



Jaarverslag 2025

Leeswijzer

NPO

De Stichting NPO of de (interne) NPO-organisatie; het bestuursorgaan van de Nederlandse Publieke Omroep

Publieke omroep

Het geheel van bestuur en omroepen van de landelijke publieke omroep; omroepverenigingen, taakomroepen en Stichting NPO

Omroepen

Alle landelijke publieke omroepen; de omroepverenigingen en taakomroepen

Budget Stichting NPO

Het budget van het bestuursorgaan van de Nederlandse Publieke Omroep; de Stichting NPO

Programmabudget

Het budget van de landelijke publieke omroepen, inclusief CoBO (exclusief het budget voor de Stichting NPO en BVN)

Verstrekingen zendgemachtigden

Budgettoekenningen aan de landelijke publieke omroepen, CoBO, BVN en SOM

Inhoudsopgave

Deel I - Bestuursverslag	2
Voorwoord raad van bestuur	3
Missie, organisatie en structuur van de NPO	5
Verslag raad van bestuur	7
Governance en risicobeheersing	10
Sociaal verslag	12
Financieel verslag	14
Verslag raad van toezicht en commissies	19
Nevenfuncties	23
Organogram	27
Bijlage 1	28
Deel II - Jaarrekening 2025	30
Deel III - Overige gegevens	65

Deel I - Bestuursverslag



Voorwoord raad van bestuur

De publieke omroep is de plek van ons allemaal. Een betrouwbaar baken van verdieping, verrassing en verbinding, waar iedereen gehoord en gezien wordt. Juist in een tijd waarin tegenstellingen scherper lijken dan ooit, vervult de NPO een onmisbare rol. Met onafhankelijke journalistiek bieden we houvast en context. We helpen mensen te begrijpen wat er in de wereld gebeurt en wat dat voor hen betekent. Tegelijkertijd zijn we de plek waar Nederland samenkomt: om te vieren en te herdenken, om te luisteren naar elkaar, om geraakt en geïnspireerd te worden. Waar ruimte is voor verschil, en waar gedeelde waarden ons verbinden.

Die maatschappelijke betekenis geven we vorm vanuit onze publieke mediaopdracht: het bieden van een rijk, pluriform en toegankelijk media-aanbod van hoge kwaliteit, onafhankelijk van politieke en commerciële invloeden. Dat is geen vanzelfsprekendheid in tijden van geopolitieke volatiliteit en toenemende invloed van big tech op onze digitale omgeving. Het is een belofte waar we pal voor staan en die we elke dag waarmaken.

“In een tijd waarin tegenstellingen scherper lijken dan ooit, vervult de NPO een onmisbare rol.”



Lucien Brouwer (l) en Jet de Ranitz (r)

Het jaar 2025 vormde de opmaat voor een periode van wezenlijke veranderingen. Ons publiek weet ons nog steeds goed te vinden op de lineaire kanalen, maar dit gebruik daalt en veel doelgroepen kijken en luisteren vrijwel alleen nog via online kanalen en on-demand. Dit vergt van ons dat we meebewegen en in contact blijven met ons publiek, met de juiste distributie, aansprekende content en toegevoegde waarde voor iedereen.

De bezuinigingen en de hervorming van het publieke bestel vragen om scherpe keuzes. Hervormen is noodzakelijk om ook in de toekomst relevant, wendbaar en efficiënt te blijven. De vorming van omroepuizen en een andere manier van samenwerken binnen het bestel zijn belangrijke stappen om de zogenoemde bestuurlijke drukte te verminderen en beter aan te sluiten bij de digitale mediabehoefte van ons publiek. De omslag die we moeten maken is richtinggevend voor onze keuzes bij het doorvoeren van bezuinigingen. Meer structurele voordelen van de hervorming kunnen wij pas realiseren na de invoering van een nieuw bestel. Deze omgekeerde volgorde vraagt veel van de omroepen en de NPO-organisatie. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor ingrijpende keuzes - zowel in het aanbod als in onze organisaties - die de komende jaren hun beslag zullen krijgen. De inzet die spreekt uit het in januari 2026 gesloten coalitieakkoord van het nieuwe kabinet zien we daarbij als steun in de rug.

Wat onveranderd blijft, is onze ambitie om er voor iedereen in Nederland te zijn met onafhankelijke, betrouwbare en relevante content. Toegankelijkheid is daarbij cruciaal: we blijven dicht bij ons publiek, op de plekken waar mensen zijn. Met NPO Start en NPO Luister brengen we al ons aanbod samen en zorgen we dat verhalen, kennis en inspiratie voor iedereen 24/7 en op elk device beschikbaar is. Ook in tijden van verandering staat de publieke omroep midden in de samenleving. Dat is onze opdracht. En daar blijven we ons met overtuiging voor inzetten.

Jet de Ranitz en Lucien Brouwer, Raad van Bestuur

Missie, organisatie en structuur van de NPO

Missie van de NPO

De Nederlandse Publieke Omroep verbindt en verrijkt het Nederlandse publiek met programma's die informeren, inspireren en amuseren. Met ons aanbod bieden we een plek voor iedereen en zijn we iedere dag van waarde voor elk individu en voor de samenleving als geheel.

De NPO is het sturings- en samenwerkingsorgaan van de instellingen die zendtijd hebben verkregen voor de landelijke publieke omroep. Samen met de omroepen geven wij vorm aan de wettelijk voorgeschreven publieke media-opdracht.

De NPO is gevestigd te Hilversum, Bart de Graaffweg 2, en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 32043579. Per einde boekjaar telde de NPO gemiddeld 526 fte (2024: 547 fte). De structuur van de organisatie staat in het organogram op pagina 27. Het College van Omroepen (CvO) adviseert de raad van toezicht en de raad van bestuur van de NPO, desgevraagd of uit eigen beweging, over het beleid inzake het media-aanbod van de landelijke publieke mediadienst.

De Nederlandse Publieke Omroep omvat het totaal van alle landelijke publieke media-instellingen plus het bestuursorgaan Stichting Nederlandse Publieke Omroep (hierna: de NPO). Binnen het Nederlandse publieke omroepbestel leveren de media-instellingen het programma-aanbod voor lineaire radio en tv, streaming, online en social media. De NPO coördineert alle lineaire, online en on demand aanbodkanalen, is verantwoordelijk voor doelmatige en publieksgerichte programmering en behartigt zaken die van gemeenschappelijk belang zijn.

Ook draagt de NPO zorg voor de distributie van de aanbodkanalen, een doelmatige inzet van middelen en publieksbetrokkenheid bij het media-aanbod. Onder specifieke voorwaarden kan de NPO een omroep vragen een programma te verzorgen op basis van een voorstel van een externe producent. Het programma-aanbod van de publieke omroep onderscheidt tien hoofdgenres waarvoor genrebeleid is ontwikkeld: journalistiek, sport, cultuur, amusement, kennis & educatie, levensbeschouwing, documentaire, human interest, fictie en kinderen.

Wettelijke taakopdracht en kernwaarden

De Nederlandse Publieke Omroep heeft een wettelijke taakopdracht. Omroepen en NPO zijn daar samen verantwoordelijk voor. Die opdracht luidt dat het media-aanbod toegankelijk moet zijn voor iedereen en dat dit aanbod pluriform is, ofwel vanuit meerdere perspectieven gemaakt. Ook moet het media-aanbod onafhankelijk tot stand komen, zonder inhoudelijke bemoeienis van politiek of commercie. Het aanbod moet van hoge kwaliteit en betrouwbaar zijn.

Binnen NPO zijn de kernwaarden voor het grotere geheel vertaald naar kernwaarden die uiting geven aan hoe wij als coördinerend orgaan onze rol willen vervullen: verbindend, betrokken, oprecht, van waarde.

Taakverdeling NPO en omroepen

De taken en verantwoordelijkheden tussen de NPO en de omroepen zijn afgebakend en in de Mediawet omschreven. Er bestaan twee categorieën omroepen: taakomroepen en omroepverenigingen. De taakomroepen voeren een eigen wettelijke taakopdracht uit en hebben geen leden. Dat zijn de NOS - voor een brede en onafhankelijke nieuwsvoorziening, inclusief sport en nationale evenementen - en de NTR - voor informatie, educatie en cultuur.

De omroepverenigingen richten zich op een doelgroep of vertegenwoordigen een maatschappelijke of levensbeschouwelijke stroming van de samenleving. Tezamen behoren zij een afspiegeling van de Nederlandse samenleving te zijn. Er zijn in totaal elf omroepverenigingen: AVROTROS, BNNVARA, KRO-NCRV, Omroep MAX, EO, VPRO, HUMAN, WNL, PowNed, Ongehoord Nederland en Omroep ZWART. De laatste twee zijn aspirant-omroepen en hebben een voorlopige erkenning. Deze tweede categorie van instellingen beschikken samen over zes erkenningen als samenwerkingsomroep in de zin van de wet (AVROTROS-PowNed, BNNVARA, Omroep MAX-WNL, VPRO-HUMAN, KRO-NCRV en EO).

Doelstellingen

De doelstellingen voor de korte termijn vermelden we in de begroting, die we elk jaar vóór 15 september aan de minister aanbieden. De ambities voor de middellange termijn staan in het Concessiebeleidsplan (CBP). Het huidige CBP bestrijkt de periode 2022-2026. Op basis van de ambities in dit plan heeft de NPO voor de uitvoering van haar overkoepelende taken de volgende meerjarige doelstellingen geformuleerd:

- Wij introduceren genrebeleid en integraal programmeren.
- Wij breiden onze on demand mogelijkheden verder uit.
- Wij werken aan verbetering van data en data-ondersteunde besluitvorming.
- Wij zijn doelmatig en transparant.
- Wij realiseren diversiteit en inclusiviteit in ons personeelsbestand.

Alle beleids- en verantwoordingsdocumenten zijn te vinden op onze corporate website.

Kompas

Om onze ambitie 'De plek van ons allemaal' scherp in beeld te houden, werken we binnen de NPO met het NPO Kompas. Het Kompas biedt een gezamenlijke richting, schept duidelijkheid en stelt ons in staat om intern te sturen op meetbare doelstellingen. Het Kompas bevat vier pijlers: Content, Publieke Taak, Connectie & Distributie en Mens & Organisatie. Iedere pijler kent subdoelstellingen. De verschillende directies binnen de NPO formuleren hun eigen teamdoelen en koppelen meetbare indicatoren en acties aan die subdoelstellingen. Hiermee maken we inzichtelijk hoe elk team bijdraagt aan het grotere geheel.

Verantwoording

Als publiek gefinancierde organisatie leggen wij verantwoording af over onze beleidskeuzes en over de resultaten die deze keuzes opleveren. Dat doen we in verschillende documenten. Het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, heeft betrekking op de activiteiten van de NPO. Daarnaast publiceren we namens de gehele landelijke publieke omroep in het voorjaar de Terugblik en in september de begroting van het daaropvolgende jaar. In de Terugblik rapporteren we de resultaten van de doelstellingen uit de jaarlijkse begroting en de afspraken in de prestatieovereenkomst. Belangrijk onderdeel hiervan is de publieke waarde van onze programmering, die we door uitgebreid publieksonderzoek in kaart brengen.



Met het Mes op Tafel (MAX)

Verslag raad van bestuur

In een jaar waarin politieke onzekerheid, technologische innovatie en veranderend mediagedrag de agenda bepaalden, heeft de NPO koers gehouden en keuzes gemaakt die bepalend zijn voor de toekomst.

Politieke ontwikkelingen en toekomstig bestel

Het jaar 2025 stond in het teken van grote politieke dynamiek en ingrijpende besluiten die de toekomst van de publieke omroep bepalen. In april presenteerde minister Bruins van OCW de contouren van een hervorming van het publieke bestel, met als doel om per 1 januari 2029 een nieuw stelsel in werking te laten treden. Deze hervorming beoogt een reductie van het aantal bestuurders, een duidelijkere rolverdeling tussen omroepen en NPO, en een versterking van de governance en verantwoording. Kernpunten zijn de inrichting van een beperkt aantal omroephuizen, de borging van pluriformiteit en een herijking van de wettelijke taakopdracht.

De politieke context veranderde echter na de val van het kabinet-Schoof op 3 juni. Ondanks deze val werd de hervorming van het bestel op 25 juni niet controversieel verklaard, waardoor het traject formeel door kon gaan. Op 1 juli nam de Tweede Kamer een wetsvoorstel aan om de concessieperiode van de NPO met twee jaar te verlengen, tot 1 januari 2029. Deze verlenging was noodzakelijk om voldoende tijd te creëren voor het wetgevingsproces en de implementatie van de hervormingen. Daarmee geldt het Concessiebeleidsplan nu dus ook t/m 2028.

Bezuinigingen en financiële kaders

In 2025 zag het ernaar uit dat de publieke omroep, vooruitlopend op het hervormingstraject, vanaf 2027 structureel 157 miljoen euro zou moeten besparen. Deze bezuinigingsopgave was al in 2024 aangekondigd en in 2025 verder geconcretiseerd. De NPO heeft daarom samen met de omroepen een stuurgroep ingericht om de uitvoering van deze opgave te coördineren. Voor 2027 en verder is een strategische herziening noodzakelijk, waarbij scenario's worden uitgewerkt die rekening houden met de aanstaande hervorming van het bestel. De politieke ontwikkelingen van 2025 illustreren de complexiteit van het speelveld waarin de NPO opereert. Enerzijds is er de noodzaak om fors te besparen en tegelijkertijd te investeren in digitale transformatie en maatschappelijke relevantie. Anderzijds vraagt het hervormingstraject om flexibiliteit en scenario-denken, omdat politieke wisselingen en vertragingen in het wetgevingsproces directe gevolgen hebben voor de strategische keuzes van de NPO. Het uitgangspunt blijft helder: de publieke omroep moet toekomstbestendig worden, met een sterke digitale positie, een efficiënte organisatie en een blijvende focus op publieke waarden. Eind 2025 en begin 2026 zijn keuzes bekend gemaakt door omroepen en NPO. Bij het maken van dit jaarverslag is duidelijk dat het in februari 2026 aangetreden kabinet voornemens is de bezuiniging te verlagen van 156 miljoen euro naar 106 miljoen euro. Wat dit betekent voor eerder ingetekende plannen wordt begin 2026 duidelijk en ligt buiten de scope van dit verslag.

NPO Start en NPO Luister

NPO Start heeft zich in 2025 verder ontwikkeld tot een volwaardige streamingdienst. Het platform is niet langer uitsluitend een terugkijkdienst, maar biedt een breed scala aan streaming-first titels en verbeterde functionaliteiten. De gemiddelde kijktijd steeg naar 127 minuten per week. Het bereik fluctueerde gedurende het jaar, maar kende pieken tijdens grote evenementen en in verkiezingstijd. Marketingcampagnes, waaronder een 360-graden merkcampagne in augustus, hebben bijgedragen aan een groeiende merkvoorkeur. Contenthits zoals Het Gouden Uur, Bodem en Sihame bewezen het potentieel van streaming-only titels. De grootste zendermigratie ooit binnen de publieke omroep is in 2025 grotendeels afgerond: alle afzonderlijke radio-apps zijn samengebracht in NPO Luister, dat nu het centrale platform is voor live radio en podcasts. De migratie verliep gefaseerd en succesvol, mede dankzij intensieve communicatiecampagnes en samenwerking met omroepen. Bij gemigreerde zenders zien we dat het luistergedrag zich snel heeft aangepast: NPO Luister is nu dominant ten opzichte van de oude apps. Naast migratie is gewerkt aan doorontwikkeling, zoals een vernieuwde homepage, verbeterde gidsfunctionaliteit en een nieuwe website. Ook wordt onderzocht hoe personalisatie de luisterervaring verder kan verbeteren.

Samenvoeging directies Audio en Video

In 2025 heeft de NPO ervoor gekozen om Audio en Video samen te brengen in één Directie Media en deze nieuwe structuur in 2026 te gaan implementeren. Deze strategische keuze is ingegeven door een fundamentele verandering in mediagebruik: het publiek kijkt en luistert niet langer per kanaal, maar beweegt zich moeiteloos tussen platforms, van podcasts en radio naar streamingvideo's en social media.

In een tijd waarin digitale ecosystemen en algoritmes van commerciële partijen de aandacht sturen, is het voor de publieke omroep essentieel om één geïntegreerde strategie te voeren. Door de krachten van audio, video en social te bundelen, kunnen we sneller inspelen op trends, publieksbehoeften en technologische ontwikkelingen. Met één regie over alle contentvormen creëren we een samenhangende programmering die thema's en titels op een mix van platforms inzet: van live tot on demand, van radio tot streaming originals. Dit vergroot bereik, relevantie en vindbaarheid, en maakt de publieksbeleving consistent. Bovendien stelt het ons in staat om data, creativiteit en marketing te combineren, waardoor we personalisatie verbeteren en middelen doelmatiger inzetten. Minder fragmentatie betekent meer ruimte voor innovatie: streaming-first series, interactieve audio en crossmediale journalistiek. Zo versterken we onze publieke opdracht in een versnipperd digitaal landschap en bouwen we aan een herkenbare, wendbare NPO die elke dag van waarde is.

Nieuwe generaties bereiken

Het jaar 2025 markeert een duidelijke doorbraak in onze ambitie om nieuwe generaties actief te betrekken bij de publieke omroep. Jongeren vormen een cruciale doelgroep voor de toekomst van de NPO; daarom hebben we gericht geïnvesteerd in strategie, content, distributie en dialoog. Met de start van de NPO Jongerenraad in april – zestien jongeren tussen 16 en 24 jaar – hebben we een structureel platform gecreëerd voor co-creatie en advies. De raad is gestart met concrete input op de programmering en wordt betrokken bij de ontwikkeling van social-first initiatieven en streaming-only formats. Deze werkwijze zorgt ervoor dat jongeren zich gehoord en serieus genomen voelen, en dat onze content steeds beter aansluit op hun belevingswereld en mediagebruik.

Parallel hieraan is onze social-first strategie versneld. We hebben onze aanwezigheid op platforms als TikTok en Instagram versterkt met interactieve, kortformaat content die entertainment koppelt aan maatschappelijke relevantie. Op NPO Start is het aanbod voor jongeren verbreed met streaming-only titels en frisse, digitale formats. Programma's als Knock Out Champs, De FOMO Show en Hel of Hotel laten zien dat we jongeren niet alleen weten te bereiken, maar ook duurzaam aan ons binden: ze blijven kijken, delen en reageren. Deze titels zijn bewust ontworpen voor digitaal gebruik, met seriematige vertelvormen en een duidelijke visuele signatuur die past bij on-demand consumptie. We hebben onze marketingaanpak binnen het digitale domein met veel succes geïnnoveerd met nieuwe social formats zoals de Social Room bij Serious Request.

Dat zien we terug in social media, waar we op weekbasis rond de 2 miljoen jongeren bereiken. Met specifiek op jongeren gerichte journalistieke formats realiseren we over de titels en platforms heen een groei in views. Wat deze stappen bijzonder maakt, is de samenhang tussen content, distributie en dialoog. Daarbij zetten we marketing, community management en partnerschappen steeds meer in als één geheel: campagnes wisselen tussen massabereik en gerichte, datagestuurde activatie, en worden aangevuld met livemomenten en interactie die voor jongeren relevant zijn. Daarnaast hebben we een nieuwe herkenbare branding voor jongeren gelanceerd die o.a. terugkomt in NPO Start Next. Zo bouwen we aan een herkenbare, toegankelijke en actuele NPO-propositie in de tijdlijnen van jonge doelgroepen.

