



NOS

Jaarverslag 2018

INHOUD	Samenvatting en leeswijzer	3
	Deel I Directieverslag	4
	Algemeen	4
	Financiële paragraaf	9
	Governance, Risk & Compliance	11
	Verklaring governance en interne beheersing	18
	Deel II Verslag raad van toezicht	19
	Deel III Jaarrekening	23
	Balans	23
	Exploitatierkening	25
	Kasstroomoverzicht	26
	Toelichting bij de jaarrekening 2018	27
	Waarderingsgrondslagen van balans en exploitatierkening	28
	Waarderingsgrondslagen balans	30
	Waarderingsgrondslagen exploitatierkening	33
	Waarderingsgrondslagen kasstroomoverzicht	35
	Toelichting op de balans	36
	Niet uit de balans blijvende verplichtingen	42
	Niet uit de balans blijvende activa en regelingen	44
	Toelichting exploitatierkening	45
	Deel IV Overige gegevens	54
	Controleverklaring	54
	Deel V Bijlage	59
	Toelichting op exploitatierkening volgens categoriale indeling	59
	Programmakosten per domein per platform	60
	Organogram	62
	Contactgegevens	63

SAMENVATTING & LEESWIJZER

Dit is het jaarverslag van de Nederlandse Omroep Stichting (NOS). In dit jaarverslag verantwoordt de NOS zich voor de activiteiten in 2018 en belichten we verder de belangrijkste ontwikkelingen die in 2018 hebben plaatsgevonden.

Het jaarverslag telt vijf onderdelen, te weten:

Deel I Directieverslag

Hierin wordt inzicht gegeven in en verantwoording afgelegd over de bedrijfsvoering.

Deel II Verslag raad van toezicht

Hierin wordt inzicht gegeven in hoe de raad van toezicht invulling heeft gegeven aan zijn toezichtsfunctie.

Deel III Jaarrekening

De jaarrekening geeft inzicht in de balanspositie per 31 december 2018 en een overzicht van de exploitatierekening en kasstroom 2018. Daarnaast wordt hier de toelichting op de balans en de exploitatierekening gegeven en zijn hier de toelichting op de nevenactiviteiten per cluster, de toelichting op sponsorbijdragen en bijdragen van derden, de toelichting op barteringcontracten opgenomen.

Deel IV Overige gegevens

Hierin vindt u de controleverklaring.

Deel V Bijlage

Hierin vindt u de aanvullende toelichting op de exploitatierekening volgens categoriale indeling, de programmakosten per domein per platform, het organogram van de NOS en de contactgegevens.

Om de toegankelijkheid van de informatie verder te vergroten, is het financiële jaarverslag ook via de corporate website www.over.nos.nl beschikbaar.

Inleiding

De Mediawet geeft de NOS de opdracht de Nederlandse bevolking te informeren op het gebied van nieuws, sport en evenementen. Om deze opdracht uit te voeren, heeft de NOS in haar beleidsplan als voornaamste doelstellingen geformuleerd:

- 1 Het borgen van de maatschappelijke relevantie van de publieke journalistiek en het verslag doen van (sport-)evenementen
- 2 Het consolideren van het bereik onder de bevolking.

De NOS slaagt erin bijna de gehele Nederlandse bevolking van 13 jaar en ouder te bereiken (92,3%). Met dit bereik is de NOS voor veel mensen een belangrijke bron van informatie. De uitvoering van de wettelijke opdracht wordt steeds complexer. Ons publiek verspreidt zich in hoog tempo over een groeiend aantal platforms (YouTube, Facebook, Twitter, Instagram e.d.). En het bepaalt veel meer dan in het verleden zelf wat het onder nieuws verstaat en waar en wanneer het dat nieuws wil horen of zien.

Het bereik van lineaire televisie daalt de laatste jaren. Die trend doet zich niet alleen voor bij de NOS maar bij alle publieke en commerciële omroepen (zie de tabel hieronder).

Jaar	Live naar tv zenders	Uitgesteld kijken (ugk)	TV zenders incl ugk	Overige schermtijd	Totale schermtijd
2012	190	6	196	0	196
2013	186	9	195	0	195
2014	190	10	200	0	200
2015	178	12	190	8	198
2016	170	13	183	9	192
2017	163	15	178	12	190
2018	156	17	173	15	188

(kijktijd in minuten per dag, bron: SKO)

De NOS slaagt er met haar multiplatformstrategie in het bereik hoog te houden, vooral door de forse groei van het aantal online-bezoekers. De traditionele platforms televisie en radio zijn echter nog steeds leidend. Het aantal kijkers naar grote evenementen als de Olympische Winterspelen en het WK voetbal, zijn hiervan het sprekende bewijs.

De daling in het bereik van de televisieprogramma's manifesteert zich bij alle leeftijdscategorieën, maar is het sterkst bij jongeren. Via de site en de mobiele app(s) weet de NOS de jongere leeftijdscategorie, die een sterk afnemende belangstelling heeft voor de televisie en de radio, voor een deel alsnog aan zich te binden.

Uit onderzoek blijkt dat onze site en met name de apps, in verhouding tot die van onze concurrenten, succesvol zijn. Zo heeft bijvoorbeeld de NOS-app een hoger dagbereik dan de app van NU.nl. Het online-weekbereik van de NPO (incl. NOS) bedroeg in 2018 gemiddeld 5,7 miljoen gebruikers. Dat komt neer op 39,2% van alle mensen van 13 jaar en ouder. De NOS bereikt 4,1 miljoen gebruikers per week (28,3%). Kortom, de NOS is binnen het NPO online domein goed voor 72,2% van het bereik. De NOS voegt aan het weekbereik van de NPO van in totaal 5,7 miljoen wekelijks 2,5 miljoen unieke gebruikers toe.

Aan dit bereik draagt het in 2018 gelanceerde NOS Stories voor een belangrijk deel bij: NOS Stories heeft op Instagram inmiddels ruim 380.000 volgers en op YouTube ruim 35.000 abonnees. Ook het Jeugdjournaal doet het goed: 170.000 volgers op Instagram en ruim 320.000 YouTube-abonnees.

Ons publiek op radio en televisie wordt gemiddeld ouder, maar datzelfde publiek, zo blijkt uit het bereiksonderzoek, is ons zeer trouw. Uit kwalitatief onderzoek blijkt keer op keer dat men de kwaliteit van de informatie die de NOS biedt, herkent en hecht aan de ordening en duiding van de NOS-programma's. Dat ouder worden geldt trouwens voor de totale bevolking, dus voorlopig zullen radio en televisie een belangrijke rol blijven spelen in de informatievoorziening van een groot deel van de samenleving.

De NOS is van oudsher zeer sterk op het terrein van tijdsgebonden content (live-aanbod): actuele nieuwsgebeurtenissen en nationale en internationale (sport-)evenementen, door de NOS verslagen, trekken grote aantallen (ook jonge) mensen naar de publieke tv- en radiozenders. De behoefte van het publiek om deze gebeurtenissen live mee te beleven zal niet afnemen. Live-aanbod (nieuws, sport en evenementen) vormt één van de belangrijke assets van de publieke omroep in een media-wereld waarin partijen als Netflix, Facebook, Google en YouTube ook vechten om de media-aandacht van het publiek. Naast haar live lineaire aanbod heeft de NOS de voorbije jaren fors ingezet op de toenemende on-demand behoefte bij het publiek om 24 uur per dag op de hoogte te zijn van wat er in de wereld gebeurt. Wij hebben ons daarbij niet uitsluitend gericht op de ontwikkeling van de website en de apps, maar ook in toenemende mate op onze aanwezigheid op sociale media.

Onze inspanningen online en op de sociale media zullen wij de komende jaren voortzetten en intensiveren. Voorts zijn wij doende onze organisatie zodanig in te richten en onze programmaproducten zo divers te maken, dat wij op ieder platform succesvol kunnen opereren.

In 2018 keek gemiddeld 63,1% van alle Nederlanders van zes jaar en ouder minimaal één keer per week vijf minuten naar de NOS. Omgerekend komt dat neer op 9,8 miljoen mensen. In 2017 was het gemiddeld weekbereik 65%. Net als vorig jaar daalt het bereik van de NOS op televisie. Ondanks de daling is televisie voor de NOS nog steeds het platform met het grootste bereik. Het NOS Journaal is nog altijd een belangrijke nieuwsbron voor veel Nederlanders en is op acht van de tien avonden het meest bekeken programma. De dalende trend is in lijn met de cijfers voor het bereik van de NPO en de commerciële tv-zenders en wordt veroorzaakt doordat er gemiddeld minder publiek voor de televisie zit.

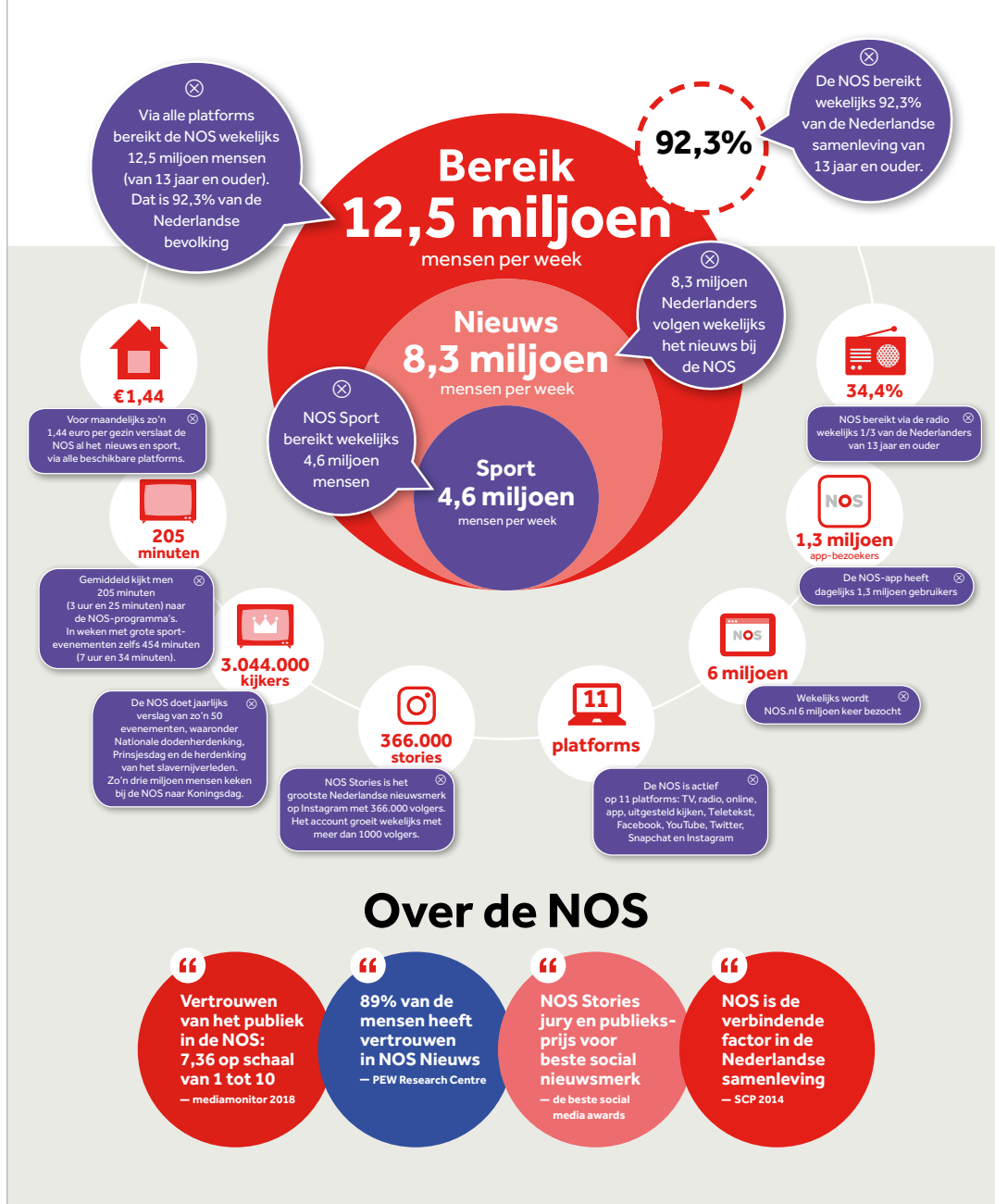
Wat betreft radio geldt dat de ontwikkelingen van het bereik in grote lijnen overeenkomen met het verloop van het bereik op televisie. Er is sprake van een dalende trend, al gaat die minder hard dan bij televisie. Het weekbereik is - net als in 2017 - licht gedaald. Gemiddeld bereikte de zender in 2018 wekelijks ruim 2,3 miljoen mensen van 10 jaar en ouder. In het vorige verslagjaar lag het weekbereik op bijna 2,4 miljoen luisteraars. Het publiek van Radio 1 is relatief oud, maar de gemiddelde leeftijd van de luisteraar is afgelopen jaar gelijk gebleven (62 jaar).

Online zet de groei vooral door op onze apps. De app maakte in 2018 een groei door van bijna 33% en bereikte dagelijks gemiddeld 1,3 miljoen bezoekers. De site groeide licht (circa 8%) naar 1,1 miljoen bezoekers per dag.

Naast traditionele platforms hebben sociale media zich de afgelopen jaren dermate ontwikkeld dat ze niet meer weg te denken zijn als platforms om nieuws en sport te volgen. De NOS heeft accounts op Facebook, Twitter, Instagram, YouTube en ook Snapchat om het publiek te informeren met nieuws en sport. Het algemene NOS Twitter-account heeft van de sociale media het hoogste aantal volgers en eindigde 2018 met ruim 1 miljoen volgers. NOS op Facebook heeft er eind 2018 ruim 778.000, maar groeit harder dan Twitter. Dit jaar groeien met name de Instagram- en YouTube-kanal van de NOS hard. Het totale aantal volgers op Instagram is dit jaar meer dan verdubbeld, op YouTube is het totale aantal abonnees van de NOS-kanal van 155.000 naar 486.000 abonnees met meer dan 200% gegroeid.

Deze ontwikkeling komt met name door de enorme groei van het NOS Jeugdjournaal op YouTube.

De NOS in cijfers



Over de NOS



Organisatie en personeel

De NOS maakt televisie- en radioprogramma's en online content. Het op de verschillende media verslag doen van de belangrijkste en opvallendste gebeurtenissen in Nederland en de wereld is mensenwerk. Bij de NOS zijn ruim 750 collega's hiermee dag en nacht bezig. In veel gevallen werken zij op onregelmatige tijden in binnen- en buitenland onder soms moeilijke omstandigheden.

De NOS streeft naar aanwezigheid op zoveel mogelijk platforms waarvoor specifieke content wordt gemaakt. Uiteindelijk kent ieder platform z'n eigen wetmatigheden. De NOS investeert daarom veel in haar kapitaal, de mensen, in arbeidsomstandigheden, vakbekwaamheid en persoonlijke ontwikkeling. De NOS-medewerkers geven door middel van hun niet aflatende inzet blijk van een grote verbondenheid met de NOS-organisatie. Dit komt ook naar voren in de resultaten van het NOS medewerkersonderzoek 2018 (zie navolgende tabel). In vergelijking met andere organisaties zijn medewerkers zeer betrokken bij en hebben zij een grote tevredenheid over hun werk.

