

# JAAAR VERSLAG 2025

AVRO  
TROS



# INHOUD

## 01

AVROTROS, dit zijn wij!

3

## 02

Cultuur verbindt

4

## 03

AVROTROS verbindt

5

## 04

De maatschappij dat zijn wij

6

## 05

Sociaal jaarverslag

7

## 06

Sociale veiligheid

9

## 07

Ondernemingsraad

10

## 08

Duurzaamheid

11

## 09

Verenigingsraad

12

## 10

Governance

13

## 11

Compliance

14

## 12

Financieel verslag

16

## 13

Bestuursverslag

17

## 14

Verslag Raad van Toezicht

25

## 15

Balans

27

## 16

Exploitatierkening

28



# AVROTROS, DIT ZIJN WIJ!

**Als publieke omroep is het de kerntaak van AVROTROS om bij te dragen aan een goed geïnformeerde, veilige en rechtvaardige samenleving. In een maatschappij waarin de sociale cohesie onder druk staat, willen wij zorgen voor meer verbinding tussen alle Nederlanders.**

AVROTROS is in de eerste plaats een vereniging met diepe wortels in onze samenleving. Onze leden zijn daarvan het fundament. Deze nauwe betrokkenheid krijgt een stem in onze Verenigingsraad, die een krachtige en diverse afspiegeling vormt van onze achterban. Het is deze unieke verenigingsstructuur die ons een eigen en herkenbaar gezicht geeft in het medialandschap.

Het afgelopen jaar hebben we met trots gezien hoe de Verenigingsraad, de Raad van Toezicht en de directie in een sfeer van openheid en wederzijds vertrouwen hebben samengewerkt. Juist in tijden van verandering van het bestel vonden deze organen elkaar in een gezamenlijke missie: het bewaken en versterken van de maatschappelijke waarde van AVROTROS. Samen bouwen we aan een toekomst waarin de stem van de vereniging luider klinkt dan ooit.

Met een sterke focus op rechtvaardigheid en cultuur brengen we mensen samen en verrijken we de samenleving met een breed aanbod van toegankelijke programma's die bijdragen aan verbinding. Van klassieke tot Nederlandstalige muziek, van musical

tot toneel, van kunst tot kitsch. De programma's en activiteiten zijn herkenbaar door de toegankelijke toon en vorm waardoor iedereen mee kan doen.

Samen zingen we mee met de liedjes in *Beste Zangers*, lachen we om *Dit Was Het Nieuws*, beleven we het *Muziekfeest* en spelen we mee met *Wie is de Mol?* Maar we zorgen ook samen voor een veiligere, goed geïnformeerde samenleving, door actieve participatie in nieuwsvoorziening (*EenVandaag*), het oplossen van misdaden (*Opsporing Verzocht*) of het aan de kaak stellen van consumentenmisstanden (*Radar*). Wie je

bent, waar je vandaan komt en hoe je bent opgeleid is niet belangrijk. AVROTROS is er voor iedereen, van jong tot oud, van randstad tot regio. Voor iedereen, en voor alles wat ons land zo bijzonder maakt.

De content van AVROTROS wordt altijd onafhankelijk gemaakt, is van hoge kwaliteit en uitnodigend en constructief van aard. Met onze content en activiteiten faciliteren we interactie en ontmoetingen en stimuleren we actieve deelname aan onze samenleving. AVROTROS verenigt Nederland op deze manier al meer dan 100 jaar.



# CULTUUR VERBINDT

**Cultuur definieert wie wij zijn als mens. Al meer dan 100 jaar is de structurele aandacht voor cultuur hetgeen AVROTROS onderscheidt binnen de publieke omroep. Cultuur – in al haar vormen en diversiteit – definieert ook Nederland als land. Ze is van ons allemaal, maar ook voor ons allemaal. De landscultuur, de vele vormen van cultuur die ons allen Nederlanders maken, staat daarbij centraal. AVROTROS ziet het als haar publieke taak in de diverse programma's die (Nederlandse) cultuur in de volle breedte aandacht te geven.**

Met een laagdrempelig aanbod aan cultuurprogramma's draagt AVROTROS bij aan een brede erkenning en bewustwording van de vele culturele uitingen die er zijn. Denk aan podiumkunsten die op aantrekkelijke en toegankelijke wijze worden besproken in *Eva* of de manier waarop artiesten zijn geportretteerd in *Volle Zalen* of de wijze waarop kunstgeschiedenis – en daarmee de landsgeschiedenis – tot leven komt in reeksen als *Geheimen van het museum*. AVROTROS inspireert op velerlei gebied tot het beleven van cultuur, iets wat veel impact heeft op zowel het publiek als de vele Nederlandse cultuurmakers en -instellingen, die dagelijks de impact van de aandacht door AVROTROS ervaren.

