling

Norma heeft in 2025 in een gezamenlijke inspanning van medewerkers, bestuur en Raad van Toezicht haar missie, visie en kernwaarden geherformuleerd. 'Norma zorgt voor een rechtvaardige collectieve vergoeding voor uitvoerend kunstenaars', luidt de kernachtige missie. Als visie heeft Norma geformuleerd: 'Norma maximaliseert collectieve vergoedingen voor uitvoerend kunstenaars door lobby, onderhandeling en (inter)nationale samenwerking. Norma verdeelt evenwichtig en efficiënt, met oog voor innovatie.' De kernwaarden die Norma heeft gekozen zijn: benaderbaar, betrokken, rechtvaardig, deskundig en inventief. De uitstraling van Norma werd in het verslagjaar gemoderniseerd met een nieuwe huisstijl en een nieuw logo.

In de bureauorganisatie is in het verslagjaar aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van het team. Eén medewerker bereikte haar pensioen en het juridische team werd versterkt met Gijs Hanegraaf, die tot dan toe als danser en vertegenwoordiger van de Kunstenbond lid was van de Commissie R&SC. De personeelsvertegenwoordiging, HR-adviseur en de Directeur-bestuurder voerden regelmatig en op constructieve wijze overleg.

Toekomst

Norma wil de collectieve vergoedingen voor uitvoerend kunstenaars voor de toekomst zeker stellen en waar mogelijk verhogen. Dat vergt een complex samenspel van onderhandelingen, beïnvloeding van wet- en regelgeving en een (kosten)efficiënte verdeling van rechtenvergoedingen. Niet in de laatste plaats moet de continuïteit van de eigen organisatie zijn gewaarborgd.

Norma opereert op basis van een strategisch meerjarenplan met verschillende scenario's voor groei en consolidatie. De Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder bespreken op kwartaalbasis hoe de organisatie zich ontwikkelt, met oog voor zowel de actualiteit als de lange termijn.

De markt voor mediaconsumptie en -creatie mag dan sterk in verandering zijn, een rechtvaardige vergoeding voor uitvoerend kunstenaars voor het gebruik van hun werk moet een basis onder de creatieve industrie zijn en blijven.

Nevenfuncties

De Directeur-bestuurder is (onbezoldigd) bestuurslid van de brancheorganisatie voor collectieve beheersorganisaties VOICE.

Belang

De Directeur-bestuurder heeft in het boekjaar geen rechtengelden ontvangen van Norma.

Hilversum, 16 juni 2026

Tom Nauta
Directeur-bestuurder

Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) fungeert als het interne toezichthoudende orgaan van Norma. De raad houdt toezicht op het functioneren van het bestuur, het gevoerde beleid en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Daarbij wordt het beleid niet alleen getoetst aan relevante wet- en regelgeving, maar ook aan de Governance Code voor collectieve beheersorganisaties van de brancheorganisatie VOICE. De RvT treedt op als adviseur van het bestuur, zowel gevraagd als ongevraagd. Daarnaast is de raad verantwoordelijk voor de benoeming, schorsing en het ontslag van de Directeur-bestuurder, evenals voor de beoordeling van diens functioneren en het vaststellen van diens arbeidsvoorwaarden. Ook verleent de RvT de opdracht aan de accountant voor de controle van de jaarrekening.

Samenstelling RvT

Sinds 27 juni 2022 bestaat de RvT uit drie onafhankelijke leden (voorzitter, vicevoorzitter en financieel deskundig lid) en drie leden die zijn voorgedragen door beroepsorganisaties. In 2025 was de samenstelling als volgt:

Geke Faber (van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2025) – onafhankelijk lid / voorzitter
Nevenfunctie:

- Voorzitter bestuur participatiefonds en vervangingsfonds (tot en met 31 december 2025)

Angelique Finkers (vanaf 27 juni 2022) – onafhankelijk lid / vicevoorzitter
Nevenfunctie:

- Directeur-bestuurder Zaantheater (tot en met 31 december 2025)

Irene Kuiper (vanaf 27 juni 2022) – lid, voorgedragen door de Kunstenbond vakgroep Theater en Dans

Nevenfuncties: Freelance theatermaker

- Budgetcoach bij de gemeente Amsterdam

Kenaad B. Tewarie (vanaf 1 januari 2018 tot en met 31 december 2025) – onafhankelijk lid / financieel deskundige

Nevenfuncties:

- Lid bestuur en penningmeester Stichting Cancer Center Amsterdam
- Lid bestuur en penningmeester Stichting ADORE

Christopher Parren (vanaf 1 januari 2022) – lid, voorgedragen door ACT acteursbelangen
Nevenfuncties:

- Freelance acteur
- Freelance zakelijk en juridisch adviseur voor tv- en filmproducties
- Bestuurslid ACT acteursbelangen
- Bestuurslid Stichting Zuilenstraat
- Bestuurder Micro Heelsum BV

Christopher Parren heeft in het verslagjaar naburige rechtenvergoedingen ontvangen voor zijn activiteiten als uitvoerend kunstenaar (acteur). De omvang van deze inkomsten wordt uit privacyoverwegingen niet openbaar gemaakt.

Willem Wanrooij (vanaf 27 juni 2022) – lid, voorgedragen door de Kunstenbond vakgroep Muziek/Ntb

Nevenfunctie:

- Directeur-eigenaar Wanrooy@dvice, adviseur creatieve sector en auteursrecht

Leden van de RvT worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen eenmaal worden herbenoemd. De honorering van de leden is opgenomen in het transparantieverlag.

(Her)benoemingen

Eind 2025 bereikten voorzitter Geke Faber en het financieel deskundig lid Kenaad B. Tewarie hun maximale zittingstermijn van acht jaar. In de laatste RvT-vergadering van 2025 nam Norma afscheid van hen. Norma is Geke Faber en Kenaad B. Tewarie zeer erkentelijk voor hun langdurige en grote professionele inzet voor de organisatie.

In samenwerking met bureau crmLINK vonden werving- en selectieprocedures plaats voor een nieuwe voorzitter en een financieel deskundig lid. Per 1 januari 2026 zijn Jan Hamming (voorzitter) en Geert Pieter Vermeulen (financieel deskundig lid) benoemd als RvT-leden van Norma. Christopher Parren werd per 1 januari 2026 voor een tweede termijn benoemd als RvT-lid. Een actueel overzicht van de RvT-leden en hun nevenfuncties is te vinden op de website van Norma.

Governance

De RvT staat voor een betrokken en zorgvuldige invulling van zijn toezichtrol en opereert kritisch en constructief. Binnen de governance van Norma staan integriteit, vertrouwen en transparantie centraal. De organisatie streeft naar een open en veilige werkomgeving, met aandacht voor inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid. Een heldere scheiding tussen bestuur en toezicht, zowel als een goede samenwerking met en betrokkenheid van rechthebbenden, vormen daarbij belangrijke uitgangspunten. De RvT vervult zijn rol vanuit de doelstellingen en kernwaarden van Norma. De RvT beoordeelt of de Directeur-bestuurder de belangen van zowel de organisatie als de rechthebbenden zorgvuldig en evenwichtig afweegt. De raad volgt relevante ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op zijn toezichtrol en past zijn werkwijze waar nodig daarop aan.

Functioneren

In 2025 heeft de RvT de Directeur-bestuurder geadviseerd over diverse strategische vraagstukken en samenwerkingsverbanden en fungeerde de raad als klankbord. De RvT is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren en heeft dit ook in 2025 geëvalueerd. Tijdens de Vergadering van Aangeslotenen op 23 juni 2025 gaf de RvT een toelichting op het uitgeoefende toezicht.

In het verslagjaar besteedde de RvT onder meer aandacht aan:

1. de realisatie van de maatschappelijke doelstelling;
2. naleving van wet- en regelgeving;
3. strategie, identiteit en continuïteit;
4. de dialoog met rechthebbenden;
5. bedrijfsvoering, risicobeheersing en financieel beleid;

6. het beleggingsbeleid van Norma;
7. een wijziging in het Algemeen Verdelingsreglement;
8. een beleidswijziging inzake de besteding van SoCu-gelden;
9. de benoeming van RvT-leden;
10. de evaluatie en herbenoeming van de Directeur-bestuurder.

De voorzitter van de RvT onderhoudt daarnaast samen met de Directeur-bestuurder contacten met het College van Toezicht Auteursrechten (CvTA). De door de RvT benoemde externe accountant heeft in 2025 verslag uitgebracht over de controle van het boekjaar 2024. De auditcommissie van de RvT kwam in het verslagjaar tweemaal bijeen.

In 2025 kwam de RvT viermaal in reguliere vergaderingen bijeen. Na ieder kwartaal presenteerde de Directeur-bestuurder de voortgang op de organisatiedoelstellingen in een kwartaalrapportage. Onderdeel daarvan is onder meer een analyse van de vermogensbeheerder over de ontwikkeling van de beleggingsportefeuille.

Hilversum, 16 juni 2026

Jan Hamming
Voorzitter Raad van Toezicht

Verslag van de Commissie R&SC

De Commissie Repartitie & Sociaal-Culturele gelden (Commissie R&SC) bestaat uit en vertegenwoordigt rechthebbenden. De commissie heeft een in de statuten vastgelegde adviserende rol, onder meer ter zake van het verdelingsreglement, de inhouding van gelden en de toekenning daarvan aan sociaal-culturele projecten. Afwijken van de adviezen van de commissie kunnen RvT en directeur-bestuurder alleen gemotiveerd en in zwaarwegende gevallen. Drie leden van de Commissie R&SC worden voorgedragen door beroepsorganisaties en twee worden (bindend) voorgedragen door de Vergadering van Aangeslotenen van Norma.

Samenstelling commissie

De Commissie R&SC bestond in 2025 uit de volgende leden:

Jürgen Theuns - voorzitter, voorgedragen door de Vergadering van Aangeslotenen;

Nevenfuncties:

- theatermaker, stemacteur, docent en presentator
- voorzitter Samen1Stem
- bestuurslid Bekende BelVrienden

Rolf Delfos, voorgedragen door de Kunstenbond vakgroep Muziek/Ntb;

Nevenfuncties:

- altsaxofonist bij Artvark
- artistiek leider en dirigent bij Licks and Brains
- samensteller Podcast Dutchjazz
- bestuur Dutch Performers House
- bestuur NTB als vakgroep vd Kunstenbond
- samensteller Humbler Heroes

Jennifer Evenhuis, voorgedragen door ACT

Nevenfunctie:

- theatermaker en actrice

Gijs Hanegraaf, voorgedragen door de Kunstenbond vakgroep Theater en Dans (tot 1-10-25)

Nevenfuncties:

- freelance danser/maker
- trainee zakelijke leider, Theater Orpheus
- lid ledenraad, Kunstenbond.