Medewerkersonderzoek 2018 - Deelname van 77% van de NOS-medewerkers

Tevredenheid	NOS	Beroepsbevolking	Maatschappelijke organisaties
Tevredenheid over werken bij de NOS			
(helemaal) mee eens	90%	80%	76%
Bevlogenheid	6,4	6,4	6,3

De uitdaging voor de NOS is om enerzijds, vanwege de krappe arbeidsmarkt, talent te behouden en anderzijds om de uitstroom op peil te houden zodat vernieuwing mogelijk is. Ook het vergroten van het bereik onder jongeren en diversificatie van ons programma-aanbod, en met het oog hierop van het personeelsbestand van de NOS, zijn belangrijke speerpunten in het beleidsplan.

Samenwerking

De NOS is als publieke omroep verantwoordelijk voor een brede nieuwsvoorziening die betrouwbaar is en onafhankelijk. Deze nieuwsvoorziening behelst Nieuws, Sport en Evenementen. De NOS streeft ernaar deze informatie toegankelijk te maken via alle beschikbare media en voor alle maatschappelijke geledingen. De NOS is daardoor inmiddels een grote en relevante journalistieke speler en voelt vanuit die positie ook verantwoordelijkheid voor de journalistieke kwaliteit en journalistieke infrastructuur van dit land.

In dat kader heeft de NOS de banden met de regionale omroepen aangehaald en wordt onderzocht waar, vanuit die gevoelde verantwoordelijkheid, het bereik en de impact van de landelijke en regionale journalistiek kan worden versterkt.

De nauwere samenwerking is in februari 2019 vormgegeven in het Convenant Versterking Publieke Journalistiek, dat is ondertekend door de NOS en de gezamenlijke Regionale Omroepen. Doel van het convenant is het rechtstreeks plaatsen van NOS-berichten op de websites en apps van de regionale omroepen. En omgekeerd: content van regionale omroepen krijgt een vaste plek op NOS.nl en de NOS-app.

Vanuit diezelfde gevoelde verantwoordelijkheid neemt de NOS deel aan de gesprekken die op instigatie van het Ministerie van OCW tot stand zijn gekomen tussen publieke en private partijen uit de mediasector waar o.a. met de dagbladen wordt gesproken over de vraag hoe de kwaliteit en impact van de journalistiek in Nederland kan worden versterkt.

Publieksreacties in 2018

We vinden het belangrijk dat ons publiek ons weet te vinden voor vragen, klachten of suggesties. Dit contact met ons publiek gebruiken wij om onze programma-uitingen verder te verbeteren. Ook in 2018 werd er veelvuldig gebruikgemaakt van het contactformulier op www.over.nos.nl, Twitter en WhatsApp om ons te bereiken. Door een rijk sportjaar met de Olympische Winterspelen en het WK voetbal kregen we veel vragen over onze uitzendingen. Op nieuwsgebied leidden de onderwerpen klimaat, nepnieuws en Brexit tot veel publieksreacties. Deze reacties zijn zowel positief als negatief van aard, ook wordt in veel gevallen om aanvullende informatie gevraagd. Het artikel over George Soros, later door de Hoofdredactie ingetrokken, leidde tot veel kritiek. Ook zijn er dit jaar veel klachten binnengekomen sinds er advertenties te zien zijn op de app. Gelukkig wist men ons ook te vinden voor complimenten, zoals bij de sportverslagen, nieuwsspecials en de jaaroverzichten.

Exploitatiesaldo

De NOS heeft het jaar 2018 afgesloten met een negatief resultaat van € 3 mln. Dit negatieve resultaat wordt met name veroorzaakt doordat ten aanzien van enkele strategische contracten in afstemming met alle stakeholders is besloten een contractwaarde af te sluiten die niet geheel door de NPO wordt gefinancierd. Voor het gedeelte dat niet door de NPO wordt gefinancierd is het noodzakelijk een voorziening te vormen van € 6,9 mln. Zonder vorming van deze voorziening zou er sprake zijn van een positief resultaat van € 3,9 mln.

Dit positieve resultaat wordt veroorzaakt doordat besloten is de regeling inzake jubileumuitkeringen met ingang van 2021 te beëindigen in verband met bezuinigingen, hetgeen heeft geleid tot een vrijval van de voorziening van circa € 1 mln. Daarnaast zijn er maatregelen getroffen ter opvang van de kosten van het vormen van eerder genoemde voorziening van € 6,9 mln en is er vooruitgelopen op de bezuinigingen 2019 terughoudendheid bij het invullen van vacatureruimte.

De NOS krijgt budget toegekend op basis van intekening. De intekening en toekenning vinden plaats op basis van begrote kosten. Vertrekpunt is in principe een sluitende begroting. De werkelijke kosten kunnen door diverse omstandigheden afwijken van de begroting. Er is een planning & control-cyclus ingericht die deze afwijkingen bewaakt. Deze afwijkingen leiden over het algemeen tot beperkte positieve en/of negatieve resultaten die worden toegevoegd dan wel onttrokken aan de daarvoor bestemde Reserve voor media-aanbod (RMA). Als de RMA boven een, door de NPO bepaald, gemaximeerd niveau uitkomt, vloeit het meerdere terug naar de NPO en is het weer beschikbaar voor programmering waarop kan worden ingetekend.

Ten opzichte van 2017 was het afgelopen jaar sprake van hogere toegekende middelen voor Media-aanbod (€ 46 mln) waartegenover hogere directe productiekosten staan (€ 49 mln). Dit houdt met name verband met de in 2018 uitgezonden superevenementen (de Olympische Winterspelen en het WK voetbal) en de dotatie aan de voorziening voor verlieslatende contracten. De salarissen en sociale lasten zijn hoger (€ 2,8 mln) als gevolg van de afgesloten cao en een toename van het gemiddelde aantal medewerkers als gevolg van uitbreiding van de programmering en tijdelijke contractering rondom (super-)evenementen. De afschrijvingen en overige bedrijfslasten zijn met name lager (€ 0,9 mln) door uitgestelde investeringen.

Het negatieve resultaat van € 3 mln komt geheel ten laste van de Reserve voor media-aanbod. Hierdoor bedraagt het Eigen vermogen per 31 december 2018 € 12,3 mln en is als volgt samengesteld:

Algemene reserve	€ 11,0
Reserve voor media-aanbod	€ 1,3
	€ 12,3

Financiering, kasstroom en vooruitblik

In 2018 zijn de investeringen € 1,1 mln hoger geweest dan de afschrijvingen en de aflossing op de hypotheek. De onderhanden werken-positie is € 29,7 mln afgenomen door uitzendingen van super-evenementen hetgeen een positieve invloed heeft gehad op het bankkrediet. In 2019 zal de onderhanden werken-positie toenemen door vooruitbetalingen van de Olympische Spelen 2020 en het WK voetbal, welke door de NPO zullen worden voorgefinancierd. In 2018 is afgesproken dat het over 2018 ontvangen werkkapitaal in 2019 wordt terugbetaald, waardoor er per 31 december 2018 eenmalig een positieve liquiditeitspositie bestaat. In 2019 zal deze hierdoor afnemen, maar verwacht de NOS ruim binnen de maximaal beschikbare bancaire kredietruimte te blijven en voldoende liquiditeit

beschikbaar te hebben om aan haar toekomstige betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. De liquiditeitsratio (current ratio) is 0,6.

Ten aanzien van de solvabiliteit is het door wettelijke beperkingen niet mogelijk voor de NOS om de ratio (13,2%) te verbeteren, omdat er sprake is van een vaste Algemene reserve en de Reserve voor media-aanbod alleen is bedoeld om jaarlijkse schommelingen op te vangen.

Voor 2019 is de bezuinigingsdoelstelling van circa € 4 mln verwerkt in een sluitende begroting. Doordat 2019 geen superevenementenjaar is en er sprake is van bezuinigingen neemt het budget Media-aanbod af met circa € 43 mln. Door het lagere budget verwacht de NOS dat het aantal personeelsleden licht zal dalen, maar zal de NOS haar activiteiten nog in hoge mate kunnen continueren. Er zullen (veelal vervangings-)investeringen in gang worden gezet met een totale waarde van circa € 8 mln. Ten behoeve van het bereiken van onze strategische doelstellingen is er continu sprake van onderzoek en productontwikkeling zowel vanuit een inhoudelijke als technische invalshoek.

Door werkkapitaalverstrekking en voorfinanciering van superevenementen door de NPO zal het rekening-courantsaldo met de bank een groot deel van het jaar positief zijn. Er worden slechts in beperkte mate contracten in vreemde valuta afgesloten waardoor er nagenoeg geen sprake is van valutarisico's.

Ten aanzien van 2020 en verder is de financiering van de totale publieke omroep onduidelijk. Op dit moment wordt er door de Minister een toekomstvisie gemaakt, waarna duidelijk wordt hoe de financiering er op termijn uit gaat zien. Op dit moment is niet duidelijk wat de eventuele consequenties voor de NOS zullen zijn, zowel voor 2020 als de jaren daarna.

Governance

De NOS is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan en de taken van de NOS zijn vastgelegd in de Mediawet. Als publieke omroep heeft de NOS van de overheid de taak gekregen alle inwoners van Nederland onafhankelijk en betrouwbaar nieuws aan te bieden en verslag te doen van grote (sport) evenementen.

De bestuurlijke organen van de NOS zijn een directie en een raad van toezicht. De directie legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Per 1 december 2011 is een onafhankelijke raad van toezicht benoemd. Deze raad van toezicht, bestaande uit 6 leden waarvan een voorzitter en een vicevoorzitter, houdt toezicht op het beleid van de directie, op de algemene gang van zaken binnen de NOS en de pluriformiteit van het media-aanbod van de NOS. Ook staat de raad van toezicht de directie met advies terzijde. De directie, bestaande uit een algemeen directeur en een zakelijk directeur, bestuurt de NOS en is belast met de dagelijkse leiding en het (financiële) beleid van de NOS.

Binnen de NOS zijn checks & balances in het governance proces opgenomen. In 2018 heeft de NOS het proces van risicomanagement verder doorgezet en versterkt. In verband met de komst van de nieuwe algemeen directeur heeft er een herijking van het strategische risicomanagement plaatsgevonden, waarbij onder meer risicohouding en risicobereidheid opnieuw zijn bepaald.

Risk governance van de NOS

NOS Cyclus	Risicomanagement cyclus	Besluitvorming	Riskgovernance
Strategisch beleidsplan	<i>Strategische risicomanagement cyclus:</i> Risicohouding Risicobereidheid Risicotolerantie Strategische risico's Strategische beheersing Scenario planning	Risicoprofiel <i>bepaling en bewaking</i> <i>NOS: Eén keer per jaar, tenzij er een specifieke aanleiding is.</i>	Directieteam en raad van toezicht
Jaarplannen	<i>Operationele risicomanagement cyclus:</i> Operationele risico's Operationele beheersing Themarisico's en beheersing	Risicomonitoring <i>NOS met een frequentie, afhankelijk van welk risico, van dag, maand, kwartaal, halfjaar of jaar.</i>	Directieteam en hoofden van afdelingen en medewerkers Management review in zakenoverleg Management review in zakenoverleg Management review in zakenoverleg

Gedragcode Goed Bestuur en Integriteit Publieke Omroep 2018

Per 1 januari 2018 geldt de 'Gedragcode Goed Bestuur en Integriteit Publieke Omroep 2018'. De gedragcode is van toepassing op alle medewerkers die op basis van arbeidsovereenkomsten werkzaam zijn bij de instellingen die zendtijd hebben verkregen voor landelijke omroep, evenals voor de bestuurders en toezichthouders van deze instellingen. De gedragcode is opgesteld omdat de publieke omroep een maatschappelijke organisatie is die uit algemene middelen wordt gefinancierd, waarbij vertrouwen van de belanghebbenden, goed ondernemerschap, transparantie, integriteit, onafhankelijkheid, betrouwbaarheid en het afleggen van verantwoording essentiële voorwaarden zijn om geloofwaardig te voldoen aan de wettelijke taakopdracht van de publieke omroep.

Een onafhankelijk toezichtorgaan, de Commissie ter bevordering goed bestuur en integriteit publieke omroep (CIPO), ziet toe op de handhaving en naleving van de Gedragcode Goed Bestuur en Integriteit Publieke Omroep 2018 bij de publieke omroep maar heeft geen toezichthoudende taken in bestuursrechtelijke zin. CIPO faciliteert naleving van deze gedragcode met adviezen en onderzoeken, op verzoek of op eigen initiatief. Jaarlijks legt CIPO verantwoording af via een afzonderlijk jaarverslag.

De verantwoording van de Gedragcode Goed Bestuur en Integriteit Publieke Omroep 2018 moet op een adequate en toegankelijke wijze plaatsvinden. De verantwoording door de NOS vindt plaats in dit Jaarverslag en op onze corporate website www.over.nos.nl.

Medewerkers van de NOS ontvangen jaarlijks een brief waarin de Gedragcode Goed Bestuur en Integriteit Publieke Omroep onder de aandacht wordt gebracht. Tevens ontvangen de medewerkers een meldingsformulier voor de verschillende registers. Het aantal meldingen is zeer gering en hierbij zijn geen materiële zaken.

In 2018 voldeed de NOS niet geheel aan de Gedragcode Goed Bestuur en Integriteit Publieke Omroep 2018. Het vereiste register nevenactiviteiten komt in 2019 beschikbaar. In 2018 heeft de NOS rekening gehouden met de op 26 september 2017 gepubliceerde beleidslijn van het Commissariaat voor de Media. Dit heeft enkele kleine aanscherpingen geleverd van het bestaande beleid.

Compliance

De NOS beschikt over een compliance officer die een toetsing uitvoert op het correct naleven van de voorschriften uit Gedragcode Goed Bestuur en Integriteit Publieke Omroep 2018. Het voldoen aan de Mediawet, de aanbestedingsrichtlijnen, de WNT en andere relevante wet- en regelgeving wordt bewaakt door de Juridische afdeling. Na toetsing door de Belastingdienst heeft de NOS zich gekwalificeerd voor het zogenaamde horizontaal toezicht. Daarbij wordt bij twijfel over fiscale vraagstukken in overleg met de Belastingdienst getreden over de wijze van belastingheffing. De compliance officer is het centrale loket voor alle compliance- & integriteitsvraagstukken binnen de NOS. Om een integrale aanpak te realiseren wordt in het managementteam met de directie de keten van governance, risicomanagement en compliance besproken.

Risicomanagement

De NOS heeft in 2018 haar risicomanagementproces verder doorontwikkeld, waarbij extra aandacht is besteed aan de werking van de beheersmaatregelen. De NOS heeft een keuze gemaakt voor een risicomanagementraamwerk dat aansluit bij de werkwijze en cultuur van de NOS. Zo heeft de NOS gekozen voor het COSO-Enterprise Risk Management (ERM) en het RAVC-model voor het concretiseren van het risicomanagementproces aan de ene kant en de risicohouding en risicobereidheid aan de andere kant. De functie van deze modellen is om een gestructureerd proces te doorlopen zodat er procesmatig geen hiaten zijn. Het Broadcast In Control (BRIC) proces is hierin geïncorporeerd. Binnen de NOS zijn er twee risicomanagementcycli vastgelegd:

1 De strategische risicomanagementcyclus:

Deze cyclus behelst onder andere het inrichtingsvraagstuk over risicogovernance, risicohouding van het directieteam, risicobereidheid en –tolerantie vastgesteld door het directieteam en de strategische risico's in relatie tot het strategisch plan NOS 2023. In verband met de komst van de nieuwe algemeen directeur heeft het directieteam deze cyclus opnieuw herijkt. De nieuwe algemeen directeur en zakelijk directeur hebben opnieuw in gezamenlijkheid hun risicohouding en risicobereidheid besproken en vastgesteld, tezamen met de strategische risico's die zij zien.