Video Publicatie Platform

De bestaande publicatieketen is historisch ingericht op lineaire televisie en voldoet daardoor niet meer aan de eisen van een moderne, digitale multikanaalomgeving. Om de continuïteit, betrouwbaarheid en schaalbaarheid van onze contentdistributie te waarborgen, ontwikkelt de NPO een nieuw Video Publicatie Platform (VPP). Het VPP vormt een noodzakelijke strategische investering om te kunnen beschikken over een toekomstbestendig platform voor het publiceren en beheren van video-aanbod over alle kanalen heen.

Ondanks voortgang bleek de oorspronkelijke planning niet haalbaar. In overleg met de leverancier is gekozen voor een gefaseerde aanpak. Deze aanpak moet zorgen voor een stabiele overgang naar het nieuwe platform. Het project blijft complex en risicovol, maar we hebben er vertrouwen in dat de nieuwe planning haalbaar is. De oplevering is afgesproken in 2026.

AI-transformatie

In 2025 heeft de NPO de basis gelegd voor een structurele inzet van kunstmatige intelligentie. Met een investering van 2,3 miljoen euro in 2026 en de oprichting van een centraal AI-team onder leiding van een Head of AI & Data, zetten we een noodzakelijke stap richting een toekomst waarin technologie onze publieke waarden versterkt. AI is voor ons geen doel op zich, maar een middel om bereik te vergroten, de gebruikerservaring te verbeteren en efficiënter waarde te creëren. Hierin werken we nauw samen met omroepen om kennis en inzicht te delen en goed te kunnen implementeren.

Onze ambitie is helder: we willen onderzoeken hoe je AI verantwoord kan inzetten binnen de mediasector en we ontwikkelen innovatieve toepassingen die verder gaan dan efficiency: denk aan gepersonaliseerde aanbevelingen die niet gestuurd worden door commerciële algoritmes, maar door publieke waarden zoals diversiteit en betrouwbaarheid. Zo zorgen we dat het publiek niet in een filterbubbel belandt, maar toegang houdt tot een breed en pluriform aanbod.

Sociale veiligheid

De uitvoering van het omroepbrede Plan van Aanpak Sociale Veiligheid ligt op koers. In 2025 zijn kernwaarden geïmplementeerd in de HR-cyclus, leiderschapstrainingen georganiseerd en een overkoepelende klachtencommissie ingesteld. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek kende een hoge respons en vormt de basis voor verdere verbeteringen. Sociale veiligheid blijft een speerpunt in onze organisatieontwikkeling. Zie ook het sociaal verslag voor een uitgebreide terugblik.

Governance en risicobeheersing

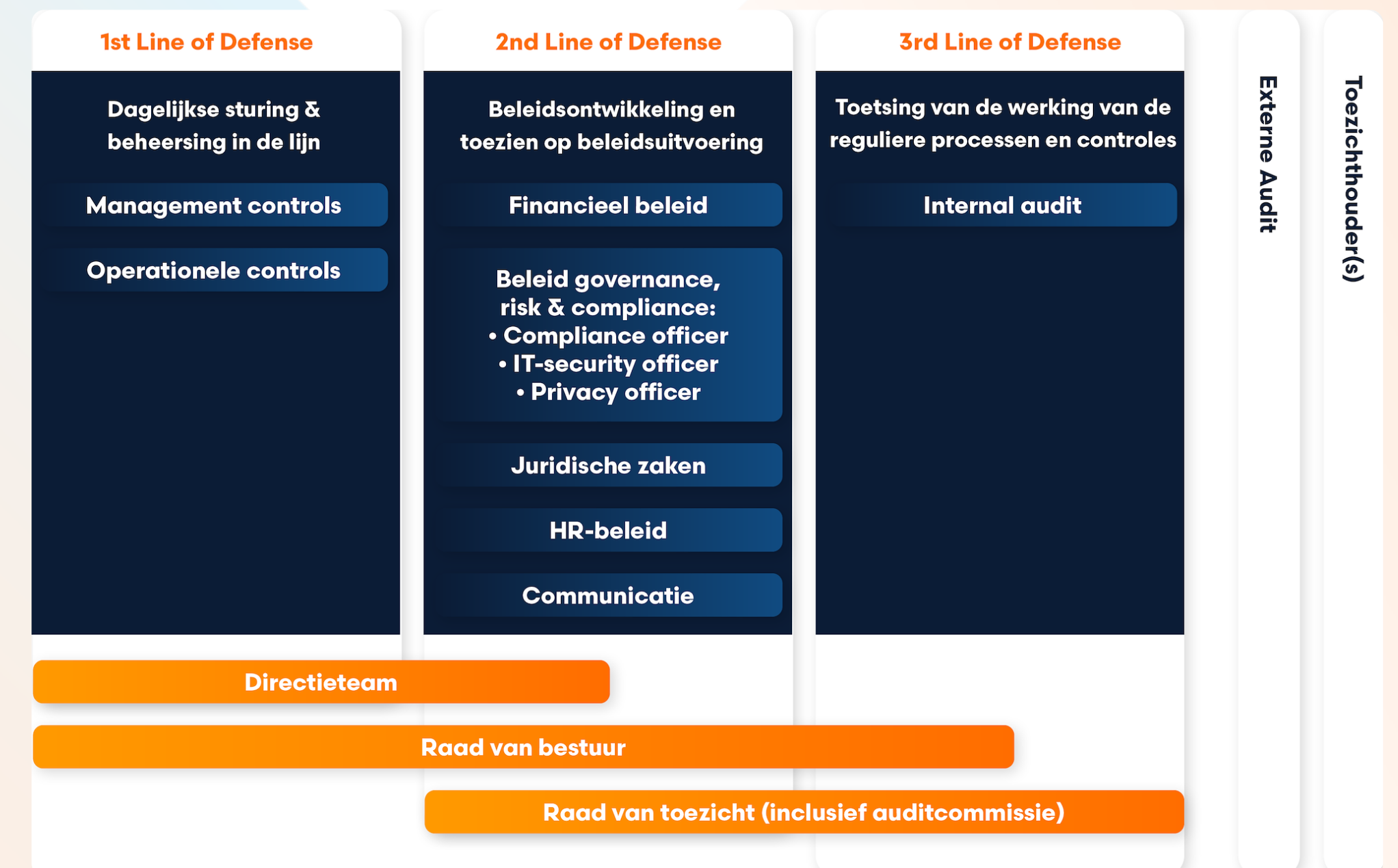
Strategisch risicomanagement

De NPO opereert in een dynamische omgeving, waarin markt, media en politiek continu veranderen. Daarom worden strategische risico's en kansen elk kwartaal geactualiseerd en besproken met de raad van bestuur en de raad van toezicht. De belangrijkste strategische risico's in 2025 zijn (deze licht bijlage 1 nader toe):

1. Onzekerheid over beschikbaar budget.
2. Risico dat de NPO onvoldoende in staat is iedere Nederlander te bereiken, te binden en te boeien.
3. Risico dat de digitale transitie te langzaam gaat.
4. Risico dat de publieke waarde, in de ogen van het publiek, onvoldoende wordt waargemaakt.
5. Onzekerheid over effectiviteit leiderschap, organisatie en cultuur.

Inrichting van risicobeheersing

Het risicomanagement is gebaseerd op ISO-31000 en het COSO ERM Framework, met het three lines-principe als uitgangspunt. De raad van bestuur en het directieteam zijn primair verantwoordelijk, ondersteund door de risk officer, compliance officer, information security officer en privacy/AI officer. In overleg met de Audit Commissie stellen we jaarlijks aandachtspunten vast en voeren we interne audits uit, op basis waarvan mitigerende maatregelen worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.



Information security

De NPO maakt gebruik van de ISO-27001 standaard om risico's te beheersen. Door de aanhoudend hoge dreiging, mede door geopolitieke ontwikkelingen en technologische innovaties (AI, quantum computing), worden maatregelen continu geëvalueerd en bijgesteld. Zo hebben we in 2025 tijdens de NAVO-top aanvullende maatregelen genomen om nieuwsvoorziening te kunnen garanderen. De afhankelijkheid van Amerikaanse clouddiensten blijft een aandachtspunt en we intensiveren de samenwerking binnen de mediasector en met het Nationaal Cyber Security Center.

Privacy & AI

In 2025 hebben we het privacy framework geactualiseerd en zetten we een belangrijke stap richting integratie van ISO-frameworks voor security, privacy en AI. De NPO investeert actief in AI-geletterdheid en versterkt processen voor risicobeheersing rondom AI. Om te voldoen aan de EU AI Act implementeren we het ISO 42001 AI Management Framework. De Privacy Officer vervult een centrale rol in toezicht en advies op het gebied van privacy en AI. Daarnaast is er een verplichte e-learning over veilig AI-gebruik, zodat medewerkers bewust en verantwoord met AI-toepassingen werken. Met deze initiatieven bouwen we aan een solide fundament voor betrouwbare, veilige en ethische inzet van AI binnen de NPO.

Compliance en Integriteit

De compliance officer is de adviseur van de raad van bestuur en overige leidinggevenden voor integriteitskwesties en het centrale meldpunt voor maatschappelijke misstanden. Preventie door bewustwording is een pijler van het integriteitsbeleid en begint al bij de onboarding van nieuwe medewerkers. In 2025 is de basis gelegd voor de vernieuwde Gedragscode Integriteit Publieke Omroep, met extra aandacht voor voorbeeldgedrag van leidinggevenden. De compliancefunctie is geborgd met het Compliance Charter NPO.

Raad van Bestuur

De bezoldiging die leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht bij de NPO ontvangen, maken we openbaar in dit jaarverslag en is in overeenstemming met de Wet Normering Topinkomens. Overige verstrekkingen (zoals onkostenvergoeding) voldoen aan toepasselijke wet- en regelgeving en aan regulier NPO-beleid. Er zijn in 2025 geen leningen, garanties en dergelijke aan de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht verstrekt en allen hebben verklaard dat zij, noch hun partners, financiële belangen of beleggingen hebben in sectorgerelateerde ondernemingen of bedrijven waarmee NPO een zakelijke verhouding heeft.

Extern toezicht

Het Commissariaat voor de Media houdt extern toezicht op de NPO. In het bestuursverslag wordt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving verantwoording afgelegd over governance, integriteit en interne beheersing.

Verklaring governance en interne beheersing

Om de jaarrekening zinvol te kunnen interpreteren, verschaft het bestuursverslag in overeenstemming met RJ 400.108 informatie over Stichting Nederlandse Publieke Omroep. In overeenstemming met RJ 400.122 is in het bestuursverslag ook informatie opgenomen over de toepassing van de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep 2021. Het bestuursverslag voldoet aan de specifieke voorschriften van Principe 7 van de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep 2021. Principe 7 betreft de openbare verantwoording door de raad van bestuur en raad van toezicht van de Stichting Nederlandse Publieke Omroep 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 en voor de NPO zelf. 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).

Sociaal verslag

Het jaar 2025 was opnieuw een dynamisch jaar voor de NPO. We hebben de focus gelegd op het creëren van een werkomgeving waarin sociale veiligheid, inclusiviteit en talentontwikkeling voorop staan. Daarnaast zijn we gestart met het inrichten van de organisatie van de toekomst, ingegeven door de benodigde bezuinigingen.

Sociale veiligheid

We hebben op het gebied van sociale veiligheid, diversiteit en inclusie, en leiderschapsontwikkeling acties ondernomen die met elkaar samenhangen en elkaar versterken. Zo zien we dat zowel het ontwikkelen van leiderschap als de aandacht voor cultuur en omgangsvormen de sociale veiligheid versterken, en dat investeren in cultuur en omgangsvormen de diversiteit en inclusie bevordert. De directie heeft ervoor gekozen om concrete ervaringen 'van de wandelgangen naar het open gesprek' te verplaatsen, zowel bij Management Updates (met het voltallig personeel) als in kleinere groepen. Dat leidde tot enkele indringende gesprekken en een groter gevoel van openheid en veiligheid. Naar aanleiding van het plan van aanpak Sociaal veilig werken (vastgesteld in 2024) hebben we een Taskforce opgericht. Hierin zitten mensen uit alle gelederen van de NPO. De Taskforce ziet toe op het naleven van het plan van aanpak op basis van het rapport-Van Rijn.

We zijn gestart met een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in nieuwe opzet om de effecten van acties te kunnen meten en ze te kunnen opvolgen. Naar aanleiding van de eerste uitkomsten in januari 2025 heeft ieder team een reflectiesessie gehouden waarna elk team een plan van aanpak opstelde. In december hebben we op belangrijke thema's voor het eerst een pulsemeting (een korte vragenlijst) gehouden zodat we de trend kunnen volgen.

We waren blij te constateren dat zowel het MTO als de pulsemeting lieten zien dat collega's de sociale veiligheid hoger waardeerden t.o.v. vorige metingen. Deze lijn willen we uiteraard vasthouden en versterken. Deze aanpak blijven we de komende jaren aanhouden; ieder kwartaal een pulsemeting en één keer per jaar een MTO.

Leidinggevenden volgden een training op het gebied van diversiteit en inclusie en daarnaast is bedrijfsbreed de training Professioneel gedrag op de werkvloer aangeboden. Om de gesprekscultuur te versterken hebben we teamworkshops 'aanspreken uitspreken afspreken' in ons aanbod opgenomen en collega's opgeleid tot dialoogbegeleider. Ook hebben we kernwaarden ontwikkeld en daaraan gewenst gedrag gekoppeld en is onze arbeidsmarktcommunicatie nog meer gericht op minderheidsgroepen. De ambassadeursgroep 'NPO Inclusief' is ook in 2025 goed zichtbaar geweest door verschillende initiatieven.

Professionele, persoonlijke en talentontwikkeling

Door middel van intern en bedrijfsbreed trainingsaanbod stimuleerden en ondersteunden we ontwikkeling op verschillende thema's. We hebben een aanzet gemaakt voor een leiderschapsvisie en inclusieve leiderschapscompetenties. Deze worden in 2026 verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Er is een community voor managers gecreëerd (Top 30) om ervaringen te delen en van elkaar te leren. Het directieteam is gestart met een development center, gericht op samenwerking en effectiviteit. Het aanbod voor leidinggevenden bestond uit ontwikkeling op het gebied van diversiteit en inclusie, ondersteuning voor startende leidinggevenden en motiverende gespreksvoering.

We organiseerden een organisatiebrede training AI Awareness en diverse trainingen voor praktische toepassing van AI-mogelijkheden in de werkpraktijk (aanbod Media Campus). Op het gebied van talentontwikkeling hebben we de contouren gezet om in 2026 de ontwikkeling van high potentials te ondersteunen (gericht op behoud en motivatie). Ook hebben we in de HR-cyclus de focus verlegd naar de ontwikkeling van prestatie en gedrag. Hiervoor hebben we de organisatiebrede doelen, de kernwaarden, een potentieelinschatting en een digitaal POP-formulier in de cyclus opgenomen.

Individuele ontwikkeling ondersteunen we door de inzet van het NPO Academy budget, het individuele loopbaanbudget en het vrij toegankelijke aanbod aan digitale leercontent binnen de NPO Academy.

Aanpassingen in de organisatie

In 2025 hebben we de structuur en werkwijze van de Directie Technologie en Operations (DTO) aangepast om beter voorbereid te zijn op de toekomst en slagvaardiger en doelmatiger te kunnen werken. De nieuwe structuur leidt tot een effectievere bijsturing indien nodig en duidelijkere rollen en verantwoordelijkheden. Ook is de span of control verkleind voor leidinggevenden. Tot slot hebben we vanwege de bezuinigingen een organisatiebreed reorganisatieplan opgesteld.

In 2025 startten we ook met de voorbereidingen voor een in 2026 door te voeren grotere reorganisatie. Deze is enerzijds noodzakelijk door de bezuinigingen die ons zijn opgelegd. Anderzijds vraagt het veranderde medialandschap hierom (zoals hierboven geschetst in het Bestuursverslag, onder andere rond de afdelingen Audio en Video). Eind 2025 is de Ondernemingsraad formeel gevraagd om uiterlijk begin 2026 advies te geven, zodat de reorganisatie in februari 2026 aan medewerkers kon worden medegedeeld. De reorganisatie is per 1 april 2026 geïmplementeerd.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage steeg naar 4,9% in 2025 (2024: 4,3%). Dat percentage is iets lager dan het landelijk gemiddelde van 5,6%. De landelijke trend is dat werknemers zich niet per se vaker ziekmelden, maar dat verzuim steeds langer duurt. Dat laatste geldt bij de NPO ook, maar daarnaast is het frequent verzuim wel degelijk gestegen. De meest voorkomende klachten waarmee werknemers (kortdurend) uitvallen zijn griep en verkoudheid, gevolgd door langdurige uitval veroorzaakt door mentale klachten. Met het inrichten van ondersteuning aan leidinggevenden bij frequent verzuim (HR-systeem signalering van frequent verzuim en training in verzuimpreventie) zetten we ons in om het percentage niet verder te laten stijgen. Ook realiseren we ons dat (de onrust rondom) de bezuinigingen kunnen zorgen voor een hoger verzuim.



Financieel verslag

De NPO is als sturings- en samenwerkingsorgaan verantwoordelijk voor het toewijzen van programmagelden aan de omroepen. Ook financiert de NPO, volgens een genormeerde vergoeding, de organisatiekosten van de omroepen die deel uitmaken van het bestel. Daarnaast maakt de NPO als organisatie zelf kosten om die toewijzingen te organiseren en om een aantal gemeenschappelijke taken uit te voeren die noodzakelijk zijn voor de programmering en curatie, verspreiding via alle mogelijke kanalen en verantwoording van het aanbod. Dit financieel verslag is een tekstuele weergave van deze geldstromen en geeft daarmee inzicht in de kosten en baten van de NPO. De jaarrekening 2025 geeft die geldstromen gedetailleerd weer.

Ontwikkelingen in 2025

We schetsen eerst op hoofdlijnen het financiële beeld van de NPO over het jaar 2025. In 2025 is het budget vanuit OCW voor de publieke omroep tijdens het lopende jaar aangepast. De definitieve index kwam zoals gebruikelijk beschikbaar na het verschijnen van de voorjaarsnota 2025.

In de loop van het jaar is er een aantal investeringen gestart die in 2026 worden afgerond. Voorbeelden hiervan zijn de verbouwing van de centrale hal en de aanleg van de WKO-installatie (warmte-koude opslag). De verbouwing is noodzakelijk om de toegang tot ons pand weer te laten aansluiten bij hedendaagse veiligheidseisen. De investering in de WKO-installatie zal de duurzaamheid van de bedrijfsvoering sterk verbeteren en de externe afhankelijkheid van leveranciers beperken.

Een aantal gebeurtenissen in 2025 waren van invloed op het financiële resultaat:

- De introductie van het Video Publicatieplatform (VPP) is uitgesteld naar 2026. Daarom zijn de begrote afschrijvingskosten in 2025 nog niet zichtbaar. We hebben daardoor wel extra kosten moeten maken voor de continuering van het gebruik van het bestaande platform. Per saldo verbetert het financiële resultaat daardoor.
- De totale bezuinigingen voor de publieke omroep vanaf 2027 is in 2025 verder voorbereid, zowel organisatorisch als in financiële zin (gespreide invoering om de landing te verzachten). Dat heeft geleid tot een incidentele verhoging van de personele lasten.
- De NPO betaalt namens het gehele bestel de collectieve beheersorganisaties voor het gebruik van content van auteursrechthebbenden. Deze kosten laten de laatste jaren een toenemende tendens zien en in 2025 is dat niet anders. De achtergrond daarvan is dat de content op steeds meer platforms wordt gebruikt.
- In de loop van 2025 is een reorganisatie van de NPO aangekondigd die in 2026 zijn beslag krijgt.
- In 2025 is de eerste fase van de digitale versnelling uitgevoerd. Daartoe zijn in afstemming met de omroepen incidentele middelen gereserveerd in de vorm van een versnellingsbudget voor 2025 en 2026. Daardoor zijn de kosten van de platformontwikkeling van Start en Luister en marketing in 2025 hoger dan het jaar daarvoor. Daar staat tegenover dat de gereserveerde middelen van het versnellingsbudget in 2025 niet volledig zijn uitgegeven.