Simone van Vugt, voorgedragen door de Vergadering van Aangeslotenen

Nevenfuncties:

- Songwriter, producer, uitvoerend muzikant
- Lid van Taskforce GO!
- Digital performance marketeer Sena Magazine
- Projectmanager BAM! Popauteurs

Voor leden van de Commissie R&SC geldt een zittingstermijn van vier jaar.

Bijeenkomsten

De commissie is in 2025 vijfmaal bijeengekomen. De jaarlijkse Vergadering van Aangeslotenen (VvA) werd gepresenteerd door Jürgen Theuns en Jennifer Evenhuis. Tijdens de VvA verzorgden zij mede namens de Commissie R&SC een toelichting op de activiteiten van de commissie en op de door de commissie uitgebrachte adviezen.

Advisering RvT

Op basis van artikel 15-2 a van de statuten van Norma besluit de RvT over het algemene beleid inzake de verdeling van gelden. De Commissie R&SC adviseerde de RvT in 2025 onder meer om in te stemmen met een wijziging van de verdeelsleutel voor hoofd-, midden- en kleine rollen in 5-3-1. In de ogen van de commissie zorgt de hierbij bereikte lichte nivellering tussen enerzijds hoofdrollen en anderzijds midden- en kleine rollen voor een eerlijker verdeling die aansluit bij de internationale praktijk.

Advisering aanvragen fondsen

De Commissie R&SC beoordeelt de aanvragen bij het Norma Fonds en het Norma Plus Fonds.

Norma Fonds

Norma kent via het Norma Fonds SoCu-gelden toe aan uitvoerend kunstenaars. Deze gelden zijn bedoeld voor projecten of activiteiten die de culturele, maatschappelijke en professionele belangen van uitvoerend kunstenaars bevorderen. Als de commissie een project goedkeurt, brengt zij een positief advies uit aan de directeur-bestuurder van Norma, die besluit tot definitieve toekenning en betaling van de aanvraag. De aanvrager ontvangt eerst een voorschot en dient uiterlijk drie maanden na afronding van het project een eindrapportage in te leveren. Als deze wordt goedgekeurd door de Commissie R&SC, volgt uitbetaling van het resterende deel van de toekenning. In 2025 werd in totaal € 803.298 toegekend uit het Norma Fonds. Het aantal aanvragen bedroeg 683. 95 projecten werden toegekend. Een overzicht van deze projecten is terug te vinden op de [website](#).

Norma Plus Fonds

Uit het Norma Plus Fonds worden projecten gefinancierd die worden ingediend door erkende belangenorganisaties van uitvoerend kunstenaars of door uitvoerend kunstenaars zelf. De projecten moeten een sociaal, cultureel of educatief doel hebben. Daarnaast mogen het projecten betreffen die uitvoerend kunstenaars in brede zin ten goede komen. Maar het kan ook gaan om een of meer specifieke beroepsgroepen (zoals stemacteurs, muzikanten, urban dancers, etc.). Aanvragen worden beoordeeld door onafhankelijke beoordelaars die een advies uitbrengen aan de Commissie R&SC. Die adviseert vervolgens de directeur-bestuurder. De laatstgenoemde besluit tot definitieve toekenning en betaling. In 2025 werden twaalf aanvragen gedaan bij het Norma Plus Fonds. In totaal werd € 157.059 uitgekeerd uit het Norma Plus Fonds.

Hilversum, 16 juni 2026

Jürgen Theuns

Voorzitter Commissie R&SC

Risicomanagement

Risicoprofiel

De activiteiten van Norma als collectieve beheersorganisatie gaan gepaard met risico's. De risico's zijn onder te verdelen in verschillende categorieën: strategisch, operationeel, compliance en financieel. De risicobereidheid van Norma bij het uitbetalen van gelden aan rechthebbenden is gering. De risicobereidheid ten aanzien van de incasso is ook beperkt, waarbij geldt dat de omvang van toekomstige incassostromen beperkt te beïnvloeden is. Wat de naleving van wet- en regelgeving betreft, is de risicobereidheid eveneens gering.

In de onderstaande tabel zijn de voornaamste risico's opgenomen. Deze risico's zijn vertaald naar beheersdoelen die Norma nastreeft. Per beheersdoel is aangegeven wat de impact is van het onderliggende risico en wat de kans is dat dit risico zich voordoet. Ter vergelijking is tevens de risico-inschatting van het voorgaande jaar (kans) opgenomen. Voor de gesignaleerde risico's zijn beheersmaatregelen geïmplementeerd, die periodiek worden geëvalueerd.

Risicocategorie	Beheersdoel	Impact	Kans 2025	Kans 2024
Strategische risico's	Stabiele en voorspelbare omvang incasso	●	●	●
	Optimale vertegenwoordiging van rechthebbenden	●	●	●
	Tijdige en effectieve aanpassing aan wet- en regelgeving	●	●	●
	Continuïteit van de organisatie	●	●	●
	Goede reputatie	●	●	●
	Transparante en juiste verdeling van rechtengelden	●	●	●
Operationele risico's	Betrouwbaar en stabiel verdeelsysteem	●	●	●
	Volledig beschikbare en goed functionerende systemen	●	●	●
	Goede beschikbaarheid en performance van MyNorma	●	●	●
	Veerkrachtige en wendbare organisatie	●	●	●
	Juiste, volledige en toegankelijke data voor repartitie	●	●	●
	Het juist, volledig en tijdig claimen van rechtengelden door rechthebbenden.	●	●	●
Compliance-risico's	Betrouwbare en rechtvaardige verwerking van claims	●	●	●
	Naleving van Wet toezicht	●	●	●
Financiële risico's	Optimale beveiliging van data en privacy (AVG-proof)	●	●	●
	Voorspelbaarheid door zorgvuldige kostenbeheersing	●	●	●
	Positieve waardeontwikkeling beleggingen	●	●	●

- Laag
- Gemiddeld
- Hoog

Strategische risico's

Eind 2024 is de overeenkomst met RODAP voor de incasso van vergoedingen voor tv-uitzendingen geëindigd. De onderhandelingen over een nieuwe regeling lopen nog. De

incasso van de vergoedingen voor Video-On-Demand (VoD) vindt plaats op basis van vrijwillig collectief beheer. Deze incassostroom heeft daardoor een onzekerder karakter. De onderhandelingen over deze rechtenvergoeding zullen naar verwachting voor de zomer van 2026 tot een overeenkomst leiden.

De vertegenwoordiging van rechthebbenden (het aantal aangeslotenen en het soort mandaat) is van belang voor de positie van Norma als collectieve beheersorganisatie. De kans dat Norma rechthebbenden niet vertegenwoordigt is niet gewijzigd en blijft gemiddeld.

Bij reputatieschade zal het risico op opt-out in het beheer van rechten groter worden. Dit kan in het uiterste geval leiden tot het intrekken door incasso-organisaties van de aanwijzing voor de verdeling van (bepaalde) wettelijke vergoedingen. Er is geen reden om aan te nemen dat zich ernstige reputatieschade zal voordoen.

In 2024 heeft Norma een meerjarenplan opgesteld, waarin verschillende scenario's worden beschreven om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Jaarlijks wordt de voortgang van de realisatie van het meerjarenplan gemonitord.

Een goede vertegenwoordiging van rechthebbenden, de continuïteit van de organisatie en een goede reputatie op het vlak van repartitie zijn van belang om bestaande incassostromen te behouden en waar mogelijk te vergroten.

Kunstmatige intelligentie beïnvloedt het werkveld van Norma. Norma monitort de kansen en bedreigingen die AI met zich meebrengt.

Operationele risico's

Het vaststellen en vastleggen van een correcte werking van het verdeelsysteem is de achterliggende jaren een vast onderdeel van de interne controle geworden en daarmee een belangrijke bouwsteen voor de externe accountant bij de interim- en eindejaarscontrole. Norma streeft naar operational excellence bij de doorontwikkeling van het verdeelsysteem en het verbeteren van processen.

Norma is een kleine, specialistische organisatie. Naar haar aard brengt dat een zekere mate van kwetsbaarheid met zich mee. De organisatie is deels afhankelijk van externe dienstverleners. De eigen medewerkers zijn in hoge mate gespecialiseerd op hun eigen werkteerrein. Norma werkt aan kennisdeling, het voldoende delegeren van taken, het inbouwen van checks and balances en het vastleggen van kennis en procedures. De kwetsbaarheid van Norma wordt, vergeleken met soortgelijke organisaties, als gemiddeld beoordeeld.

De beperkte beschikbaarheid van betrouwbare data voor de repartitie blijft een groot obstakel. Het dwingt Norma tot het werken met de claimsystematiek en tot handmatige verrijking van data. Niet alleen is dit arbeidsintensief, het vergroot ook de kans op fouten. Een risico is dat het leveren van data door de producenten langer op zich laat wachten. Norma is met de producenten en geluidsstudio's in gesprek om te komen tot praktische afspraken. Voor het realiseren van efficiëntieverbeteringen op dit vlak is Norma afhankelijk van de medewerking van de producenten.

Als aangeslotenen niet binnen de termijnen claimen of het aantal claims hoger is dan het aantal reserveringen (de inschattingen door Norma van het aantal te verwachten claims op een werk), dan brengt dit risico's met zich mee. Norma is enerzijds geheel afhankelijk van tijdige en volledige claims van haar rechthebbenden en anderzijds is zij verplicht om zoveel mogelijk vergoedingen binnen zes c.q. negen maanden na het boekjaar waarin is geïncasseerd, uit te keren. Hierdoor ontstaat druk om de reserveringen per filmwerk naar beneden bij te stellen, zodat er eerder hogere bedragen kunnen worden uitgekeerd.