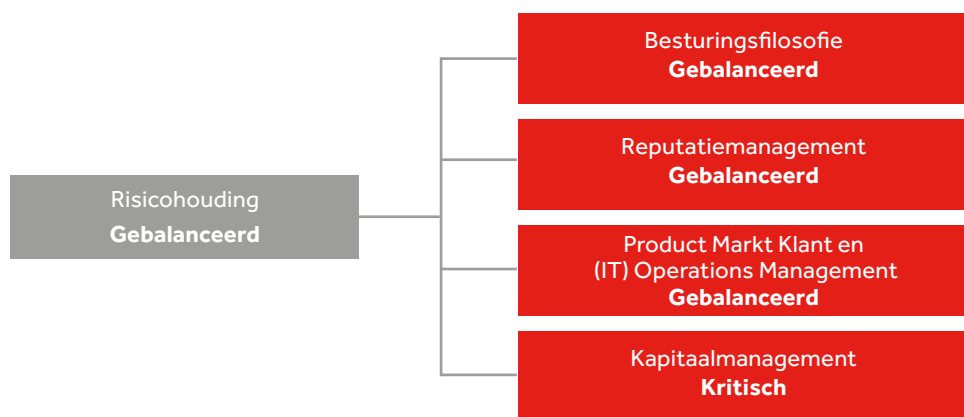
2 De operationele risicomanagementcyclus:

Deze cyclus gaat over het expliciteren van de operationele-, compliance- en financiële risico's die gelopen worden op alle afdelingen en door de hele organisatie en in de uitbestedingsketen. De NOS heeft een keuze gemaakt om een ketenaanpak te kiezen, waarbij voor de drie programma-afdelingen het mediaproces leidend is geweest. Voor Nieuws, Sport en Evenementen zijn door middel van deze ketenaanpak de kernrisico's verder geëxpliciteerd en aangescherpt naar de huidige standaarden en inzichten. In 2018 is alle hoofden van de afdelingen gevraagd naar hun belangrijkste risico's in de uitvoering. Deze zijn door de risicomanager met de hoofden besproken. Hiervan is een rapportage gemaakt naar het directieteam.

Beide cycli maken onderdeel uit van de reguliere planning & control-cyclus van de NOS. In alle managementreview-gesprekken tussen het management en de directie en de auditcommissie van de raad van toezicht staat risicomanagement op de agenda en draagt het bij aan een zelflerende organisatie en het zelfreflecterend vermogen van de NOS.

Risicohouding

De risicohouding van de directie van de NOS is volgens het gehanteerde RAVC-model gebalanceerd, met uitzondering van het kapitaalbeleid, dat als kritisch wordt gedefinieerd. Dat betekent dat de NOS t.a.v. financiële risico's zeer risicomijdend is. De weging van de risicohouding is gedaan op een vijfpuntsschaal van: nul, kritisch, gebalanceerd, opportunistisch en maximaal.



Risicobereidheid

De risicobereidheid is op basis van de risicohouding gedefinieerd en heeft geleid tot een achtentwintigtal ondernemingswaarden die uitgangspunt zijn bij het gevoerde beleid.

Strategische risico's

De directie heeft op basis van haar strategisch beleidsplan 2019-2023 (SBP) de strategische risico's geactualiseerd. Deze risico's hangen samen met de belangrijkste doelstellingen uit het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 nl:

- Gelet op het belang voor de samenleving van publieke, onafhankelijke journalistiek en van het verslag doen van (sport-)evenementen, moet dit belang voor de lange termijn geborgd worden;
- Kwaliteit, zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, ongebondenheid en pluriformiteit staan daarbij voorop, als essentiële voorwaarden voor het voortbestaan van de publieke nieuwsvoorziening, zoals door de NOS vormgegeven;
- Gelet op het publieke karakter van de NOS-organisatie voelen wij ons verplicht met onze programma-uitingen in principe iedereen aan te spreken en te bereiken.

Om dit te kunnen realiseren heeft de directie de voornaamste externe en interne risico's geïdentificeerd en de daarbij behorende beheersmaatregelen gedefinieerd, waarbij de relatie is aangegeven met de belangrijkste speerpunten van beleid zoals deze in het Strategisch beleidsplan zijn verwoord.

Externe risico's:

1 Financiële afhankelijkheid en continuïteit

Risico: Indien de continuïteit van voldoende financiering in gevaar komt bestaat het risico dat het voldoen aan de wettelijke taken door de NOS in het geding komt. Gevolg: verarming (publieke) nieuwsvoorziening, discontinuïteit NOS-organisatie, verlies maatschappelijke relevantie/verankering.

Beheersing: Om dit risico te kunnen beheersen, heeft NOS zich ten doel gesteld om aanwezig te zijn op alle platforms waar het publiek zich bevindt, zodat zij iedereen kan bereiken en maatschappelijk relevant is. De NOS heeft de overtuiging dat stakeholders dan (binnen en buiten het publieke bestel) zien wat de impact van NOS op de Nederlandse samenleving is en overtuigd blijven/raken van het belang van een voldoende financiële basis voor de publieke nieuwsfunctie.

Daarnaast zullen er waar nodig gesprekken zijn met organisaties die invloed hebben op beleidsvoorbereiding om de verbindende en maatschappelijke rol die de NOS vervult onder de aandacht te houden. Wettelijk heeft de NOS een minimum budgetgarantie.

2 Inspelen op veranderend mediagebruik / belang ruim online beleid

Risico: Als er beperking komt op de online-mogelijkheden van het verspreiden van het nieuws, zal het bereik van de NOS, met name onder een jonger publiek, substantieel afnemen en de verbindende kracht van de NOS (zoals beschreven door het SCP) in de kern worden aangetast. De NOS kan dan immers brede delen van de samenleving niet meer bereiken.

Beheersing: Aan stakeholders duidelijk maken dat brede online mogelijkheden, ook op derden platforms, van essentieel belang zijn om ook jongeren te bereiken en een verbindende rol te kunnen blijven spelen in de samenleving. Daarnaast blijft het experimenteren en innoveren ten behoeve van de nieuwstaak op deze derden platforms van groot belang, hetgeen ook de uitingen op de traditionele kanalen weer beïnvloedt.

3 Belang toekomstbestendige publieke omroep

Risico: Door de vraag vanuit de politiek naar een toekomstvisie van het Mediabestel, waarbij commerciële partijen meepraten, ontstaat het risico dat de wijze waarop de huidige publieke nieuws-, sport- en evenementenvoorziening op alle platforms wordt verzorgd ter discussie wordt gesteld, waardoor de huidige sterke publieke nieuwsvoorziening in geding kan komen, waardoor de NOS brede delen van de samenleving niet meer kan bereiken.

Beheersing: Een langetermijnvisie ontwikkelen voor het publieke bestel. In dialoog zijn en blijven en

door deelname aan deze gesprekken het belang van de verbindende en maatschappelijke rol die de NOS vervult onder de aandacht houden. De NOS voert waar mogelijk het debat met het ministerie, de NPO en anderen.

4 *Kritisch blijven op de journalistieke kwaliteit*

Risico: Als de waardering voor publieke instanties afneemt kan dit leiden tot het maatschappelijk sentiment dat de journalistiek van de NOS onbetrouwbaar is, met als gevolg mogelijke reputatieschade.

Beheersmaatregelen: Zorg voor een cultuur die ontvankelijk en transparant is, bewaak de eigen journalistieke kwaliteitsprocedures, de governance van het bestel (denk aan ombudsman en raad voor de journalistiek), het redactiestatuut en het externe communicatiebeleid.

Interne risico's:

5 *Kritisch blijven op de journalistieke kwaliteit*

Risico: Indien de NOS de zorgvuldigheid van het journalistieke werk niet in acht neemt, voldoet de NOS niet aan de verwachte kwaliteits- en betrouwbaarheidsnormen, waardoor de reputatie van de NOS mogelijk wordt aangetast.

Beheersing: om dit te waarborgen zijn er binnen NOS checks en balances aangebracht als: zelfevaluatie, eindredactie en vier-ogen-principes. Daarnaast is er een mediacommissie die namens de raad van toezicht de kwaliteit van dit proces monitort.

6 *Organisatieontwikkeling en personeelsbeleid*

Risico: Indien door de NOS het diversiteitsvraagstuk en doorstromingsvraagstuk van de medewerkers niet voldoende wordt geadresseerd dan loopt NOS het risico dat de nieuwsvoorziening eenvormig wordt, waardoor de NOS de aansluiting kwijtraakt met het publiek.

Beheersing: Cruciaal is het strategisch HR-beleid van NOS en ook het debat hierover. Alert blijven op kwaliteit en diverse samenstelling van de redacties. In dit debat is de 'tone of voice' van de berichtgeving en is het aanwijzen van mensen die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen binnen de NOS belangrijk.

7 *Verankering van de legitimatie van de maatschappelijke relevantie van de NOS*

Risico: Door technologische ontwikkelingen op het gebied van cybercrime, DDos aanvallen etc. die de continuïteit van de uitzendingen en internetuitingen raken, kan de maatschappelijke relevantie van de NOS ter discussie worden gesteld, waardoor imagoschade wordt opgelopen.

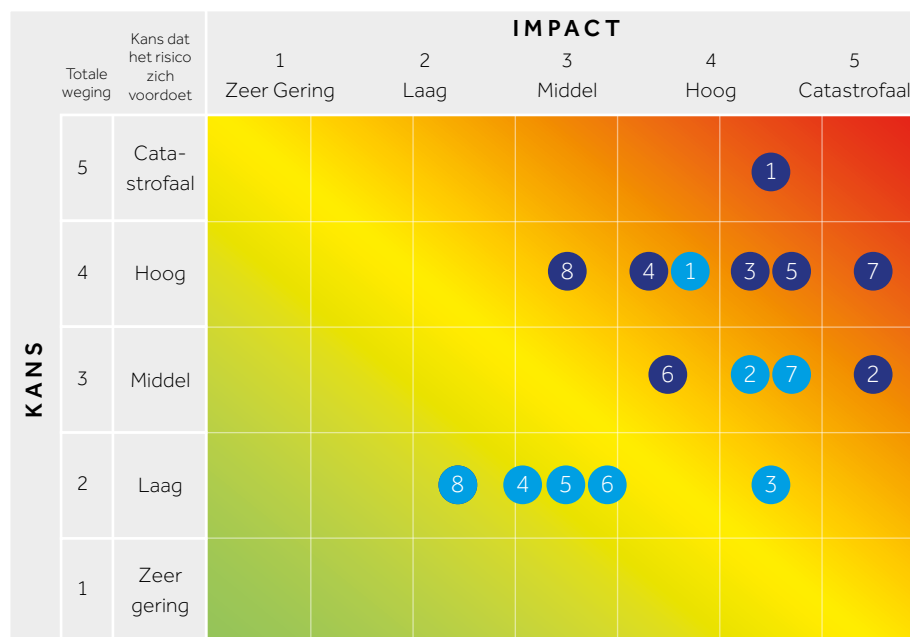
Beheersmaatregelen: Goed uitlegbaar beleid crisismanagement. Up-to-date kennis IT- beveiligingsbeleid. Business continuity management. Focus directie op 'Broadcast in Control' project. Goede branding van het merk.

8 *Organisatieontwikkeling en personeelsbeleid*

Risico: Indien de regeldruk nog verder toeneemt, ontstaat het risico dat er een disbalans komt tussen primaire taken en het voldoen aan wet- en regelgeving met als gevolg dat de primaire taken in het geding komen.

Beheersing: Er zijn de afgelopen jaren nieuwe rollen (geen nieuwe personeelsleden) gedefinieerd, als de compliancefunctionaris, risicomanager en de privacyfunctionaris om te voldoen aan wet- en regelgeving, die in gezamenlijkheid zorgen voor een challenge rol naar het kernproces, waar de risico's worden gelopen en letten op de AO/IB en een goede 'state of mind' (risicobewustzijn). Bij verdere uitbreiding zal dit ten koste gaan van het primaire proces. Daarom tegendruk geven bij dreigende extra regelgeving.

Strategische heatmap



● **Bruto risico**

● **Netto risico**

Nummer Risico

- 1 Financiële afhankelijkheid en continuïteit
- 2 Inspelen op veranderend mediagebruik / belang ruim online-gebruik
- 3 Belang toekomstbestendige publieke omroep
- 4 Kritisch blijven op journalistieke kwaliteit / waardering publieke instanties
- 5 Kritisch blijven op journalistieke kwaliteit / zorgvuldige journalistiek
- 6 Organisatie ontwikkeling en personeelsbeleid / Diversiteit, doorstroming
- 7 Verankering legitimatie maatschappelijke relevantie NOS
- 8 Organisatie ontwikkeling en personeelsbeleid / toenemende regeldruk

Operationele risico's

Een belangrijk risico dat de NOS loopt betreft de continuïteit van de uitzendingen. Om deze te waarborgen is het BRIC (broadcast in control) proces ingericht. Daarbinnen worden de maatregelen beheerd die noodzakelijk zijn om de continuïteit te garanderen, zoals bijvoorbeeld:

- het spiegelen van de geautomatiseerde omgeving met een andere locatie, zodat vanuit een andere locatie de uitzendingen kunnen worden voortgezet,
- de IT-beveiligingsmaatregelen,
- fouten in het dagelijkse journalistieke proces,
- de noodstroomvoorziening,
- de fysieke beveiliging,
- het crisismanagement.

De weging hiervan is opgenomen bij het hiervoor opgenomen strategische risico 7.

Voldoen aan Richtlijnen voor de jaarrekening RJ-400:110, handboek Financiële administratie oktober 2016 van het ministerie van OCW, en Beleidsregel van het Commissariaat voor de Media (governance en interne beheersing 2017)

De NOS heeft een gestructureerd proces ingericht om compliant te zijn aan de eisen van de RJ en het Handboek. Zo zijn de voornaamste risico's en onzekerheden in het jaarverslag weergegeven en zijn daarbij de strategische, operationele, financiële, verslaggevings en wettelijke risico's meegewogen.

Wet- en regelgeving

De NOS is onderhevig aan risico's ten aanzien van het naleven van wet- en regelgeving. Om te waarborgen dat deze worden nageleefd is een compliance officer benoemd.

Liquiditeit

De NOS bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen- en prognoses en ziet erop toe dat er steeds voldoende financiering beschikbaar is om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Daarnaast doet de NOS aan actief werkkapitaalbeheer.

Financiële instrumenten

Voor de toelichting op de financiële instrumenten wordt verwezen naar de Toelichting bij de balans.

Aansprakelijkheid en claims

Gelet op de complexe omgeving waarin de NOS zich beweegt, is het onontkoombaar dat geschillen zich voordoen. In de jaarrekening is rekening gehouden met de verwachte financiële effecten daarvan.