AVROTROS heeft zich dan ook in 2025 meer dan ooit opgeworpen als katalysator van de cultuursector. Dit toont zich niet alleen in de traditionele media, maar ook door de samenwerking met culturele partners. AVROTROS omarmt en ondersteunt deze door bij hen onder meer workshops, lezingen, rondleidingen en voordrachten te organiseren. Maar ook door hier met programma's aanwezig te zijn. Denk aan de klassieke AVROTROS *Vrijdagconcerten* in TivoliVredenburg Utrecht, of de opnamedagen van *Tussen Kunst en Kitsch* in vele landelijke musea. Ook is er voor de liefhebbers het kunstmagazine *MUZE*. AVROTROS laat continu en multimediaal zien hoe veelomvattend en vooral hoe belangrijk cultuur is voor zowel de gedeelde identiteit als de maatschappelijke gezondheid van Nederland.

#### **Een greep uit het culturaanbod van AVROTROS:**

- Beeldende kunst: *Tussen Kunst en Kitsch*, *Geheimen van het Museum*, kunstmagazine *MUZE*
- Podiumkunsten: *Eva*, *Volle Zalen*, *Musical Awards*
- Muziek: *Beste Zangers*, *Maestro*, het Sterren NL-platform, diverse klassieke concerten en het AVROTROS Klassiek-platform
- Podcasts: *Ik hou niet van musical!*, *Kalm met Klassiek*, *Poplegendes in de Polder*
- Tradities: *Eurovisie Songfestival*, *De Opening*, *Prinsengrachtconcert*



# AVROTROS VERBINDT

**Vanuit onze kerntaak is AVROTROS bij uitstek de omroep waar de grootste groep 'gewone Nederlanders' zich thuis voelt. Van jong tot oud, van randstad tot regio, ongeacht achtergrond, politieke voorkeur of opleiding. AVROTROS streeft naar saamhorigheid en verbinding en voelt zich verantwoordelijk voor het collectief. We stimuleren daarom in al onze programma's en activiteiten de gezamenlijke beleving van kijkers, luisteraars en/of bezoekers. Het belangrijkste uitgangspunt daarbij is dat we mensen samen willen brengen op basis van gedeelde waarden. Alleen zo kan iedereen zich 'één' voelen.**

Een focus op de gemeenschappelijke waarden van een diverse samenleving zorgt voor een open en tolerante blik. Elk AVROTROS-programma zoekt daarom naar die gezamenlijke grond, of dat nu cultureel, journalistiek of consumentgericht is. Kijkcijfers en bereik zijn geen doel op zich, maar dienen als middel om interactie en participatie te stimuleren. Omdat AVROTROS actief het land in gaat, actief (de mening van) de doelgroep betreft in de programma's en met een focus op cultuur en rechtvaardigheid focust op wat Nederlanders bindt, wordt een actieve deelname aan de samenleving gestimuleerd. AVROTROS is van en voor iedereen die mee wil doen, en staat voor alles wat ons land zo bijzonder maakt.

Dat begint al in de jeugdprogrammering, bijvoorbeeld in *Zappsport* dat gezamenlijke sportbeoefening stimuleert. Of via het NPO Radio 4-programma *De Muziekfabriek*, dat zich aan Jeugdfonds Sport & Cultuur heeft verbonden en zich zo inzet voor muzieklessen voor ieder kind. In *Brugklas* worden moeilijke zaken als (cyber)pesten, onveilige thuissituaties en ongewenst seksueel gedrag bespreekbaar gemaakt; deze op gang gekomen dialoog werkt verbindend. Het strekt zich wat betreft evenementen en programma's over alle leeftijdsgroepen uit. Tijdens het *Prinsengrachtconcert* komen zowel liefhebbers van klassiek als mensen die voor de sfeer komen samen, *Molloten* ontmoeten elkaar massaal virtueel rondom elk nieuw seizoen van *Wie is de Mol?* en tijdens de Muziekfeesten slaan wildvreemden de armen om elkaar om gebroederlijk mee te zingen. AVROTROS wil online, offline en lineair bruggen bouwen tussen (groepen) Nederlanders die elkaar anders niet hadden ontmoet.