Mochten aangeslotenen vervolgens na deze termijn claimen of mocht het aantal ingediende claims hoger zijn dan gereserveerd, dan zal er verrekend moeten worden met reeds verrichte uitbetalingen aan rechthebbenden. Dat kan dan leiden tot negatieve rekening-courantstanden van rechthebbenden, waardoor een vordering van Norma op deze rechthebbenden ontstaat.

Dat brengt voor Norma een operationeel debiteurenrisico met zich mee. Om dit risico te beperken heeft Norma eind 2025 een nieuwe regeling met betrekking tot minstanden aangekondigd. De regeling houdt in dat Norma minstanden die na drie jaar niet zijn ingelopen en meer dan 100 euro bedragen, zal terugvragen.

Het risico op na-claims is te overzien. Een rechthebbende kan alleen een na-claim indienen als deze zich na de betreffende claimperiode bij Norma heeft aangesloten. Norma houdt een reservering voor terechte na-claims aan. De omvang van die reservering is gebaseerd op historische data.

Het risico met betrekking tot de beschikbaarheid van de MyNorma-portal is niet gewijzigd. Er zijn verbeteringen doorgevoerd om het claimen sneller en makkelijker te maken.

Compliance-risico's

Op grond van de Wet toezicht moet Norma geldstromen binnen zes maanden (wettelijke vergoedingen) of negen maanden na het boekjaar van incasso (niet-wettelijke vergoedingen) verdelen. Het ontbreken van kwalitatief goede data en de afhankelijkheid van de claims van rechthebbenden voor de verdeling maakt dat het voor Norma niet goed te verantwoorden zou zijn om alle rechtengelden volledig binnen wettelijke termijnen uit te betalen. Als Norma dit wel zou doen, zou dat na verloop van de genoemde termijnen gepaard gaan met een onwenselijk aantal neerwaartse correcties op de rekening-courantstanden van individuele rechthebbenden. Dit neemt niet weg dat Norma alles in het werk stelt om een zo groot mogelijk deel van de rechtengelden binnen de wettelijke termijnen uit te betalen. Norma heeft in 2025 een substantieel deel van de rechtengelden binnen de wettelijke termijnen kunnen uitbetalen.

De kans dat Norma niet voldoet aan de AVG-bepalingen is gering. Intern zijn de noodzakelijke maatregelen getroffen en wordt het bewustzijn van de gevaren van beveiligingsrisico's of een datalek levend gehouden. Om risico's te mitigeren heeft Norma ook in 2025 penetratietests laten uitvoeren. Met het oog op het toenemende aantal cyberincidenten in Nederland en daarbuiten is de kans op toegang tot data van laag naar gemiddeld gebracht.

Financiële risico's

De complexiteit van het verdeelproces van Norma, gerelateerd aan de omvang van de geldstromen, maakt dat kostenbeheersing voor Norma hoge prioriteit heeft. De beheerkosten van Norma bedroegen in 2025 bijna 17 procent van de rechtenopbrengsten. Het lukte Norma om in 2023, 2024 en 2025 onder de individuele kostennorm te blijven, die het CvTA in 2022 introduceerde. De kans op overschrijding van de individuele kostennorm wordt op hetzelfde niveau (dat wil zeggen: gemiddeld) ingeschat.

Beschikbare liquide middelen worden belegd met een horizon van ten minste zeven jaar, waarbij het doel is om een inflatievolgend rendement te behalen. De beleggingsstrategie is defensief tot neutraal. Beleggen brengt per definitie risico's met zich mee. De kans dat zich een grote waardedaling voordoet, wordt op gemiddeld ingeschat omdat alleen beschikbare middelen worden belegd met een lange termijnscope en de monitoring periodiek plaatsvindt. Passende maatregelen kunnen op korte termijn worden getroffen om te voorkomen dat de continuïteit in het geding zou komen door waardedalingen.

Kerncijfers

Bedragen in € x 1.000	2025	2024
Rechtenopbrengsten		
Nederlands gebruik	5.771	7.356
Cbo's Nederland	5.503	5.007
Buitenlands gebruik	0	0
Cbo's buitenland	226	1.078
Totaal	11.500	13.441
Repartitie/uitkeringen		
Rechthebbenden binnenland	8.156	8.391
Rechthebbenden buitenland	2.194	2.093
Cbo's buitenland	4.231	5.212
<i>Subtotaal repartitie/uitkeringen</i>	<i>14.581</i>	<i>15.696</i>
Uitbetaling Claims		
Toevoeging SoCu-fonds	-784	-1.068
Totaal	13.797	14.628
Servicevergoeding	-2.600	-2.466
Te verdelen rechtenopbrengsten		
Te verdelen rechtenopbrengsten einde boekjaar	16.083	15.706
Sociale en culturele doelen		
Bestedingen	960	989
Nog te besteden einde boekjaar	899	1.000
Exploitatierekening		
Baten	2.600	2.468
Beheerkosten	-2.458	-2.564
Exploitatieresultaat	143	-96
Financieel resultaat	920	1.139
Resultaat	1.063	1.043
Kengetallen		
Percentage feitelijk ingehouden kosten	15,0%	15,0%
Beheerkosten (bruto) in percentage van de totale rechtenopbrengsten	21,4%	19,1%
Beheerkosten (bruto) in percentage van de totale repartitie inclusief servicevergoeding	16,9%	16,3%
Beheerkosten huidig jaar t.o.v. beheerkosten vorig jaar in %	-13,6%	-9,9%
Afgeleide consumentenprijsindex	3,0%	3,3%
Aantal aangeslotenen	23.073	22.230
Aantal werknemers in fte	9,2	10,3

Mutatieoverzicht rechtengelden

Bedragen in € x 1.000	2025	2024
Saldo begin boekjaar	15.706	18.194
Rechtenopbrengsten/licentie-inkomsten		
Nederlands gebruik	5.771	7.356
Cbo's Nederland	5.503	5.007
Cbo's buitenland	226	1.078
Subtotaal [1]	11.500	13.441
Repartitie/uitkeringen		
Rechthebbenden	-8.156	-8.391
Overige buitenland	-2.194	-2.093
Cbo's buitenland	-4.231	-5.212
Subtotaal	-14.581	-15.696
Servicevergoeding (inhouding repartitie) [2]	2.600	2.466
Mutatie nog te ontvangen gelden	1.420	-338
Te verrekenen bedragen	-2.271	-2.262
Dotatie naclaimreserve	-19	-283
Reclassificatie rechtengelden	0	183
Naar nog te categoriseren rechtengelden	1.728	0
Saldo einde boekjaar	16.083	15.706

[1] Dit betreft de werkelijk in het boekjaar ontvangen rechtengelden.

[2] Met ingang van 2022 worden mutaties ten aanzien van de servicevergoeding verwerkt via de bestemmingsreserve 'Te verrekenen bedragen'. Op het moment dat servicevergoedingen worden ingehouden op de uit te keren rechtengelden, wordt dit bedrag gecorrigeerd op de rechtengelden zodat deze verplichting juist wordt gepresenteerd.

Over Norma

Norma is de collectieve beheersorganisatie voor uitvoerend kunstenaars. Norma zorgt ervoor dat zij een eerlijke financiële vergoeding krijgen voor het gebruik van hun werk, zowel in Nederland als in het buitenland. Norma maakt zich daarnaast sterk voor een betere rechtspositie voor uitvoerend kunstenaars. Norma werkt op dit vlak vaak samen met beroepsorganisaties, vakbonden en andere rechtenorganisaties.

De missie van Norma luidt:

Norma zorgt voor een rechtvaardige collectieve vergoeding voor uitvoerend kunstenaars.

De visie van Norma luidt:

Norma maximaliseert collectieve vergoedingen voor uitvoerend kunstenaars door lobby, onderhandeling en (inter)nationale samenwerking. Norma verdeelt evenwichtig en efficiënt, met oog voor innovatie.

Juridische structuur

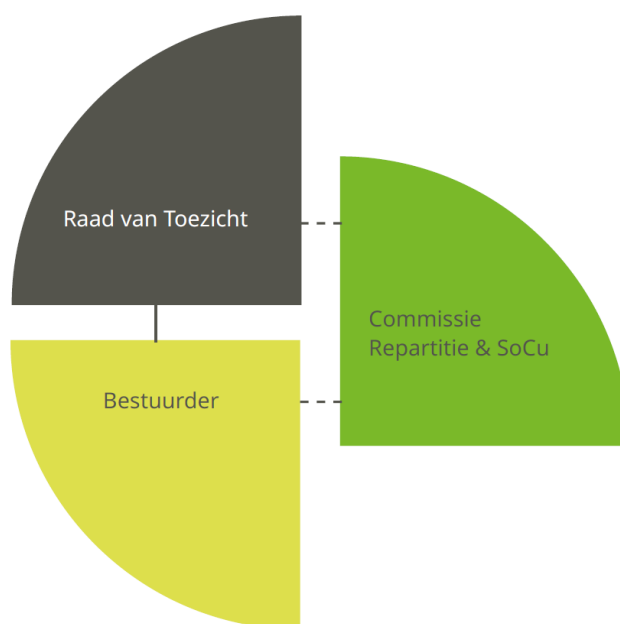
Norma is een stichting en heeft geen winstdoelstelling. Het intern toezichthoudend orgaan is de Raad van Toezicht.

Norma staat onder wettelijk toezicht van het College van Toezicht Auteursrechten (CvTA).

Norma is lid van de branchevereniging voor collectieve beheersorganisaties, VOICE.

Besturingsmodel

Norma hanteert het Raad van Toezicht-model op basis van een tweelagenstructuur, zoals hieronder weergegeven.



De dagelijkse leiding van Norma is in handen van de Directeur-bestuurder. De bestuurder staat onder toezicht van de Raad van Toezicht. De Commissie Repartitie & Sociaal-Culturele gelden adviseert de Raad van Toezicht en de bestuurder over statutair vastgelegde onderwerpen.