Terugblik 2018

Over 2018 is het belangrijkste negatieve risico het behouden van het budgetniveau voor 2019 geweest (strategisch risico no 1). Door afname van de Algemene Media Reserve van het Ministerie van OC&W en teruglopende reclame-inkomsten is er sprake van teruglopende budgetten waar ook de NOS de gevolgen van ondervindt.

Daarnaast is er nog geen duidelijkheid over de vennootschapsbelastingplicht. In het worst case scenario is er sprake van de noodzaak tot het vormen van een passieve belastinglatentie van circa € 3,2 mln.

Teneinde de jaarrekening zinvol te kunnen interpreteren, verschaft het bestuursverslag conform RJ 400.108 informatie over de Nederlandse Omroep Stichting (NOS).

Conform RJ 400.122 is in het bestuursverslag ook informatie opgenomen over de toepassing van de Governancecode Publieke Omroep 2018, die fungeert als gedragscode. Het bestuursverslag voldoet aan de specifieke voorschriften van Principe 7 van de Governancecode Publieke Omroep 2018. Principe 7 betreft de openbare verantwoording door het bestuur en de raad van toezicht van de Nederlandse Omroep Stichting van hun functioneren. Principe 7 is door de raad van bestuur van de NPO op grond van het bepaalde in artikel 2.3, tweede lid, van de Mediawet 2008, juncto artikel 2.10, tweede lid, aanhef en onder c, en artikel 2.60, eerste lid, bindend vastgesteld voor de landelijke publieke media-instellingen.

Het bestuursverslag voldoet ook aan de beleidsregels van het Commissariaat voor de Media van 26 september 2017 ten aanzien van de governance en interne beheersing van de NPO, de RPO en de landelijke en regionale publieke media-instellingen (Staatscourant, 12 oktober 2017, nummer 57731).

Ondertekend door de directie mede namens de raad van toezicht.

Hilversum, 17 april 2019

Directie

Gerard Timmer, algemeen directeur

Geert Hofman, zakelijk directeur

In 2018 vergaderde de raad van toezicht als geheel vijf keer met de NOS-directie. Zoals elk jaar was daarnaast sprake van regelmatige contacten en ontmoetingen, onder andere via conference calls, tussen (leden van) de raad van toezicht en de NOS-directie over diverse actuele onderwerpen.

De raad had voorts ontmoetingen en besprekingen met de hoofdredacties, de ondernemingsraad en andere NOS-functionarissen, alsook met de externe accountant.

De raad van toezicht voert zijn mediawettelijke en statutaire taken uit met inachtneming van de bepalingen, opgenomen in de 'Governancecode Publieke Omroep' en de beleidsregels van het Commissariaat voor de Media over de governance en interne beheersing.

De raad heeft drie commissies ingesteld die hem van advies dienen bij de uitvoering van zijn taken: de auditcommissie, de mediacommissie en de remuneratiecommissie.

Benoeming algemeen directeur

Op 25 januari 2018 maakte de raad van toezicht de benoeming van Gerard Timmer als nieuwe algemeen directeur bekend. De benoeming, waarover ook de ondernemingsraad van de NOS positief had geadviseerd, was het resultaat van een openbare werving die, met inschakeling van een extern wervingsbureau en in overleg met de NOS-organisatie, in 2017 plaatshad.

"Met Gerard Timmer krijgt de NOS een algemeen directeur die de snel veranderende mediawereld als geen ander kent en gewend is om over grenzen heen te kijken. Gerard is een sterke en toegankelijke leider die mensen aan zich weet te binden en kan inspireren tot vernieuwing", aldus de raad van toezicht in een bericht aan de NOS-collega's.

Gerard Timmer trad per 24 april 2018 aan.

Werving en benoeming nieuwe leden raad van toezicht

Overeenkomstig het rooster van aftreden eindigde per 1 december 2018 de tweede termijn van drie leden van de raad. De overige drie leden, zijnde de voorzitter van de raad en de voorzitters van de auditcommissie en mediacommissie, zullen tot 1 december 2019 hun functie vervullen, met specifieke aandacht voor het goed inwerken van de nieuwe collega's.

De raad besloot voor het wervingsproces van de nieuwe leden een extern bureau in te schakelen.

De selectie en opstelling van de voordracht aan de minister geschiedde door de drie aanblijvende leden van de raad, in nauw overleg met de NOS-directie.

Het wervingsproces leidde in oktober 2018 tot een voordracht voor benoeming aan de minister van vier nieuwe leden en vervolgens tot de overeenkomstige benoeming door de minister. De keuze van de raad om vier leden voor benoeming voor te dragen heeft te maken met de wettelijke bepaling dat de raad van toezicht van de NOS uit vijf of zeven leden dient te bestaan. Gelet op de kwaliteit van de kandidaten achtte de raad benoeming van alle vier gerechtvaardigd en gewenst. Het is vervolgens aan de deels nieuw samengestelde raad te besluiten met welk aantal leden per 1 december 2019 wordt verdergegaan (vijf of zeven).

In de vergadering van de raad van 28 november 2018 nam de raad afscheid van Els van Batum, Boudewijn Dessing en Khalid Boutachekourt, onder dankzegging voor hun inzet en hun kritische, enthousiaste en ondersteunende inbreng gedurende de afgelopen zeven jaar.

Per 1 december 2018 bestaat de raad van toezicht uit Johan van der Werf, Anita Arts, Jan de Vries, Rob van Gijzel, Adriana Esmeijer, Bart Brouwers en Ton de Jong.

Bezuinigingen

De eind 2017 door de minister aangekondigde korting met ingang van 1 januari 2019 op het budget van de publieke omroep – als gevolg van de tegenvallende STER-inkomsten – en de als gevolg hiervan dreigende bezuinigingen bij de publieke omroep, hebben gedurende het gehele jaar 2018 een belangrijk onderdeel gevormd van de beraadslagingen van de raad van toezicht en in het bijzonder ook van die van de auditcommissie.

Gedurende een fors deel van 2018 bleef onduidelijk of de door de minister voor 2019 aankondigde budgetkorting van voor de publieke omroep in totaal € 89 mln ook daadwerkelijk zou worden doorgevoerd en wat dit voor gevolgen zou hebben voor het budget van de NOS.

Definitief zicht op het te bezuinigen bedrag zou uiteindelijk pas in december 2018 ontstaan: de loon- en prijsstijgingen 2019 zouden niet worden vergoed en de budgetkorting van € 62 mln door de tegenvallende STER-inkomsten werd, als gevolg van een motie van D66, teruggebracht tot een korting van € 22 mln.

Omdat de NOS-directie concreet heeft aangegeven op welke wijze in verschillende scenario's van bezuinigingen de continuïteit van de NOS-organisatie geborgd kon worden, kon de raad de NOS-directie ondersteunen in haar beleid, in afwachting van de definitieve vaststelling van de budgetkorting voor 2019, terughoudend om te gaan met het vaststellen van en communiceren over definitieve bezuinigingen.

De raad van toezicht heeft bij de bespreking van de gevolgen van de teruglopende STER-inkomsten vastgesteld dat de effecten hiervan weliswaar voor 2019 door OCW deels zijn gedempt, maar dat daarmee de problematiek – voor 2020 en verder – niet weg is. Een degelijke structurele financiering van de publieke omroep zal onderdeel moeten vormen van de door de minister geïnstigeerde discussie over de toekomst van het publieke bestel, die in de eerste helft van 2019 zal plaatsvinden.

Aanstelling nieuwe accountant

Op grond van de bepalingen ter zake in de Governancecode Publieke Omroep 2018, heeft de raad van toezicht, daartoe geadviseerd door de auditcommissie, in april 2018 besloten over te gaan tot aanstelling van een nieuwe accountant per oktober 2018.

De keuze van een nieuwe accountant vond plaats via een Europese aanbesteding, waarbij de auditcommissie optrad als beoordelingscommissie van de te ontvangen offertes en als gesprekspartner van de kandidaten.

De procedure leidde in september tot de aanstelling van PwC Accountants N.V. als nieuwe accountant van de NOS.

Risicomanagement

In september besprak de auditcommissie, ter voorbereiding van de bespreking in de raad van toezicht, de halfjaarrapportage van de risicomanager. Deze rapportage leidde tot een gedachtewisseling over de relatie tussen de strategische risico's (op directieniveau) en operationele risico's (op afdelingsniveau) en een aantal aanbevelingen van de auditcommissie over in het bijzonder de beoordeling van de effectiviteit van de beheersmaatregelen. Zie verder de paragraaf risicomanagement en compliance in dit jaarverslag.

Pluriformiteit NOS-aanbod

De door de raad van toezicht in 2017 ingestelde mediacommissie, als opvolger van de Commissie van Deskundigen, heeft in 2018, in samenspraak met de directie en de hoofdredactie Nieuws, verdere stappen gezet om de beoordeling van het pluriforme karakter van de NOS-uitingen vorm te geven. De raad van toezicht had al in 2017 besloten dat de beoordeling van het aanbod van de NOS zal geschieden op basis van een zelfevaluatie door de redacties, gekoppeld aan onderzoeksresultaten over de ontwikkeling van het bereik van de diverse platforms.

Het instrument van zelfevaluatie is door de mediacommissie verder ontwikkeld en heeft in het najaar van 2018 geleid tot een (eerste) zelfevaluatie door de nieuwsredactie. De bespreking van deze zelfevaluatie door de raad van toezicht heeft in februari 2019 plaatsgehad.

De raad van toezicht heeft bij die gelegenheid vastgesteld, mede op basis van een advies van de mediacommissie, dat de rapportage over de zelfevaluatie aantoont dat de wijze waarop met het fenomeen op de nieuwsredactie wordt omgegaan geen reden tot zorg vormt over de aandacht die pluriformiteit en diversiteit in het productieproces krijgen, hoewel op onderdelen het hier en daar mogelijk meer gestructureerd en scherper kan. De raad was enthousiast over de door de hoofdredactie Nieuws verschafte informatie over de wijze waarop de corebusiness van de NOS wordt vormgegeven.

Het instrument van zelfevaluatie zal in 2019 verder worden ontwikkeld en een follow-up krijgen binnen de NOS-organisatie.

Evaluatie functioneren

Volgens de Governancecode Publieke Omroep dient de raad van toezicht ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren en dat van de individuele toezichthouders te bespreken, alsook het functioneren van de directie. Deze evaluatie heeft in 2017 plaatsgehad. In 2018 heeft de evaluatie niet in deze vorm plaatsgevonden, in verband met het recente aantreden van de nieuwe algemeen directeur en het voorgenomen aftreden van drie leden van de raad per 1 december 2018. Het functioneren van de raad en de directie, de gewenste profielen, en de samenstelling en competenties van de raad zijn echter wel besproken in het kader van de werving van de nieuwe leden van de raad.

Overige onderwerpen

Vennootschapsbelasting

In 2018 is de discussie tussen de publieke omroep i.c. de NOS en de Belastingdienst voortgezet over de vraag of de NOS (en de andere publieke omroepen) gehouden is vennootschapsbelasting af te dragen. Het onderwerp is diverse keren in de auditcommissie en de raad van toezicht besproken, in het bijzonder waar het de mogelijke financiële implicaties van een belastingplicht voor de NOS betreft. De eventuele implicaties worden in de jaarrekening vermeld. De discussie met de Belastingdienst was op het moment van het opstellen van de jaarrekening nog niet afgerond.

Jaarverslag, begroting en strategisch beleid

In april 2018 keurde de raad van toezicht – daartoe geadviseerd door de auditcommissie – het jaarverslag 2017 goed en in december de begroting 2019. Na een strategiebijeenkomst in september 2018 wijdde de raad in november 2018 een eerste bespreking aan het strategisch beleidsplan voor de jaren 2019 en verder en de daaronder liggende jaarplannen 2019 van de afdelingen. De raad besloot bij die gelegenheid de goedkeuring van het plan over te laten aan de raad van toezicht in nieuwe samenstelling. Het plan zal daarom in februari 2019 opnieuw op de agenda van de raad worden gezet.

Klachtenprocedure

In het afgelopen jaar heeft de raad van een medewerker een klacht ontvangen over ongewenst gedrag. De voorzitter heeft de klager in kwestie terugverwezen naar de (toen pas aangetreden) algemeen directeur. De raad heeft naar aanleiding van deze klacht kennisgenomen van de interne klachtenprocedure en deze als "goed" beoordeeld.

Commissies

De auditcommissie heeft in 2018 vijfmaal vergaderd, in het bijzonder over de onderwerpen die hierboven zijn genoemd. Terugkerende thema's, naast de reguliere onderwerpen, vormden tevens het risicomanagement en de regelgeving en de organisatie op het gebied van governance en compliance.

De mediacommissie heeft zich, zoals hiervoor gemeld, ingespannen voor de ontwikkeling van de zelfevaluatie op de redacties, hetgeen heeft geleid tot de in het voorjaar van 2019 door de raad besproken eerste zelfevaluatie van de nieuwsredactie.

De remuneratiecommissie heeft zich in 2018 gebogen over de arbeidsvoorwaarden van de NOS-directie en deze zodanig vastgesteld dat ze steeds passen binnen de kaders van de Wet normering topinkomens.

Tot slot

De raad van toezicht wil alle NOS-medewerkers bedanken voor hun inzet, die ook in 2018 weer heeft geleid tot indrukwekkende prestaties. De raad is bijzonder verheugd over de komst van de nieuwe algemeen directeur, Gerard Timmer. De raad heeft er alle vertrouwen in dat in de komende discussies over de toekomst van het publieke bestel, het veiligstellen van een sterke publieke nieuwsvoorziening in Nederland, en dus een sterke NOS, bij hem en zakelijk directeur Geert Hofman in goede handen is, alsook het vinden van een antwoord op de financiële dreiging die vanaf 2020 reëel lijkt te worden als gevolg van de terugloop van de inkomsten van de STER.

In dit verband hecht de raad van toezicht eraan het belang van een sterke publieke omroep voor de Nederlandse samenleving nog eens te benadrukken. Dit belang wordt ernstig bedreigd door het opleggen van (beleidsarme) bezuinigingen: de hoge kwaliteit van het aanbod van de publieke omroepen is daardoor in het geding.

De raad van toezicht is er echter van overtuigd dat de NOS-directie - in samenspraak met de medewerkers - erin zal slagen het belang van een gedegen financiering van de programmataken van de NOS voor de Nederlandse samenleving op afdoende wijze over het voetlicht te brengen en daarmee de continuïteit van de NOS-organisatie te waarborgen.