Beschikbare middelen publieke omroep

De totaal beschikbare middelen voor de publieke omroep bedroegen in 2025 1.098,1 miljoen euro. Daarmee waren ze 24,5 miljoen euro hoger dan in 2024 (1.073,6 miljoen euro). We hebben de beschikbare middelen ingezet voor de financiering van de publieke omroep en de andere media-instellingen, het Co-productiefonds Binnenlandse Omroep (CoBO), de Stichting Omroep Muziek (SOM) en het Beste van NPO (BVN).

De stijging van de beschikbare financiering is voornamelijk het gevolg van de wettelijke indexatie van het rijksbijdragedeel van het budget dat de publieke omroep van het ministerie van OCW ontvangt – de STER-inkomsten die het ministerie aan de publieke omroep doorgeeft worden niet geïndexeerd. De zogeheten omroepbrede middelen financieren we uit de vergoeding van distributeurs voor de doorgifte van onze kanalen en uit opbrengsten van NPO Plus. Deze middelen wendt de NPO aan voor taken die de NPO uitvoert voor de gezamenlijkheid. Ten opzichte van 2024 stegen deze middelen met 3,8 miljoen euro. De abonnee-opbrengsten van NPO Plus gebruiken we voor een deel – ongeveer een derde – om de kosten van de ontwikkeling van het platform te financieren. Het andere deel gaat in de vorm van repartitie naar de rechthebbenden (omroepen en via hen externe producenten, afhankelijk van de afspraken die omroepen daarover met hen gemaakt hebben).

Het verloop van de beschikbare middelen van 2024 naar 2025 is als volgt (zie voor een nadere toelichting noot 8 in de jaarrekening):

Verloop beschikbare middelen 2025	
<i>in euro miljoen</i>	
Beschikbare middelen 2024	1.073,6
Bij: Indexatie	36,4
Af: Meerkosten superevenementen (AMr)	-15,7
Bij: Audiodescriptie	0,1
Bij: Toename omroepbrede middelen en overige opbrengsten	3,8
Beschikbare middelen 2025	1.098,1

Exploitatie

De exploitatie van de NPO bestaat uit twee onderdelen: NPO Media en de exploitatie van de NPO-organisatie zelf. Tot NPO Media rekenen we de verstrekkingen aan de omroepen voor de programmering en de vergoeding voor de organisatiekosten van de afzonderlijke omroeporganisaties. Dat is ook het grootste deel van de middelen die in de NPO omgaan. Bij de kosten van het tweede onderdeel, dat van de NPO-organisatie zelf, gaat het om de kosten van de uitvoeringsorganisatie van de NPO, de kosten voor dienstverlening voor de gemeenschappelijkheid waaronder de ontwikkeling van de digitale platforms en rechtenvergoedingen voor de gehele publieke omroep. Hieronder lichten we de exploitatie van de NPO als organisatie verder toe, dus exclusief het deel dat betrekking heeft op NPO Media. Over de verstrekkingen aan de omroepen leggen we in de Terugblik separaat verantwoording af.

Exploitatiesaldo 2025

Het totale exploitatiesaldo van de NPO zelf is afgerond 8,0 miljoen euro in 2025 ten opzichte van 0,0 miljoen euro in 2024. Hieronder lichten we dit verschil toe.

OCW-budget en overige inkomsten

De totale beschikbare middelen van de NPO als organisatie bedroegen in 2025 188,6 miljoen euro, 16,4 miljoen euro meer dan in 2024 (172,2 miljoen euro). De vergoeding van het ministerie van OCW is voor de NPO de belangrijkste inkomstenbron. In 2025 bedroeg deze vergoeding 151,4 miljoen euro; 16,4 miljoen meer dan in 2024 (135,0 miljoen euro). De achtergrond van de toename is aan de ene kant de wettelijke indexatie vanuit OCW, maar het grootste deel hangt rechtstreeks samen met de middelen die na overleg met de omroepen zijn gereserveerd voor platformontwikkeling en marketing in het kader van de implementatie van de overkoepelende strategie van de publieke omroep.

Naast de OCW-bijdrage bestaan de inkomsten van de NPO voor een groot deel uit de overheveling van de omroepbrede middelen. Dit is het deel van de totale baten dat de NPO ontvangt om taken uit te voeren die van gemeenschappelijk belang zijn voor de gehele publieke omroep en die alleen op centraal niveau uitgevoerd kunnen worden. Hieronder vallen de vergoedingen voor de doorgifte van publieke zenders, rechtenopbrengsten en de abonnee-opbrengsten van NPO Plus. In 2025 ontvingen we in totaal 87,8 miljoen euro (2024: 84,0 miljoen euro). De toename komt zowel door het gestegen aantal abonnees van NPO Plus als door de gestegen vergoedingen voor de doorgifte van publieke zenders. De overheveling omroepbrede middelen steeg van 35,5 miljoen euro in 2024 naar 35,6 miljoen euro in 2025.

Totale kosten

De totale kosten van de NPO-organisatie bedroegen in 2025 180,7 miljoen euro. In 2024 bedroegen de totale kosten 172,4 miljoen euro. De stijging van 8,3 miljoen euro in 2025 komt voornamelijk doordat de NPO begonnen is met de uitvoering van de met de omroepen overeengekomen versnellingsagenda. In de jaarrekening staan verdiepende details over deze kostencomponenten.

NPO naar activiteiten

De jaarrekening verantwoordt de kosten van de NPO-organisatie op het niveau van de verschillende kostencomponenten. Een verdeling naar activiteiten geeft daarnaast een beeld van wat de NPO doet en wat de uitvoering van de verschillende activiteiten kost. Onderstaand overzicht geeft de verdeling van de kosten over de verschillende activiteiten weer. Deze is in vergelijking met het jaarverslag 2024 aangepast naar de verdeling zoals deze ook in de NPO-brede begroting wordt gebruikt. Om de vergelijking van de cijfers zuiver te houden is 2024 ook omgezet naar de nieuwe indeling.

<i>(x 1.000 euro)</i>	Realisatie 2025	%kosten	Realisatie 2024	%kosten
Bestuur				
Directie NPO	5,3	3%	5,8	3%
Ombudsman en (C)OR	0,5	0%	0,5	0%
Raad van bestuur en Raad van Toezicht	6,0	3%	6,6	4%
Strategie & Innovatie	2,1	1%	2,0	1%
Subtotaal Bestuur	13,9	7%	14,9	8%
Connectie				
Distributie	19,8	11%	18,9	11%
Uitzenden lineair	23,8	13%	24,0	14%
Uitzenden on demand	14,0	8%	12,4	7%
Uitzenden online	7,1	4%	7,0	4%
Subtotaal Connectie	64,7	36%	62,3	36%
Content				
Buitenlandse aankoop	1,8	1%	2,0	1%
Gemeenschappelijke activiteiten	10,3	6%	10,2	6%
Programmering en allocatie mediabudget	10,6	6%	10,5	6%
Rechten	33,6	19%	31,6	18%
Toegankelijkheid	5,7	3%	5,7	4%
Subtotaal Content	62,0	34%	60,0	35%
Ondersteuning				
Huisvesting, facilitair en ICT	9,1	5%	9,2	5%
Mens en Organisatie	13,4	7%	13,3	8%
Subtotaal Ondersteuning	22,5	13%	22,5	13%
Publieke taak				
Marketing en Communicatie	12,4	7%	7,5	5%
Onderzoek	5,2	3%	5,2	3%
Subtotaal Publieke taak	17,6	10%	12,7	8%
Totaal kosten	180,7	100%	172,4	100%

De activiteiten van de NPO zijn op te delen in vijf grote kostencomponenten:

- *Bestuur*. Hieronder vallen alle personele kosten van de directies, raad van bestuur en raad van toezicht. Maar ook de kosten voor Strategie en Innovatie en de contributies aan bijvoorbeeld de EBU.
- *Connectie*: Dit zijn kosten die gemaakt worden om alle content van de publieke omroep bij de burger te krijgen via alle mogelijke platformen.
- *Content*: Enerzijds rechtenkosten en toegankelijkheidskosten, anderzijds de kosten van het genremanagement en de gemeenschappelijke activiteiten voor vormgeving en muzieksamenstelling binnen het audiodomein.
- *Ondersteuning*. Dit gaat om kosten die samenhangen met het functioneren van de eigen organisatie van de NPO, zoals facilitaire zaken, HR en ICT.
- *Publieke taak*: Binnen deze kostencomponent vallen de kosten voor marketing en publieksonderzoek.

We vermelden hieronder de belangrijkste oorzaken voor de grootste afwijkingen per hoofdactiviteit.

- *Bestuur*
 - De kosten van de directie van de NPO zijn gedaald door lagere personele lasten en minder inhuur dan in 2024.
 - De kosten voor de raad van bestuur en raad van toezicht zijn gedaald door lagere advieskosten en lagere personele lasten bij het bestuurssecretariaat en een tijdelijk kleinere raad van bestuur.
- *Connectie*:
 - De kosten met betrekking tot distributie zijn gestegen door uitbreiding van distributiecontracten en door de verplaatsing van het klantcontactcentrum NPO Plus.
 - Door de uitvoering van de gemeenschappelijke strategie zijn de kosten voor het uitzenden van on demand gestegen. In 2025 lag er extra focus op de ontwikkeling van NPO Plus en Luister.
- *Content*
 - De kosten met betrekking tot rechten zijn geïndexeerd in overeenstemming met de contracten. Er is ook een nieuw contract met Sena afgesloten dat meer kost dan in het voorgaande jaar.

- *Ondersteuning*.
 - De lagere kosten voor huisvesting, facilitair en ICT komen voornamelijk door lagere advieskosten, omdat er in 2024 advieskosten waren voor de verbouwing van de Centrale hal en de WKO-installatie die er niet waren in 2025.
 - Binnen de kosten voor Mens en Organisatie is er een stijging van de afkoopsommen vanuit VSO's, maar deze stijging wordt gedempt door de verschuiving klantcontact NPO Plus en lagere personeelskosten bij HR.
- *Publieke taak*:
 - Door de uitvoering van de gemeenschappelijke strategie is de marketing voor NPO Plus en Luister geïntensiveerd. Daardoor zijn de marketing- en communicatiekosten in 2025 (incidenteel) sterk gestegen.

Resultaatbestemming exploitatieresultaat na belastingen

Het positieve resultaat van de NPO komt deels ten gunste van de reserves van de NPO-organisatie (8,0 miljoen). Het deel dat over is gebleven van het voor 2025 begrote maar niet volledig bestede versnellingsbudget, zijn we voornemens in te blijven zetten voor de versnelling. Een verdere toelichting op het eigen vermogen en de resultaatsbestemming is te vinden bij punt 5 van de jaarrekening.

Financiële positie

Onderstaande kengetallen geven inzicht in de financiële positie van de NPO:

Ratio's

	2025	2024
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal passiva en EV)	23%	21%
Current ratio (Vlottende activa / Kortlopende schulden)	1,1	1,1

De solvabiliteitspositie is gestegen t.o.v 2024. Het eigen vermogen is procentueel sterker gestegen dan de kortlopende schulden. Deze stijging van het eigen vermogen wordt veroorzaakt door de gestegen ORMA en het positieve resultaat van de NPO. De kortlopende schulden bestaan voor 75% uit de overlopende passiva van het media-aanbod. Deze post is uniek voor de NPO en dit in overweging nemende is de solvabiliteit van de NPO-organisatie zonder meer gezond te noemen. De current ratio die aangeeft of de organisatie in staat is om aan korte termijnverplichtingen te voldoen is ongewijzigd ten opzichte van afgelopen jaren en ook als gezond te beschouwen.

Korte vooruitblik naar 2026 en verder

- Het Video Publicatieplatform wordt naar verwachting gefaseerd opgeleverd in 2026. Vanaf dat jaar zal daardoor de afschrijvingslast gaan toenemen (die is voorzien in de begroting van 2026).
- In 2026 krijgt de aangekondigde reorganisatie vorm en dat betekent dat de formatie van de NPO-organisatie met ingang van 1 juli 2026 significant kleiner wordt. Daardoor zijn de kosten van de NPO-organisatie lager dan in 2025.
- Om de bezuinigingen vanaf 2027 op te kunnen vangen heeft de NPO in overleg met de omroepen voor 2026 scherpe keuzes gemaakt in de programmering en daarnaast besparingen ingepland in 2026 voor de eigen organisatie (deels samenhangend met het voorafgaande aspect).
- De WKO-installatie en de verbouwing van de centrale hal worden in 2026 opgeleverd, waardoor de afschrijvingskosten stijgen.

Verslag raad van toezicht en commissies

Samenstelling

De raad van toezicht van de NPO bestaat uit een voorzitter en vijf leden. Aan het eind van dit verslag staat het rooster van aftreden van de leden van de raad van toezicht. Eind 2025 eindigde de tweede termijn van de leden Femke den Boer, Lizzy Doorewaard en Frank Vrancken Peters. Zij zijn per 1 januari 2026 in de raad opgevolgd door Susan van Geenen, Thomas Steffens en Kenaad Tewarie.

Taak

De taak van de raad van toezicht is vastgelegd in de Mediawet (artikel 2.7). De raad van toezicht ziet toe op de uitvoering van de publieke mediaopdracht op landelijk niveau, op de werkzaamheden van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de NPO. In de Mediawet (artikel 2.6.4) is bepaald dat de leden van de raad van toezicht een door de minister vastgestelde vergoeding ontvangen.

Invulling bevoegdheden en verantwoordelijkheden

De raad van toezicht kwam in 2025 zes keer regulier bijeen. In maart 2025 vonden er twee extra vergaderingen plaats om het vertrek van Frederieke Leeftang als voorzitter van de raad van bestuur en de interim-situatie te bespreken. Begin oktober was er een extra vergadering om Jet de Ranitz te benoemen als nieuwe voorzitter van de raad van bestuur.

Voorafgaand aan ieder regulier overleg met de raad van bestuur kwam de raad van toezicht bijeen voor onderling overleg. In de reguliere vergaderingen kwamen programmatische actualiteiten en diverse andere onderwerpen aan de orde: de ontwikkelingen in het medialandschap en in de politiek, de kwartaalrapportages, het risicomanagement, de naleving van de geldende wet- en regelgeving, de financiële verantwoording en langer lopende projecten, zoals integraal programmeren, doelmatigheid en transparantie.

Een aantal onderwerpen kreeg specifieke aandacht van de raad van toezicht. Deze onderwerpen lichten we hieronder toe.

Wijzigingen in samenstelling raad van bestuur en de raad van toezicht

Frederieke Leeftang heeft begin maart in goed overleg met de raad van toezicht besloten haar taken als voorzitter van de raad van bestuur neer te leggen. De raad heeft Lucien Brouwer vervolgens gevraagd als interim-voorzitter te fungeren.

Na een zorgvuldige procedure en een positief advies van de medezeggenschap en het college van omroepen heeft de raad van toezicht Jet de Ranitz per 17 december 2025 benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. Tijdens het selectieproces en in de gesprekken is vooral gelet op bestuurlijke ervaring, ook met politiek en ambtelijk Den Haag; ervaring met transitie en transformatie; ervaring in de media; en leiderschapsstijl, waarbij ook gekeken is naar de ervaring van kandidaten met het creëren van een veilige werkomgeving. Een uitgebreid leiderschapsassessment was onderdeel van het selectieproces; daarmee is beoordeeld of de kandidaat in staat is een veilige werkomgeving te creëren, een verbindende stijl heeft en moeilijke beslissingen kan nemen. Een tweede belangrijke component van de selectie was in hoeverre de kandidaat complementair is aan de competenties van Lucien Brouwer.

Begin 2025 startte een open wervingsproces voor drie nieuwe leden voor de raad van toezicht. In overeenstemming met de Mediawet is de selectie van de kandidaten uitgevoerd door een onafhankelijke benoemingsadviescommissie (BAC) bestaande uit de heer Tom Rodrigues (voorzitter) en de twee leden mevrouw Eva Kuit en mevrouw Lineke Sneller. De BAC is bij haar werkzaamheden ondersteund door het wervings- en selectiebureau NR Governance en kwam tot een unaniem advies. De voordracht is bekrachtigd door de Kroon.

Sociaal veilige werkomgeving

De raad is zich het belang van sociale veiligheid de afgelopen jaren steeds beter gaan realiseren. Het staat daarom hoog op de agenda van de raad en het toezicht hierop is in 2025 geïntensiveerd. In elke vergadering van de raad van toezicht stond het borgen van een sociaal veilige werkomgeving op de agenda, waaronder het overkoepelende plan van aanpak voor de publieke omroep als geheel en het individuele plan van aanpak van de NPO. De raad bespreekt de uitkomsten van het jaarlijks gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek met de raad van bestuur. De raad heeft meerdere gesprekken gevoerd met medewerkers en is geregeld in Hilversum geweest om de zichtbaarheid en de mogelijkheid voor medewerkers om de raad aan te spreken te vergroten.

Het borgen van een sociaal veilige werkomgeving houdt de bijzondere aandacht van de raad van toezicht en de raad zal erop toezien dat het plan van aanpak wordt uitgevoerd.

Financiën en voorgenomen bezuinigingen

De publieke omroep moet vanaf 2027 fors bezuinigen. Dit raakt zowel de organisaties als de programmering. De raad van toezicht is vanuit haar rol als toezichthouder over de invulling van deze bezuinigingen voortdurend in gesprek met de raad van bestuur. Naast de plannen voor de reorganisatie van de NPO is de raad ook meerdere keren geïnformeerd over de consequenties van de bezuinigingen op de programmering en de omroepinstellingen. De raad is verheugd dat het goede onderlinge overleg tussen omroepen en NPO heeft geresulteerd in positieve adviezen van het College van Omroepen op zowel de omroepbrede begroting 2026 als het Mediajaarplan 2027.

De raad van toezicht stelde in mei 2025 het jaarverslag en de jaarrekening 2024 vast in aanwezigheid van de accountant. Na de auditcommissie te hebben gehoord stemde de raad van toezicht in november in met de definitieve Begroting 2026 voor de NPO en nam de raad kennis van de managementletter van de accountant.

Ontwikkelingen in het medialandschap en hervorming bestel

Stevige bezuinigingen, een snel veranderend medialandschap en de grilligheid in het mediagebruik trekken een zware wissel op de slagvaardigheid van de publieke omroep. De publieke omroep moet opereren in een omgeving met sterkere concurrentie van (inter)nationale spelers en een veranderend mediagebruik en behoeften van het publiek.

De raad van toezicht volgt de ontwikkelingen in het medialandschap en bespreekt deze geregeld met de raad van bestuur en directeurs van de NPO. Bijvoorbeeld innovatie, de omgang met AI en de ontwikkelingen van het on demand kijken. De raad hield nauwgezet de vorderingen in de gaten van de projecten rond het nieuwe videopublicatieplatform (VPP), de platformen NPO Luister en NPO Start, en uitte naar de raad van bestuur zijn zorg over de voortgang van met name het VPP en NPO Start.