## **Een greep uit het verbindende aanbod van AVROTROS:**

- Wie is de Mol?
- Pride
- Muziekfeest op het Plein
- Het feest van Zappelin
- Muziekcafé
- Junior Songfestival
- Prinsengrachtconcert



# DE MAATSCHAPPIJ DAT ZIJN WIJ



JAARVERSLAG 2025

OPSPORING  
VERZOCHT

#### Een greep uit onze maatschappelijke programmering:

- Radar
- EenVandaag
- Opsporing Verzocht
- Buitenhof
- Hunted
- Blauw

**AVROTROS is van mening dat een goed geïnformeerde Nederlander sterker staat en makkelijker bruggen slaat en verbinding zoekt. Daarom is het beschermen van kijkers en luisteraars door middel van het verstrekken van waardevolle informatie een kern-ingredient in de programmering. Door op verbindende wijze nieuws-, cultuur-, opinie- en consumentenprogramma's te brengen, is AVROTROS de stem van de anders zo zwijgzame meerderheid en wil de omroep actief bijdragen aan het bij elkaar brengen en houden van de maatschappij.**

Dat is anno 2025 hard nodig gebleken. De wereld is meer gepolariseerd dan ooit en veelal wordt op de uiterste flanken het meeste kabaal gemaakt door mensen die zich niet gehoord voelen. Daardoor ontstaat de paradox dat juist hun geluid dominant wordt. De grootste groep Nederlanders bevindt zich namelijk niet op de flanken en die zwijgende meerderheid verdient een objectieve stem. AVROTROS staat voor een samenleving waarin iedereen de kans krijgt zich te ontwikkelen. Waarin we rekening houden met elkaar en 'respect' in hoofdletters geschreven staat. Een verdraagzame samenleving waarin iedereen zich thuis voelt en gehoord wordt, dát vindt AVROTROS belangrijk.

Onze maatschappelijke programmering heeft dat ook in 2025 weer onderstreept. Een algemene omroep als AVROTROS is bij uitstek in staat op neutrale en verbindende wijze nieuws-, opinie- en consumentenprogramma's te brengen, maar ook ondersteunende programma's die aan deze thema's raken. Daarmee draagt AVROTROS in belangrijke mate bij aan het informatie- en veiligheidsaanbod van de publieke omroep.

De crossmediale titel *EenVandaag* blijft op dit gebied het onafhankelijke vlaggenschip in de programmering. Zes dagen per week informeert *EenVandaag*, 's lands best bekeken actualiteitenrubriek, op NPO 1 de kijkers met toegankelijk gebracht nieuws. Dat gebeurt ook vijf dagen in de week op NPO Radio 1. Het *EenVandaag*-platform helpt het publiek onafhankelijk te informeren en zelf een mening te vormen. Vanuit de ambitie om dicht bij het publiek te blijven staan, blijft er veel focus op de dialoog met de ruim 80.000 leden van het *EenVandaag* *Opiniepanel*. Geen enkel ander nieuwsmerk in Nederland heeft op deze schaal interactie met de kijkers en luisteraars en de titel heeft dan ook in een roerig medialandschap een meerjarige zekerheid gekregen. Ook AVROTROS-titels als *Radar* en *Opsporing Verzocht* zijn bakens gebleven op het gebied van maatschappelijke veiligheid en emancipatie van het publiek.