Rechtencategorieën en soort gebruik

In lijn met de handreiking van het College van Toezicht Collectieve Beheersorganisaties Auteurs- en naburige rechten onderkent Norma twee rechtencategorieën, namelijk:

1. Openbaarmakingsrechten;
2. Andere rechten.

Binnen deze categorieën worden de volgende gebruiksoorten onderscheiden:

Rechtencategorie	Gebruiksoort
Openbaarmakingsrechten	tv-uitzendingen Zakelijk tv-gebruik Overige
Andere rechten	Thuiskopie Leenrecht Overige

Servicevergoeding & SoCu-fee

Norma betaalt tegen zo laag mogelijke kosten rechtengelden uit aan uitvoerend kunstenaars. Het financiële kader hierbij is dat de continuïteit van Norma gewaarborgd blijft. De jaarlijkse incasso van rechtengelden is hiervoor leidend. Met de ingehouden servicevergoedingen bij de verdeling van deze gelden dienen de exploitatiekosten te worden gedekt. Daarnaast is de omvang van het eigen vermogen van belang om tegenslagen op te vangen.

Met de ingehouden SoCu-fee worden sociaal-culturele en educatieve projecten gefinancierd. De kosten van deze projecten worden ten laste van de ingehouden SoCu-fee verantwoord en zijn daarom niet begrepen in de staat van baten en lasten.

Jaarrekening 2025

Balans

(na voorstel resultaatbestemming)

		31 december 2025		31 december 2024
		€ x 1.000		€ x 1.000
VASTE ACTIVA				
Immateriële vaste activa	1	202		331
Materiële vaste activa	2	15		18
Financiële vaste activa	3	9.429		8.937
			9.647	9.286
VLOTTENDE ACTIVA				
Debiteuren		14		1
Rechthebbenden		7		252
Ter verdeling te ontvangen rechten		7.910		6.491
Vorderingen en overlopende activa	4	114		151
			8.045	6.895
Liquide middelen	5	8.880		10.935
			8.880	10.935
TOTAAL		26.572		27.116

		31 december 2025		31 december 2024
		€ x 1.000		€ x 1.000
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve	6	2.595		1.532
Te verrekenen bedragen - bestemmingsreserve	7	2.944		3.273
Collectief te verdelen rechten - bestemmingsreserve	8	900		1.000
Collectief te verdelen rechten - bestemmingsfonds OCW		0		0
			6.438	5.805
VOORZIENINGEN				
Voorziening naclaims en oninbare rekeningen-courant rechthebbenden	9	363		352
KORTLOPENDE SCHULDEN				
Individueel te verdelen rechten		16.083		15.706
Crediteuren		97		169
Belastingen en premies sociale verzekering		281		328
Rechthebbenden		2.322		3.727
Overige schulden en overlopende passiva		987		1.029
	10		19.771	20.959
TOTAAL		26.572		27.116

Staat van baten en lasten

		2025	2024
		€ x 1.000	€ x 1.000
BATEN			
Servicevergoedingen		2.600	2.466
Overige baten		0	2
	11	<u>2.600</u>	<u>2.468</u>
LASTEN			
Lonen, salarissen en sociale lasten	12	819	806
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa		317	592
Overige bedrijfskosten	13	<u>1.322</u>	<u>1.165</u>
		2.458	2.564
Bedrijfsresultaat		<u>143</u>	<u>-96</u>
Financiële baten en lasten	14	920	1.139
Resultaat		<u>1.063</u>	<u>1.043</u>

Kasstroomoverzicht

	2025	2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
Kasstroom uit incasso en verdeling		
Netto Incasso	11.500	13.441
Verdeling	-14.032	-15.654
Voorziening na claim en oninbare rekeningen-courant rechthebbenden	10	296
<i>Kasstroom uit incasso en verdeling</i>	-2.521	-1.917
Kasstroom uit collectief te verdelen gelden		
Ingehouden t.b.v. collectief te verdelen	784	1.046
Betalingen uit collectief te verdelen	-884	-1.069
<i>Kasstroom uit fondsen</i>	-100	-23
Kasstroom uit bedrijfsvoering		
Baten	2.600	2.439
Financiële baten en lasten	1.276	778
	3.876	3.217
Totaal bedrijfslasten	-2.458	-2.553
Correctie afschrijvingen	317	592
	-2.141	-1.961
Mutatie (des)investeringen bedrijfsmiddelen	-185	-194
Mutatie overige vorderingen	25	-89
Mutatie overige schulden	-161	393
<i>Kasstroom uit bedrijfsvoering</i>	-321	110
Kasstroom uit beleggingen		
Aankoop van beleggingen	-3.081	-3.554
Verkoop van beleggingen	3.363	3.989
Overige mutaties uit beleggingen	-1.131	-378
<i>Kasstroom uit beleggingen</i>	-848	57
Netto kasstroom	-2.055	-517
Liquide middelen 1 januari	10.935	11.452
Liquide middelen 31 december	8.880	10.935
Mutatie liquide middelen	-2.055	-517

Algemene toelichting

Doelstelling

Stichting naburige rechtenorganisatie voor musici en acteurs (Norma), statutair gevestigd te Amsterdam, met adres Catharina van Renneslaan 20 te Hilversum, stelt zich ten doel, zonder winstoogmerk voor zichzelf, de materiële en immateriële belangen van uitvoerende kunstenaars met betrekking tot de collectieve uitoefening en handhaving van hun naburige rechten te behartigen.

Norma staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41215643.

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 uitvoerend 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.

Ter verdeling te ontvangen rechten

Tot het moment van vaststelling van de jaarstukken worden in het nieuwe boekjaar ontvangen rechtengelden die betrekking hebben op de periode tot en met het huidige boekjaar opgenomen als ter verdeling te ontvangen rechten en tegelijkertijd onder de schulden opgenomen als individueel te verdelen rechtengelden of, in het geval van buitenlandse gelden, onder de schuld aan rechthebbenden. Voor de jaarrekening 2025 is hiervoor de datum 18 mei 2026 gehanteerd.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW zoals vereist door artikel 2q lid 3 van de Wet toezicht en geschillenbeslechting collectieve beheersorganisaties auteurs- en naburige rechten (Wet toezicht). De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de grondslag voor een specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs (veelal gelijk aan 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 als zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Financiële instrumenten

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

Exploitatierekening

Norma heeft ervoor gekozen om de dotatie en onttrekkingen aan de collectief te verdelen gelden niet via de exploitatierekening te verantwoorden. Norma doet dit omdat dit in de branche niet gebruikelijk is en het de transparantie voor de gebruikers van de jaarrekening sterk zal doen afnemen.

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 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 ingebruikneming.

Financiële vaste activa

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

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Te verrekenen bedragen (bestemmingsreserve)

De post te verrekenen bedragen wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde. Deze post wordt gevormd doordat er een saldo resteert tussen de nog te realiseren servicevergoeding en de daadwerkelijke gerealiseerde servicevergoeding in een jaar. Hierdoor wordt het inzicht verbeterd in de werkelijke vermogenspositie van Stichting Norma. De post wordt berekend door de geldende inhoudingspercentages te vermenigvuldigen met de licentie-ontvangsten in het verslagjaar per gebruiksjaar minus de gerealiseerde servicevergoeding.

Collectief te verdelen rechten (bestemmingsreserve)

Bij Norma staat individuele repartitie voorop. Daarnaast zal over de onder de rechthebbenden te verdelen vergoedingen een vastgesteld percentage worden ingehouden. Dat bedrag wordt besteed aan sociale en culturele collectieve doeleinden ten gunste van rechthebbenden. De dotatie vindt vanaf jaarrekening 2018 plaats op het moment van uitbetaling van individueel te verdelen rechten. 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 en steunt nieuwe en bestaande initiatieven, projecten en activiteiten. Die activiteiten hebben ten doel om de culturele, maatschappelijke en professionele belangen van uitvoerende kunstenaars te behartigen. Een belangrijk uitgangspunt is de toegankelijkheid. Het fonds hanteert heldere criteria, procedures, richtlijnen en regels waaraan aanvragers moeten voldoen. Deze staan in het reglement van het Norma Fonds.

Voorziening

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs (veelal gelijk aan de nominale waarde) nadat bij eerste verwerking gewaardeerd is op reële waarde.

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.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Baten

De servicevergoeding wordt verantwoord op moment dat rechtengelden in verdeling worden genomen.

Financiële baten en lasten

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten en kosten van beleggingen worden verantwoord in de periode waarop zij

betrekking hebben. De kosten van de beleggingen zijn verwerkt in de daarmee samenhangende beleggingsresultaten. Transactieresultaten worden verantwoord in de periode waarin de transactie heeft plaatsgevonden. Veranderingen in de reële waarde van effecten en afgeleide financiële instrumenten worden in de exploitatierekening verantwoord.

Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld (directe methode) op basis van de aanbevelingen van VOICE. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Toelichting op de balans

1. Immateriële vaste activa

		Software
		€ x 1.000
Aanschafwaarde	3.144	
Cumulatieve afschrijving	-2.813	
Boekwaarde per 1 januari 2025		331
Mutaties in het boekjaar:		
Investerings in het boekjaar	179	
Desinvesteringen (Aanschafwaarde) in het boekjaar	0	
Desinvesteringen (Cumulatieve afschrijving) in het boekjaar	0	
Afschrijvingen in het boekjaar	-307	
		-129
Aanschafwaarde per	3.323	
Cumulatieve afschrijving	-3.121	
Boekwaarde per 31 december 2025		202

De immateriële vaste activa hebben betrekking op geactiveerde kosten van softwareontwikkeling ten behoeve van het verdeelsysteem. De gehanteerde afschrijvingstermijn bedraagt zes jaar.

In 2025 heeft Norma aanvullend een extra afschrijving van €225k verwerkt, mede in het kader van een prudent waarderingsbeleid.

De organisatie streeft naar een structureel evenwicht waarbij de jaarlijkse investeringen in softwareontwikkeling op termijn in lijn liggen met de jaarlijkse afschrijvingen. Daarbij wordt ingezet op verdere optimalisatie en efficiëntie van de ontwikkelkosten, zodat de omvang van de geactiveerde ontwikkelkosten beheersbaar blijft.

De software is eigendom van Norma.

2. Materiële vaste activa

	Andere vaste bedrijfsmiddelen	
		€ x 1.000
Aanschafwaarde	58	
Cumulatieve afschrijving	-40	
Boekwaarde per 1 januari 2025		18
Mutaties:		
Investeringsen	6	
Desinvesteringen (Aanschafwaarde)	-8	
Desinvesteringen (cum. afschrijving)	8	
Afschrijvingen	-9	
		-3
Aanschafwaarde	56	
Cumulatieve afschrijving	-40	
Boekwaarde per 31 december 2025		15

De gehanteerde afschrijvingstermijn bedraagt drie jaar voor hardware en vijf jaar voor kantoorinventaris. Alle materiële vaste activa zijn eigendom van Norma.