Het ministerie is gestart met de uitwerking van de hervorming van de landelijke publieke omroep. De val van het kabinet-Schoof heeft dit wetgevingstraject vertraagd. De raad van toezicht volgt de ontwikkelingen en bespreekt dit onderwerp in de vergaderingen met NPO en met de omroepen.

Zelfevaluatie

De raad van toezicht reflecteert in vergaderingen op zijn eigen functioneren en houdt elk jaar een zelfevaluatie onder leiding van een externe begeleider. De input van deze zelfevaluatie is meegenomen en besproken in een werksessie van de raad in nieuwe samenstelling in januari 2026. In deze sessies komen de toezichtvisie, het opbrengstgericht vergaderen en de rolneming en teamkracht van de raad aan de orde.

Commissies

De raad van toezicht heeft een auditcommissie en een HR & remuneratiecommissie. Deze commissies bereiden onderwerpen op de agenda van de raad van toezicht voor. Naast de reguliere onderwerpen besteedt de auditcommissie aandacht aan het bevorderen van doelmatigheid, de financiële stand van zaken, duurzaamheid en risicomanagement. De auditcommissie sprak onder andere met de compliance officer, de privacy officer, de information security officer, risk officer en de accountant (PWC). Met PWC sprak de commissie ook buiten de aanwezigheid van bestuur en medewerkers.

De HR & remuneratiecommissie besprak o.a. het borgen van de veilige werkomgeving, de ontwikkeling van de organisatie en de reorganisatie, en hield individuele functionerings- en voortgangsgesprekken met de leden van de raad van bestuur. In deze gesprekken is aandacht besteed aan het bevorderen van een sociale veilige werkomgeving. Van de functioneringsgesprekken zijn verslagen opgesteld.

Onafhankelijkheid

Artikel 2.5 en 2.6 Mediawet 2008 en artikel 11 en 12 van de statuten van de NPO bevatten de relevante bepalingen over benoeming, schorsing en ontslag van de leden van de raad van toezicht en de onverenigbaarheid van functies. In aanvulling op deze bepalingen heeft de raad van toezicht een reglement opgesteld. Elk lid geeft zijn nevenfuncties op, waaronder bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen van structurele aard. De leden bespreken nieuwe nevenfuncties die zij willen aanvaarden in de raad van toezicht en vragen advies aan de compliance officer over de mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling. De nevenfuncties van de leden van de raad staan vermeld in de openbare registers van de NPO op de corporate website en in het jaarverslag (zie pagina 23).

De raad ziet ook toe op de nevenfuncties die de raad van bestuur bekleedt. Voorafgaand aan eventuele goedkeuring van een nevenfunctie toetst de raad deze op mogelijke belangenverstrengeling en vraagt hierover advies aan de compliance officer. Jaarlijks bespreekt de raad in het functioneringsgesprek met de leden van de raad van bestuur in hoeverre de eerder goedgekeurde nevenfuncties nog steeds verenigbaar zijn met de functie van lid of voorzitter van de raad van bestuur van de NPO.

Overige activiteiten raad van toezicht

Interne organisatie NPO

De raad van toezicht is nauw betrokken bij de uitdagingen waar de publieke omroep voor staat; hij staat de raad van bestuur ook naast de reguliere vergaderingen en contactmomenten gevraagd en ongevraagd met raad en advies terzijde. Dit komt mede tot uitdrukking in geregeld tussentijds overleg tussen de voorzitter of één van de leden van de raad van toezicht enerzijds, en de raad van bestuur anderzijds. De voorzitter en leden van de raad van toezicht worden in die gevallen op basis van hun individuele deskundigheid door de raad van bestuur benaderd. De leden van de auditcommissie zijn ook aanwezig bij de managementbijeenkomst waar de risicoanalyse wordt besproken. Medewerkers van de NPO worden voor nadere toelichting op ontwikkelingen en het beleid uitgenodigd tot het geheel of gedeeltelijk bijwonen van een vergadering van de raad van toezicht.

Medezeggenschap

Zowel in het voorjaar als in het najaar sprak de raad van toezicht met de ondernemingsraad van de NPO en met de Centrale Ondernemingsraad. Rondom het vertrek en de benoeming van de voorzitter van de raad van bestuur vonden extra contactmomenten plaats.

Omroepen

De raad van toezicht voerde in 2025 twee gesprekken met een delegatie vanuit het College van Omroepen. Deze gesprekken vonden in een open sfeer plaats en boden de raad van toezicht inzicht in welke belangen van de omroepen de NPO moet meewegen bij besluitvorming. Er is onder andere gesproken over de wisselingen in de samenstelling van zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht, het gezamenlijke beleid, bezuinigingen en hervormingen van het bestel en het bevorderen van een sociaal veilige werkomgeving. Van alle gesprekken is een verslag opgesteld.

In september vond er op uitnodiging van de raad van toezicht van de NPO een rondetafelgesprek plaats over het borgen van een veilige sociale werkomgeving, waarbij de raden van toezicht van alle omroepen waren vertegenwoordigd. Tijdens de ronde tafel is gedeeld welke stappen de NPO ten aanzien van sociale veiligheid zet en is er een open debat gevoerd over wat de raden van elkaar kunnen leren en hoe de gezamenlijke doelen als publieke omroep kunnen worden bereikt.

Slotwoord

Tot slot wil de raad van toezicht de raad van bestuur en de medewerkers van de NPO bedanken. De raad van toezicht heeft grote waardering voor de betoonde inzet en de geleverde prestaties, die – ook in deze (politiek) complexe omgeving – tot mooie resultaten hebben geleid, zowel op radio en televisie als online en on demand.

De raad van toezicht wil ook specifiek Lucien Brouwer bedanken voor zijn grote inzet in 2025 en het goed vervullen van zijn taak als interim-voorzitter van de raad van bestuur.

Hilversum, mei 2026

Tjibbe Joustra (voorzitter)
Maarten van Beek
Susan van Geenen
Thomas Steffens
Kenaad Tewarie
Hélène Vletter-van Dort

Rooster van aftreden en deskundigheid leden raad van toezicht

RvT functie	Naam	1 ^e benoeming	2 ^e benoeming	Uiterlijk defungeren	Rooster van aftreden	Deskundigheid in de RvT van NPO
Voorzitter	Tjibbe Joustra	1-6-2018	1-6-2023	31-5-2028	Medio 2026*	Algemeen bestuurlijk, media-inhoudelijk
Lid	Hélène Vletter-van Dort	1-5-2020	1-5-2025	1-5-2030	Medio 2026	Juridisch
Lid (COR)	Maarten van Beek	1-1-2018	1-1-2023	31-12-2027	31-12-2027	HR/organisatieontwikkeling
Lid	Lizzy Doorewaard	1-1-2016	1-1-2021	31-12-2025	31-12-2025	Media/Bedrijfsleven
Lid	Frank Vrancken Peters	1-1-2016	1-1-2021	31-12-2025	31-12-2025	Financiën
Lid	Femke den Boer	1-1-2016	1-1-2021	31-12-2025	31-12-2025	Media
Lid	Thomas Steffens	1-1-2026	1-1-2031	31-12-2035	31-12-2035	Media/Bedrijfsleven
Lid	Kenaad Tewarie	1-1-2026	1-1-2031	31-12-2035	31-12-2035	Financiën
Lid	Susan van Geenen	1-1-2026	1-1-2031	31-12-2035	31-12-2035	Media

*. De heer Tjibbe Joustra en mevrouw Hélène Vletter treden vanwege persoonlijke omstandigheden eerder terug en verlaten medio 2026 de raad. Hun opvolgingsprocedure is begin 2026 gestart.

Nevenfuncties

Raad van bestuur

Jet de Ranitz

Voorzitter RvB per 17-12-2025

Functiegebonden

- Geen

Niet functiegebonden

- Stichting Kunstmuseum Den Haag en Stichting Escher Collectie, voorzitter raad van toezicht (23-09-2021, onbezoldigd)

Frederieke Leeflang

Voorzitter RvB t/m 04-03-2025

Functiegebonden

- PRIX EUROPA, vicevoorzitter presidium (14-10-2024, onbezoldigd)

Niet functiegebonden

- Vereniging Nationale Jeugd Raad, lid Raad van Advies (26-09-2024; onbezoldigd)
- Stichting RadboudUMC, lid Raad van Toezicht (04-03-2021; bezoldigd)
- FJL Holding B.V., directeur / (enig) aandeelhouder (03-12-2019)
- FJL B.V., directeur (03-12-2019)
- Stichting Administratiekantoor Stadion Amsterdam, voorzitter (04-06-2019; bezoldigd)
- Stichting Amsterdam Dinner Foundation, vicevoorzitter (16-01-2012; onbezoldigd)

Lucien Brouwer

Lid RvB

Functiegebonden

- Geen

Niet functiegebonden

- Stichting DEN, lid raad van toezicht (21-03-2022; onkostenvergoeding)

Directeuren

Jojanneke Doorn

Directeur Video en Directeur Audio a.i.

Functiegebonden

- Coöperatie Dutch CORE, lid bestuur (25-06-2024, onbezoldigd)

Niet functiegebonden:

- Geen

Jurre Bosman

Directeur Audio en Directeur Video a.i.

Functiegebonden

- Digital Radio NL, voorzitter (01-11-2022; onbezoldigd)

Niet functiegebonden

- Coaching (01-10-2023, bezoldigd)

Charelle Akihary

Directeur Publiek & Marketing

Functiegebonden

- Stichting Verenigde Internet Exploitanten (VINEX), lid bestuur (01-02-2024 onbezoldigd)
- Media Campus NL, lid Raad van Advies (01-01-2024 t/m 30-06-2025, onbezoldigd)
- Nationaal Media Onderzoek (NMO), lid bestuur (20-07-2023; onbezoldigd)

Niet functiegebonden

- Stichting Theaterfestival Boulevard 's-Hertogenbosch, lid raad van toezicht (01-09-2025, onkostenvergoeding)
- Stichting Bosse Nova, lid raad van toezicht (01-09-2025, onkostenvergoeding)
- Platform Innovatie in Marketing, voorzitter (01-11-2022, onbezoldigd)

Jildert de Groot

Directeur Technologie en Operations

Functiegebonden

- Geen

Niet functiegebonden

- Jint voor Jeugd, adviseur (09-04-2024, bezoldigd)

Mark Minkman

Directeur Financiën

Functiegebonden

- Stichting Co-Productiefonds Binnenlandse omroep, secretaris (01-02-2025, onbezoldigd)

Niet functiegebonden

- Stichting Nederlandse Datakluis, Lid Raad van Toezicht (14-10-2022, onbezoldigd)
- Stichting Nxt, vicevoorzitter Raad van Toezicht (13-11-2024, onbezoldigd)
- Stichting De Schuur van Herpt, bestuurder (01-08-2023, onbezoldigd)
- Stichting Steunfonds de Schuur van Herpt, bestuurder (01-08-2023, onbezoldigd)
- CNV, voorzitter Raad van Toezicht (01-04-2024, bezoldigd)

Ezra Eeman

Directeur Strategie

Functiegebonden

- AlgoSoc, lid Adviesraad (01-01-2025, onbezoldigd)
- NLziet, bestuurder (01-02-2024, onbezoldigd)

Niet functiegebonden

- UNESCO, adviseur platform AI tools voor media (01-02-2025, onbezoldigd)
- WAN-IFRA, expertadviseur AI-community (01-10-2024, bezoldigd)
- Muntpunt (bibliotheek Brussel), lid raad van bestuur (onbezoldigd)
- Spreker op events / festivals (bezoldigd/onbezoldigd)
- Wekelijkse nieuwsbrief Wayfinder (onbezoldigd)

Richard Greve*Directeur HR en Cultuur a.i. per 01-10-2025***Functiegebonden**

- Geen

Niet functiegebonden

- Bright & Company B.V. (onderdeel van Galan Groep B.V.), Associate Partner (01-01-2025, bezoldigd)
- Stichting Schouwborg Amstelveen, lid raad van toezicht (06-05-2024, onbezoldigd)

Tjahny Bercx*Directeur HR en Cultuur t/m 30-09-2025***Functiegebonden**

- Geen

Niet functiegebonden

- V. Hagelunie (onderdeel van Achmea), lid RvC (01-11-2024, bezoldigd)
- Prinses Máxima Centrum, lid RvC, voorzitter Commissie Remuneratie, Benoemingen en Governance (01-01-2024, bezoldigd)
- Achmea, lid RvC en Remuneratiecommissie (11-10-2021, bezoldigd)
- Railinfratrust B.V. / ProRail B.V., lid RvC, vicevoorzitter, lid Remuneratiecommissie, lid Selectie- en benoemingscommissie (18-04-2019, bezoldigd)

Raad van toezicht**Tjibbe Joustra, voorzitter**

- Agri-Data Warehouse B.V., voorzitter Raad van Commissarissen (06-09-2021, bezoldigd)
- Stichting Merita, bestuurder (28-08-2019, bezoldigd)
- B.V. Kwaliteitskeuring Dierlijke Sector (KDS), commissaris (28-08-2019, bezoldigd)
- Stichting Administratiekantoor Kwaliteitskeuring Dierlijke Sector, bestuurder (28-08-2019, bezoldigd)
- Stichting Nederlandse School voor Openbaar bestuur, voorzitter Raad van Toezicht (01-01-2019, onbezoldigd)
- Koninklijke Bibliotheek, voorzitter Algemeen Bestuurscollege (01-11-2015, bezoldigd)
- Stichting Dutch Milk Foundation, voorzitter (29-06-2009, bezoldigd)
- G4S Group, voorzitter Raad van Advies (bezoldigd)

Lizzy Doorewaard, vicevoorzitter (t/m 31-12-2025)*Professioneel toezichthouder en zelfstandig adviseur*

- Esso Nederland bv, Lid Raad van Commissarissen (01-10-2022; bezoldigd)
- Stichting Register Certified BoardMember, voorzitter Raad van Toezicht (17-06-2019); onbezoldigd
- CDA Utrechtse Heuvelrug, voorzitter bestuur (2019; onbezoldigd)
- Docent 'Modern toezichthouden' 6 opleidingsorganisaties (bezoldigd)

Maarten van Beek*HR Director ING Retail Banking*

- Algemene Bestuursdienst, voorzitter voorselectiecommissie (01-09-2025, bezoldigd)
- Stichting Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, lid Raad van Toezicht (01-11-2024; onbezoldigd)
- N.V. Haagse Milieu Services, lid Raad van Commissarissen (01-11-2024; bezoldigd)
- Stichting UAF, voorzitter Raad van Toezicht (01-09-2021; onbezoldigd)

- Vereniging AAVN, lid Raad van Toezicht (01-07-2020; bezoldigd)
- ABE HR & Leadership Advisory B.V., bestuurder (05-09-2016; bezoldigd)
- Spreker/gastdocent bij diverse universiteiten en instellingen (bezoldigd/onbezoldigd)
- Vereniging JINC, lid Raad van Advies (t/m 31-12-2025, onbezoldigd)

Femke den Boer (t/m 31-12-2025)

Directeur Centrum voor Wetenschap en Cultuur, Universiteit Utrecht

- Stichting het Cultuurfonds, lid Raad van Toezicht (23-06-2025, onbezoldigd)
- Cibap vakschool voor vormgeving, voorzitter Raad van Toezicht (01-07-2023; bezoldigd)
- Stichting Samenwerkende Utrechtse Musea (SUM), Lid Bestuur (01-11-2021; onbezoldigd)
- Stichting de Bibliotheek Utrecht, Lid Raad van Toezicht (01-01-2019; onkostenvergoeding)

Hélène Vletter-van Dort

Hoogleraar Financieel Recht & Governance, Erasmus School of Law

- STMicroelectronics, lid Raad van Commissarissen (24-05-2023; bezoldigd)
- De Bestuurskamer bv, partner (01-10-2022; bezoldigd)
- Stichting Nyenrode, lid bestuur (01-09-2022 t/m 31-10-2025, bezoldigd)
- Anthos Fund & Asset Management bv, lid Raad van Commissarissen (21-04-2021; bezoldigd)
- Stichting Luchtmans, voorzitter bestuur (01-07-2018; bezoldigd)
- International Center for Financial law & Governance (ICFG), lid bestuur (onbezoldigd)

Frank Vrancken Peeters (t/m 31-12-2025)

Chief Executive Officer, Springer Nature

- Springer Nature B.V., bestuurder (01-01-2024; bezoldigd)
- Springer Nature Finance B.V., bestuurder (24-09-2019; bezoldigd)

Op grond van de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep houdt de NPO drie openbare registers bij. Hieronder de andere twee.

Register Financiële belangen of beleggingen

Financiële belangen of beleggingen van topfunctionarissen (leden van de raad van bestuur, leden van de raad van toezicht en directieleden), en die van hun partners, in sectorgerelateerde ondernemingen of in bedrijven waarmee de NPO een zakelijke verhouding heeft:

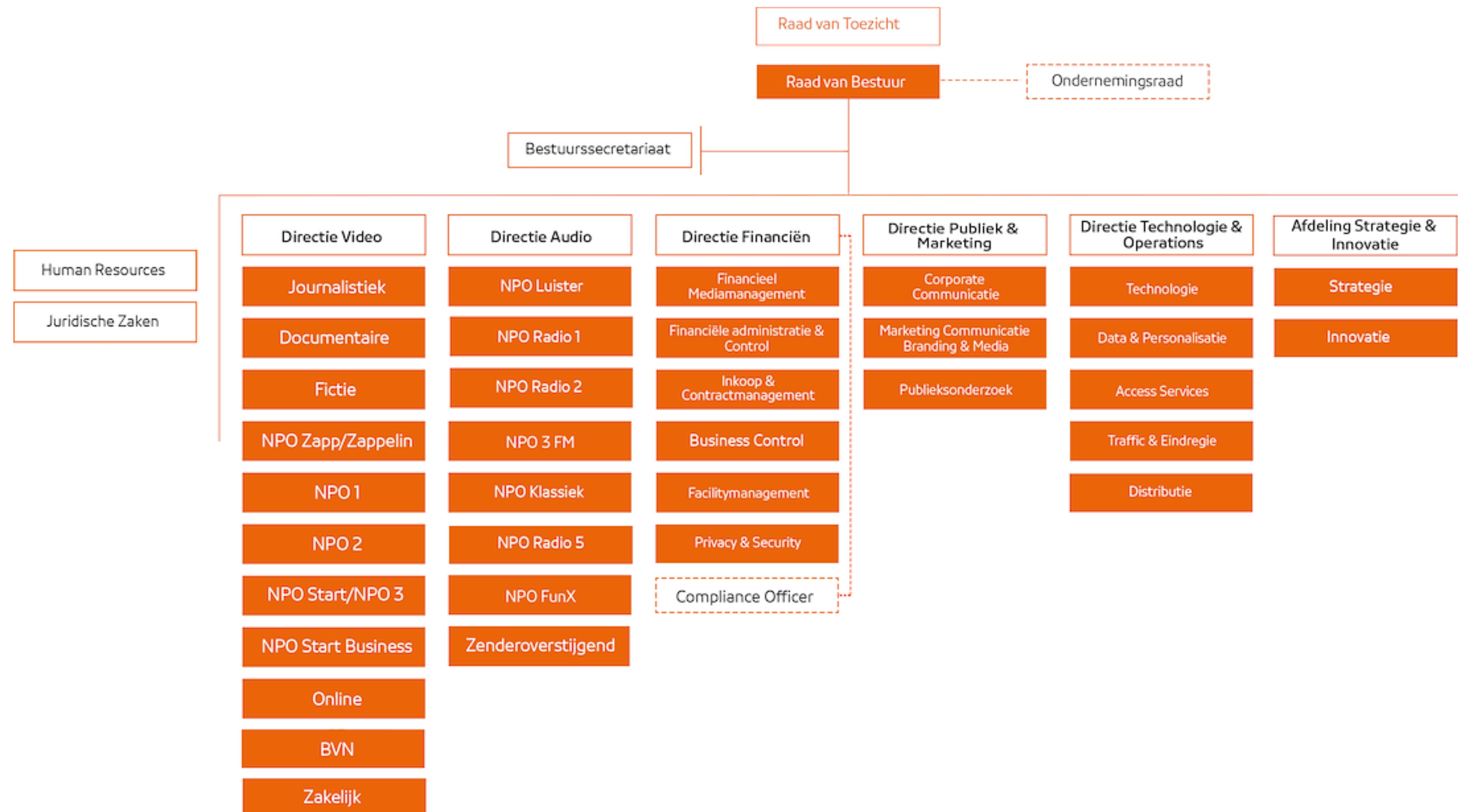
- in 2025 geen meldingen

Register ontvangen schenkingen

Ontvangen en gegeven geschenken met een waarde van meer dan € 50:

- in 2025 geen meldingen

Organogram



Bijlage 1

Uitwerking risico's

1. Onzekerheid over beschikbare budget

Risico en toelichting

Het kabinet heeft bezuinigingen voor de publieke omroep aangekondigd, die ingaan vanaf 2027. De omvang van de jaarlijkse bezuiniging bedraagt circa 160 miljoen euro. Dit speelt in een periode waarin de publieke omroep onder een vergrootglas ligt en hervormingen op komst zijn. Zolang de Begroting 2027 niet door de Kamer is goedgekeurd, blijft er onzekerheid.