# SOCIAAL JAARVERSLAG

**AVROTROS is van mening dat iedere werknemer binnen de organisatie zowel op persoonlijk als professioneel vlak moet kunnen blijven groeien en ontwikkelen. Dat kan alleen binnen een veilige en gelijkwaardige werkomgeving, waarin iedereen volledig zichzelf kan zijn. Dit beleid wordt ieder jaar weer verder aangescherpt, waardoor een personeelsbeleid is ontstaan dat bijna 'op maat' te noemen is.**

En dat werpt zijn vruchten af, allereerst op het gebied van ziekteverzuim. Het AVROTROS-personeelsbeleid is gericht op het zowel geestelijk als fysiek gezond houden van de medewerkers en dat heeft geresulteerd in een in 2025 meer dan één procent gedaald ziekteverzuim van slechts 4,09 procent. Dit is tevens ruim één procent onder het voorlopige landelijke gemiddelde zoals gerapporteerd door het CBS en ruim twee procent onder het landelijk gemiddelde voor organisaties met 100 of meer werknemers. AVROTROS is zeer trots op dit resultaat, dat een gevolg is van jarenlange inspanningen om het personeel op alle gebied fit te houden: geestelijk en fysiek, met focus op een optimale werkomgeving voor elke levensfase. Dit uitte zich in 2025 onder meer in nog specifiek talentmanagement, met opleidings- en coachingsmogelijkheden die specifiek aansluiten op

de levensfase (denk aan het werkzame leven weer oppakken na zwangerschapsverlof, of vrouwen in de overgang) van het personeel.

Het realiseren van een bedrijfscultuur waar iedereen zich niet alleen welkom en veilig voelt, maar ook kan groeien en zich ontwikkelen, vergt een continue inspanning van de hele organisatie. In 2024 is gestart met meer focus op leiderschapsontwikkeling en in 2025 is dat traject tot wasdom gekomen. In dit leiderschapsprogramma is onder meer een focus gelegd op de inzet van de sterke kanten van de leidinggevenden in hun functies, situationeel leidinggeven, de betekenis en invulling van diversiteit en inclusie in het team, sociale veiligheid en gespreksvoering. Met het oog daarop heeft AVROTROS feedbacktrainingen ingezet door de gehele organisatie, met als doel de onderlinge samenwerking en communicatie binnen teams te optimaliseren. Voor dat laatste is er onder meer een feedback toolbox voor leidinggevenden beschikbaar gekomen, waardoor men nog persoonlijker kan schakelen met de medewerkers van hun team. Er zijn geen 'one size fits all' feedbackprocedures, maar per medewerker wordt gekeken wat voor het individu nodig is. Op bredere schaal is een start gemaakt met een traject waarin leidinggevenden elkaar onderling beter leren kennen.

Hierdoor weet men elkaar steeds beter te vinden en opereren de verschillende afdelingen van AVROTROS beter als één geheel.

Het verbinden en samenbrengen van mensen blijft voor AVROTROS op alle gebied van groot belang, zowel intern als bij de werving van nieuw talent. Door mensen met verschillende achtergronden, overtuigingen of levensbeschouwingen samen te brengen en raakvlakken te accentueren, ontstaat een meer open en tolerante werkomgeving en – op bredere schaal – samenleving. Om dit zo goed mogelijk te faciliteren, heeft AVROTROS een duidelijk plan sociale veiligheid. Zie daarvoor het aparte hoofdstuk in dit jaarverslag.

De digitale werkomgeving van AVROTROS is dusdanig ingericht dat medewerkers zelf ziekte- en verlofdagen kunnen invullen en voor vragen op personeelsgebied is daar in 2025 ook een AI-chatbot voor gepresenteerd, die personeel antwoord kan geven op de meest gestelde vragen. Dit geeft de afdeling P&O meer ruimte om focus te houden op meer specifieke personeelszaken, dicht op de bal te zitten bij personeel waarvan bijvoorbeeld een ziekteproces wat ernstiger is en in alle gevallen meer maatwerk te kunnen leveren.



### Fte-ontwikkeling in 2025

Over het hele jaar genomen waren er in 2025 gemiddeld 388,17 fte in dienst (371,48 in 2024). Totaal gaat het om gemiddeld 411 medewerkers (397 in 2024) waarvan 299,40 (77,13 procent) een contract voor onbepaalde tijd hebben en 88,77 (22,87 procent) een contract voor bepaalde tijd. AVROTROS kent geen gender pay gap. Net als in voorgaande jaren, werd ook in 2025 gelijkwaardige arbeid op een gelijke manier beloond.

### Ziekteverzuim

Gezond personeelsbeleid is een belangrijke pijler onder de maatschappelijke rol die AVROTROS wil spelen en dat maakt dat gezondheidsmanagement, waaronder het arbo- en verzuimbeleid, onlosmakelijk verbonden is aan het personeelsbeleid. Het doorlopende doel is medewerkers duurzaam inzetbaar te houden en dat is in 2025 heel sterk gelukt. Het verzuimpercentage daalde in 2025 zienderogen en lag uiteindelijk op gemiddeld 4,09 procent (meldingsfrequentie 0,89), ruim één procent onder het verzuim van 2024.