3. Financiële vaste activa (effecten)

	2025	2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
Actuele waarde per 1 januari	8.937	8.639
Mutaties:		
Aankopen	3.081	3.554
Verkopen (actuele waarde)	-3.363	-3.989
Mutatie liquiditeiten	428	-228
Waardeverandering	347	962
	493	298
Actuele waarde per 31 december	9.429	8.937
Specificatie effecten:		
Aandelen(fondsen)	4.365	3.719
Vastgoed	106	0
Alternatieve beleggingen	91	852
Vastrentende waarde / Investment grade obligaties	4.218	4.144
Liquiditeiten	649	221
	9.429	8.937

Ultimo boekjaar is 100% van de effecten, met uitzondering van de liquiditeiten, beursgenoteerd (2024: 100%).

4. Vorderingen en overlopende activa

Rechthebbenden

Dit betreft de vordering op rechthebbenden uit hoofde van te veel uitbetaalde vergoedingen. Verrekening geschiedt middels in de toekomst uit te betalen vergoedingen. Op basis van ervaringen uit het verleden hebben de vorderingen een looptijd langer dan een jaar voordat de vordering is verrekend. Op de vordering is ultimo boekjaar een voorziening voor oninbaarheid opgenomen ad € 200.000 (2024: € 200.000). Er hebben geen afboekingen plaatsgevonden.

Ter verdeling te ontvangen gelden

Dit betreft de in het nieuwe boekjaar ontvangen rechtengelden die betrekking hebben op de periode tot en met het huidige boekjaar. De onderhandelingen over de vergoedingen voor Video-on-Demand (VoD) zijn nog gaande. Naar verwachting zullen deze vergoedingen voor Norma substantieel zijn.

Alle overige vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Op de overige vorderingen is, met uitzondering de vordering op rechthebbenden, geen voorziening in mindering gebracht.

5. Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

6. Algemene reserve

	2025	2024
	<i>€ x 1.000</i>	<i>€ x 1.000</i>
Stand per 1 januari	1.531	488
Af: resultaatbestemming	1.063	1.043
Stand per 31 december	2.594	1.531

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

7. Te verrekenen bedragen

	2025	2024
	<u>€ x 1.000</u>	<u>€ x 1.000</u>
Stand per 1 januari	3.273	3.542
Bij: inhouding servicevergoedingen bij incasso	2.271	2.262
Af: gerealiseerde servicevergoeding bij repartitie	-2.600	-2.466
Af: verdeling audiogelden afgesloten jaren	0	-64
Stand per 31 december	<u>2.943</u>	<u>3.273</u>

8. Collectief te verdelen rechten

Bestemmingsreserve SoCu-gelden

	2025	2024
	<u>€ x 1.000</u>	<u>€ x 1.000</u>
Stand per 1 januari	1.000	1.000
Mutaties:		
Toevoeging	784	1.068
Toekenningen	-960	-989
Geannuleerde projecten	76	20
	<u>-100</u>	<u>99</u>
Te verdelen Rechtengelden	-1	-99
Stand per 31 december	<u>899</u>	<u>1.000</u>

De post collectief te verdelen rechten wordt door de Commissie R&SC 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 vanaf repartitiejaar 2018 10% van de uitbetaalde gelden (met uitzondering van tv-uitzendingen 2021-2024: 5%), waarbij de omvang ultimo boekjaar maximaal € 1 miljoen mag bedragen.

De toegezegde, maar nog niet uitbetaalde, collectief te verdelen rechten zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

9. Voorziening

Dit betreft een voorziening voor (terechte) claims die na het reguliere claimproces zijn ontvangen (na-claims). Het verloop van de voorziening is als volgt:

	2025	2024
	<u>€ x 1.000</u>	<u>€ x 1.000</u>
Stand per 1 januari	352	55
Mutaties:		
Dotatie / (Vrijval) individueel te verdelen gelden	11	0
Dotatie vrijval onbekende betalingen	0	296
	<u>11</u>	<u>296</u>
Stand per 31 december	<u>363</u>	<u>352</u>

10. Kortlopende schulden

Individueel te verdelen rechten

	2025	2024
	<u>€ x 1.000</u>	<u>€ x 1.000</u>
Stand per 1 januari	15.705	18.194
Mutaties:		
Ontvangen incasso	11.500	13.441
Mutatie nog te ontvangen gelden	1.420	-338
Af: in verdeling genomen	-14.581	-15.696
Servicevergoeding (inhouding repartitie)	2.600	2.466
Te verrekenen bedragen	-2.271	-2.262
Reclassificatie	0	183
Naar nog te categoriseren rechtengelden	1.728	0
Naar voorziening na-claims en oninbare rekeningen-courant rechthebbenden	-19	-283
	<u>378</u>	<u>-2.489</u>
Stand per 31 december	<u>16.083</u>	<u>15.705</u>

De verdeling van rechten vindt plaats op basis van ingediende claims (met behulp van reserveringen) door rechthebbende en na goedkeuring. Per kalenderjaar heeft een aangesloten rechthebbende een bepaalde periode de tijd om te claimen voor het (her)gebruik van een filmwerk waaraan hij een bijdrage heeft geleverd. Betalingen vinden plaats onder voorbehoud. Bij uitbetaling worden bedragen onder de € 25 niet uitbetaald maar verantwoord onder rekeningen-courant rechthebbenden. Bij overschrijding van het genoemde bedrag vindt uitbetaling alsnog plaats.

Met betrekking tot ingediende claims geldt het volgende:

- Rechthebbenden dienen bij het indienen van claims te verklaren dat zij dit naar waarheid hebben gedaan.
- Ingediende claims die per jaareinde nog niet in behandeling zijn (genomen), worden in het nieuwe boekjaar verdeeld;
- Uit het buitenland ontvangen bedragen worden als verdeeld beschouwd op het moment dat er een sluitende specificatie aanwezig is. Deze bedragen worden verantwoord onder de rekeningen-courant rechthebbenden. Ontvangsten waarvan de specificatie ontbreekt worden opgenomen onder de individueel te verdelen gelden.
- Ingediende claims na jaareinde met een effect per jaareinde (bijvoorbeeld een extra hoofdrol boven de in reservering gezette hoofdrollen) worden in het nieuwe jaar verdeeld, wat een negatieve impact kan hebben op de reeds verdeelde gelden tot en met het lopende boekjaar;
- Intern uitgevoerde controles in het nieuwe boekjaar kunnen leiden tot een positieve dan wel een negatieve impact op de al verdeelde gelden in vorige boekjaren.

Op grond hiervan hebben rechthebbenden pas na drie jaar zekerheid over de totale opbrengst van hun ingediende claims over enig jaar.

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

Bedragen € x 1.000

	Thuiskopie gelden	Leenrecht gelden	TV uitzending	Overige gelden	Totaal
2021	0	0	393	167	561
2022	708	11	949	17	1.686
2023	1.682	52	2.426	71	4.230
2024	4.543	129	4.239	320	9.230
Te verdelen per 1 januari	6.933	191	8.007	576	15.706
Bruto incasso (ontvangst)	5.380	123	5.645	352	11.500
Mutatie nog te ontvangen gelden	259	4	1.088	68	1.420
In verdeling genomen	-5.573	-160	-8.544	-304	-14.581
Servicevergoeding - inhouding repartitie	839	24	1.708	29	2.600
Te verrekenen bedragen	-846	-19	-1.347	-59	-2.271
Reclassificatie	0	0	0	0	0
Naar nog te categoriseren rechtengelden	0	0	0	1.728	1.728
Naar voorziening na-claims en oninbare rekeningen-courant rechthebbenden	-18	0	0	-1	-19
Saldo mutaties	41	-29	-1.449	1.814	378
2021	0	0	0	167	167
2022	0	0	0	1	1
2023	688	11	251	74	1.023
2024	1.644	47	2.238	454	4.383
2025	4.642	105	4.069	1.693	10.509
Te verdelen per 31 december	6.974	162	6.558	2.390	16.083

Op basis van ervaringen uit het verleden lopen de individueel te verdelen rechtenschulden langer dan één jaar door voordat ze volledig zijn verdeeld.

Overige schulden en overlopende passiva

	2025	2024
	<u>€ x 1.000</u>	<u>€ x 1.000</u>
Schulden inzake het Norma Fonds (toegekende bedragen)	738	757
Nog door te betalen Audiogelden	9	9
Overige schulden	240	263
Stand per 31 december	<u>987</u>	<u>1.029</u>

Niet in de balans opgenomen activa en passiva

- De op de balansdatum aangegeven verplichting voor de huur in 2026 betreft € 44K. De huurovereenkomst loopt tot en met 30 april 2026. De huurovereenkomst is na afloop van de contractperiode stilzwijgend voortgezet. Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening is nog geen nieuwe overeenkomst vastgesteld. De verplichtingen zijn gebaseerd op de laatst geldende voorwaarden.
- De Stichting heeft een recht op nog uit te keren Video-on-Demand-gelden (meerdere jaren). Tegenover deze rechten staat de verplichting om deze gelden vervolgens uit te keren aan rechthebbenden. De onderhandelingen over deze vergoedingen zijn nog gaande. Naar verwachting zullen de gesprekken in 2026 leiden tot een overeenkomst. De vergoedingen zullen voor Norma substantieel zijn.
- De Stichting heeft Sena gemandateerd om in het buitenland ten behoeve van onze rechthebbenden Thuis kopie-audiogelden te incasseren en rechtstreeks te verdelen aan alle rechthebbende uitvoerende kunstenaars, voor zover die bij Sena bekend zijn. In 2025 heeft Sena € 480K (2024: € 207K) geïncasseerd en € 511K (2024: € 342K) kunnen doorbetalen.

Toelichting op de staat van baten en lasten

11. Baten

De servicevergoeding is over 2025 ten opzichte van 2024 met 5,4% (2023: -12,1%) gestegen. De ingehouden servicevergoeding over 2025 bedraagt 15% (2024: 15%) van de individueel uit te betalen gelden (met uitzondering van de doorbetaalde buitenlandse gelden 0%). Daarnaast gelden bijzondere afspraken ten aanzien van de inhoudingen op tv-uitzendingen (25% over nabetaling 2015-2020 en 20% over 2021-2024) en zakelijk tv-gebruik (20% over 2021-2024). De besluitvorming over de genoemde inhoudingspercentages heeft conform het repartitiereglement en de statuten plaatsgevonden.