Verwachte impact

Als keuzes niet snel en transparant worden gecommuniceerd, ontstaat risico op financiële impact, reputatieschade en negatieve advisering op de begroting. Dit kan effect hebben op de portfolio van zenders, netten en het programma-aanbod. Ook kan de (financiële) onzekerheid effect hebben op het personeel.

Maatregelen

De NPO werkt aan verschillende initiatieven om de bezuinigingen op te vangen, waaronder nauwere samenwerking met omroepen en het versnellen van digitalisering. Heldere en tijdige communicatie van keuzes, zowel intern als extern, is essentieel om de impact te beperken.

2. Risico dat de NPO onvoldoende in staat is om iedere Nederlander te bereiken, te binden en te boeien

Risico en toelichting

De mediaconsumptie verandert. Het is niet meer vanzelfsprekend dat ons publiek uitsluitend lineaire kanalen gebruikt. Er wordt al enige jaren minder lineaire tv gekeken, omdat er vele alternatieven zijn. De NPO moet ervoor zorgen dat de publieke omroep relevant blijft, zodat er verbinding blijft met het publiek en dat iedereen zich thuis voelt bij de publieke omroep.

Verwachte impact

Als de NPO niet meebeweegt met de verschuiving van mediaconsumptie, daalt het bereik en daardoor ook de waardering van de NPO en de publieke omroep. Zonder scherpe prioritering en heldere rolafbakening kunnen doelgroepen, met name jongeren, onvoldoende worden bereikt.

Maatregelen

De NPO versnelt de digitalisering en onderzoekt continu wat het publiek wil en hoe het media consumeert. Er is focus op vernieuwende merkcampagnes, een nieuwe marketingaanpak voor NPO Start en Luister, en een digitale klantcontactstrategie.

3. Risico dat de 'Digitale transitie' te langzaam gaat

Risico en toelichting

Doordat de mediaconsumptie steeds meer verschuift van lineair naar online en on demand, moet de NPO ook deze nieuwe aanbodkanalen bedienen en blijven ontwikkelen. Daarnaast wil de overheid dat de NPO meer inzet op online en on demand om daardoor ook jongere doelgroepen te bereiken met kwalitatief hoogwaardige content.

Verwachte impact

Zonder versnelling in digitale groei, marketing en technologie loopt de NPO mogelijk achter op de verwachtingen van het publiek. Vertraging in de ontwikkeling van de apps van NPO Start en NPO Luister kan leiden tot minder waardering en lagere inkomsten uit abonnementen.

Maatregelen

Het PMC-team (Product-Marketing-Content) stemt ambities en prioriteiten af met het directieteam en de RvB. Er is aanvullend budget beschikbaar gesteld om de digitalisering te versnellen. Projectbeheersing en communicatie krijgen extra aandacht.

4. Risico dat de publieke waarde, in de ogen van het publiek, onvoldoende wordt waargemaakt

Risico en toelichting

De NPO moet voldoen aan de publieke mediaopdracht, zoals beschreven in artikel 2.1 van de Mediawet (2008).

Gezien de complexiteit van het tot stand brengen van een goede programmering, de lange aanlooptijden voor nieuwe programma's, afhankelijkheid van externe partijen en het feit dat het om een creatief proces gaat, bestaat de kans dat de programmering van de NPO niet of onvoldoende aansluit op deze publieke mediaopdracht. Het publiek waardeert de publieke omroep hoog, maar politiek sentiment kan dit beeld beïnvloeden.

Verwachte impact

Druk vanuit politiek en media zorgt voor reactieve communicatie. Het is belangrijk om het verhaal achter strategische keuzes proactief te vertellen. Het niet uitvoeren van de publieke mediaopdracht schaadt de reputatie en waardering van de NPO en de publieke omroep als geheel.

Maatregelen

De NPO voert uitgebreid publieksonderzoek uit, monitort of het portfolio voldoet aan publieke waarde en stuurt bij waar nodig. Jaarplannen en genrebeleidsplannen geven richting aan de content. Innovatieve diensten moeten ervoor zorgen dat het media-aanbod toegankelijk is voor iedereen.

5. Onzekerheid over effectiviteit leiderschap, organisatie en cultuur

Risico en toelichting

Leiderschap en cultuur zijn bepalend voor het succes van de transitie. De aangekondigde reorganisatie kan leiden tot oplopend ziekteverzuim en ongewenste uitstroom van sleutelmedewerkers. Doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie vragen om aandacht.

Verwachte impact

Een sociaal onveilige werkomgeving heeft negatieve gevolgen voor persoon, team en organisatie. Voor de NPO kan dit leiden tot negatieve publiciteit, toename van verzuim en groter verloop.

Maatregelen

De NPO investeert in leiderschapsontwikkeling, organiseert trainingen en voert jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Nieuwe kernwaarden en gewenst gedrag worden geïntroduceerd en onderdeel van de HR-cyclus. Er is veel aandacht voor dialoog en feedback.

Deel II - Jaarrekening 2025



Inhoudsopgave

Deel II - Jaarrekening 2025	30		
Inhoudsopgave	31		
Balans per 31 december 2025	32		
Exploitatierkening 2025	33		
Kasstroomoverzicht 2025	34		
Toelichting behorende tot de jaarrekening	35		
♦ Algemeen	35		
♦ Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	36		
♦ Waarderingsgrondslagen balans	37		
♦ Grondslagen voor de bepaling van het exploitatiesaldo	41		
♦ Kasstroomoverzicht	42		
Toelichting op de balans	43		
♦ Activa	43		
♦ Passiva en eigen vermogen	47		
		♦ Niet in de balans opgenomen verplichtingen	51
		Toelichting op de exploitatierkening	52
		♦ Baten	52
		♦ Lasten	56
		♦ Gebeurtenissen na balansdatum	64
		Deel III - Overige gegevens	65
		Bestemming exploitatiesaldo	66

Balans per 31 december 2025

(x 1.000 euro, na resultaatbestemming)	Toelichting	2025	2024
Activa			
Vaste activa		45.323	35.110
Materiële vaste activa	1	45.323	35.110
Financiële vaste activa	2	-	-
Vlottende activa		213.097	193.081
Vorderingen	3	145.350	153.967
Liquide middelen	4	67.747	39.114
Totaal activa		258.420	228.191
Passiva en eigen vermogen			
Eigen vermogen	5	59.547	48.282
Voorzieningen	6	5.552	5.757
Kortlopende schulden	7	193.321	174.152
Totaal passiva en eigen vermogen		258.420	228.191

Exploitatierkening 2025

(x 1.000 euro)	Toelichting	2025	2024
Media-aanbod	8	1.096.506	1.071.928
Opbrengst nevenactiviteiten	9	505	508
Overige bedrijfsopbrengsten	10	1.060	1.150
Som der bedrijfsopbrengsten		1.098.071	1.073.586
Verstrekingen zendgemachtigden	11	906.374	901.922
Lasten personeel in loondienst	12	55.871	54.424
Lasten personeel niet in loondienst	13	5.256	6.453
Facilitaire lasten (excl afschrijvingen)	14	34.899	32.618
Afschrijvingen materiële vaste activa		4.382	4.863
Rechten	15	33.506	31.471
Overige bedrijfslasten	16	46.777	42.569
Som der bedrijfslasten		1.087.065	1.074.319
Bedrijfsresultaat		11.006	-733
Rentebaten	17	274	586
Rentelasten	17	-	-
Som der financiële baten en -lasten		274	586
Exploitatiesaldo uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belasting		11.280	-148
Vennootschapsbelasting huidig jaar	18	15	21
Vennootschapsbelasting voorgaande jaren		-	-
Exploitatiesaldo uit gewone bedrijfsuitoefening ná belasting	19	11.265	-168
Af te dragen reserves (AMR)		-	-
Exploitatiesaldo na overdracht		11.265	-168

Kasstroomoverzicht 2025

(x 1.000 euro)	Toelichting	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Exploitatiesaldo na overdracht	19	11.265	-168
Aanpassen voor:			
- Afschrijving vaste activa	1	4.401	4.878
- Mutatie financiële vaste activa	2	-	-
- Mutatie voorzieningen	6	-205	1.012
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten		15.461	5.721
Mutatie voorraden		-	-
Mutatie in vorderingen	3	8.617	-18.069
Mutatie in kortlopende schulden	7	19.169	-25.780
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		43.247	-38.127
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	1	-14.614	-4.397
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	-	-
Investerings in financiële vaste activa		-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-14.614	-4.397
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Vermogensaanpassing		-	-
Ontvangsten uit langlopende schulden		-	-
Aflossing uit langlopende schulden		-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Liquide middelen einde boekjaar	4	67.747	39.114
Liquide middelen begin boekjaar	4	39.114	81.638
Mutatie liquide middelen	4	28.633	-42.524

De totale inkomende kasstroom bedraagt 28,6 miljoen euro en is met 71,2 miljoen euro toegenomen. Dit komt voornamelijk door een hogere kasstroom uit operationele activiteiten. Voor een toelichting op de mutaties in vorderingen en kortlopende schulden verwijzen we naar de toelichting op de balans.

Toelichting behorende tot de jaarrekening

Algemeen

Activiteiten

De NPO is het sturings- en samenwerkingsorgaan van de instellingen die zendtijd hebben verkregen voor de landelijke publieke omroep. Daarnaast voert de NPO taken uit voortvloeiend uit Artikel 2.2 en 2.3 van de Mediawet 2008. De raad van bestuur van de NPO heeft als overkoepelend bestuursorgaan van de landelijke publieke omroep de volgende kerntaken:

- het vanuit de taakopdracht van de NPO uitzetten van het beleid en verantwoording afleggen over de koers en aangewende budgetten;
- het programmeren van de aanbodkanalen en het vormgeven van de net- en zenderprofielen;
- distributie van de aanbodkanalen.

De stichting is gevestigd te Hilversum, Bart de Graaffweg 2, en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 32043579.

Deelneming en Overige Financiële Vaste Activa

De NPO is lid van de coöperatie NLZiet Coöperatief U.A. De coöperatie NLZiet is opgericht op 13 november 2013. Naast NPO zijn thans RTL en Talpa lid van de coöperatie. Stichting NPO is vertegenwoordigd in het driehoofdige bestuur van deze coöperatie (33,3%).

Op 3 augustus 2017 is de coöperatie 'NPO Rechtenmanagement en Exploitatie Coöperatief U.A.' (Dutch CORE) opgericht, met als doel de uitvoering van de exploitatie van rechten ten aanzien van media-aanbod binnen de landelijke publieke omroep. In het bestuur is de NPO met 50% stemrecht vertegenwoordigd. Voorgenomen besluiten worden voorgelegd aan de algemene ledenvergadering, waarvan zowel stichting NPO als de landelijke (aspirant)-omroepen lid zijn.

Toegepaste standaarden

Op de jaarrekening zijn de bepalingen en inrichtingseisen van toepassing zoals deze zijn vastgelegd in BW2 Titel 9 en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de beleidsregels van de WNT. Nadere uitwerking wordt gegeven in het Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022 (hierna: Handboek). Wanneer hetgeen in het Handboek is vermeld afwijkt van eerder genoemde richtlijnen, prevaleert BW2 Titel 9 boven het Handboek. Wanneer hetgeen in het Handboek is vermeld afwijkt van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ), prevaleert het Handboek boven RJ. Op grond van het Handboek wordt binnen het Eigen Vermogen, voor zover van toepassing, onderscheid gemaakt tussen de Algemene Reserve, Reserve Koersverschillen Beleggingen, (overgedragen) Reserve voor media-aanbod en Overige Reserves.

Rechtmatigheid

Alle financiële transacties voortvloeiend uit de bedrijfsactiviteiten en de daarbij behorende financiële beheersingsmiddelen worden getoetst op basis van richtlijnen zoals opgenomen in de Mediawet, het Handboek en de verdere van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Continuïteit

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling. Wij zijn van mening dat door de genomen maatregelen en bestaande liquiditeitsbuffer, de bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerde continuïteitsveronderstelling niet geraakt wordt.

De activiteiten van de NPO zijn samen met de factoren waarvan de raad van bestuur het waarschijnlijk acht dat ze een effect hebben op de ontwikkeling van de financiële prestatie en positie, toegelicht in het bestuursverslag. De risico's en onzekerheden die een mogelijk effect kunnen hebben op de NPO, zijn inclusief mitigerende maatregelen toegelicht in de Risicoparagraaf, zoals opgenomen in het bestuursverslag. Op basis van de huidige en toekomstige financiële positie is het bestuur ervan overtuigd dat de NPO over voldoende liquiditeit beschikt om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen. De jaarrekening is daarom opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemene grondslagen

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie 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.

Baten en lasten, waaronder de baten media-aanbod verstrekt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 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.

Indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle toekomstige economische voordelen, alsmede alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de stichting. Tenzij anders vermeld, is alle financiële informatie in euro's afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Omrekening van vreemde valuta

Niet-monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Monetaire balansposten worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die gold 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 gevoerd ten aanzien van het koersrisico.

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 minimaal jaarlijks 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 schattingen hoofdzakelijk toegepast bij de waardering van de materiële vaste activa en bij de bepaling van de omvang van voorzieningen.

Ten behoeve van deze posten zijn uitgebreide analyses opgesteld van de ontwikkelingen in de balanspositie en de exploitatierekening, waarin aanwijzingen voor eventuele herwaarderingen en afstemming met externe ter zake deskundigen worden meegenomen.

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.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen;
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen, effecten en schulden, als financiële derivaten verstaan.

Alle aan- en verkopen volgens standaard marktconventies van financiële activa worden opgenomen per transactiedatum, dat wil zeggen de datum waarop de stichting de bindende overeenkomst aangaat.

Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Waarderingsgrondslagen balans

Materiële vaste activa

Waardering van materiële vaste activa geschiedt op basis van verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Aanschaffingen boven 2.500 euro worden geactiveerd. Aanschaffingen tot en met 2.500 euro komen, conform het Handboek, direct ten laste van de exploitatierekening.

Afschrijvingspercentages per jaar

Afschrijvingen vinden lineair plaats op basis van de economische levensduur. Conform het Handboek worden de volgende jaarlijkse afschrijvingspercentages als uitgangspunt gehanteerd:

Activum	Afschrijvingspercentage
Bedrijfsgebouwen incl. facilitaire gebouwen	2,5%
Verbouwkosten die een fundamentele wijziging in het gebruik van het pand tot gevolg hebben	2,5%
Verbouwkosten die geen fundamentele wijziging in het gebruik van het pand tot gevolg hebben	10,0%
Inventaris en inrichting	14,29 % - 20%
Facilitaire apparatuur, inclusief hard- en software ten behoeve van distributie en uitzenden	14,29 % - 20%
Hardware en software (overig)	20% - 33,3%
Vervoermiddelen	12,5% - 25%
Technische installaties	6,7%
Zend- en energie-installaties	6,7%

Deze afschrijvingen vangen aan per de 1e van de maand volgend op ingebruikname. Op grond en terreinen vindt geen afschrijving plaats.

Waardering van materiële vaste activa geschiedt overeenkomstig BW2 titel 9 en de RJ op basis van verkrijgings-/vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen.

Aanvullend kan sprake zijn van schattingswijzigingen door wijziging in de economische levensduur, conform BW2T9 in combinatie met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 212).

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Deelnemingen waarin de Stichting NPO de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden gewaardeerd volgens dezelfde methode. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de NPO gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd.

De leningen aan gerelateerde partijen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen.

De overige financiële vaste activa worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, voor zover noodzakelijk onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen.

Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de directe opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restantverlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies.

In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele voorzieningen of afboekingen in verband met bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid. Deze voorzieningen of afboekingen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Hieronder zijn opgenomen de banktegoeden die vrij beschikbaar zijn of binnen een periode van één jaar vrijkomen. De buitenlandse valuta zijn gewaardeerd tegen de koers per balansdatum. De liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde.

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.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien de NPO op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijds waarde materieel is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde met uitzondering van de voorziening latente belastingen.

Pensioenverplichtingen

De NPO is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds PNO Media (PNO). De Stichting NPO heeft in geval van een tekort geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. 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.

Voorziening jubilea

Dit betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De hoogte van de voorziening bedraagt de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. Bij het tot stand komen van de berekende waarde is rekening gehouden met een rekenrente die jaarlijks door de NPO wordt vastgesteld. Deze rekenrente wordt gehanteerd voor het contant maken van de waarde van voorziening.

Voorziening loopbaantraject

Deze voorziening wordt gevormd op grond van de cao voor het omroeperspersoneel en wordt op medewerkersniveau bepaald.

Kortlopende schulden en overlopende passiva

Onder kortlopende schulden en overlopende passiva zijn de bedragen opgenomen die betrekking hebben op het verslagjaar, maar op balansdatum nog niet zijn betaald en bedragen die zijn ontvangen in of voor het verslagjaar en aan opvolgende jaren moeten worden toegekend. De kortlopende schulden worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden de kortlopende schulden en overlopende passiva gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

De bedragen die voor de verzorging van media-aanbod in het boekjaar zijn ontvangen, maar (nog) niet volledig aan de publieke media-instellingen (omroepen) zijn toegekend, worden verantwoord als overlopende passiva budget voor media aanbod.

Afgeleide financiële instrumenten

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

Geamortiseerde kostprijs

De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen, verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en verplichtingen

Een financieel instrument 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 de positie aan een derde zijn overgedragen.

Leasing

De Stichting NPO beoordeelt bij het afsluiten van een overeenkomst of de overeenkomst een lease bevat. Een overeenkomst bevat een lease indien deze in ruil voor een vergoeding aan de wederpartij de zeggenschap gedurende de overeengekomen gebruiksperiode over het gebruik van een geïdentificeerd actief aan de groep verleent.