Hilversum, 17 april 2019

Raad van toezicht

Johan van der Werf, voorzitter

Rob van Gijzel, vicevoorzitter

Anita Arts

Bart Brouwers

Adriana Esmeijer

Ton de Jong

Jan de Vries

DEEL III JAARREKENING BALANS

Na bestemming exploitatiesaldo (bedragen x 1.000 euro)

Activa	31 december 2018	31 december 2017
Vaste Activa		
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	36.175	37.422
Technische installaties	5.027	4.160
Andere vaste bedrijfsmiddelen	8.233	7.729
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	982	1.050
Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar	8.860	9.153
	59.277	59.514
Vlottende activa		
Onderhanden werken	25.631	54.757
	25.631	54.757
Vorderingen		
Handelsdebiteuren	787	831
Overige vorderingen	1.781	2.239
	2.568	3.070
Liquide middelen	5.990	387
	5.990	387
	93.466	117.728

DEEL III
JAARREKENING

Passiva	31 december 2018	31 december 2017
Eigen vermogen		
Algemene reserve	10.962	10.962
Reserve voor media-aanbod	1.334	4.326
	12.296	15.288
Voorzieningen		
Voorzieningen voor pensioenen	1.791	1.874
Overige voorzieningen	10.727	4.530
	12.518	6.404
Langlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen	11.359	12.713
	11.359	12.713
Kortlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen	1.455	31.057
Schulden aan leveranciers	18.428	23.090
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.684	6.056
Overige schulden	32.726	23.120
	57.293	83.323
	93.466	117.728

DEEL III
JAARREKENING **EXPLOITATIEREKENING**

(bedragen x 1.000 euro)

	2018	2017
Baten		
Media-aanbod	209.597	163.619
Programmagebonden eigen bijdragen	5.008	5.063
Opbrengst overige nevenactiviteiten	2.183	2.141
Barteringbaten	583	276
Som der bedrijfsopbrengsten	217.371	171.099
Lasten		
Lonen en salarissen	46.772	44.381
Sociale lasten	11.350	10.966
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.969	5.738
Directe productiekosten	147.757	98.764
Overige bedrijfslasten	8.648	9.286
Barteringslasten	705	334
Som der bedrijfslasten	220.201	169.469
Bedrijfsresultaat	-2.830	1.630
Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	0	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	-162	39
Som der financiële baten lasten	-162	39
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	-2.992	1.669
Over te dragen reserve media aanbod	0	0
Exploitatieresultaat na overdracht	-2.992	1.669
FTE gemiddeld	721	691
FTE ultimo	714	720

KASSTROOMOVERZICHT

(bedragen x 1.000 euro)

	2018	2017
I Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	-2.992	1.669
Aanpassen voor:		
- Afschrijvingen vaste activa	4.969	5.738
- Mutatie voorzieningen	6.114	377
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	8.091	7.784
Mutatie onderhanden werken	29.126	-27.022
Mutatie vorderingen	502	414
Mutatie kortlopende schulden	-26.030	23.437
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	11.689	4.613
II Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-4.732	-2.833
Desinvesterings in materiële vaste activa	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.732	-2.833
III Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-1.354	-1.577
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.354	-1.577
Mutatie liquide middelen		
	5.603	203
Liquide middelen einde boekjaar	5.990	387
Liquide middelen begin boekjaar	387	184
Mutatie liquide middelen	5.603	203

Algemeen

De stichting is op 1 januari 2009 opgericht met de naam stichting Nederlandse Omroep Stichting en statutair gevestigd te Hilversum aan Journalplein 1. In het verlengde van de wijziging van de Mediawet draagt de stichting per 29 april 2010 de naam Nederlandse Omroep Stichting, bij afkorting aangeduid als NOS.

Activiteiten

De NOS verzorgt media-aanbod voor de landelijke publieke mediadienst op het gebied van nieuws, sport en evenementen dat zich bij uitstek leent voor gezamenlijke verzorging. Daarnaast verzorgt de NOS teletekst voor de landelijke publieke mediadienst.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

Toegepaste standaarden

Op de jaarrekening zijn de bepalingen en inrichtingseisen van toepassing zoals deze zijn vastgelegd in BW2 Titel 9, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de jurisprudentie. Nadere uitwerking hiervan wordt gegeven in het Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen en de NPO 2016 uitgegeven door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Op grond van artikel 2.172, eerste lid MW 2008, is Titel 9 van het Tweede Boek van het Burgerlijk Wetboek (hierna te noemen BW 2 Titel 9) van toepassing op de landelijke publieke media-instellingen met dien verstande dat zij de winst- en verliesrekening vervangen door een exploitatierekening. Op de exploitatierekening zijn de bepalingen omtrent de winst- en verliesrekening zoveel mogelijk van overeenkomstige toepassing. Bij toepassing van de omvangscriteria volgens de artikelen 396 en 397 Boek 2 BW dient het begrip netto-omzet te worden geïnterpreteerd als de totale baten (inclusief subsidies en bijdragen van derden) van de publieke media-instelling.

Wanneer sprake is van afwijkingen tussen BW 2 Titel 9, het Handboek, de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving en jurisprudentie, dan weegt in juridisch opzicht BW 2 Titel 9 het zwaarst, vervolgens het Handboek –als zijnde een ministeriële regeling- en daarna jurisprudentie en de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Rechtmatigheid

Alle financiële transacties voortvloeiend uit de bedrijfsactiviteiten en de daarbij behorende financiële beheersmiddelen, worden getoetst op basis van richtlijnen zoals opgenomen in de Mediawet, het Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen en de NPO 2016 en andere relevante wet- en regelgeving.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

WAARDERINGSGRONDSLAGEN VAN BALANS EN EXPLOITATIEREKENING

Algemeen

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

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.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Pensioenvoorzieningen worden gewaardeerd op basis van actuariële grondslagen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Baten en lasten, waaronder de baten media-aanbod verstrekt door de NPO, worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Hierbij wordt het handboek gevolgd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de onderneming. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

In deze jaarrekening zijn met name schattingen toegepast bij de waardering van materiële vaste activa, de bepaling van voorzieningen (pensioenen, afvloeiing, jubilea, groot onderhoud, loopbaanadvies, oninbare vorderingen en verlieslatende contracten), alsmede de nog te ontvangen facturen.

Omrekening van vreemde valuta

DEEL III JAARREKENING

Vreemde-valutavorderingen, schulden en verplichtingen worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die geldt op de datum van de transactie. De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de exploitatierekening. Gezien de relatief beperkte omvang van de bedragen in vreemde valuta wordt geen actief beleid uitgevoerd ten aanzien van het gelopen koersrisico.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op basis van de historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Tot en met 2012 had NOS het gebouw in de jaarrekening verantwoord tegen historische kosten minus annuïtaire afschrijvingen. Vanaf die datum is er (conform het Handboek) overgegaan naar een waardering op basis van de historische kostprijs, verminderd met de lineaire afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Investerings tot en met € 2.500 komen direct ten laste van de exploitatierekening.

De kostprijs van de materiële vaste activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de onderneming in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschafkosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik, en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Bedrijfsgebouwen:	2,5%
Verbouwingen die een fundamentele wijziging in het gebruik van het pand tot gevolg hebben:	2,5%
Verbouwingen die geen fundamentele wijziging in het gebruik van het pand tot gevolg hebben:	10%
Technische installaties:	6,67%
Inventaris en inrichting:	20%
Facilitaire apparatuur:	20%
Hardware en software:	33,33%

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd voorzieningen.

Een deel van de niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare vaste activa kan worden beschouwd als een vastgoedbelegging. Een vastgoedbelegging wordt aangehouden om huuropbrengsten of waardestijging, of beide, te realiseren. Dit onderscheidt de vastgoedbeleggingen van vastgoed voor eigen gebruik. De eerste waardering van een vastgoedbelegging geschiedt tegen de verkrijgingsprijs, inclusief de transactiekosten. De verkrijgingsprijs van een vastgoedbelegging omvat de koopsom en alle direct toe te rekenen uitgaven. De vastgoedbelegging wordt gewaardeerd tegen de kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De gekozen prijsgrondslag wordt voor alle vastgoedbeleggingen toegepast. Waardeverminderingen van vastgoedbeleggingen worden in eerste instantie ten laste van de herwaarderingsreserve geboekt en als die ontbreekt, verwerkt in de exploitatierekening.

Onderhanden werken

De verwerving van de rechten wordt verantwoord als niet uit de balans blijvende verplichtingen. Waardering van rechten en plichten onder de onderhanden werken vindt plaats tegen de nominale waarde van uitsluitend de directe programmakosten op het moment dat daadwerkelijk facturering heeft plaatsgevonden aan de NOS. Indien besloten is dat een bepaald programma of een programma in bewerking niet meer voor uitzending in aanmerking komt, wordt dit volledig afgewaardeerd. Dit geldt evenzeer voor het deel van de onderhanden werken dat wel zal worden uitgezonden, maar waar in het jaar van uitzenden niet voldoende financiering Media-aanbod tegenover staat. De overige onderhanden werken wordt gewaardeerd tegen de laatst bekende inkoopwaarde dan wel de lagere opbrengstwaarde. Hierin is begrepen de eventueel niet te verrekenen omzetbelasting.

Financiële instrumenten

De financiële risico's die de NOS onderkent, vloeien voort uit gewone bedrijfsuitoefening, zoals valuta-risico's. De NOS houdt geen afgeleide financiële instrumenten aan voor speculatieve doeleinden.

Primaire financiële instrumenten omvatten bij de NOS handels- en overige vorderingen, afgeleide financiële instrumenten, liquide middelen, langlopende schulden en kortlopende schulden. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd. Handels- en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met een noodzakelijk geachte voorziening voor risico van oninbaarheid. De voorziening wordt bepaald op basis van individuele beoordelingen van de vorderingen. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. In vreemde valuta luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Verwezen wordt verder naar de prijsgrondbelangen voor vreemde valuta. Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Afgeleide financiële instrumenten (zoals renteswaps) worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden deze gewaardeerd tegen de kostprijs of lagere marktwaarde.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen worden verschillende categorieën onderscheiden, conform het handboek. De reserve voor media-aanbod kan incidenteel een negatief saldo vertonen. In het volgende boekjaar wordt de negatieve reserve voor media aanbod verrekend met het exploitatieresultaat van dat boekjaar. Indien dit exploitatieresultaat onvoldoende is voor volledige verrekening wordt het resterende negatieve saldo van de reserve voor media-aanbod afgeboekt van de Algemene reserve.

Voorziening voor verlieslatende contracten

Voor (rechten)contracten waarvan duidelijk is geworden dat er in het jaar van uitzenden van de programma's waarop deze rechten betrekking hebben niet voldoende financiering Media-aanbod tegenover staat, wordt een voorziening opgenomen voor het deel waarvoor de financiering ontbreekt. Deze voorziening wordt gevormd op het moment dat het verlies op het contract bekend is. Indien een deel betrekking heeft op de onderhanden werken, wordt deze daar in mindering gebracht.

DEEL III JAARREKENING

Voorziening voor pensioenen

Als gevolg van de wijziging van de pensioenregeling per 1 januari 2006 is een compensatieregeling ingevoerd, Artikel 44 uit het PNO pensioenreglement 1 dat van 1 januari 1997 tot 1 januari 2006 geldig was. In het cao-overleg 2005/2006 is afgesproken dat het gemis aan pensioenaanspraken op basis van Artikel 44 gedeeltelijk gecompenseerd wordt indien de medewerker vóór 65-jarige leeftijd met pensioen gaat. Ten aanzien van deze regeling is door NOS een voorziening opgenomen op de balans. De voorziening is berekend door het pensioenfonds PNO Media, rekening houdend met blijfkans, sterftetabellen en voor zover toe te rekenen aan verstreken dienstjaren. De voorziening is contant gemaakt. De toename uit hoofde van interest is als dotatie verwerkt. Bij het tot stand komen van de berekende waarde is rekening gehouden met een rekenrente, gehanteerd bij pensioenregeling 'Artikel 44' uit het PNO pensioenreglement, die jaarlijks door de NPO wordt vastgesteld. Deze rekenrente wordt gehanteerd voor het contant maken van de toekomstige kasstromen bij de waardering van de voorziening.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De mutatie uit hoofde van interest is als dotatie verwerkt.

Voorziening groot onderhoud

Voor verwachte kosten inzake groot onderhoud van panden, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. De toevoegingen aan de voorziening worden bepaald op basis van het geschatte bedrag van groot onderhoud en de periode die telkens verloopt tussen de werkzaamheden van groot onderhoud, een en ander zoals blijkt uit een meerjaren-onderhoudsplan. De uitgaven voor groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten. Deze voorziening is nominaal bepaald.

Voorziening Loopbaanadvies

Deze voorziening is gevormd op grond van de cao voor het omroep personeel en is nominaal bepaald.

De kosten en opbrengsten worden toegerekend aan de periode waar deze betrekking op hebben. Uitzondering hierop vormen afrekeningen van organisaties waarvan geen onderbouwde schatting te maken is. Deze worden op basis van het kasstelsel verantwoord.

Baten

Media-aanbod

Dit betreft de toegekende budgetten vanuit de NPO. Deze worden verantwoord in het jaar waarin de uitzending van het programma waar de toekenning betrekking op heeft, wordt uitgezonden.

Programmagebonden eigen bijdragen

Inzoverre deze opbrengsten kunnen worden toegerekend aan een programma worden ze verantwoord in het jaar waarin de uitzending van het programma plaatsvindt.

Opbrengst overige nevenactiviteiten

Deze opbrengsten worden toegerekend aan de periode waar ze betrekking op hebben. Leasebaten van de leasebetalingen worden op tijdsevenredige basis verwerkt over de leaseperiode.

Barteringbaten

Deze opbrengsten worden toegerekend aan de periode waar ze betrekking op hebben.

Lasten

Lonen en salarissen en sociale lasten

De beloningen van het personeel worden als last in de exploitatierekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de NOS.

De NOS heeft voor haar werknemers een pensioenregeling getroffen waarbij de pensioen-uitkeringen zijn gebaseerd op middelloon. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfonds PNO Media (PNO). Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremie's. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. In geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft NOS geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.

WNT

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van toepassing. Bij de verantwoording van de bezoldiging in de jaarrekening is uitgegaan van de bepalingen zoals opgenomen in het Besluit van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 11 december 2017-0000092437, houdende wijziging van de Beleidsregels toepassing WNT (2018), de Uitvoeringsregeling WNT dd. 11 dec 2014 nr 2014-0000104920 en het Uitvoeringsbesluit WNT dd. 6 december 2012.

Directe productiekosten

Deze worden verantwoord in de periode dat de uitzending heeft plaatsgevonden (zie ook grondslagen onderhanden werken).

Overige bedrijfslasten

Deze worden verantwoord in de periode waarop de kosten betrekking hebben.

Barteringslasten

Deze lasten worden toegerekend aan de periode waar ze betrekking op hebben.

Leasing

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de exploitatierekening gebracht.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Investeringssubsidie

Investeringssubsidies worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de exploitatierekening opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen en verrekenbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de NOS op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes.

DEEL III
JAARREKENING TOELICHTING OP DE BALANS

(bedragen x 1.000 euro)

Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Technische installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	Niet aan bedrijfsvoering diensbaar	Totaal
Stand per 1 januari						
Aanschafprijs	47.476	5.505	35.193	1.050	13.319	102.543
Cumulatieve afschrijving	-10.054	-1.345	-27.464	-	-4.166	-43.029
Boekwaarde	37.422	4.160	7.729	1.050	9.153	59.514
Mutaties in boekwaarde:						
Investeringen	-	-	-	4.732	-	4.732
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-1.247	-391	-3.038	-	-293	-4.969
Ingebruikname	-	1.258	3.542	-4.800	-	-
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
	-1.247	867	504	-68	-293	-237
Stand per 31 december						
Aanschafprijs	47.476	6.763	33.312*)	982	13.319	101.852
Cumulatieve afschrijving	-11.301	-1.736	-25.079*)	-	-4.459	-42.575
Boekwaarde	36.175	5.027	8.233	982	8.860	59.277

*) inclusief na buitengebruikstelling

Tot *Bedrijfsgebouwen & terreinen* behoren het NOS-gebouw met de bijbehorende grond die in 2002 is aangeschaft. Het NOS-gebouw dient als onderpand voor het afgesloten hypothecair krediet (zie schulden op lange termijn).