### Personeelsverloop

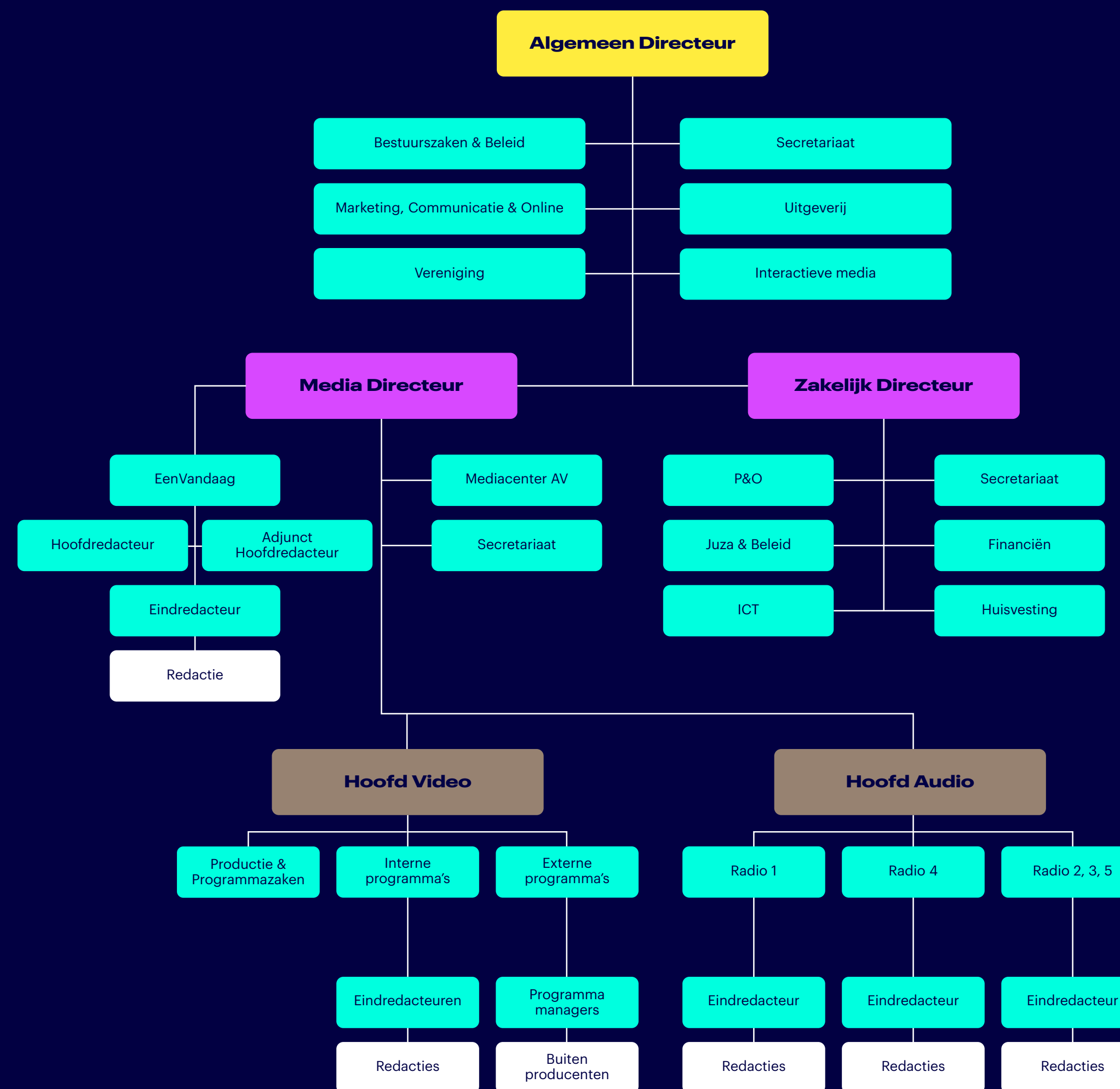
In totaal zijn in 2025 77 medewerkers in dienst gekomen bij AVROTROS; 49 medewerkers gingen uit dienst.