De NPO 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 lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

In geval van financiële leasing (waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van het lease-object geheel, of nagenoeg geheel, door de lessee worden gedragen) worden het lease-object en de daarmee samenhangende schuld bij het aangaan van de overeenkomst in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het lease-object op het moment van het aangaan van de leaseovereenkomst of, indien dit lager is, tegen de contante waarde van de minimale lease- betalingen. De initiële directe kosten van de lessee worden opgenomen in de eerste verwerking van het actief. De leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande verplichting, waarmee een constante rentevoet wordt bereikt over de resterende nettoverplichting.

Het geactiveerde lease-object wordt afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object, in geval er geen redelijke zekerheid is dat de lessee aan het einde van de leaseperiode eigenaar wordt.

In geval van operationele leasing worden de leasebetalingen lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Als de NPO optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het lease-object niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Grondslagen voor de bepaling van het exploitatiesaldo

De baten en lasten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben. De baten media-aanbod worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Nevenactiviteiten

De exploitatie van de afzonderlijke nevenactiviteiten wordt bepaald conform het Handboek, waarbij voor de toerekening van directe arbeidskosten per nevenactiviteit een inschatting is gemaakt van het aantal arbeidsuren eigen medewerkers dat is besteed aan de nevenactiviteit. De directe overige productiekosten worden toegerekend op basis van ontvangen facturen. Voor de toerekening van de indirecte arbeidskosten wordt een opslag van 20% op de directe arbeidskosten toegepast. Voor de toerekening van overige indirecte kosten vindt een opslag plaats van 10% op de overige directe kosten.

Rente

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Hierbij wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, indien hun bedrag bepaalbaar is en hun ontvangst waarschijnlijk.

Verstrekingen zendgemachtigden

De NPO is verantwoordelijk voor het beheer van omroepmiddelen die zijn toegewezen aan de landelijke publieke omroepen. In de praktijk betekent dit dat de NPO de verstreking van omroepmiddelen voor de landelijke publieke omroepen verzorgt. De door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) beschikbaar gestelde gelden worden als baten verantwoord in de exploitatierekening. De verstrekingen aan de landelijke publieke omroepen worden verantwoord als lasten onder de post Verstrekingen zendgemachtigden in de exploitatierekening.

Alle bedragen die voor de verzorging van media-aanbod in het lopend boekjaar zijn ontvangen, worden in de exploitatierekening verantwoord als Verstrekingen zendgemachtigden, ook wanneer deze nog niet volledig aan de publieke media-instellingen (omroepen) zijn toegekend. De ontvangen maar nog niet toegekende bedragen staan op de balans verantwoord als verplichting (zie ook de toelichting bij de overlopende passiva media-aanbod).

Personeelsbeloningen en pensioenen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening 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 stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomst).

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds PNO Media verschuldigde pensioenpremies.

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.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het bedrijfstakpensioenfonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen (zie ook de toelichting bij pensioenverplichtingen).

Wet Normering Topinkomens

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 9 december 2024, nr. 2024-0000016490 houdende vaststelling van beleidsregels inzake de toepassing van de Wet normering topinkomens met ingang van 1 januari 2025 (Beleidsregels WNT 2025).

Rente

Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Toelichting op de balans

Activa

1. Materiële vaste activa

(x 1.000 euro)	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Inventaris en inrichting	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal 2025	Totaal 2024
Aanschafwaarde	38.014	54.535	1.324	5.333	99.206	94.810
Cumulatieve afschrijving	-20.003	-42.769	-1.324	-	-64.096	-59.219
Boekwaarde 31-12-2024	18.011	11.766	-	5.333	35.110	35.591
Investeringen	-	-	-	14.614	14.614	4.397
Desinvesteringen	-	-	-46	-	-46	-
Ingebruikname	-	1.525	-	-1.525	-	-
Afschrijvingen	-1.350	-3.051	-	-	-4.401	-4.878
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	46	-	46	-
Overige mutaties	-23	-	-	23	-	-
Totaal mutaties	-1.373	-1.526	-	13.112	10.213	-481
Aanschafwaarde	37.991	56.060	1.278	18.445	113.774	99.207
Cumulatieve afschrijving	-21.353	-45.820	-1.278	-	-68.451	-64.097
Boekwaarde 31-12-2025	16.638	10.240	-	18.445	45.323	35.110

Bedrijfsgebouwen en terreinen

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen bedraagt per 1 januari 2025 17,4 miljoen euro (2024: 17,2 miljoen euro). Voor de kosten van groot onderhoud aan de gebouwen is een voorziening groot onderhoud gevormd. Dotaties aan deze voorziening worden bepaald op basis van een meerjarenonderhoudsplanning.

Inventaris en inrichting

De investeringen hebben voornamelijk betrekking op de vervanging en vernieuwing van apparatuur van diverse radiostudio's, inclusief de vernieuwing van het radio netwerk. Ook is de promo montageset vernieuwd.

Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering

Het bedrag opgenomen onder 'Investeringen' in deze categorie heeft voornamelijk betrekking op betaalde kosten voor het nieuwe videopublicatieplatform, de verbouwing van de centrale hal en de WKO. Deze bedrijfsmiddelen in uitvoering zullen naar verwachting in 2026 gereedkomen.

2. Financiële vaste activa

Deelnemingen

NLZiet

NPO heeft 33,3% van de lidmaatschapsrechten in coöperatie NLZiet U.A. NPO heeft een belang in het ledenkapitaal van NLZiet van 1,75 miljoen. Dit kapitaal is voor alle leden gelijk. Door het vormen van ledenkapitaal is een 33,3% deelneming in NLZiet (Koos Postemalaan 4, 1217 ZC Hilversum) ontstaan. Deze verdeling is conform de stemrechten van ieder lid. Het ledenkapitaal is niet vrij opeisbaar. De deelneming wordt per 31-12-2025 gewaardeerd op nihil.

3. Vorderingen

(x 1.000 euro)	2025	2024
Vorderingen omroepen	109.128	108.838
Debiteuren	22.152	22.033
Overige vorderingen	9.813	11.324
Overlopende activa	4.257	11.772
Totaal	145.350	153.967

Vorderingen omroepen

De vorderingen op omroepen bestaan uit de volgende onderdelen:

(x 1.000 euro)	2025	2024
Voorfinanciering sportrechten	44.999	32.323
Vorderingen ORMA	8.136	4.836
Rekening courant omroepen	55.993	71.679
Totaal	109.128	108.838

Voorfinanciering sportrechten

Dit betreft voorfinanciering aan de NOS ten behoeve van sportrechten. Het saldo ultimo 2025 heeft betrekking op de sportrechten voor het WK voetbal 2026, de Olympische Winterspelen 2026, de Olympische Zomerspelen 2028 en de Nations League.

Vorderingen ORMA

Het maximum wordt berekend aan de hand van de uitgaven per omroep. Uitgaven aan verenigingsactiviteiten zijn hiervan uitgezonderd. Omroepen kunnen in overleg met de NPO de overgedragen reserve voor media-aanbod (ORMA) inzetten voor de programmering. In dat geval vindt een afboeking op de Vorderingen ORMA plaats.

De Vorderingen ORMA komen voort uit de overdracht van reserve voor media aanbod van de omroepen aan de NPO. De hoogte van de reserve voor media-aanbod in de jaarrekening van de omroepen is door NPO gemaximeerd en vastgelegd in een Bindende Regeling Medioreserves. De reserves boven dit maximum worden als vordering overgedragen aan de NPO.

Het verloop van de Vorderingen ORMA in 2025 kan als volgt worden gespecificeerd:

(x 1.000 euro)	2025
Stand per 01-01	4.836
Af: betalingen in boekjaar	-
Af: inzet in boekjaar	-4.836
Bij: uitbetalingen in boekjaar	-
Bij: over te dragen o.b.v. exploitatie	8.136
Stand per 31-12	8.136

Vanuit de tot en met 2024 overgedragen reserve voor media-aanbod is in 2025 4,8 miljoen euro ingezet voor de programmering. In 2025 bedraagt de overdracht door de omroepen als gevolg van de exploitatieresultaten 8,1 miljoen euro. Een specificatie van deze bedragen is te vinden onder punt 11 Verstrekkingen zendgemachtigden.

Rekening courant omroepen

Het rekening courant saldo met de omroepen is ten opzichte van 2024 met 15,9 miljoen euro afgenomen. Omroepen hebben de mogelijkheid om voorfinanciering aan te vragen in de vorm van eerder uitbetalen van werkkapitaal voor het komende jaar. Ten opzichte van 2024 is deze voorfinanciering met 14,8 miljoen euro afgenomen. De hoogte van de voorfinanciering is afhankelijk van de behoefte bij de omroepen.

Het saldo houdt rekening met de nog te verrekenen programmabudgetten. De NPO betaalt de omroepen maandelijks uit op basis van de gerealiseerde programmering. In de maand december worden, op basis van inschatting van het programmaschema, ook de uitzendingen in december uitbetaald. De definitieve toekenning over het boekjaar 2025 wordt in 2026 afgerond. Door veranderingen in het schema (programmering) en financieringskeuzes van omroepen (bekostiging van de programmering) kan de definitieve toekenning afwijken van de gemaakte inschatting. Dit te verrekenen bedrag wordt per einde boekjaar in de rekening-courant met de omroepen opgenomen. Dit saldo is ultimo 2025 1,1 miljoen euro lager t.o.v. 2024.

Debiteuren

(x 1.000 euro)	2025	2024
Debiteuren omroepen	5.022	5.789
Debiteuren overig	17.148	16.310
Voorziening dubieuze debiteuren	-18	-66
Totaal	22.152	22.033

De uitstaande vorderingen bij de omroepen van 5,0 miljoen euro houden hoofdzakelijk verband met de aankoop van films en series en doorberekende rechten.

Namens de omroepen koopt de NPO voornamelijk buitenlandse films en series centraal in. Deze aankopen worden na bewerking gefactureerd aan de omroepen. Door fluctuaties in het aankoopbeleid kan dit saldo jaarlijks stijgen of dalen.

De post overige debiteuren heeft met name betrekking op uitstaande facturen in verband met te ontvangen distributievergoedingen voor de doorgifte van publieke zenders.

Voorziening dubieuze debiteuren

(x 1.000 euro)	2025	2024
Stand per 01-01	-66	-32
Onttrekking	3	-
Dotatie	-2	-38
Vrijval	47	4
Stand per 31-12	-18	-66

De Voorziening dubieuze debiteuren is bepaald volgens de individueel statische methode, uitgevoerd op de openstaande vorderingen op balansdatum.

Overige vorderingen

(x 1.000 euro)	2025	2024
Aankopen buitenlandse content	1.360	1.724
Nog te factureren distributievergoedingen	4.622	4.660
Te ontvangen rechtenvergoeding	300	285
Overige vorderingen	3.531	4.655
Totaal	9.813	11.324

De buitenlandse films en series die de NPO centraal aankoopt, zijn in de meeste gevallen reeds toegewezen aan specifieke omroepen en zijn daarmee opgenomen in het debiteurensaldo ultimo 2025. Het nog niet toegewezen deel van de aankopen is opgenomen als overige vorderingen. De daling "Aankopen buitenlandse content" wordt grotendeels veroorzaakt door een lagere hoeveelheid niet toegewezen aankopen dan ultimo 2024.

De vorderingen in verband met distributievergoedingen betreffen de opbrengsten van doorgifte van content die nog gefactureerd dienen te worden. De 'Te ontvangen rechtenvergoeding' betreft de nog te ontvangen vergoedingen voor rechten van leaders en tunes over het jaar 2025.

De overige vorderingen hebben onder andere betrekking op nog te ontvangen rente, doorberekeningen aan derden en de rekening courant met NLZiet. De daling komt met name door een aflossing in 2025 op dit rekening courant.

Overlopende activa

(x 1.000 euro)	2025	2024
Overige overlopende activa	4.257	11.772
Totaal	4.257	11.772

De overige overlopende activa betreffen de per balansdatum vooruitbetaalde bedragen voor distributiekosten, onderhoud software en licenties. De overige overlopende activa is met 7,5 miljoen gedaald, doordat de pensioennota niet meer jaarlijks vooruitbetaald wordt maar maandelijks achteraf wordt geïncasseerd.

4. Liquide middelen

(x 1.000 euro)	2025	2024
Liquide middelen NPO-media	35.734	28.789
Liquide middelen NPO	32.013	10.325
Totaal	67.747	39.114

Het saldo aan liquide middelen is direct opeisbaar. De stijging in liquide middelen NPO wordt grotendeels veroorzaakt door de gewijzigde betalingssystemathiek van de pensioennota en het exploitatieresultaat van de NPO zoals toegelicht in het financieel verslag.

Passiva en eigen vermogen

5. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen ziet er als volgt uit:

(x 1.000 euro)	Exploitatiereserve	Bestemmingsreserve programmering / NPO-brede ontwikkelambities	Overgedragen reserve media- aanbod	Totaal
Stand per 01-01-2025	43.446	-	4.836	48.282
Bestemming exploitatiesaldo 2025				
Ten gunste van	1.554	6.411	8.136	16.101
Ten laste van	-	-	-4.836	-4.836
Totaal mutaties 2025	1.554	6.411	3.300	11.265
Stand per 31-12-2025	45.000	6.411	8.136	59.547

Exploitatiereserve

De exploitatiereserve betreft de algemene reserve van de NPO-organisatie. Het resultaat 2025 van NPO-organisatie bedraagt 8,0 miljoen euro positief. Door deze mutatie is de maximale hoogte van de exploitatiereserve van 45 miljoen overschreden. Het surplus is toegevoegd aan de onderstaande bestemmingsreserve.

Bestemmingsreserve programmering/NPO-brede ontwikkelambities

Vanuit deze bestemmingsreserve wordt de programmering verder versterkt of worden NPO-brede ontwikkelambities gerealiseerd. Dit laatste betreft ambities die vanuit de NPO worden geïnitieerd om de publieke omroep als geheel te versterken.

Overgedragen reserve media-aanbod

De Overgedragen reserve media-aanbod betreft de door de omroepen overgedragen reserves. De raad van bestuur heeft een bindende regeling afgegeven waarin is opgenomen dat de reserves voor media-aanbod (RMA) die bij de omroepen boven een door de raad van bestuur vastgesteld maximum uitkomen, aan de NPO moeten worden overgedragen.

De door de omroepen overgedragen reserve voor media-aanbod wordt als reserve bij de NPO aangehouden. Deze gelden blijven beschikbaar voor de verzorging van media-aanbod.

Conform Artikel 2.176 eerste lid van de Mediawet 2008 dienen gereserveerde gelden voor de verzorging van media-aanbod in het volgende kalenderjaar te worden besteed aan de doelen waarvoor zij oorspronkelijk bestemd zijn. De overgedragen reserves media-aanbod bij de NPO worden ingezet ten behoeve van de programmering.

Van de tot en met 2024 overgedragen reserve media-aanbod is in 2025 een bedrag van 4,8 miljoen euro verstrekt aan individuele omroepen voor specifiek programma-aanbod. Op basis van de jaarrekeningen 2025 is van de omroepen een bovenmatige reserve van 8,1 miljoen euro vastgesteld, die overgedragen zal worden aan de NPO.

Overdracht aan de AMr

Artikel 2.174, tweede lid Mediawet 2008 bepaalt dat het totaal van de gereserveerde gelden in een kalenderjaar niet meer dan 10% bedraagt van de uitgaven van de NPO en de landelijke publieke media-instellingen (met uitzondering van de uitgaven aan verenigingsactiviteiten). De verschillende reserves van de NPO maken eveneens onderdeel uit van de berekening en toepassing van de zogenaamde 10%-reservenorm.

De NPO heeft het totaalbedrag van de reserves en uitgaven berekend aan de hand van de eigen jaarrekening en die van de omroepen. Op basis van de totale uitgaven aan de publieke omroep (van de NPO en de publieke omroepen gezamenlijk), met uitzondering van de uitgaven aan verenigingsactiviteiten, is de maximale norm berekend.

Voor 2025 bedragen de totale uitgaven van de NPO en de landelijke publieke media-instellingen (met uitzondering van de uitgaven aan verenigingsactiviteiten) 1.156,1 miljoen euro. Het totaal van de door de omroepen aangehouden reserves voor media-aanbod en het eigen vermogen van de NPO bedraagt 97,8 miljoen euro. Dit betekent dat ultimo 2025 de 10%-norm (115,6 miljoen euro) niet werd overschreden.

Het Commissariaat voor de Media stelt aan de hand van de jaarrekening van de NPO eigenstandig vast of de 10%-norm is overschreden. In deze jaarrekening wordt geanticipeerd op de uitkomst hiervan.

6. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

(x 1.000 euro)	2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	2025	Waarvan > 1 jaar	
						2024	2025
Voorziening groot onderhoud	4.051	766	-734	-	4.083	2.722	2.714
Voorziening jubilea	624	74	-93	-	605	440	547
Voorziening loopbaantraject	306	159	-77	-28	360	262	284
Voorziening reorganisatie	776	-	-733	-	43	-	-
Overige voorzieningen	-	461	-	-	461	-	-
Totaal	5.757	1.460	-1.637	-28	5.552	3.424	3.545

Voorziening groot onderhoud

De Voorziening groot onderhoud betreft een voorziening voor toekomstige onderhoudswerkzaamheden conform het meerjarenonderhoudsplan van de in eigendom zijnde materiële vaste activa.

Vanuit de onderhoudsplanning is in 2025 0,8 miljoen euro gedoteerd aan de voorziening. Daarnaast zijn de onderhoudsuitgaven in 2025 ter hoogte van 0,7 miljoen euro ten laste gebracht van deze voorziening. Tot en met 2035 staat groot onderhoud aan het exterieur (buitengevels, kozijnen, ramen, deuren) en interieur (klimaatinstallaties) gepland met naar verwachting in totaal ruim 11,0 miljoen euro aan kosten.

Voorziening jubilea

De Voorziening jubilea betreft een voorziening voor toekomstige verplichtingen bij 25- en 40-jarig dienstverband, rekening houdend met de huidige formatie en de blijfkans. Naast de voorziening voor toekomstige verplichtingen wordt het recht op twee dagen verlof bij een 25-, 40- en 50-jarig dienstverband voorzien conform de cao voor het omroeperspersoneel Artikel 30.3.i.

Voorziening loopbaantraject

In de cao voor het omroeperspersoneel Artikel 35 is vastgelegd dat er een voorziening ten behoeve van loopbaantrajecten wordt getroffen van 200 euro per jaar, per werknemer. Voor de bepaling van de hoogte van de voorziening is rekening gehouden met het totaal aantal medewerkers, een correctie voor reeds ingezette middelen in de afgelopen 5 jaar en het verschil tussen deze onttrekkingen en de opgebouwde bedragen in de voorziening. De voorziening kan door medewerkers worden ingezet voor individuele loopbaanontwikkeling.

Voorziening reorganisatie

De reorganisatievoorziening betreft een voorziening die in 2024 is opgenomen om de verwachte kosten te dekken die voortvloeien uit een geplande reorganisatie binnen een deel van de organisatie van NPO. De omvang van de reorganisatievoorziening is gebaseerd op een betrouwbare schatting van de kosten die gepaard gaan met de reorganisatie. Deze kosten omvatten onder andere opzegvergoedingen, transitievergoeding, outplacementkosten, en procedurekosten.