12. Lonen, salarissen en sociale lasten

Het gemiddeld aantal werknemers (fte's) over 2025 bedraagt 9,2 (2024: 10,3 fte). De verdeling per afdeling is als volgt:

	2025	2024
Directie	0,8	0,8
Ondersteunende (staf) diensten	0,9	2,0
Juridische zaken	1,0	0,9
Repartitie	6,5	6,6
Totaal	9,2	10,3
	2025	2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
Salarissen	608	590
Sociale lasten	128	131
Pensioenpremies	83	86
	819	806

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.

Bezoldigingen

Bestuur

Functie(s)	Tom Nauta	
	Directeur- Bestuurder	Directeur- Bestuurder
Kalenderjaar	2025	2024
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Aantal kalendermaanden waarin functievervulling vóór 2025 / 2024	12,0	12,0
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	12,0	12,0
Deeltijdfactor in FTE	0,8	0,8
Individueel WNT-maximum	196.800	186.400
Uitgekeerde bezoldiging	143.191	139.521
Beloning betaalbaar op termijn	25.009	23.507
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	168.201	163.028
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.

Naast de hierboven vermelde topfunctionaris is er geen overige topfunctionaris met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging heeft ontvangen.

Raad van Toezicht

<i>bedragen in €</i>	G. Faber	A. Finkers	K. Tewarie	C. Parren	I. Kuiper	W. Wanrooij
Functie(s)	Voorzitter	Vice voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Individueel WNT-maximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600
Beloning	13.000	8.500	9.091	8.500	8.500	8.500
Belastbare onkostenvergoedingen	352	-	-	107	125	276
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	13.352	8.500	9.091	8.607	8.625	8.776
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2025	13.352	8.500	9.091	8.607	8.625	8.776
Motivering indien overschrijding: zie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024

Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/07 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning	13.000	8.500	11.000	8.500	8.500	8.500
Belastbare onkostenvergoedingen	586	-	-	29	142	188
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2024	13.586	8.500	11.000	8.529	8.642	8.688

Commissie R&SC

<i>bedragen in €</i>	J. Theuns	J. Evenhuis	R. Delfos	S. van Os	G. Hanegraaf
Functie(s)	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/06	1/1 - 30/09
Individueel WNT-maximum	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600
Beloning	6.584	5.864	4.671	2.286	1.013
Belastbare onkostenvergoedingen	59	253	123	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Subtotaal	6.643	6.118	4.795	2.286	1.013
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2025	6.643	6.118	4.795	2.286	1.013
Motivering indien overschrijding: zie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024					
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	5.697	4.583	3.409	3.484	3.072
Belastbare onkostenvergoedingen	115	303	154	25	166
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2024	5.811	4.885	3.563	3.509	3.238

13. Overige bedrijfskosten

	2025	2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
Diensten derden	350	269
Automatiseringskosten	164	156
Verdeelkosten	381	374
Overige personeelskosten	81	47
Huisvestingskosten	53	53
Kantoorkosten	19	24
Contributies	68	64
Advieskosten	43	35
Kosten RvT en Commissie R&SC	104	97
Marketing en communicatie	52	18
Incasso- en lobbykosten	8	30
	1.322	1.165

14. Financiële baten en lasten

	2025	2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
Gerealiseerde opbrengsten effecten	1.244	726
Waardeverandering van effecten	-356	361
Beheerkosten effecten	-82	-80
Overige rentelasten en bankkosten	114	132
	920	1.139

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 2025

De jaarrekening 2025 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 16 juni 2026. De Raad heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2025

Het bestuur stelt met goedkeuring van de Raad van Toezicht voor het positieve resultaat over het boekjaar 2025 in zijn geheel aan de algemene reserves toe te voegen. Dit voorstel is in de jaarrekening verwerkt.

Gebeurtenissen na balansdatum

Als één van de reparterende CBO's van thuiskopiegelden, is Stichting Norma in 2022 door Stichting de Thuiskopie op de hoogte gesteld van tegen deze stichting ingediende omvangrijke claims door betalingsplichtigen. Stichting de Thuiskopie beraadt zich op dit moment of en in hoeverre hieromtrent zal moeten worden gehandeld. Hierbij wordt mede gedacht aan het reserveren van nog niet uitgekeerde gelden maar ook aan het opschorten van toekomstige uitkeringen. Hoewel Stichting de Thuiskopie vertrouwen heeft in een goede afloop van de diverse procedures die het gevolg zijn van de ingediende claims is hieraan ook een risico verbonden voor toekomstige uitkeringen aan Stichting Norma.

Ondertekening van de jaarrekening

Hilversum, 16 juni 2026

Bestuur

T. Nauta
Directeur-bestuurder

Raad van Toezicht

J. Hamming
Voorzitter

A. Finkers
Lid – Vice voorzitter

G.P. Vermeulen
Lid

C. Parren
Lid

I. Kuiper
Lid

W. Wanrooij
Lid

Controleverklaring



Stichting naburige rechtenorganisatie
voor musici en acteurs (Norma)
T.a.v. de Raad van Toezicht
Catharina van Renneslaan 20
1217 CX HILVERSUM

Vallei Accountants Audit B.V.
is onderdeel van
Vallei Finance Group

E info@vaacc.nl
W www.vallei-audit.nl

IBAN NL74 RABO 0356 8652 15
BIC RABONL2U
BTW 8615.18.342.B.01
KVK 3212 6939

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel met beperking

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting naburige rechtenorganisatie voor musici en acteurs Norma (hierna: Stichting Norma) te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening uitgezonderd de mogelijke effecten van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking' een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van stichting Norma op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de staat van baten en lasten over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel met beperking

In de balans is onder de immateriële vaste activa een bedrag van € 202.000 opgenomen ter zake van software. Gedurende het boekjaar heeft de vennootschap een aanvullende afschrijving van € 225.000 op dit actief verwerkt, zoals toegelicht in noot 1 van de jaarrekening.

Wij hebben onvoldoende en geschikte controle-informatie kunnen verkrijgen ter onderbouwing van de veronderstellingen en prognoses die ten grondslag liggen aan de bepaling van deze aanvullende afschrijving.

Als gevolg hiervan konden wij niet vaststellen of deze extra afschrijving, en daarmee de boekwaarde van het immateriële actief per 31 december 2025 en de mutatie in de winst-en-verliesrekening, juist zijn geëvalueerd.

Wij zijn onafhankelijk van de 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).

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

Benadrukking ten aanzien van dat de naleving anticumulatiebepaling WNT niet is gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling,



Vallei Accountants Audit B.V. is statutair gevestigd te Woudenberg.

Op al onze diensten en offertes zijn de algemene voorwaarden NBA 2017 (variant 2) van toepassing, zoals gedeponeerd bij de griffie van de Arrondissementsrechtbank te Amsterdam en te raadplegen op onze website: www.vallei-audit.nl. Op verzoek wordt u een exemplaar toegezonden.

bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij ander WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag 2025 opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Uitgezonderd de mogelijke effecten van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking' zijn wij op grond van onderstaande werkzaamheden 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 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en artikel 2b tot en met 3.d.4. van het Besluit transparantieverslag richtlijn collectief beheer.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (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 stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

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, het controleprotocol WNT, 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 entiteit;
- 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Slidrecht, 25 juni 2026

Vallei Accountants Audit B.V.

Drs. G. van de Werken RA

RAV2026-041

3/3

Bijlagen

1. Transparantieverslag (verwijstabel)

Hieronder staat de verwijstabel inzake de wettelijke verplichting tot publicatie van een transparantieverslag zoals bedoeld in het Besluit transparantieverslag richtlijn collectief beheer, gepubliceerd in de Staatscourant op 25 november 2016. Doel van deze tabel is om de lezer gemakkelijk de verplichte elementen uit het transparantieverslag terug te laten vinden in dit jaarverslag.

	Omschrijving	Onderdeel jaarverslag	Pagina-nummer
Artikel 2	a een kasstroomoverzicht	Kasstroomoverzicht	24
	b informatie over weigeringen om een licentie te verlenen op grond van artikel 2l, derde lid van de Wet toezicht;	Transparantieverslag	48
	c een beschrijving van de wettelijke en bestuurlijke structuur van de collectieve beheersorganisatie;	idem	19
	d informatie over entiteiten die direct of indirect eigendom zijn, of geheel of gedeeltelijk onder toezicht staan van de collectieve beheersorganisatie;		n.v.t.
	e informatie over het totale beloningsbedrag dat in het afgelopen boekjaar aan de in artikel 2e, derde lid en artikel 2f van de Wet toezicht bedoelde personen is betaald, alsmede over andere aan hen verleende voordelen;		38, 39, 40
	f de financiële gegevens bedoeld in artikel 3 van dit besluit;	Zie artikel 3	21, 39
	g een speciaal verslag over het gebruik van bedragen die zijn ingehouden ten behoeve van sociale, culturele en educatieve diensten, waarin de informatie bedoeld in artikel 3 van dit besluit wordt opgenomen.	Zie artikel 3	11
Artikel 3	a financiële informatie over rechteninkomsten per beheerde rechtencategorie en per soort gebruik met inbegrip van informatie over de inkomsten voortvloeiend uit de belegging van rechteninkomsten en het gebruik van deze inkomsten;	Verslag van het bestuur, Toelichting op de balans, Toelichting op de staat van baten en lasten	3, 34, 37
	b financiële informatie over de kosten van rechtenbeheer en andere door de collectieve beheersorganisatie aan rechthebbenden verleende diensten, met een volledige beschrijving van ten minste de volgende posten:		
	1. alle bedrijfskosten en financiële kosten, met een onderverdeling per beheerde rechtencategorie en in geval van indirecte kosten die niet aan één of meer rechtencategorieën kunnen worden toegeschreven, een toelichting van de methode van toerekening van indirecte kosten;	Transparantieverslag	48
	2. bedrijfskosten en financiële kosten, met een onderverdeling per beheerde rechtencategorie en in geval van indirecte kosten die niet aan één of meer rechtencategorieën kunnen worden toegeschreven, een toelichting van de methode van toerekening van indirecte kosten, voor zover deze kosten betrekking hebben op het rechtenbeheer, met inbegrip van de beheerskosten die zijn ingehouden op of gecompenseerd met rechteninkomsten of inkomsten voortvloeiend uit de belegging van rechteninkomsten overeenkomstig artikel 2g, vierde lid, en artikel 2h, eerste tot en met derde lid van de Wet toezicht;	idem	48
	3. bedrijfskosten en financiële kosten voor andere diensten dan het rechtenbeheer, met inbegrip van sociale, culturele en educatieve diensten;	SoCu Fonds	32
	4. middelen die worden gebruikt om kosten te dekken;	Niet van toepassing	
	5. bedragen die zijn ingehouden op rechteninkomsten, onderverdeeld naar beheerde rechtencategorie, soort gebruik en het doel van de inhouding;	Transparantieverslag	48
	6. de percentages die de kosten van het rechtenbeheer en andere door de collectieve beheersorganisatie aan rechthebbenden verleende diensten weergeven ten opzichte van de rechteninkomsten in het betreffende boekjaar, per beheerde rechtencategorie, en in geval van indirecte kosten die niet aan één of meer rechtencategorieën kunnen worden toegeschreven, een toelichting van de methode van toerekening voor die indirecte kosten;	Kerncijfers, Transparantieverslag	17, 48