### Schaalverdeling

Schaal	Medewerkers
C	2
D	1
E	17
F	39
G	186
H	113
J	42
K	6
L	2
M	3

### Organogram

De organisatie ziet er per 31-12-2025 als volgt uit:





# SOCIALE VEILIGHEID

**In de maatschappij en de mediawereld in het bijzonder, zijn thema's als veiligheid en gelijkheid belangrijker dan ooit. Niet voor niets hanteert AVROTROS in dit tijdsgewricht de slogan 'de omroep voor ons'. Deze slaat namelijk ook op onze medewerkers. AVROTROS wil een werkgever zijn die de wensen en behoeften van alle medewerkers centraal stelt. Een veilige werkomgeving stelt mensen tenslotte in staat om op ieder gebied zichzelf te zijn en te groeien.**

AVROTROS heeft veiligheid en gelijkheid binnen de werkomgeving altijd al als speerpunt gehad. De personeelstevredenheid wordt al jaren gemonitord via het doorlopende medewerkersbelevingsonderzoek, dat al geruime tijd toont dat AVROTROS over het algemeen als veilige en betrokken werkgever wordt beschouwd. Nu alle aspecten van veiligheid en gelijkheid in de hele maatschappij onder een vergrootglas liggen, betaalt het jarenlange medewerkersbeleid van AVROTROS zich uit. Vanwege de solide basis, kon in 2025 - in de nasleep van het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) - veiligheid op

efficiënte wijze tot een nog belangrijkere pijler in de werkomgeving worden gemaakt. Er is aanvankelijk een ad interim Projectdirecteur Sociale Veiligheid, Gedrag en Cultuur aangesteld, die is opgevolgd door een vaste kracht die hier focus op houdt. Sinds 1 september 2025 is Lucille Werner projectleider Sociale Veiligheid, Diversiteit & Inclusie bij AVROTROS. In die functie is zij verantwoordelijk voor het beleid rond een veilig en inclusief werkklimaat.

Iedere medewerker moet zich binnen de organisatie veilig voelen om zichzelf te zijn. Dat is over het algemeen ook het geval. Mochten er desondanks misstanden zijn of grenzen worden overschreden, dan zijn er duidelijke meldpunten binnen de organisatie. Indien gewenst, is een externe vertrouwenspersoon beschikbaar. Dit sluit aan op een van de belangrijkste aanbevelingen van de OGCO: dat er nazorg plaatsvindt en erkenning wordt getoond aan degenen die het betreft. Ook wordt ingezet op een nog meer gelijkwaardige manier van werken, zodat bijvoorbeeld ook introverte mensen of jongere medewerkers beter hun stem kunnen laten horen. Meer duidelijke criteria

met betrekking tot vaste contracten dragen – zeker met het oog op de roerige tijden binnen de publieke omroep – bij aan een veiliger gevoel. Tevens is in 2025 een gedragskompas ontwikkeld, waarin de gewenste gedragingen op de werkvloer zijn vastgelegd.

Diversiteit en inclusie zijn onlosmakelijk verbonden aan sociale veiligheid. Het 'ons' in de slogan staat tenslotte voor saamhorigheid, voor verbinding en voor de diversiteit die Nederland - en daarmee onze organisatie - sterker maakt. Zodoende blijft AVROTROS focus houden op een inclusieve bedrijfscultuur en het aantrekken en behouden van divers talent. Een positieve werksfeer is een cruciale randvoorwaarde voor het creëren en behouden van een bedrijfscultuur waar iedereen zich welkom en veilig voelt. Dat vergt een continue inspanning van de hele organisatie. Inclusief leiderschap (zie het sociaal jaarverslag) hoort daarbij. Deze en andere inspanningen zijn in 2025 verder geïmplementeerd in de organisatie en worden in 2026 breder verspreid, ook richting buitenproducenten, leveranciers en facilitaire bedrijven waarmee AVROTROS werkt.