Overige voorzieningen

De overige voorziening heeft betrekking op een contractuele claim van de energieleverancier over de geldigheid van een opzegging en de daaruit voortvloeiende verplichting tot betaling van (verlengd) vastrecht. De leverancier stelt dat een oude contractuele bepaling leidt tot minimaal twee jaar verschuldigd vastrecht zonder afname. Omdat sprake is van een waarschijnlijke uitstroom van middelen en de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld, is conform RJ 252 en artikel 2:374 BW een voorziening opgenomen. De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van de maximaal geclaimde periode, zolang het lopende juridisch onderzoek geen lager meest waarschijnlijk scenario oplevert.

Van het totaal van de voorzieningen heeft een bedrag van circa 3,4 miljoen euro (2024: 3,4 miljoen euro) een karakter langer dan één jaar.

7. Kortlopende schulden

De samenstelling van de kortlopende schulden is als volgt:

(x 1.000 euro)	2025	2024
Overlopende passiva media-aanbod	145.348	138.538
Overige schulden	2.191	2.137
Schulden aan leveranciers	16.138	10.707
Belastingen/ premies sociale verzekeringen	5.194	4.968
Rekening courant omroepen	13.090	11.928
Overlopende passiva	11.360	5.872
Totaal	193.321	174.150

Overlopende passiva media-aanbod

De post overlopende passiva media-aanbod zijn middelen die in het verslagjaar beschikbaar zijn gesteld voor het media-aanbod, maar nog niet in dat jaar zijn verstrekt aan de landelijke publieke media-instellingen. In 2025 is het saldo van deze post toegenomen met 6,8 miljoen euro.

De mutatie op deze post hangt samen met de programmering gedurende het jaar. Uitzendschema's worden doorlopend vastgesteld, waarbij programma's - zowel gepland als onvoorzien - kunnen worden doorgeschoven naar een volgend jaar. De bijbehorende middelen worden dan eveneens in een later jaar vertrekt. Dit doet zich in het bijzonder voor bij producties die doorgaans langere doorlooptijden kennen, zoals dramaproducties en documentaires. Bij de oprichting van het NPO-fonds is het beschikbare budget hiervoor expliciet gealloceerd.

Daarnaast beïnvloeden grote (sport)evenementen eveneens de omvang van deze post. Om te voorkomen dat er voldoende middelen beschikbaar blijven voor de programmering, wordt in niet-evenementen jaar budget gealloceerd voor toekomstige grote (sport)evenementen. In 2025 is hierdoor budget gealloceerd voor de Olympische Winterspelen en het WK Voetbal 2026. Van de overlopende passiva ultimo 2025 is een totaalbedrag voor toekomstige grote (sport)evenementen gealloceerd van 65,2 miljoen euro

Overige schulden

De overige schulden bestaan met name uit een reservering in verband met verlofdagen (2,1 miljoen euro).

Schulden aan leveranciers

De schulden aan leveranciers bestaan uit schulden uit hoofde van aangegane inkoopverplichtingen.

Belastingen/premies sociale verzekeringen

Onder deze post zijn de te betalen bedragen voor loonheffing en sociale verzekeringen en de te betalen btw en vennootschapsbelasting opgenomen.

Rekening courant omroepen

De te verrekenen programmabudgetten zijn opgenomen in de rekening-courantverhoudingen met de omroepen. De programmabudgetten worden maandelijks achteraf (na uitzending) op basis van de zogenaamde Geld-op-Schema systematiek uitbetaald aan de omroepen. In de maand december worden ook de programmabudgetten van december uitbetaald, op basis van inschatting. Door veranderingen in het schema (programmering) kan de definitieve toekenning van het programmabudget van december afwijken van de gemaakte inschatting. Het te verrekenen bedrag wordt per einde boekjaar opgenomen in de rekening courant met de omroepen.

Overlopende passiva

De overlopende passiva bestaan onder andere uit nog te betalen licenties uit hoofde van aankoop van films en series ten behoeve van de omroepen (1,6 miljoen euro), vooruitontvangen subsidies voor duurzaamheidsprojecten (2,2 miljoen euro) en nog te betalen kosten over 2025 (7,5 miljoen euro).

Financiële instrumenten

De NPO maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten, zoals vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, hetgeen de NPO blootstelt aan kasstroom- en liquiditeitsrisico's. Om deze risico's te beheersen, past de NPO verschillende beheersmaatregelen toe, waaronder periodieke liquiditeitsprognoses en actief crediteuren- en debiteurenbeheer.

Kredietrisico

De NPO loopt kredietrisico over de opgenomen vorderingen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij verschillende tegenpartijen. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan. Hierdoor schat de NPO haar kredietrisico laag in.

Liquiditeitsrisico

De NPO bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen en -prognoses en ziet erop toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

(x 1.000 euro)	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Beheertaken, distributie en uitzenden	31.449	63.966	253	95.668
Rechtencontracten	31.456	-	-	31.456
Overige inkoopcontracten	3.690	665	-	4.355
Huurverplichtingen	72	-	-	72
Operationele lease contracten	319	-	-	319
Totaal	66.986	64.631	253	131.870

De financiële verplichtingen inzake Beheertaken, distributie en uitzenden hebben betrekking op het beheertakencontract en de distributiecontracten voor FM, AM, T-dab en DVB-T. De verplichtingen uit hoofde van Rechtencontracten hebben betrekking op rechtenvergoedingen voor muziekrechten, beeldrechten en zogenaamde fonogrammen.

De meerjarige verplichtingen voor Overige inkoopcontracten hebben onder meer betrekking op contracten voor schoonmaak, beveiliging, catering en onderhoudscontracten. Tevens zijn bij dit onderdeel de contracten met ANP en Reuters volledig opgenomen. Van deze contracten wordt 100% doorberekend aan de omroepen.

De Huurverplichtingen hebben betrekking op de meerjarige huur voor uitzendruimten in het NOS-gebouw.

De Operationele leasecontracten hebben betrekking op het leasen van auto's voor een aantal medewerkers.

Eén omroep is contractpartij voor meerjarige programmatische verplichtingen ten behoeve van diverse grote evenementen. Deze rechten zijn daarom niet opgenomen in de jaarrekening van de NPO, maar in de niet uit de balans blijvende verplichtingen van de omroep.

Afgegeven mandaten voor de programmering

(x 1.000 euro)	< 1 jaar	1 - 4 jaar	> 4 jaar	Totaal
Meerjarige programmatische verplichtingen verstrekt aan omroep	34.945	119.081	17.201	171.227
Totaal	34.945	119.081	17.201	171.227

Omroepen sluiten grote contracten af voor meerjarige programmatische verplichtingen en gaan hiervoor langetermijnverplichtingen aan. De NPO geeft de omroep een mandaat om te kunnen onderhandelen tot een maximumbedrag. De omroep sluit zelf de contracten af en neemt vervolgens in de eigen jaarrekening een overzicht van de langlopende verplichtingen op als onderdeel van de niet uit de balans blijvende verplichtingen.

Toelichting op de exploitatierekening

Baten

8. Media-aanbod

Het programmabudget zendgemachtigden, CoBO, BVN en SOM, de eenmalige compensatie uit de AMr en het OCW-budget van de NPO vormen samen het totale OCW-budget NPO. Conform het Handboek wordt het OCW-budget NPO in de exploitatierekening verantwoord onder media-aanbod.

(x 1.000 euro)	2025	2024
OCW-programmabudget zendgemachtigden (omroepen)	827.074	822.252
OCW-budget CoBO, BVN, SOM	30.236	30.753
Algemene Mediareserve (AMr)	-	0
Cultuurplan	-	-
Totaal beschikbaar zendgemachtigden	857.310	853.005
OCW-budget NPO	151.410	135.013
Totaal vergoedingen OCW	1.008.720	988.018
Vergoeding doorgifte publieke zenders	56.335	54.558
Rechtenopbrengsten	1.829	2.245
Opbrengst NPO Plus	29.622	27.107
Totaal omroepbrede middelen	87.786	83.910
Totaal media-aanbod	1.096.506	1.071.928

OCW-programmabudget

Het OCW-programmabudget wordt door OCW beschikbaar gesteld aan de NPO. De NPO verdeelt het ontvangen programmabudget zendgemachtigden over de omroepen, CoBO, BVN en SOM. Dit gebeurt hoofdzakelijk door middel van intekening op programma's via de zogenaamde Geld-op-Schema systematiek (GoS), waarbij budgetten worden toegekend per programma. De omroepen leggen via eigen jaarrekening en verantwoording af over de besteding van het programmabudget. Het budget voor de financiering van sportrechten wordt opgespaard en toegekend in de even jaren waarin de sportevenementen plaatsvinden.

OCW-budget NPO

Het OCW-budget van de NPO wordt op basis van de mediawet door OCW apart vastgesteld. Het budget van de NPO is bestemd voor de uitvoering van haar kerntaken (beleid en verantwoording, programmering en coördinatie en distributie) en voor de taken die de NPO uitvoert ten behoeve van de hele publieke omroep, onder andere ondertitelen van programma's, verstrekken van programmagegevens, uitvoeren van mediabereiksonderzoek en marketing van kanalen en zenders.

In 2025 bedroeg het beschikbaar gestelde OCW-programmabudget 857,3 miljoen euro en voor de NPO 151,4 miljoen euro. Ten opzichte van 2024 is het verloop van het budget als volgt:

(x 1.000 euro)	Programma- budget	NPO	Totaal
Totaal OCW-budget 2024	853.005	135.013	988.018
Indexatie	26.444	2.905	29.349
Extra huishoudensindex t.b.v. gezamenlijke strategie	-	7.742	7.742
Budgetverschuiving t.b.v. gezamenlijke strategie	-7.700	7.700	-
Extra toekenning mutatie index	2.000	-2.000	-
Mutatie budget Audiodescriptie	-	50	50
Meerkosten Superevenementen 2024	-18.046	-	-18.046
Meerkosten Superevenementen 2025	2.329	-	2.329
Mutatie budget Stichting Omroep Muziek	-722	-	-722
Totaal OCW-budget 2025	857.310	151.410	1.008.720

In onderstaande tabel wordt het OCW-programmabudget per platform weergegeven:

(x 1.000 euro)	2025	2024
Media	711.775	711.683
Organisatiekosten	115.299	110.569
CoBO, BVN, SOM	30.236	30.753
Totaal OCW-programmabudget	857.310	853.005

De baten bestemd voor themakanalen en internet zijn opgenomen bij de platformen televisie en radio.

Omroepbrede middelen

De post Vergoeding doorgifte publieke zenders bestaat uit ontvangen vergoedingen van distributeurs voor de doorgifte van content. De toegenomen abonnee aantallen van de distributeurs en nieuwe contractafspraken resulteren in een hogere doorgiftevergoeding.

De opbrengst inzake rechten bestaat uit thuiskopiegelden, rechten leaders en tunes en overige rechten.

NPO (Start) Plus is een abonnementsdienst, waarbij tegen een maandelijkse bijdrage exclusieve content bekeken kan worden. De opbrengst is met 2,5 miljoen euro gestegen ten opzichte van 2024. Dit in verband met een toename van het aantal betalende abonnees van NPO Plus naar 932.000 (2024: 882.000) per balansdatum.

9. Opbrengst nevenactiviteiten

De opbrengst nevenactiviteiten bedraagt in 2025 0,5 miljoen euro (2024: 0,5 miljoen euro). Conform het Handboek is per nevenactiviteit een resultaat bepaald. Deze indeling is conform de beleidsregel nevenactiviteiten, die in 2016 is uitgegeven door het Commissariaat voor de Media. Voor de toerekening van directe arbeidskosten is per nevenactiviteit een inschatting gemaakt van het aantal arbeidsuren eigen medewerkers dat is besteed aan de nevenactiviteit.

De directe overige productiekosten worden toegerekend op basis van ontvangen facturen. Voor de toerekening van de indirecte arbeidskosten wordt een opslag van 20% op de directe arbeidskosten toegepast. Voor de toerekening van overige indirecte kosten wordt een opslag van 10% op de overige directe kosten toegepast.

Deze opslagmethodiek is gelijk aan de voorgaande jaren.

(x 1.000 euro)		2025	2024
Cluster 1:	De exploitatie van onverkort media-aanbod of publieke formats buiten de publieke media-opdracht	29	20
Cluster 2:	Het verhuren van personeel of middelen, waaronder mede te verstaan het produceren van AV-materiaal voor derden	-	-
Cluster 4:	Het verkopen van producten of diensten van derden	24	25
Cluster 7:	Het op de markt (laten) brengen van overige producten of diensten; overig	27	64
Totaal nettoresultaat nevenactiviteiten		80	109

Het gedetailleerde exploitatieresultaat per cluster ziet er als volgt uit:

(x 1.000 euro)	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6	Cluster 7	Overig	Totaal nevenactiviteiten
Baten									
Opbrengst overige nevenactiviteiten	29	-	-	24	-	-	452	-	505
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Som der bedrijfsopbrengsten	29	-	-	24	-	-	452	-	505
Lasten									
Lasten personeel in loondienst	-	-	-	-	-	-	317	-	317
Overige bedrijfslasten	-	-	-	-	-	-	41	-	41
Toerekening organisatiekosten	-	-	-	-	-	-	67	-	67
Som der bedrijfslasten	-	-	-	-	-	-	425	-	425
Bedrijfsresultaat	29	-	-	24	-	-	27	-	80
Som der financiële baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat voor toerekening eigen bijdragen	29	-	-	24	-	-	27	-	80

Toelichting nevenactiviteiten

Exploitatie van onverkort media-aanbod middels licentieverlening (Cluster 1)

Het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid verkoopt Top 2000-merchandise en vergoedt de royalty's aan de NPO.

Omdat door de NPO zelf geen additionele kosten ten behoeve van deze nevenactiviteit worden gemaakt, worden er aan deze nevenactiviteit geen kosten toegerekend.

Verkopen vastleggingen programmaonderdelen (Cluster 4)

Sinds 2003 worden de Polygoon-archiefbeelden via het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid (NIBG) verkocht. Het NIBG draagt de licentievergoedingen af onder aftrek van een vergoeding voor de kosten. Omdat de NPO een nettovergoeding ontvangt en zelf geen additionele kosten ten behoeve van deze nevenactiviteit maakt, worden er aan deze nevenactiviteit geen kosten toegerekend.

Zapp Doeboek (Cluster 4)

In opdracht van de NPO is een Zapp Doeboek uitgebracht. Dit is volledig uitbesteed, waarbij de NPO een deel van de opbrengsten ontvangt. Omdat door de NPO zelf geen additionele kosten ten behoeve van deze nevenactiviteit worden gemaakt, worden er aan deze nevenactiviteit geen kosten toegerekend.

Exploiteren geredigeerde programmagegevens (Cluster 7)

De NPO verzorgt de productie en levering van de (geredigeerde) binnenlandse programmagegevens aan de omroepen ten behoeve van de programmabladen. Tevens worden deze gegevens verstrekt aan derden, waarvoor een vergoeding wordt ontvangen. De directe kosten bestaan uit arbeidskosten eigen medewerkers en applicatie- en onderhoudskosten van het systeem dat wordt gebruikt bij het redigeren van de programmagegevens. Daarnaast levert de NPO programmagegevens van de zenders aan Cedar B.V., een facilitair dienstencentrum voor auteursrechtorganisaties, en gebruikt deze gegevens ten behoeve van repartitieverdeling onder rechthebbenden.

De baten en lasten van deze individuele nevenactiviteit zien er als volgt uit:

(x 1.000 euro)	2025	2024
Baten		
Exploiteren geredigeerde programmagegevens voor derden	448	460
Lasten		
Directe kosten		
Lasten personeel in loondienst	317	297
Overige productiekosten	41	39
Totaal directe kosten	358	336
Bruto saldo	90	124
Indirecte kosten		
Lasten personeel in loondienst	63	59
Overige productiekosten	4	4
Totaal indirecte kosten	67	63
Netto saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	23	61
Exploitatiesaldo	23	61

10. Overige bedrijfsopbrengsten

(x 1.000 euro)	2025	2024
Overige bedrijfsopbrengsten	1.060	1.150
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	1.060	1.150

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan voornamelijk uit dienstverlening met betrekking tot gebarentolken aan het ministerie van VWS, een bijdrage aan de ontwikkeling van onze Start app en opbrengsten van de Top2000. De overige bedrijfsopbrengsten zijn iets gedaald in vergelijking met 2024.

Lasten

11. Verstrekkingen zendgemachtigden

De NPO draagt zorg voor toekenning en uitbetaling van de ontvangen OCW-gelden aan de omroepen. Het hele OCW-budget van de landelijke publieke omroep loopt daarmee door de exploitatierekening van de NPO heen.

De werkelijk toegekende omroepgelden (programmabudget en inzet middelen NPO ten behoeve van de programmering) worden in de exploitatierekening van de NPO als last verantwoord onder de noemer Verstrekkingen zendgemachtigden.

Verstrekkingen

(x 1.000 euro)	2025	2024
Media	754.736	791.583
Nog toe te kennen	6.810	-31.825
Organisatiekosten	117.509	113.182
Overige media-instellingen	35.455	33.599
Overdracht reserve media-aanbod	-8.136	-4.617
Totaal verstrekkingen zendgemachtigden	906.374	901.922

Overdracht reserve media-aanbod

Er is een bindende regeling afgegeven door de NPO, waarin een norm is opgenomen voor de door omroepen aan te houden reserves voor media-aanbod (RMA). De omroepen dragen het meerdere over aan de NPO. Door het indienen van programmavoorstellen kunnen omroepen aanspraak maken op de overgedragen ORMA. De omroepen hebben een voorkeursrecht voor de inzet van hun eigen eerder overgedragen ORMA.

In 2025 is uit deze eerder overgedragen reserves een bedrag van 4,8 miljoen euro toegekend aan individuele omroepen voor specifiek programma-aanbod, zoals in onderstaande tabel is aangegeven.

Op basis van de jaarrekeningen 2025 van de omroepen is een bedrag van 8,1 miljoen euro vastgesteld als bovenmatige reserve en overgedragen aan de NPO.

De overgedragen reserve voor media-aanbod wordt in mindering gebracht op de verstrekkingen landelijke publieke omroepen. In onderstaand overzicht is de verdeling weergegeven van de verstrekkingen aan de landelijke publieke omroepen. Het bedrag dat niet is toegekend vormt de overlopende passiva voor toekomstige programmering waar reeds verplichtingen voor zijn aangegaan.