De *Technische installaties* betreffen onder andere de noodstroomvoorzieningen, brandbeveiliging en UPS. De ingebruikname betreft voornamelijk de pompen en sprinkleraansluitingen, LED-licht studio 7 en waterzijdige scheiding energiecentrale NOS gebouwen.

Andere vaste bedrijfsmiddelen bestaan voornamelijk uit de digitale werkomgeving (zoals studio en regie), inventaris, inrichting en diverse kleinere automatiseringsprojecten. De ingebruikname betreft voornamelijk decor Sport in studio 7 en AVID op een nieuw platform. In 2018 is voor € 5.424 aan bedrijfsmiddelen buiten gebruik gesteld.

Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering betreft met name AVID op een nieuw platform fase 2 en vervangen Radio 1-wagen.

Onder *Niet aan bedrijfsvoering dienstbaar* is het gebouw Heideheuvel en het gedeelte van het NOS-gebouw verantwoord, dat beschikbaar is voor verhuur of wordt verhuurd aan derden.

Heideheuvel wordt gekenmerkt als een vastgoedbelegging. De actuele waarde bedraagt circa € 6,8 mln.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 12.754 als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen. De investeringssubsidie ad € 1.637 is in 2014 ontvangen voor de verbetering van de energieprestatie van het NOS-gebouw. Dit bedrag wordt in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag. Hiervan is tot en met 31 december 2018 € 585 ingezet en is nog € 1.052 beschikbaar. De historische aanschafprijs van de volledige afgeschreven materiële vaste activa bedraagt per 31 december 2018 € 19.206.

Onderhanden werken

De Onderhanden werken ad € 25.631 (2017: € 54.757) betreffen aan de NOS gefactureerde productiekosten en rechten voor programma's die na het jaar 2018 worden uitgezonden. Eventuele ontvangen bijdragen van derden zijn hierop in mindering gebracht. De afname wordt voornamelijk veroorzaakt door de uitzendingen in 2018 van het WK 2018 en OS 2018.

Vorderingen

In de post Handelsdebiteuren ad € 787 (2017: € 831) is een voorziening voor oninbaarheid ad € 15 in mindering gebracht (voorziening per 31 december 2017 bedroeg € 2).

	2018
Stand begin boekjaar	2
Onttrekking	-
Dotatie	13
	15

De *Overige vorderingen* zijn als volgt opgebouwd:

	2018	2017
Rechtenorganisaties	1.352	1.802
Overig	429	437
	1.781	2.239

De reguliere uitkeringen van rechtenorganisaties over 2016 t/m 2018 zijn nog niet afgerekend. De afname wordt veroorzaakt door een gedeeltelijke afrekening over de jaren. Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Liquide middelen

De *Liquide middelen* zijn als volgt samengesteld:

	2018	2017
Rekening-courant banken	5.933	380
Kasmiddelen	57	7
	5.990	387

De rekening-courant tegoeden bij financiële instellingen zijn, op een bankgarantie van € 61 na, direct opeisbaar.

DEEL III
JAARREKENING

Eigen Vermogen

Het *Eigen Vermogen* is als volgt samengesteld:

	Algemene reserve	Reserve voor media-aanbod	Totaal
1 januari 2017	10.962	2.657	13.619
Resultaat 2017	-	1.669	1.669
	10.962	4.326	15.288
Over te dragen Reserve	-	-	-
1 januari 2018	10.962	4.326	15.288
Resultaat 2018	-	-2.992	-2.992
	10.962	1.334	12.296
Over te dragen Reserve	-	-	-
31 december 2018	10.962	1.334	12.296

Reserve voor media-aanbod

Per 31 december van ieder jaar wordt de Reserve voor media-aanbod getoetst aan het maximale normniveau dat is vastgesteld door de raad van bestuur van de NPO. Bij overschrijding van de norm dient het meerdere te worden overgedragen aan de NPO. Voor 2018 bedraagt de norm voor de NOS € 5 mln. De Reserve voor media-aanbod bedraagt € 1,3 mln. Daarom hoeft er over 2018 niet te worden afgedragen.

Voorzieningen

	31-12 2017	Onttrekking	Dotatie	31-12 2018	Waarvan < 1 jaar	> 5jaar
Pensioenen	1.874	83	-	1.791	77	-
Jubilea	1.262	32	-982	248	11	-
Loopbaanadvies	602	81	151	672	70	-
Groot onderhoud	2.218	1.051	1.138	2.305	870	-
Verlieslatende contracten	-	-	6.990	6.990	2.900	-
Overige voorzieningen	448	-	64	512	-	-
	6.404	1.247	7.361	12.518	3.928	-

De *Voorziening voor pensioenen* ad € 1.791 (2017: € 1.874) is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van artikel 44 van het pensioenreglement.

De *Voorziening voor jubilea* betreft de toekomstige verplichtingen bij 12,5- en 25-jarig dienstverband.

In 2018 is besloten dat de huidige regeling per januari 2019 wordt afgeschaft. Als gevolg hiervan is in 2018 een vrijval (negatieve dotatie) te zien van 1 mln. In de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2021 geldt een overgangperiode, waarvoor de resterende voorziening is getroffen.

De *Voorziening loopbaanadvies* is gevormd op grond van artikel 35 van de cao voor het Omroep personeel. Hierin staat: medewerkers die op arbeidsovereenkomst werkzaam zijn, hebben het recht om eens in de 5 jaar een loopbaantraject te volgen op kosten van de werkgever.

De *Voorziening groot onderhoud* betreft toekomstige onderhoudswerkzaamheden van het in eigendom zijnde onroerend goed en installaties.

De *Voorziening verlieslatende contracten* is gevormd omdat in 2018 contracten zijn aangegaan die niet geheel door Media-aanbod worden gefinancierd.

Langlopende schulden

De post *Langlopende schulden* ad € 11.359 (2017: € 12.713) bestaat geheel uit schulden aan kredietinstellingen. Dit betreft het hypothecaire krediet ter financiering van de aankoop van het NOS-gebouw.

	Hypothecaire lening	Rente derivaat	Totaal
Aanschafwaarde	-	31	31
1 januari 2018	12.562	120	12.682
Aflossing	-1.395	-	-1.395
Waardeverandering	-	41	41
31 december 2018	11.167	192	11.359

Het betreft een lineair hypothecair krediet met een oorspronkelijke looptijd van 20 jaar (laatste termijn op 15 januari 2023), afgegeven op het NOS-gebouw aan het Journaalplein 1 te Hilversum, en is volledig opgenomen. Het hypothecair krediet heeft een variabele rente (Euribor op maand-basis) die vermeerderd wordt met een individuele opslag. Om het renterisico af te dekken heeft de NOS in 2014 een renteswap afgesloten, waarmee het rentepercentage is vastgesteld op 0,86%. Hierdoor is in feite sprake van een vastrentende hypotheek. De actuele waarde van de renteswap bedraagt per 31 december 2018 € 0,2 mln negatief (31 december 2017 € 0,1 mln negatief). De NOS heeft ten opzichte van de kredietverlener geen verplichting tot bijstorting van liquiditeiten (margin call-verplichting). De actuele waarde van de schuld benadert de boekwaarde.

De aflossingsverplichting 2018 ad € 1.395 (2017 € 1.395) is onder kortlopende schulden opgenomen. De hypotheek heeft een einddatum van 15 januari 2023 en bedraagt dan circa € 7 mln. Deze zal alsdan worden geherfinancierd. Op de onroerende zaken is een pandrecht gevestigd.

Kortlopende schulden

De *Kortlopende schulden* zijn als volgt opgebouwd:

	2018	2017
Schulden aan kredietinstellingen	1.455	31.057
Schulden aan leveranciers	18.428	23.090
Belastingen en premies		
sociale verzekeringen	4.684	6.056
Overige schulden	32.726	23.120
	57.293	83.323

De *Schulden aan kredietinstellingen* betreffen het kortlopende deel van de aflossingsverplichting per 31 december 2018 van het hypothecaire krediet ad € 1,4 mln (per 31 december 2017 € 1,4 mln). De daling wordt veroorzaakt doordat in 2018 geen gebruik meer wordt gemaakt van de kredietfaciliteit, vanwege éénmalige werkkapitaal financiering door de NPO. Over een negatief saldo van het rekening-courantkrediet is een variabele rente verschuldigd op basis van éénmaandseuribor. Er is sprake van een maximale kredietfaciliteit van € 40,0 mln.

De *Schulden aan leveranciers* bestaan uit schulden en aangegane verplichtingen inzake de rechten en productiekosten ten behoeve van de programmering. De afname wordt voornamelijk veroorzaakt door rechten superevenementen 2018.

Belastingen en premies sociale verzekeringen betreft het saldo van belastingen en premies sociale verzekeringen. Deze zijn lager omdat er minder BTW verschuldigd is inzake rechten facturen.

Sinds 1 januari 2016 is de Wet modernisering Vennootschapsbelasting (Vpb)-plicht overheids-ondernemingen van kracht geworden. Deze wet heeft als doel overheidsondernemingen op dezelfde wijze in de heffing van vennootschapsbelasting te betrekken als private ondernemingen om zo een gelijk speelveld te creëren. Dit houdt voor de NOS in dat zij per 1 januari 2016 Vpb-plichtig is voor zover zij één of meer onderneming(en) drijft. De NOS heeft goede argumenten om zich op het standpunt te stellen dat zij niet belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting. Hierover is zij in vooroverleg getreden met de Belastingdienst. Deze discussie is momenteel nog gaande. De NOS is van mening dat zij niet onderworpen is aan Vpb, nu haar activiteiten, geclusterd beschouwd, niet leiden tot een structureel vermogenoverschot en zij derhalve geen onderneming drijft. Daarnaast is de NOS van mening dat het Reserve media-aanbod fiscaal gezien moet worden opgevat als een verplichting aan de NPO. De directie van de NOS acht de implicatie van de sinds 1 januari 2016 van kracht geworden Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen nihil en derhalve is geen vennootschapsbelasting in de jaarrekening 2018 verantwoord.

De *Overige schulden* zijn als volgt opgebouwd:

	2018	2017
NPO	26.803	16.240
Vakantie-uren	4.601	4.754
Investeringssubsidie	1.052	1.052
Overige	270	1.074
	32.726	23.120

De toename wordt voornamelijk veroorzaakt door de toename van schuld aan de NPO, door de éénmalige voortzetting van werkkapitaalfinanciering. Van de schulden op korte termijn heeft € 6,0 mln een looptijd van meer dan een jaar (31 december 2017 € 7,7 mln).

De investeringssubsidie is verstrekt voor de verbetering van de energieprestatie van het NOS- gebouw. Na aanwending wordt deze in mindering gebracht op het betreffende actief.

Financiële instrumenten

De NOS maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten zoals vorderingen, liquide middelen en kort- en langlopende schulden die de NOS blootstelt aan krediet-, rente-, kasstroom-, valuta- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de NOS beheersmaatregelen opgesteld, waaronder frequente liquiditeitsprognose, actief crediteuren- en debiteurenbeheer en actief beheer van werkkapitaal en voorraad media-aanbod. Dit om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken.

De NOS zet afgeleide financiële instrumenten in, zoals interest rate swap om risico's te beheersen. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

Kredietrisico

De NOS loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder de handels- en overige vorderingen. Het maximale kredietrisico dat de onderneming loopt bedraagt € 2,6 mln bestaande uit vorderingen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij een aantal tegenpartijen. De hoogste vordering bedraagt € 0,2 mln.

DEEL III JAARREKENING

Renterisico en kasstroomrisico

De NOS loopt renterisico over de langlopende lening, zijnde het hypothecaire krediet ter financiering van de aankoop van het NOS-gebouw. Het hypothecair krediet heeft een variabele rente (Euribor op maandbasis) die vermeerderd wordt met een individuele opslag. Om het renterisico af te dekken heeft de NOS in 2014 een renteswap afgesloten, waarmee het rentepercentage is vastgesteld op 0,86%. De actuele waarde van de renteswap bedraagt per 31 december 2018 € 0,2 mln negatief (31 december 2017 € 0,1 mln negatief). De NOS heeft ten opzichte van de kredietverlener geen verplichting tot bijstorting van liquiditeiten (margin call-verplichting).

Valutarisico

Als gevolg van beperkte internationale activiteiten is er beperkt sprake van een valutarisico.

Prijrisico

De NOS heeft geen investeringen in beursgenoteerde of niet-beursgenoteerde bedrijven. Hierdoor loopt de NOS geen prijsrisico.

Liquiditeitsrisico

De NOS bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen- en prognoses en ziet erop toe dat er steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Daarnaast doet de NOS aan actief crediteuren- en debiteurenbeheer en actief werkkapitaalbeheer.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

Meerjarige financiële verplichtingen

In onderstaand overzicht wordt naar categorie de opbouw weergegeven van de langlopende rechten-, facilitaire-, huur- en leasecontracten die niet in de balans zijn opgenomen.

	< 1jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	2018	2017
Rechten	44.328	125.815	323	170.466	209.182
Faciliteiten	15.874	20.389	-	36.263	21.375
Lease	654	1.193	4	1.851	1.251
Huur	295	625	-	920	1.497
	61.151	148.022	327	209.500	233.305

De verplichtingen uit hoofde van Rechtencontracten hebben met name betrekking op de Olympische Spelen en het voetbal. De NPO heeft een garantie afgegeven voor de financiering van grotere rechtencontracten. Indien er een hoger contract dan de afgegeven garantie is aangegaan, is daar een voorziening voor opgenomen.

De facilitaire verplichtingen betreffen met name Master Control Room diensten, audiovisueel personeel, Microsoft Licenties en Energie.

De leasecontracten hebben betrekking op leaseauto's.

De huurcontracten betreffen de huur van locaties in Den Haag en de USA.

De afname van de *Meerjarige financiële verplichtingen* wordt voornamelijk veroorzaakt door aflopende contracten inzake superevenementen en toename faciliteiten door nieuw afgesloten contracten voor meerdere jaren.

Note belastingen

Sinds 1 januari 2016 is de Wet modernisering Vennootschapsbelasting (Vpb)-plicht overheids-ondernemingen van kracht geworden. Deze wet heeft als doel overheidsondernemingen op dezelfde wijze in de heffing van vennootschapsbelasting te betrekken als private ondernemingen om zo een gelijk speelveld te creëren. Dit houdt voor de NOS in dat zij per 1 januari 2016 Vpb-plichtig is voor zover zij één of meer onderneming(en) drijft. De NOS heeft goede argumenten om zich op het standpunt te stellen dat zij niet belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting. Hierover is zij in vooroverleg getreden met de Belastingdienst. Deze discussie is momenteel nog gaande. De NOS is van mening dat zij niet onderworpen is aan Vpb, nu haar activiteiten, geclusterd beschouwd, niet leiden tot een structureel vermogenoverschot en zij derhalve geen onderneming drijft. Daarnaast is de NOS van mening dat het Reserve media-aanbod fiscaal gezien moet worden opgevat als een verplichting aan de NPO. De directie van de NOS acht de implicatie van de sinds 1 januari 2016 van kracht geworden Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen nihil en derhalve is geen vennootschapsbelasting in de jaarrekening 2018 verantwoord.