# ONDERNEMINGSRAAD

**De belangen van het AVROTROS-personeel worden behartigd door een actieve Ondernemingsraad (OR). Deze heeft (pro-)actief contact met de directie over beslissingen en beleid. In 2025 heeft de OR zich over lopende zaken gebogen en veel gesproken over de toekomstige ontwikkelingen die er onvermijdelijk aan zitten te komen.**

Op dat laatste gebied is vooral de toekomst van de NPO veelbesproken en de manier waarop AVROTROS in de toekomst een plek krijgt in een van de omroephuizen zoals die vanuit Den Haag gewenst worden. Volgens de laatste wens gaat het hier om vier omroephuizen voor de diverse omroepen, waar AVROTROS er één van is en een omroephuis dat uit een samenwerking tussen de taakomroepen NOS en NTR bestaat. De plek van AVROTROS hierin en de steeds weer veranderende visie hierop vanuit de overheid zorgden ervoor dat dit elke OR-vergadering ter sprake kwam. Uiteraard is de naderende reorganisatie en de impact die deze zal hebben op AVROTROS en het personeel ook besproken en de OR heeft hier duidelijk een adviserende rol gepakt en gekeken hoe een reorganisatie met een minimale impact op het personeel kan worden doorgevoerd.

De OR betreurt dat een aantal kunstprogramma's is gesneuveld vanwege door de NPO opgelegde bezuinigingen. Dit is met name jammer omdat deze programma's voor het onderscheidend vermogen

van AVROTROS zorgen. De OR heeft zich jarenlang hard gemaakt om zoveel mogelijk producties in huis te maken met eigen personeel en zo min mogelijk te leunen op externe productiehuisen. Die wens is er nog steeds. Echter, een geluk bij een ongeluk bij de bezuinigingsronde is dat het sneuvelen van diverse programma's een relatief beperkte impact maakt op het eigen personeel omdat daar een aantal 'externe producties' bij zit.

Veel breed in de media uitgemeten misstanden in de televisiewereld hebben zich enkele jaren geleden buiten het zicht van de omroepen kunnen voltrekken omdat de desbetreffende programma's door genoemde externe partijen zijn gemaakt. Dit heeft overall tot een hogere mate van waakzaamheid geleid. Hoewel het rapport 'Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan' van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (ook wel Commissie Van Rijn, zie het hoofdstuk sociale veiligheid) op veel plekken daardoor alweer in de vergetelheid geraakt lijkt, heeft de OR binnen AVROTROS nauwlettend de stappen in de gaten gehouden die op het gebied van sociale veiligheid zijn gezet. De organisatie heeft geïnvesteerd op dit gebied, ingezet op nieuwe manieren van leiding geven en gezorgd voor een beleid dat door de organisatie gedeeld wordt. De OR heeft gedurende het proces goed in de gaten gehouden dat hetgeen is geïmplementeerd, geen papieren exercitie is en blijvend effect heeft. De OR is tevreden met

de aanstelling van een vaste projectleider sociale veiligheid, diversiteit en inclusie en wil de komende jaren op dit gebied verder mee blijven bouwen.

Ten slotte heeft de OR zich laten horen op het gebied van de inzet van AI binnen de organisatie. Hoewel kunstmatige intelligentie een prima tool kan zijn om werkdruk te verminderen en taken te versnellen, pleit de OR er wel voor om uit te kijken met de inzet ervan en de menselijke maat – én de menselijke kennis en ervaring – altijd voorop te stellen. Het is zaak om niet

blind op kunstmatige intelligentie te vertrouwen en te snappen dat AI hier nog zeker niet zaligmakend is.

**De OR van AVROTROS bestaat nu uit:**  
Erik van Prooijen (voorzitter), Floris Prenger (vicevoorzitter), Jan Paparazzi, Jose Schraauwers, Rosalie Buizer, Loes Herman, Alissa van Trigt, Hans Koppelman, Jelle Sikkes, Wannes Dirven





# DUURZAAMHEID

**Juist omdat AVROTROS als publieke omroep met publieke middelen wordt gefinancierd, heeft zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid die verder gaat dan de 'tone of voice' – en de manier van produceren – van de uitgezonden content. Als publieke omroep neemt AVROTROS haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en daarbij hoort een duurzame strategie. Enkele jaren geleden is de ambitie uitgesproken om in de periode tot 2030 de CO<sub>2</sub> voetafdruk met 31,6% terug te brengen. De reductiemaatregelen focussen vooral op drukwerk, de programma's, het transport en de huisvesting.**