Verstrekkingsen aan publieke media-instellingen

(x 1.000 euro)	Budget OCW	Inzet ORMA	Omroep Brede Middelen	Over te dragen RMA	Totaal verstrekkingen
AVROTROS	134.432	-	6.667	-1.275	139.824
BNNVARA	102.570	31	9.106		111.707
EO	44.832	-	7.418		52.250
Vereniging Investeer in Human	14.570	436	3.254	-81	18.179
KRO-NCRV	93.079	-	14.099		107.178
MAX	47.789	2.758	1.236	-3.643	48.140
NOS	191.422	-	1.139	-347	192.214
NTR	89.710	219	8.940		98.869
Omroep Zwart	7.791	-	95		7.886
ON!	4.588	-	14		4.602
POWNED	19.943	1.195	585	-1.955	19.768
VPRO	40.713	-	3.022		43.735
WNL	20.231	197	164	-835	19.757
Totaal omroepen	811.670	4.836	55.739	-8.136	864.109
CoBO	8.489	-	303	-	8.792
BVN	1.803	-	-	-	1.803
SOM	22.568	-	-	-	22.568
Omrop Fryslân	2.292	-	-	-	2.292
Totaal overige media-instellingen	35.152	-	303	-	35.455
Mutatie OP	10.489		-3.679	-	6.810
Totaal niet toegekend	10.489	-	-3.679	-	6.810
Eindtotaal	857.311	4.836	52.363	-8.136	906.374

De verstrekkingen voor Televisie, Radio en Overig media-aanbod zijn als volgt verdeeld over de genres:

Kosten per genre (Televisie, Radio, Overig media-aanbod)

(x 1.000 euro)	2025	2024
1. Journalistiek	218.606	207.563
2. Sport	80.003	134.384
3. Cultuur	101.958	109.678
4. Amusement	19.152	17.847
5. Kennis en Educatie	88.420	100.684
6. Levensbeschouwing	23.222	22.472
7. Documentaire	32.130	27.195
8. Human Interest	83.623	74.082
9. Fictie	104.273	94.433
Overige media-aanbod	3.349	3.245
Totaal	754.736	791.583

12. Lasten personeel in loondienst

(x 1.000 euro)	2025	2024
Lonen en salarissen	44.197	42.970
Sociale Lasten	6.400	6.160
Pensioenlasten	5.274	5.294
Totaal	55.871	54.424

De stijging in de salarislasten wordt voornamelijk veroorzaakt door cao-stijgingen. In het gesloten cao-akkoord voor 2025 zit een verhoging van de salarissen per 1 januari 2025 met 3,2 procent.

De pensioenregeling voor het NPO-personeel betreft een middelloonregeling en is ondergebracht bij PNO Media. Vanuit de NPO is sprake van een toegezegde bijdrageregeling. Op basis van het uitvoeringsreglement heeft de NPO bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen, anders dan door hogere toekomstige premies. De actuele dekkingsgraad aan het eind van 2025 bedraagt 129,3 % en is hoger dan de kritische ondergrens van circa 93%.

Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2025 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers, omgerekend naar fte 542,1 (2024: 549,6). Deze personeelsomvang (gemiddeld aantal personen) is als volgt onder te verdelen naar verschillende personeelscategorieën:

Fte gemiddeld per maand

	2025	2024
Media	187,7	189,3
Publiek & Marketing	50,9	49,7
Technologie & Operations	205,2	212,6
Financiën	31,6	41,0
Staf	66,8	57,1
Totaal	542,2	549,6

De daling van gemiddeld 7,5 fte is voornamelijk een gevolg van het inzetten van maatregelen richting de toekomstige bezuinigen voor de publieke omroep.

Beloning topfunctionarissen

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van toepassing. Volgens de definitie van de WNT kent NPO de volgende topfunctionarissen:

- Leden raad van toezicht
- Leden raad van bestuur

Conform schrijven van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, d.d. 27 januari 2025, met referentie 49964602 blijft voor de NPO het algemene WNT-maximum van toepassing. Dit maximum bedraagt voor 2025 246.000 euro.

Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

De bezoldiging van leden van de raad van bestuur wordt vastgesteld door de raad van toezicht.

2025

(bedragen x 1 euro)	G.M.C. de Ranitz	F.J. Leeflang	L. Brouwer
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	17-12-2025 tot 31-12-2025	1-1-2025 tot 4-3-2025	1-1-2025 tot 31-12-2025
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	9.082	38.568	223.716
Beloningen betaalbaar op termijn	851	3.780	21.892
Subtotaal	9.933	42.348	245.608
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	10.110	42.460	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Totaal bezoldiging	9.933	42.348	245.608
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t	n.v.t

Bezoldiging bij beëindiging arbeidsrelatie topfunctionaris

(bedragen x 1 euro)

F.J. Leeflang

Functiegegevens

Functie bij beëindiging dienstverband	Voorzitter RvB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025

Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband

Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	17.229
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	75.000
Waarvan betaald in 2025	17.229
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

2024

(bedragen x 1 euro)	F.J. Leeflang	L.H. Brouwer
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 tot 31-12-2024	1-6-2024 tot 31-12-2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	210.545	122.818
Beloningen betaalbaar op termijn	22.228	12.967
Subtotaal	232.773	135.785
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	136.235
Totaal bezoldiging	232.773	135.785
Totaal bezoldiging	232.773	135.785
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t

Samenstelling en bezoldiging raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht worden op grond van de Mediawet voor de duur van 5 jaar benoemd en kunnen eenmaal voor eenzelfde periode worden herbenoemd. Zij ontvangen, op grond van Artikel 2.6, 4e lid Mediawet, een door de minister van OCW vastgestelde bezoldiging.

In 2025 bedraagt de bezoldiging van de voorzitter van de raad van toezicht 29.520 euro. Voor de overige leden is de vergoeding vastgesteld op 17.220 euro.

2025

(bedragen x 1 euro)	T.H.J. Joustra	M. van Beek	F.C.N.M. den Boer	F.P.S.C. Vrancken Peeters	M.E.C. van der Meulen-Doorewaard	H.M. Vletter - van Dort
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	29.520	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

2024

(bedragen x 1 euro)	T.H.J. Joustra	M. van Beek	F.C.N.M. den Boer	F.P.S.C. Vrancken Peeters	M.E.C. van der Meulen-Doorewaard	H.M. Vletter - van Dort
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	26.967	16.180	16.180	16.180	16.180	16.180
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300

Bezoldiging niet-topfunctionarissen

In 2025 is geen sprake geweest van een niet-topfunctionaris met een salaris boven de WNT-norm.

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

13. Lasten personeel niet in loondienst

(x 1.000 euro)	2025	2024
Inhuurkosten	5.256	6.453
Totaal	5.256	6.453

De NPO maakt gebruik van inhuurkrachten in aanvulling op de vaste formatie, onder meer voor de uitvoering van bepaalde taken binnen de technologie omgeving en op het gebied van programmering. Aanvullend is sprake van tijdelijke inzet voor incidentele projecten, bij piekbelasting, openstaande vacatures en voor vervanging bij zwangerschapsverlof of langdurige ziekte. De kostendaling ten opzichte van 2024 komt met name door het aflopen van een aantal projecten.

14. Facilitaire lasten (excl afschrijvingen)

(x 1.000 euro)	2025	2024
Distributie & Uitzenden	30.604	29.001
Programmakosten	4.295	3.617
Totaal	34.899	32.618

De stijging van de facilitaire lasten in 2025 ten opzichte van 2024 bedraagt 2,3 miljoen euro. De kosten voor Distributie & Uitzenden zijn t.o.v. 2024 gestegen door een nieuwe contracten.

15. Rechten

(x 1.000 euro)	2025	2024
Rechtenkosten	33.506	31.471
Totaal	33.506	31.471

De kostenpost Rechten en naburige rechten bevat onder meer de kosten voor auteursrechten en de aankoop van rechten ten behoeve van video on demand. Deze kosten zijn gestegen door stijgende kosten voor Buma/Stemra en SENA.

16. Overige bedrijfslasten

(x 1.000 euro)	2025	2024
Automatisering	14.778	14.131
Marketing	8.855	5.480
Huisvestingskosten	5.532	4.930
Kijk- en luisteronderzoek	4.422	4.526
Overige personeelskosten	3.952	3.937
Contributies en bijdragen	3.763	3.886
Advieskosten	3.412	3.378
Overige algemene bedrijfslasten	2.063	2.301
Totaal	46.777	42.569

De overige bedrijfslasten zijn in 2025 met 4,2 miljoen euro gestegen. De verschillen per categorie worden hierna toegelicht.

De automatiseringskosten betreffen kosten voor het platform NPO Start (Plus), cloudkosten en directe kosten voor de reguliere kantoorautomatisering. De kosten zijn met name gestegen door extra uitgaven aan de ontwikkeling van het platform NPO Start (Plus) vanuit de gemeenschappelijke strategie. Tegenover deze stijging staat een daling van de cloudkosten door zorgvuldig om te gaan met de ruimte.

Binnen Marketing worden de kosten voor de vormgeving van netten en zenders en voor marketingcampagnes verantwoord. De kosten van 2025 bevatten vooral extra kosten voor de campagnes rondom NPO Start en Luister, dit is gefinancierd vanuit de gemeenschappelijke strategie.

Huisvestingskosten zijn gestegen t.o.v. 2024, met name door indexaties en hogere energiekosten.

De Advieskosten bestaan voor een groot deel uit juridische adviezen en externe expertise voor diverse vraagstukken.

De kosten voor contributies en bijdragen hebben hoofdzakelijk betrekking op de bijdragen aan BVN, de EBU (European Broadcasting Union) en Dutch CORE rechtencoöperatie.

De Overige algemene bedrijfslasten bestaan voornamelijk uit abonnementen/lidmaatschappen, accountantskosten, verzekeringen, transactiekosten en vacatiegelden. Deze kosten zijn gedaald door het wegvallen van eenmalige kosten in 2024.

De accountantskosten (honoraria) zijn als volgt te verdelen:

(x 1.000 euro)	2025	2024
Onderzoek van de jaarrekening	221	209
Andere controleopdrachten	-	-
Advieskosten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal	221	209

De accountantskosten betreffen de kosten met betrekking tot het gecontroleerde boekjaar.

17. Financiële baten en lasten

De rentebaten c.q. -lasten bestaan voornamelijk uit (positieve) rente op het uitstaande banksaldo (inclusief deposito).

18. Vennootschapsbelasting huidig jaar

Sinds 1 januari 2016 is de Wet modernisering vennootschapsbelasting (vpb)-plicht overheidsondernemingen 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 in dat de NPO vpb-plichtig is voor zover zij één of meer onderneming(en) drijft. Door de Belastingdienst is bepaald dat voor de NPO de nevenactiviteiten tot de belaste opbrengsten worden gerekend. Het resultaat op de nevenactiviteiten bedraagt in 2025 79.625 euro (zie onderdeel 9). Het geldende belastingtarief in 2025 bedraagt:

Belastingtarief	2025
t/m 200.000 euro	19,0%
meer dan 200.000 euro	25,8%

Dit resulteert in een af te dragen vennootschapsbelasting van 15.129 euro.

19. Exploitatiesaldo

Het totale exploitatiesaldo bedraagt 11,3 miljoen euro positief. Onderstaande tabel splitst uit in de bedragen die betrekking hebben op de NPO als organisatie (NPO: 8,0 miljoen euro positief) en op de gelden die de NPO aan de omroepen toewijst (NPO Media: 3,3 miljoen euro positief). De verdeling van de onderstaande post Lasten is gelijk aan de verdeling in de Exploitatierekening 2025.

(x 1 mln)	NPO	NPO Media	Totaal 2025	Totaal 2024
Vergoedingen OCW	151,4	857,3	1.008,7	988,0
Omroepbrede middelen (OBM)	35,6	52,1	87,8	83,9
Opbrengst overige nevenactiviteiten	0,5	0,0	0,5	0,5
Overige bedrijfsopbrengsten	1,1	0,0	1,1	1,2
Totaal inkomsten	188,6	909,4	1.098,1	1.073,6
Verstrekingen zendgemachtigden	0,0	-906,4	-906,4	-901,9
Lasten	-180,7	0,0	-180,7	-172,4
Totaal kosten	-180,7	-906,4	-1.087,1	-1.074,3
Exploitatieresultaat	7,9	3,1	11,0	-0,7
Rentebaten/lasten	0,1	0,2	0,3	0,6
Exploitatiesaldo uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	8,0	3,3	11,3	-0,1
Vennootschapsbelasting	0,0	0,0	0,0	0,0
Exploitatiesaldo uit gewone bedrijfsuitoefening na belasting	8,0	3,3	11,3	-0,2
Over te dragen reserves (AMr)	0,0	0,0	0,0	0,0
Exploitatiesaldo na overdracht/ontvangst AMr	8,0	3,3	11,3	-0,2

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, 29 mei 2025

G.M.C. de Ranitz

L.H. Brouwer

Deel III - Overige gegevens



Bestemming exploitatiesaldo

In de statuten van de NPO wordt verwezen naar de Mediawet. Hierin staat opgenomen dat de NPO gelden kan reserveren die bestemd zijn voor de verzorging van media-aanbod door de landelijke publieke media-instellingen. De NPO kan tevens gelden die bestemd zijn voor de uitvoering van haar taken en werkzaamheden reserveren (artikel 2.174).

Tabel Exploitatie-/Bestemmingsreserves

(x 1.000 euro)	2025	2024
Exploitatiereserve	1.554	29
Bestemmingsreserve programmering / NPO-brede ontwikkelambities	6.411	-
Bestemmingsreserve duurzaamheid	-	-
Bestemmingsreserve culturele duurzaamheid	-	-
Bestemmingsreserve organisatiewijzigingen	-	-
Reserve voor media-aanbod	3.300	-197
Totaal	11.265	-168

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Nederlandse Publieke Omroep

Verklaring over de jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening van Stichting Nederlandse Publieke Omroep ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022, Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW') en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT'); en
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen tot stand zijn gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Nederlandse Publieke Omroep te Hilversum gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de exploitatierekening over 2025; en

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam, T: 088 792 00 20, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022, Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden het Controleprotocol Publieke Media instellingen van de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022, en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Nederlandse Publieke Omroep zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Daarom geven wij geen afzonderlijke oordelen of conclusies over de informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van de controleaanpak gericht op de frauderisico's en continuïteit.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Stichting Nederlandse Publieke Omroep en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van de raad van bestuur, de gedragscode en klokkenluidersregeling, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

We hebben inlichtingen ingewonnen bij een selectie van leden van de raad van bestuur, de afdeling finance, de compliance officer, de afdeling juridische zaken, personeelszaken en de Raad van Toezicht en het senior management om hun fraudebewustzijn te evalueren, alsmede om de interne beheersomgeving met betrekking tot fraude, de 'tone at the top' te evalueren.

Wij hebben aan de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht gevraagd of zij op de hoogte waren van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico dat de raad van bestuur maatregelen van interne beheersing doorbreekt

De raad van bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de raad van bestuur met betrekking tot:

- journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- schattingen;
- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van de raad van bestuur.

Hierbij hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd:

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen.

Wij hebben onze controle hoofdzakelijk gegevensgericht ingestoken.

Wij hebben data-analyses uitgevoerd om afwijkende kostenboekingen in het boekjaar te identificeren (gefocust op kostenverhogende boekingen) en hebben specifieke gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het vaststellen dat deze kostenboekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke inkopen en afgenomen diensten in het betreffende boekjaar. Daarnaast hebben wij ons gericht op journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt.

Wij hebben op basis van deelwaarnemingen de ontvangen goederen of diensten en transactiepreizen die ten grondslag liggen aan deze kostentransacties getoetst aan de hand van de onderliggende overeenkomsten, leveringsdocumenten, facturen en geldbetalingen.

Daarnaast hebben wij de WNT-verantwoording volledig gegevensgericht gecontroleerd, waarbij wij tevens door middel van data-analyse gekeken hebben naar mogelijke andere kosten van de raad van bestuur, welke niet via de WNT verlopen.

Wij hebben ook specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van overlopende posten. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van mogelijke vooringenomenheid van de raad van bestuur bij schattingen.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de afgrenzing en het bestaan van de kosten.

Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd.

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<ul style="list-style-type: none"> Risico op het boeken van de salariskosten van de raad van bestuur middels de reguliere kosten (factuur), om de WNT-normen te omzeilen. Risico ten aanzien van juistheid van de kosten. Denk hierbij aan het opnemen van fictieve kosten, door bijvoorbeeld het vormen van onterechte verplichtingen en/of voorzieningen. 	
<p>Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving ten gevolge van te hoog verantwoorde omzet</p> <p>Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.</p> <p>Wij hebben hierbij rekening gehouden met de mogelijke druk die op de organisatie kan bestaan om het financiële resultaat zodanig te sturen dat het maximum van de RMA niet wordt overschreden.</p> <p>Dit risico ziet toe op de volgende opbrengsten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Doorgifte publieke zenders 	<p>Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en de omzetverantwoording.</p> <p>Wij hebben data-analyses uitgevoerd om afwijkende boekingen in de opbrengsten in het boekjaar te identificeren en hebben hierop specifieke gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waardoor het vaststellen dat deze boekingen door voldoende documentatie konden worden onderbouwd.</p> <p>Wij hebben onze controle gegevensgericht ingestoken. Hierbij hebben wij de opgaven vanuit de kabelmaatschappijen aangesloten op de uitgestuurde facturen en de bankontvangsten. Ook hebben wij een analyse gemaakt t.a.v. het aantal abonnees door deze maand-over-maand en ten opzichte van voorgaand jaar te bekijken.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de afgrenzing en volledigheid van de omzetverantwoording.</p>

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p>Het risico dat de bestedingen niet rechtmatig zijn</p> <p>De landelijke publieke media-instellingen leggen op grond van artikel 2.171, eerste tot en met derde lid, Mediawet 2008, financiële rekening en verantwoording af aan het Commissariaat voor de Media over de financiële rechtmatigheid van de uitgaven.</p> <p>De vergoeding door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ('OCW') voor het media-aanbod dient uitsluitend te worden gebruikt voor de uitvoering van de publieke media-opdracht, tenzij de wet anders heeft bepaald.</p> <p>Op basis van onze risico-inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij financiële rechtmatigheid van de uitgaven frauderisico's bestaan, achten wij de kans op het doen van onrechtmatige bestedingen aanwezig.</p> <p>Wij achten dit risico specifiek aanwezig voor het bestaan en de rechten en verplichtingen van de bestedingen.</p>	<p>Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en de effectieve werking van deze maatregelen getoetst ten aanzien van het inkoopproces.</p> <p>Wij hebben op basis van deelwaarnemingen de rechtmatigheid van de uitgaven getoetst aan de hand van de onderliggende overeenkomsten, facturen, betalingen en, indien van toepassing, de aanbestedingsprocedure.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen dat de bestedingen niet rechtmatig zijn.</p>

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen waren die een aanwijzing vormden voor fraude.

Controleaanpak continuïteit

De continuïteit van Stichting NPO is afhankelijk van de jaarlijkse vergoeding door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De hoogte van de vergoeding wordt bepaald door de kaders in de concessie- en erkenningsperiode 2022–2026, door de afspraken binnen het Nederlandse kabinet en de Miljoenennota. Naast de vergoeding door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft Stichting NPO ook eigen inkomsten en financiële buffers.

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. Hierbij is verondersteld dat de jaarlijkse vergoeding door het ministerie van OCW in die periode wordt gecontinueerd.

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden en de raad van bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. Wij hebben hierbij onder andere aandacht besteed aan de meerjarenbegroting waar de liquiditeitsbegroting in is opgenomen.
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd., inclusief het voldoen aan relevante convenanten.
- Inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Naar aanleiding van onze werkzaamheden en op basis van de verkregen controle-informatie concludeerden wij dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en dat er geen onzekerheid van materieel belang met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden bestaat die gereede twijfel kan doen ontstaan over de mogelijkheid van de stichting om haar continuïteit te handhaven.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;

- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022 en Titel 9 Boek 2 BW.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022 en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude;
- de financiële rechtmatigheid van de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties.

Dit laatste houdt in dat de totstandkoming van deze bedragen in overeenstemming dient te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen, NPO en Ster 2022. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

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

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

Amsterdam, 29 mei 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. W. Poot RA

Colofon

Redactie

NPO

Productie en vormgeving

CF Report, F19

Fotocredits

Elvin Boer, Willem Jan de Bruin, Sheridan Flipse, Ben Houdijk, Michel Schnater

De NPO heeft ernaar gestreefd de auteursrechten van de foto's volgens de wettelijke bepalingen te regelen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te doen gelden, kunnen zich wenden tot de redactie van dit jaarverslag. Drukfouten voorbehouden.