	Omschrijving	Onderdeel jaarverslag	Pagina-nummer
Artikel 3	c financiële informatie over aan rechthebbenden verschuldigde bedragen met een volledige beschrijving van ten minste de volgende posten:	Transparantieverlag	48
	1. het totale aan rechthebbenden toegeschreven bedrag, met een onderverdeling per beheerde rechtencategorie en soort gebruik;	idem	48
	2. het totale aan rechthebbenden betaalde bedrag, met een onderverdeling per beheerde rechtencategorie en soort gebruik;	idem	48
	3. de frequentie van de betalingen, met een onderverdeling per beheerde rechtencategorie en soort gebruik;	idem	48
	4. het totale geïnde maar nog niet aan rechthebbenden toebedeelde bedrag, met een onderverdeling per beheerde rechtencategorie en per soort gebruik en een aanduiding van het boekjaar waarin deze bedragen zijn geïnd;	idem	48
	5. het totale toebedeelde maar nog niet onder rechthebbenden verdeelde bedrag, met een onderverdeling per beheerde rechtencategorie en per soort gebruik en een aanduiding van het boekjaar waarin deze bedragen zijn geïnd;	idem	48
	6. wanneer een collectieve beheersorganisatie de verdeling en betaling niet heeft verricht binnen de in artikel 2i, derde lid, van de Wet toezicht vastgestelde termijn: de redenen voor de vertraging;	Verslag van het bestuur, Transparantieverlag	3, 48
	7. het totaal van niet-verdeelbare bedragen, met een toelichting over de aanwending van die bedragen;	idem	48
	d informatie over de financiële relatie met andere collectieve beheers-organisaties met een beschrijving van ten minste de volgende posten:	Transparantieverlag	48
	1. bedragen ontvangen van andere collectieve beheersorganisaties en bedragen betaald aan andere collectieve beheersorganisaties, met een onderverdeling per beheerde rechtencategorie, per soort gebruik en per organisatie;	idem	48
Artikel 4	2. beheerskosten en andere inhoudingen op de rechteninkomsten die verschuldigd zijn aan andere collectieve beheersorganisaties, met een onderverdeling per rechtencategorie, per soort gebruik en per organisatie;	idem	48
	3. beheerskosten en andere inhoudingen op de bedragen die betaald zijn door andere collectieve beheersorganisaties, met een onderverdeling per rechtencategorie en per organisatie;	idem	48
	4. de rechtstreeks onder rechthebbenden verdeelde bedragen die afkomstig zijn van andere collectieve beheersorganisaties, met een onderverdeling per rechtencategorie en per organisatie.	idem	48
	a de in het boekjaar ingehouden bedragen ten behoeve van sociale, culturele en educatieve diensten, met een onderverdeling per soort doelstelling en met voor elk soort doelstelling een onderverdeling per categorie beheerde rechten en per soort gebruik;	Toelichting op de balans	29, 48
	b een toelichting van het gebruik van die bedragen, met een onderverdeling per soort doelstelling met inbegrip van de kosten voor het beheer van de ingehouden bedragen ter financiering van sociale, culturele en educatieve diensten en van de afzonderlijke bedragen die voor sociale, culturele en educatieve diensten zijn aangewend.	idem	11, 32

2. Transparantieverslag

Toezicht

Governance gaat over het besturen en beheersen van een organisatie en verantwoordelijkheid en zeggenschap binnen een organisatie. Good governance stelt bestuurders in staat onderbouwde beslissingen te nemen en aan regelgeving te voldoen. Voor governance gelden diverse wettelijke normen. Deze hebben betrekking op: het bestuur; het financieel beheer; de transparantie; en de verslaglegging. De normen hebben eveneens betrekking op het interne toezicht, de deelname van rechthebbenden aan het besluitvormingsproces, de algemene rechten en bevoegdheden, alsook de extra eisen die zijn gesteld aan de dagelijkse leiding.

Doel van de regelgeving is: een rechtvaardige, efficiënte uitoefening van de rechten van rechthebbenden; een gezond financieel beheer van de geïnde inkomsten; en een doelmatige exploitatie. Norma beschikt over permanent toezicht op haar activiteiten en op (die van) de Directeur-bestuurder. De governance van Norma gaat uit van de volgende uitgangspunten: integriteit, vertrouwen en transparantie. Norma streeft naar een integere en open cultuur, waarbij oog is voor inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid. Daarnaast zijn de scheiding tussen intern toezicht en bestuur van de organisatie alsmede de betrokkenheid van en samenwerking met de rechthebbenden van groot belang.

De RvT en de Commissie R&SC bestaan ook deels of volledig uit rechthebbenden die worden voorgedragen door beroepsorganisaties (ACT, Kunstenbond en Samen1Stem) of de Vergadering van Aangeslotenen. Op deze manier hebben aangesloten rechthebbenden invloed op het beleid van Norma en toezicht op de taakuitvoering van Norma. Norma opereert binnen de kaders van de wet- en regelgeving, zoals de Wet Toezicht en geschillenbeslechting voor collectieve beheersorganisaties die in haar statuten en reglementen is verwerkt en waarin eisen zijn gesteld aan de governance van collectieve beheersorganisaties (cbo's).

- Zo draagt Norma zorg voor een billijke en evenwichtige vertegenwoordiging van rechthebbenden in het toezichthoudend orgaan.
- Zij leeft afspraken inzake het voorkomen en tegengaan van belangenverstrengeling strikt na.
- Norma publiceert de nevenactiviteiten van personen die zijn belast met de dagelijkse leiding dan wel zitting hebben in het toezichthoudend orgaan.
- De Wet normering topinkomens wordt gehanteerd voor de topfunctionarissen binnen de organisatie.
- De RvT waakt over de scheiding tussen beleid en uitvoering, het integriteitsbeleid en transparantie. Ook ziet de RvT erop toe dat de incasso en verdeling zorgvuldig en tijdig plaatsvinden tegen zo laag mogelijke kosten.

Naast genoemde normen heeft Norma zich vrijwillig verbonden aan Governance Code CBO's van VOICE. Hieruit volgt de verplichting om jaarlijks een transparantieverslag te publiceren en op de website aan te geven op welke wijze Norma invulling geeft aan de code en hoe deze in het afgelopen kalenderjaar is nageleefd.

Vaste onderdelen daarbij zijn:

- De rechtsvorm en het besturingsmodel;
- De wijze waarop Norma de code toepast;
- De manier waarop Norma haar relatie met belang dan wel rechthebbenden onderhoudt;
- Het functioneren van de organen die zijn belast met de dagelijkse leiding en de toezichtfunctie, alsmede de wijze waarop is omgegaan met dilemma's en situaties van belangenverstrengeling dan wel tegenstrijdige belangen.

Besturingsmodel

Stichting Norma staat voor een slagvaardige, efficiënte en betrokken organisatie die optimaal de belangen van de rechthebbenden behartigt. Norma kent een heldere verdeling van verantwoordelijkheden. Om de belangen van de rechthebbenden zo goed mogelijk te borgen hanteert Norma de volgende structuur voor haar RvT-model:

- *Directeur-bestuurder en het Bureau dat onder zijn leiding staat*

Norma heeft een vertrouwenspersoon aangesteld en beschikt over een meldregeling Vermoeden van een misstand of integriteitsschending inclusief klokkenluidersregeling, een gedragscode Integriteit en een reglement ter vermindering van belangenconflicten. Deze zijn geïntegreerd in de statuten. Norma heeft een Personeelsvertegenwoordiging (PVT). Deze voert periodiek overleg met de Directeur-bestuurder.

- *Raad van Toezicht (RvT)*

De Directeur-bestuurder staat onder toezicht van de RvT. De RvT bestaat uit voorgedragen leden en onafhankelijke interne toezichthouders. Voorgedragen leden zijn op voordracht van organisaties van rechthebbenden benoemd.

- *Commissie Repartitie en Sociaal-Culturele gelden (Commissie R&SC)*

De (vijf tot zeven) leden van de Commissie Repartitie en Sociaal-Culturele gelden worden voorgedragen door de verschillende belangenorganisaties van uitvoerende kunstenaars, alsmede door de jaarlijkse Vergadering van Aangeslotenen. De Commissie R&SC vertegenwoordigt de rechthebbenden van Norma. De RvT en Directeur-bestuurder worden ten aanzien van specifieke onderwerpen geadviseerd door de Commissie R&SC.

- *Vergadering van Aangeslotenen (VvA)*

Naast betrokkenheid in de RvT en de Commissie R&SC kunnen de aangesloten rechthebbenden hun stem laten horen via de VvA. De VvA stemt in met de benoeming van vertegenwoordigers van rechthebbenden in de Commissie R&SC en met de verantwoording van de RvT en de Directeur-bestuurder. Op 23 juni 2025 kwam de VvA bijeen.