Volledigheidshalve wordt opgemerkt dat mocht de NOS wel vennootschapsbelastingplichtig zijn, de eventuele implicaties voor de jaarrekening van NOS afhankelijk zijn van welke clusters van activiteiten wel of niet onderworpen zijn aan de vennootschapsbelasting. Indien in de toekomst mocht blijken dat NOS volledig belastingplichtig is - zoals hiervoor aangegeven wordt dit scenario niet waarschijnlijk geacht -, dan zou dit inhouden dat er alsnog een voorziening voor passieve belastinglatenties ten laste van het exploitatieresultaat van circa € 3,2 mln moet worden gevormd voor verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van activa en passiva. Daar de NOS van mening is dat zij niet aan Vpb onderworpen is zoals eerder uiteengezet is, is dit niet als zodanig in de jaarrekening verwerkt.

DEEL III JAARREKENING

Claims

Gelet op de complexe omgeving waarin de NOS zich beweegt, is het onontkoombaar dat geschillen zich voordoen. In de jaarrekening is rekening gehouden met de verwachte financiële effecten daarvan.

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE ACTIVA EN REGELINGEN

In onderstaand overzicht wordt naar categorie de opbouw weergegeven van de langlopende rechten-, facilitaire- en verhuurcontracten die niet in de balans zijn opgenomen.

	< 1jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	2018	2017
Rechten	-280	-280	-	-560	-88
Faciliteiten	-4.811	-4.386	-	-9.197	-6.652
Verhuur	-730	-869	-26	-1.625	-2.495
	-5.821	-5.535	-26	-11.382	-9.235

De Facilitaire contracten betreffen met name dienstverlening ten behoeve van de NPO en zijn gestegen door nieuw afgesloten contracten voor meerdere jaren.

De Verhuurcontracten betreft de verhuur van diverse ruimtes.

(bedragen x 1.000 euro)

Baten

Media-aanbod

De toegekende budgetten voor het *Media-aanbod* kunnen als volgt worden onderverdeeld:

	2018	2017
TV	157.376	112.774
Radio	20.471	20.069
Overig media-aanbod	5.418	5.000
Organisatiekosten	26.332	25.776
	209.597	163.619

Het totale budget van 2018 is € 45.978 hoger dan dat van 2017. Dit wordt met name veroorzaakt door de in 2018 gehouden superevenementen.

Programmagebonden eigen bijdragen

De *Programmagebonden eigen bijdragen* zijn als volgt te specificeren:

	2018	2017
Bijdragen Cobo	100	86
Sponsorbijdragen	1.433	870
Overige programmaopbrengsten	3.475	4.107
	5.008	5.063

De *Programmagebonden eigen bijdragen* zijn gedaald met € 55. De sponsoringinkomsten zijn hoger door de in 2018 gehouden superevenementen. De overige programmaopbrengsten zijn lager doordat in 2017 oude jaren van Thuis kopie zijn af gerekend.

DEEL III JAARREKENING

De bijdragen Mediafonds, bijdragen Cobo en de sponsorbijdragen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Sponsorbijdragen en bijdragen van derden

Titel Media-aanbod	Aantal leveringen	Naam organisatie	Specificatie bijdrage derden in €					
			Totale bijdrage in €	Commerciële sponsoring	NPO-fonds	CoBo-Fonds	Mediafonds	Overige derden
Nationale 5 mei viering 2017 Concert op de Amstel	1	Cobo-Fonds	2	0	0	2	-	-
Nationale 5 mei viering 2018: Amstelconcert	1	Cobo-Fonds	53	0	0	53	-	-
Nationale 4 mei herdenking 2018: Vuur van de vrijheid	1	Cobo-Fonds	17	0	0	17	-	-
Noorderslag 2018	1	Cobo-Fonds	28	0	0	28	-	-
NOS Studio Sport & NOS Sportjournaal & NOS Sportjaaroverzicht & NOS schaatsen EK afstanden 2018 & NOS schaatsen WK Sprint 2018								
	344	Unive Services B.V.	525	525	0	0	-	-
NOS Late Night & NOS Olympische Spelen Openingsceremonie & NOS Olympische Spelen Sluitingsceremonie								
	20	Samsung B.V.	104	104	0	0	-	-
Noorderslag 2018	1	Buma Cultuur	10	10	0	0	-	-
NOS Sport Schaatsen-Wereldbeker Erfurt en NOS Sport Schaatsen-Wereldbeker Minsk								
	5	PRESCAN B.V.	9	9	0	0	-	-
NOS WK baanwielrennen	5	ATHLETE.NL BV	5	5	0	0	-	-
NOS Sport Schaatsen-WK Allround	3	Jumbo B.V.	24	24	0	0	-	-
NOS Paralympische Winterspelen 2018	12	Nederlandse Loterij B.V.	50	50	0	0	-	-
NOS Olympische Spelen Live & NOS Olympische Spelen Vandaag & NOS Olympische Spelen ploegen presentatie en huldiging								
	104	NOC*NSF	465	465	0	0	-	-
NOS Ronde van Vlaanderen	1	PRESCAN B.V.	3	3	0	0	-	-
NOS De Avondetappe	23	BinckBank N.V.	70	70	0	0	-	-
NOS Sport- afscheidswedstrijd Dirk Kuyt	1	ARAG SE Nederland	3	3	0	0	-	-
NOS WK wielrennen	2	CENTRIC Netherlands B.V.	4	4	0	0	-	-
NOS FIFA WK voetbal Egypte-Uruguay	1	ARAG SE Nederland	5	5	0	0	-	-
NOS FIFA WK Voetbal Brazilië-Costa Rica	1	ARAG SE Nederland	5	5	0	0	-	-
NOS- TT Assen 2018	1	Gamma	5	5	0	0	-	-
NOS FIFA WK Voetbal Rusland-Spanje	1	ARAG SE Nederland	9	9	0	0	-	-
NOS FIFA WK Voetbal Zweden-Engeland	1	ARAG SE Nederland	9	9	0	0	-	-
NOS Tour de France	21	Amslod B.V.	35	35	0	0	-	-
NOS FIFA WK Voetbal Finale Frankrijk-Kroatië	1	ARAG SE Nederland	15	15	0	0	-	-
NOS Europese Kampioenschappen	21	NOC*NSF	55	55	0	0	-	-
NOS WK Wielrennen	4	CENTRIC Netherlands B.V.	5	5	0	0	-	-
NOS studio sport-schaatsen	1	Trachitol	3	3	0	0	-	-
NOS NOC*NSF Sportgala 2018	1	Nederlandse Loterij B.V.	10	10	0	0	-	-
NOS Jaaroverzicht Olympische Spelen en NOS Jaaroverzicht Paralympisch Spelen								
	2	Nederlandse Loterij B.V.	5	5	0	0	-	-
Aansluiting exploitatierekening			1.533	1.433	-	100	-	-
Aansluiting "vermindering van voorraad" in balans			-	-	-	-	-	-
Totaal ontvangen bijdragen derden door buitenproducent			-	-	-	-	-	-

DEEL III
JAARREKENING

Opbrengst overige nevenactiviteiten

De *Opbrengst overige nevenactiviteiten* bestaat voornamelijk uit de verkoop van fragmenten, uitzendrechten en formats (cluster 1) en de verhuur van panden en personeel aan derden (cluster 2). Het op de markt brengen van overige producten en diensten wordt verantwoord in cluster 7. In 2018 is de *Opbrengst overige nevenactiviteiten* per saldo gestegen met € 42, met name door hogere huuropbrengsten door meer verhuurde m². De verantwoording per cluster is als volgt:

	Cluster 1	Cluster 2	Totaal
Baten			
Opbrengst overige nevenactiviteiten	748	1.435	2.183
Som der bedrijfsopbrengsten	748	1.435	2.183
Bedrijfsresultaat			
Lonen en salarissen	-	36	36
Sociale lasten	-	12	12
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	-	193	193
Directe productiekosten	-27	39	12
Overige bedrijfslasten	-	-	-
Toerekening organisatiekosten	191	656	847
Som der bedrijfslasten	164	936	1.100
Bedrijfsresultaat			
Rentelasten en soortgelijke kosten	-	-16	-16
Som der financiële baten en lasten	-	-16	-16
Exploitatieresultaat voor toerekening eigen bijdragen	584	483	1.067
Toerekening resultaat niet-programma gebonden EB	584	483	1.067
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-	-	-

DEEL III JAARREKENING

Bartering

De specificatie van de barteringbaten en lasten is als volgt:

Participant	Aanvang	Einde	Prestatie aan NOS	Prestatie door NOS	Factuurbedrag baten	Factuurbedrag lasten
Eredivisie Media						
& Marketing	01-jan	31-dec	Levering van fragmenten	Levering van fragmenten	72	87
Schiphol	01-jan	31-dec	Aanleveren vluchtgegevens	Vermelden vluchtgegevens op Teletekst	10	12
Liberty Global	01-jan	31-dec	Sublicentie voor Formule 1 en La Liga (Spaans voetbal)	Toegang Ziggo tot NOS Sport archief	501	606
					583	705

De barteringlasten zijn hoger dan de barteringbaten omdat de BTW niet verrekenbaar is. Ten opzichte van voorgaand jaar zijn de barteringbaten en -lasten gestegen omdat de in 2017 verantwoorde correctie van de barter van 2016 met NOC*NSF is komen te vervallen.

Lasten

Lonen en salarissen

In onderstaande tabel wordt een overzicht getoond van de Lonen en salarissen.

	2018	2017
Lonen en salarissen	46.772	44.381
	46.772	44.381

Het aantal personeelsleden in FTE bedraagt ultimo 2018: 714 FTE (ultimo 2017: 720 FTE). Hiervan waren 9 FTE structureel werkzaam in het buitenland. De stijging van de Lonen en salarissen met € 2.392 wordt veroorzaakt door de loonstijging zoals overeengekomen in de cao en de toename van het gemiddelde aantal FTE's door uitbreiding van de programmering en tijdelijke contracten rondom (super-)evenementen.

Het gemiddelde aantal personeelsleden in FTE is als volgt te verdelen:

FTE gemiddeld

	2018	2017
Nieuws	408	390
Sport	161	153
Evenementen	17	16
Overige	135	132
	721	691

DEEL III JAARREKENING

WNT

Voor de NOS is in 2018 sprake van een normering van de beloning volgens de Wet normering uit publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen (WNT). Volgens de wet is er sprake van individueel bepaalde maxima. Voor de heer G.P. Hofman bedraagt deze € 189.000 en voor de heer G.J. Timmer € 130.488, omdat hij niet het gehele jaar in dienst van de NOS is geweest. Voor de directie van de NOS bedraagt de berekening van de bezoldiging volgens de WNT (bedragen in €):

Functie	Looptijd	Beloning	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	Dienstverband	Dienstbetrekking
Dhr G.J. Timmer						
Algemeen directeur						
2018	24 apr - 31 dec	120.876	8.879	129.755	100%	Ja
Dhr G.P. Hofman						
Zakelijk directeur						
2018	1 jan - 31 dec	176.055	12.940	188.995	100%	Ja
2017	1 jan - 31 dec	174.436	13.439	187.875	100%	Ja

Aan de directie zijn geen belastbare onkostenvergoedingen verstrekt.

Daarnaast is er sprake van de volgende functionarissen van wie het honorarium hoger is dan het WNT2 normbedrag en daarom op functie dienen te worden vermeld:

Functie	Looptijd	Beloning	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	Dienstverband	Dienstbetrekking
Presentator						
2018	1 jan - 31 dec	209.847	12.934	222.781	100%	Ja
2017	1 jan - 31 dec	209.943	13.439	223.382	100%	Ja
Hoofdredacteur						
2018	1 jan - 31 dec	179.269	12.934	192.203	100%	Ja
2017	1 jan - 31 dec	173.431	13.439	186.870	100%	Ja

Deze functionarissen worden al meerdere jaren op dit niveau gehonoreerd. De NOS beschouwt deze beloning, die wettelijk is toegestaan, als marktconform.

DEEL III
JAARREKENING

WNT raad van toezicht

De beloning van de raad van toezicht van de NOS is als volgt in de jaarrekening verantwoord:

Bedragen in €	Looptijd	Beloning	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging
Dhr. J.G. van der Werf, voorzitter				
2018	1 jan-31 dec	15.000	-	15.000
2017	1 jan-31 dec	15.000	-	15.000
Dhr. B.F. Dessing, vicevoorzitter				
2018	1 jan-30 nov	10.000*)	-	10.000
2017	1 jan-31 dec	10.000	-	10.000
Mevr. J.C.H.G. Arts				
2018	1 jan-31 dec	10.000	-	10.000
2017	1 jan-31 dec	10.000	-	10.000
Mevr. C.E. van Batum				
2018	1 jan-30 nov	10.000*)	-	10.000
2017	1 jan-31 dec	10.000	-	10.000
Dhr. K. Boutachekourt				
2018	1 jan-30 nov	10.000*)	-	10.000
2017	1 jan-31 dec	10.000	-	10.000
Dhr. J.M. de Vries				
2018	1 jan-31 dec	10.000	-	10.000
2017	1 jan-31 dec	10.000	-	10.000
Dhr. B.J. Brouwers				
2018	1 dec-31 dec	833	-	833
2017	-	-	-	-
Mevr. A. Esmeijer				
2018	1 dec-31 dec	833	-	833
2017	-	-	-	-
Dhr. R. van Gijzel, vicevoorzitter				
2018	1 dec-31 dec	833	-	833
2017	-	-	-	-
Dhr. A.C. de Jong				
2018	1 dec-31 dec	833	-	833
2017	-	-	-	-

*) inclusief december 2017

Het vastgestelde vacatiegeld op jaarbasis bedraagt voor de voorzitter van de raad van toezicht cf. 2017 € 15.000 excl. BTW. Voor de overige leden is het vacatiegeld op jaarbasis eveneens cf. 2017 vastgesteld op € 10.000 excl. BTW. Beide bedragen vallen binnen de gestelde WNT-norm, welke voor de voorzitter € 28.350 en voor de leden € 18.900 bedraagt. De leden ontvangen geen beloningen op termijn en hebben uitsluitend vacatiegeld ontvangen.

Beloningskader Presentatoren in de Publieke Omroep (BPPO)

Het Beloningskader Presentatoren in de Publieke Omroep (BPPO) bevat de regeling voor die presentatoren, programmamakers, DJ's en vergelijkbare functies binnen de publieke omroep waarvan duidelijk is dat hun honorering in hoge mate wordt bepaald door marktwerking.

Het BPPO maakt deel uit van de door de raad van bestuur van de Nederlandse Publieke Omroep op grond van artikel 2.3, tweede lid, van de Mediawet 2008 vastgestelde gedragscode ter bevordering van goed bestuur en integriteit bij de NPO en de landelijke publieke media-instellingen.

Alle presentatoren bij de NOS vallen binnen deze normering.

Sociale lasten

In onderstaande tabel wordt een overzicht getoond van de opbouw van de Sociale lasten.

	2018	2017
Pensioenlasten	4.897	4.844
Sociale verzekeringswetten	3.634	3.552
Ziektekostenverzekering	2.819	2.570
	11.350	10.966

De *Sociale lasten* zijn in 2018 met € 384 gestegen ten opzichte van 2017. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een stijging van de Bijdrage werkgever in ziektekostenverzekering door de stijging van de premies en de toename van het gemiddelde aantal FTE's door uitbreiding van de programmering. De gemiddelde dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds PNO Media (PNO) bedraagt per 31 december 2018 106,0% (31 december 2017: 102,0%). Vanwege de financiële situatie eind 2015, heeft PNO Media op 21 maart 2016 een herstelplan ingediend bij de toezicht-houder De Nederlandsche Bank (DNB), welke in 2018 is geactualiseerd. De belangrijkste maatregel is dat de pensioenen de komende jaren niet of niet helemaal worden verhoogd met de prijsstijging (indexatie). PNO Media loopt achter op het geactualiseerde herstelplan. Volgens het herstelplan zou de dekkingsgraad ultimo 2018 minimaal 107,1% moeten zijn.

Afschrijvingen

	2018	2017
Afschrijvingen vaste activa	4.969	5.738
	4.969	5.738

De *Afschrijvingen vaste activa* zijn in 2018 gedaald met € 769 ten opzichte van 2017. Dit wordt veroorzaakt door lagere afschrijvingslasten voor facilitaire apparatuur als gevolg van uitstel vervangingsinvesteringen AVID hard- en software Cybernos en Productie & Playout Cybernos.

Directe productiekosten

De Directe productiekosten bestaan uit uitzendrechten, technische productiekosten, freelancers en overige programmakosten. De directe productiekosten zijn in 2018 met € 48.993 gestegen ten opzichte van 2017, wat hoofdzakelijk veroorzaakt wordt doordat in 2018 het WK voetbal en de Olympische Winterspelen hebben plaatsgevonden. Dit komt het meest tot uiting in hogere uitzend-rechten en in een toename van de technische productiekosten. Daarnaast is hier de dotatie aan de voorziening voor verlieslatende contracten verantwoord.

Overige bedrijfslasten

De *Overige bedrijfslasten* bestaan hoofdzakelijk uit huisvestingskosten, automatiseringskosten, inhuur van tijdelijk personeel, advieskosten, studiekosten en overige kosten. De overige bedrijfslasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2018	2017
Overige kosten cao personeel	578	551
Uitbesteed werk	1.551	1.499
Overige algemene kosten	4.217	5.322
Huisvestingskosten	2.278	1.881
Overige kosten	24	33
	8.648	9.286

De Overige bedrijfslasten zijn afgenomen met € 638 m.n. binnen Overige algemene kosten, door de vrijval van de voorziening voor jubileumuitkeringen als gevolg van het besluit tot afschaffen van de huidige jubileumregeling per januari 2019.

Honoraria accountant

	2018	2017
Onderzoek van de jaarrekening	115	134
Andere controle-opdrachten	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	81	-
Andere niet-controlediensten	-	-
	196	134

De honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening zijn toegerekend aan het boekjaar. De daling wordt veroorzaakt doordat in 2017 meerwerk over het boekjaar 2016 is afgerekend als gevolg van de toegenomen eisen die aan de accountantscontrole worden gesteld, alsmede de additionele toelichtingsvereisten volgens het Handboek.

De adviesdiensten op fiscaal terrein zijn gestegen. De in 2018 nieuw aangestelde accountant PwC Accountants N.V. levert al enkele jaren, maar niet als accountant, adviesdiensten op fiscaal terrein aan de NOS. Vanwege de aanstelling als accountant dienen deze advieskosten voor het eerst in 2018 onder honorarium accountant te worden verantwoord.

Rentebaten en rentelasten

De Rentelasten zijn per saldo gestegen met € 201. De reden hiervoor is dat het derivaat, dat er voor zorgt dat de rentelasten op de hypotheek in effect constant blijven, in waarde is gedaald. Het derivaat wordt gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde. In 2018 is deze afgewaardeerd met € 0,04 mln (2017: € 0,2 mln opgewaardeerd).

Over te dragen reserve

Zie toelichting bij het eigen vermogen.

Bestemming van het exploitatiesaldo

Het negatieve resultaat ad € -2.992 komt geheel ten laste van de Reserve voor media-aanbod.

DEEL III JAARREKENING

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die in de jaarrekening verwerkt en/of in de overige gegevens vermeld dienen te worden.

Hilversum, 17 april 2019

Directie

Gerard Timmer, algemeen directeur

Geert Hofman, zakelijk directeur

Raad van toezicht

Johan van der Werf, voorzitter

Rob van Gijzel, vicevoorzitter

Anita Arts

Bart Brouwers

Adriana Esmeijer

Ton de Jong

Jan de Vries

DEEL IV
OVERIGE GEGEVENS CONTROLEVERKLARING

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

[Controleverklaring (niet ondertekend) wordt aangeleverd op PWC papier.]

[Controleverklaring (niet ondertekend) wordt aangeleverd op PWC papier.]

[Controleverklaring (niet ondertekend) wordt aangeleverd op PWC papier.]

[Controleverklaring (niet ondertekend) wordt aangeleverd op PWC papier.]

DEEL V
BIJLAGE TOELICHTING OP EXPLOITATIEREKENING VOLGENS
CATEGORIALE INDELING

(bedragen x 1.000 euro)

	Radio	Televisie	Overig media- aanbod	Neven- activiteiten	Organisatie- kosten	Totaal 2018	Totaal 2017
Baten							
Media-aanbod	20.471	157.376	5.418	-	26.332	209.597	163.619
Programmagebonden eigen bijdragen	567	4.300	38	-	103	5.008	5.063
Opbrengst overige nevenactiviteiten	-	-	-	2.183	-	2.183	2.141
Barteringbaten	-	583	-	-	-	583	276
Som der bedrijfsopbrengsten	21.038	162.259	5.456	2.183	26.435	217.371	171.099
Lasten							
Lonen en salarissen	12.565	22.200	4.016	36	7.955	46.772	44.381
Sociale lasten	3.116	5.271	972	12	1.979	11.350	10.966
Afschrijvingen op immat. en materiële vaste activa	180	1.959	80	193	2.557	4.969	5.738
Directe productiekosten	5.954	138.831	2.960	12	-	147.757	98.764
Overige bedrijfslasten	260	436	67	-	7.885	8.648	9.286
Toerekening organisatiekosten	-	-	-	847	-847	-	-
Barteringlasten	-	705	-	-	-	705	334
Som der bedrijfslasten	22.075	169.402	8.095	1.100	19.529	220.201	169.469
Bedrijfsresultaat	-1.037	-7.143	-2.639	1.083	6.906	-2.830	1.630
Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	-22	-281	-11	-16	168	-162	39
Som der financiële baten en lasten	-22	-281	-11	-16	168	-162	39
Exploitatieresultaat voor							
toerekeningen Eigen Bijdrage	-1.059	-7.424	-2.650	1.067	7.074	-2.992	1.669
Toerekening resultaat niet-progr.geb. EB	-	-1.067	-	1.067	-	-	-
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-1.059	-6.357	-2.650	-	7.074	-2.992	1.669
Over te dragen reserve media aanbod	-	-	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat na overdracht	-1.059	-6.357	-2.650	-	7.074	-2.992	1.669
Totaal FTE gemiddeld	193	343	62	2	121	721	691
FTE Ultimo	192	338	61	2	121	714	720

DEEL V
BIJLAGE PROGRAMMAKOSTEN PER DOMEIN PER PLATFORM

(bedragen x 1.000 euro)

Domein	Televisie				Totaal boekjaar
	NPO 1	NPO 2	NPO 3	Zapp(elin)	
Nieuws	18.688	7.827	31	5.689	32.235
Opinie	244	2.957	5	-	3.206
Sport	111.259	7.523	8.649	-	127.431
Samenleving	2.833	2.590	-	-	5.423
Kennis	245	471	-	-	716
Expressie	58	94	133	-	285
Amusement	106	-	-	-	106
Bijzondere kosten	-	-	-	-	-
Totaal	133.433	21.462	8.818	5.689	169.402

Domein	Radio					Totaal boekjaar
	NPO Radio 1	NPO Radio 2	NPO 3FM	NPO Radio 4	NPO Radio 5	
Nieuws	5.454	629	2.365	298	540	9.286
Opinie	9.799	-	-	-	-	9.799
Sport	2.095	-	-	-	-	2.095
Samenleving	895	-	-	-	-	895
Kennis	-	-	-	-	-	-
Expressie	-	-	-	-	-	-
Amusement	-	-	-	-	-	-
Bijzondere kosten	-	-	-	-	-	-
Totaal	18.243	629	2.365	298	540	22.075

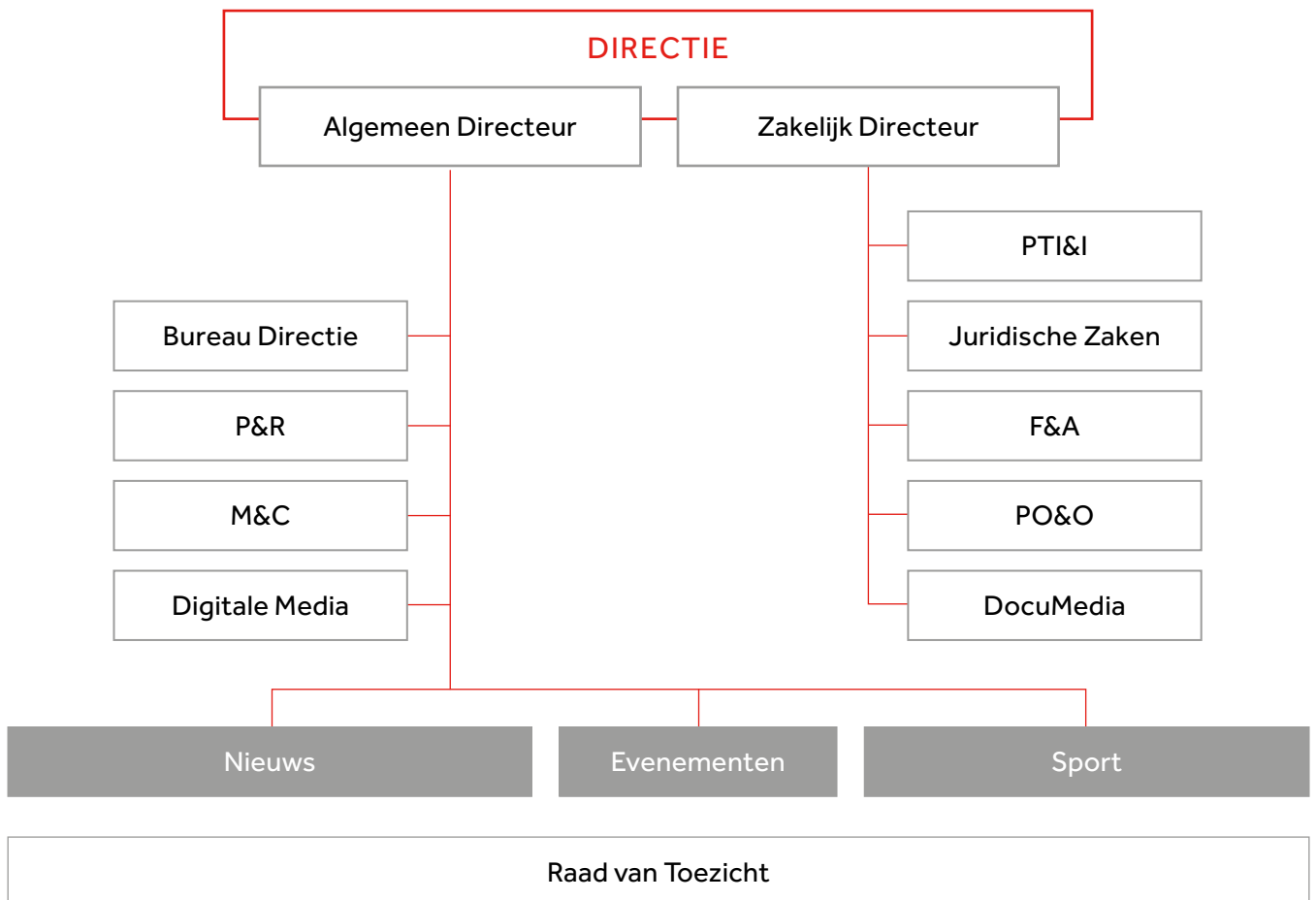
Domein	Overig Media aanbod
	NPO Radio 1
Nieuws	6.946
Opinie	882
Sport	242
Samenleving	-
Kennis	25
Expressie	-
Amusement	-
Bijzondere kosten	-
Totaal	8.095

De totale kosten en opbrengsten worden verdeeld over de platforms. Daarbij is er een voorgeschreven definitie wat als Organisatiekosten wordt aangemerkt en wat als Nevenactiviteiten wordt beschouwd en welke kosten en opbrengsten rechtstreeks worden toegerekend aan de uitzendplatforms. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen Televisie, Radio en Overig media-aanbod (OMA). Onder de laatste categorie worden de kosten voor de Themakanalen, Internet en FunX verantwoord.

Bij de verantwoording over de domeinen worden de kosten verdeeld over de soort programma's die worden gemaakt. Hierbij worden de volgende soorten programma's onderscheiden: Nieuws, Opinie, Sport, Samenleving, Kennis, Expressie en Amusement. Vervolgens wordt aangegeven hoe deze kosten zijn toe te rekenen aan de diverse netten en zenders.

DEEL V BIJLAGE

Bij de NOS is sprake van een geïntegreerde werkwijze. Er is grotendeels sprake van een multimediale verwerking van Nieuws- en Sport-items, waarbij dezelfde mensen betrokken zijn en dezelfde productiemiddelen worden ingezet voor het tot stand komen van items die op alle platforms worden ingezet. De toerekening van kosten vindt op de volgende wijze plaats: De direct aan de platforms toe te rekenen kosten zijn direct aan het platform toegerekend. De overige productiekosten zijn verdeeld naar de diverse platforms op basis van de gekende verhouding van de kosten tussen Televisie, Radio en OMA. Per redactie is bepaald hoe de verdeling over de platforms dient plaats te vinden. Bij de verdeling van de kosten over de domeinen en vervolgens netten en zenders worden de directe kosten toegerekend aan het juiste domein en de juiste zender. De indirecte kosten worden aan de hand van zendtijdverhoudingen verdeeld.



DEEL V
BIJLAGE CONTACTGEGEVENS

Adres:	NOS Postbus 26600 1202 JT Hilversum
Bezoekadres:	Media Park Journaalplein 1 1217 ZK Hilversum
E-mail:	Publieksreacties: publieksreacties@nos.nl Persberichten NOS Nieuws: nosbinnenland@nos.nl Persberichten NOS Sport: sport.redactie@nos.nl Perscontacten NOS: communicatie@nos.nl
Website:	www.over.nos.nl
Telefoonnummer:	035 – 677 92 22

Colofon

Tekst en productie:	NOS
Concept en vormgeving:	AC+M, Woerden



Altijd. Overal. **NOS**