Kring van belanghebbenden

Belangrijk in de onderhandelingen over rechtenvergoedingen is de positionering die Norma kiest ten aanzien van de betalingsplichtigen en ten aanzien van andere organisaties die filmmakers vertegenwoordigen. De verhoudingen tussen producenten en makersorganisaties en tussen makersorganisaties onderling staan regelmatig onder druk. Norma wil bijdragen aan een goed functionerend systeem van collectief beheer dat kan rekenen op het draagvlak van betalingsplichtigen, rechthebbenden, de wetgever en het bredere publiek. Norma streeft om die reden naar het naleven en uitdragen van waarden als redelijkheid, pragmatisme, voorspelbaarheid en betrouwbaarheid.

Tot de kring van belanghebbenden van Norma behoren, naast de (beroepsorganisaties van) rechthebbenden van wie de rechten worden beheerd, nationale en internationale beroeps- en belangenorganisaties van stakeholders, waaronder Lira, VEVAM, FAIR, Pictoright, Sena, BumaStemra, VOICE, SCAPR, AEPO-ARTIS, GAVA, het CvTA en in voorkomende gevallen de bij het auteursrecht en naburig recht betrokken ministeries.

Rapportage verslagjaar

Ook in 2025 heeft Norma aandacht besteed aan het verbeteren van de kwaliteit van de governance. De RvT hield een zelfevaluatie. Norma let daarnaast op (onverenigbare) nevenfuncties van leden van de RvT en Commissie R&SC en de Directeur-bestuurder. Diverse leden van de genoemde organen hebben de cursus Good Governance van VOICE gevolgd. Dit heeft bijgedragen aan het bewustzijn van het belang van governance in de praktijk.

Informatie weigering om een licentie te verlenen

Norma incasseert veelal op basis van vergoedingsrechten, maar in een aantal gevallen verleent zij ook toestemming bij collectief gebruik van uitvoeringen namens de door haar vertegenwoordigde rechthebbenden. De situatie dat Norma licenties heeft moeten weigeren, heeft zich niet voorgedaan.

Geïncasseerde en verdeelde inkomsten, toegerekende kosten, SoCu-fee en servicevergoedingen per rechtencategorie en soort gebruik

Rechtencategorie	Soort gebruik	Rechten- inkomsten *	Bruto verdeelde rechten- inkomsten **	Toegerekende kosten rechtenbeheer	SoCu-fee ***	Service- vergoedingen ****	Toegerekende kosten in percentage rechten- inkomsten	Toegerekende kosten in percentage bruto verdeelde rechten- inkomsten
		€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	%	%
Openbaarmakingsrechten	Tv-uitzendingen	4.336	7.440	1.603	298	1.487	37%	22%
	Zakelijk tv-gebruik	1.309	1.104	237	44	221	18%	21%
	Overige	0	46	2	4	7	NVT	4%
Andere rechten	Thuiskopie	5.380	5.573	573	426	839	11%	10%
	Leenrecht	123	160	24	14	24	20%	15%
	Overige (incl. buitenland)	352	258	18	3	22	5%	7%
Totaal		11.500	14.581	2.458	789	2.600	21,4%	16,9%

* Rechteninkomsten: door Norma namens rechthebbenden in het boekjaar ontvangen inkomsten op grond van een exclusief recht of een recht op billijke vergoeding. De nog te ontvangen rechteninkomsten op balansdatum zijn derhalve niet meegenomen.

** Bruto verdeelde rechteninkomsten: door Norma aan rechthebbenden betaalde bedragen exclusief inhoudingen SoCu-fee en servicevergoedingen.

*** De in 2025 ingehouden SoCu-fee is gebaseerd op een percentage van de bruto verdeelde rechteninkomsten minus de daarover berekende servicevergoeding.

**** Servicevergoedingen worden berekend over de bruto verdeelde rechteninkomsten.

Directe kosten worden rechtstreeks toegerekend aan de betreffende rechtencategorie en gebruiksoort. De indirecte kosten worden eerst toegerekend aan activiteiten waarna de kosten voor de activiteit rechtenbeheer uiteindelijk verdeeld worden over de betreffende rechtencategorie en gebruiksoort naar rato van de bruto verdeelde rechteninkomsten.

De toegerekende kosten van het rechtenbeheer uitgedrukt in een percentage van de bruto verdeelde rechteninkomsten over 2025 bedragen 16,9% (begroting 2025: 17%).

De resultaten uit beleggingen maken geen onderdeel uit van de beheerkosten. In 2025 waren de beleggingsinkomsten positief (€ 920K), met name veroorzaakt door waardeveranderingen van de beleggingsportefeuille. Deze baten vallen uiteindelijk ten gunste van de algemene reserve.

Toegeschreven en betaalde bedragen per rechtencategorie en soort gebruik

Rechtencategorie	Soort gebruik	Toegeschreven aan recht- hebbenden *	Betaald aan recht- hebbenden **	Betaal- frequentie
		€ 1.000	€ 1.000	aantal
Openbaarmakingsrechten	Tv-uitzendingen	7.440	6.774	4
	Zakelijk tv-gebruik	1.104	1.046	4
	Overige	46	46	2
Andere rechten	Thuiskopie	5.573	5.457	6
	Leenrecht	160	102	6
	Overige (incl. buitenland)	258	257	4
Totaal		14.581	13.682	

* Toegeschreven aan rechthebbenden in 2025: dit omvat het deel van de geïncasseerde gelden dat gealloceerd is aan geïdentificeerde of gelokaliseerde rechthebbenden.

** Betaald aan rechthebbenden: dit betreft de bruto rechtengelden die daadwerkelijk zijn uitbetaald aan rechthebbenden. Deze betaling kan betrekking hebben op toegeschreven bedragen over meerdere jaren.

Totaal geïnde, nog niet toebedeelde bedragen per rechtencategorie, soort gebruik en boekjaar

Rechtencategorie	Soort gebruik	Boekjaar waarin de bedragen zijn geïnd			Totaal
		2025	2024	2023	
		€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Openbaarmakingsrechten	Tv-uitzendingen	4.336	1.081	0	5.417
	Zakelijk tv-gebruik	543	49	0	592
	Overige	0	13	0	13
Andere rechten	Thuiskopie	1.934	667	0	2.601
	Leenrecht	93	38	10	142
	Overige (incl. buitenland)	1.958	395	0	2.353
Totaal		8.864	2.243	10	11.118

Totaal toebedeelde, nog niet betaalde bedragen per rechtencategorie, soort gebruik en boekjaar

Rechtencategorie	Soort gebruik	Boekjaar waarin de bedragen zijn geïnd									Totaal
		2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
		€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Openbaarmakingsrechten	Tv-uitzendingen	0	458	401	244	236	133	0	0	0	1.471
	Zakelijk tv-gebruik	78	70	56	41	37	0	0	0	0	281
	Overige	0	0	1	0	1	1	0	0	0	2
Andere rechten	Thuiskopie	179	204	115	145	138	32	29	14	4	860
	Leenrecht	0	4	6	5	7	11	0	0	0	34
	Overige (incl. buitenland)	1	120	-8	0	2	0	0	0	0	114
Totaal		257	855	571	435	420	177	29	14	4	2.763

Wettelijke termijnen

Norma heeft in het boekjaar 65% (2023: 64%) van de rechtengelden binnen de wettelijke termijnen verdeeld.

Rechtencategorie	Soort gebruik	Totaal ontvangen rechten-inkomsten in 2024 € 1.000	Toebedeeld binnen wettelijke termijnen € 1.000	In %	Toebedeeld in 2025 na wettelijke termijnen € 1.000	In %	Nog niet toegeschreven ultimo 2025 € 1.000	In %
	Tv-uitzendingen	6.179	3.862	63%	1.236	20%	1.080	17%
Openbaarmakingsrechten	Zakelijk tv-gebruik	980	637	65%	294	30%	49	5%
	Overige	88	60	68%	15	17%	14	15%
	Thuiskopie	4.859	3.015	62%	1.177	24%	667	14%
Andere rechten	Leenrecht	147	44	30%	66	45%	38	26%
	Overige (incl. buitenland)	1.188	1.076	91%	32	3%	80	7%
Totaal met doeldatum in boekjaar		13.441	8.694		2.820		1.927	
Faseringsverschillen incasso		0						
Totaal incasso 2024		13.441						

Met ingang van boekjaar 2023 is deze tabel opgesteld op basis van repartitie jaren die een doeldatum hebben in het boekjaar. Voor diverse soorten gebruik komt het voor dat de gelden voor één gebruiksjaar verspreid over meerdere boekjaren door Norma worden ontvangen. De laatst ontvangen gelden per gebruiksoort bepalen de doeldatum, ofwel de datum vóór het verstrijken van de wettelijke termijn.

Met betrekking tot gelden die nog niet zijn toegeschreven kunnen rechthebbenden hun rechten claimen op de betreffende werken. Deze werken zijn binnen het portal van Norma inzichtelijk.

Op basis van artikel 2i lid 8 Wet toezicht worden bedragen die drie jaar na afloop van het boekjaar van incasso niet kunnen worden verdeeld, als onverdeeld beschouwd. In 2025 waren er geen gelden die niet binnen deze termijn konden worden verdeeld (in 2024 was dit ook nihil) met uitzondering van gelden die worden ontvangen uit het buitenland waar geen specificatie van aanwezig is. Ultimo boekjaar is het bedrag dat ouder is dan drie jaar € 0 (2024: € 0).

Financiële informatie gedeeld met andere collectieve beheersorganisaties: de keten
 Norma heeft met drie andere collectieve beheersorganisaties, namelijk Stichting de
 Thuis kopie, Stichting Leenrecht en Videma aanwijzingsovereenkomsten afgesloten.

Rechtencategorie	Soort gebruik	Naam CBO	Bruto ontvangen van CBO € 1.000	Betaalde administratie- kosten aan CBO € 1.000	Netto ontvangen van CBO € 1.000	Betaald aan recht- hebbenden € 1.000
	Tv-uitzendingen	n.v.t				
Openbaarmakingsrechten	Zakelijk tv-gebruik	Videma	1.309	0	1.309	1.046
	Overige	n.v.t				
	Thuis kopie	Stichting de Thuis kopie	5.554	174	5.380	5.457
Andere rechten	Leenrecht	Stichting Leenrecht	127	4	123	102
	Overige (incl. buitenland)	n.v.t				