Na een nulmeting in 2024 zijn in 2025 belangrijke stappen gezet richting onder meer de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de Europese duurzaamheidsrapportagerichtlijn waarin transitie centraal staat. Deze is niet verplicht, maar biedt een kans om als publieke omroep mee te gaan op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook zijn stappen gezet richting een duurzaamheidsverslag. Hiervoor is vastgesteld

op welke thema's gerapporteerd zal worden en is aangehaakt bij de internationale standaarden voor duurzaamheidsverantwoording, zoals de European Sustainability Reporting Standards. AVROTROS kiest bewust niet voor een 'klimaatneutrale' aanpak, daar dit praktisch gezien niet haalbaar en bovenal niet controleerbaar is. AVROTROS wil vanuit een verantwoordelijke positie laten zien dat er door concrete stappen te nemen veel mogelijk is en volgt hierbij het Science Based Targets-initiatief (SBTi) en Europese doelstellingen.

De post 'huisvesting' is al jaren een uitdaging, maar in 2025 hebben de diverse inspanningen die zijn gedaan in en rondom het uit 1961 stammende rijksmonument zich uitbetaald. AVROTROS heeft hiervoor een samenwerking met Cinergie, een specialist die het hele gebouw en de klimaatprocessen integraal analyseert en verbetert. Da optimalisering is in 2024 al ingezet toen het elektriciteitsverbruik circa 20% lager uitviel dan het jaar ervoor en het totale gasverbruik met bijna 21% daalde. In de periode januari tot en met november 2025 daalde het elektriciteitsverbruik nog eens met

220.914kWh (een daling van 18,9% ten opzichte van dezelfde periode in 2024) en het gasverbruik met 24.728 m<sup>3</sup> (een daling van 22% ten opzichte van 2024). Naast de significante financiële besparingen, zijn de stappen richting genoemde CO<sub>2</sub> ook behoorlijk.

De resultaten spreken voor zich, maar zijn ook aanleiding om de komende tijd verder te (sub)optimaliseren, door onder meer in dialoog met de verhuurder te blijven over verduurzamingsinvesteringen, het bewaken en monitoren van energieverbruik en meer. Met daarbij de kanttekening dat er uiteindelijk tegen de grenzen van het gebouw aangelopen zal gaan worden, waardoor de komende jaren de besparingen naar verwachting minder zullen gaan toenemen. AVROTROS blijft investeren in bewustwording onder medewerkers en betreft iedereen die in het gebouw werkt bij het verduurzamingsproces. Denk bijvoorbeeld aan het bewust omgaan met verlichting in een ruimte. Zo ontstaat er binnen de organisatie een gedeelde motivatie om in de komende jaren nog meer concrete stappen te zetten.



# VERENIGINGSRAAD

**De Verenigingsraad (VR) vormt een afspiegeling van de brede doelgroep van omroepvereniging AVROTROS. In 2025 is de transitie gemaakt naar een vernieuwde Verenigingsraad. Door veel nieuwe deelnemers is een Verenigingsraad met een fris nieuw elan en een hernieuwd enthousiaste blik op een veranderend medialandschap ontstaan. De VR ondersteunt AVROTROS met advies en betrokkenheid. Doordat de leden van de VR met beide benen in de maatschappij staan, is deze bij uitstek in staat de signalen uit de samenleving richting de omroep te brengen.**

De VR zoals deze er in 2025 voor stond, is het resultaat van de modernisering die in 2023 is ingezet. Nieuwe leden – waaronder opmerkelijk veel relatief jonge leden – hebben zich op natuurlijke wijze gemengd met de bestaande VR. De voorheen meer rigide spreiding over de regio is losgelaten en het resultaat is niet alleen een stevige basis voor continuïteit, maar vooral ook voor enthousiasme en verbinding. Er worden meer dan voorheen over en weer connecties gelegd en dat maakt dat vergaderingen en bijeenkomsten zeer goed worden bezocht. Dit uitte zich onder meer in de kennismakingsdag voor de nieuwe leden waar vrijwel alle VR-leden bij aanwezig waren. Hoewel meer ‘lean and mean’, is de VR nog steeds een brede afspiegeling van de maatschappij gebleven, die fungeert als het sociaal kompas van de omroep en recht doet aan de omvang en diversiteit van de AVROTROS-doelgroep.

In 2025 hebben er drie VR-vergaderingen plaatsgevonden en diverse commissiebijeenkomsten en online spreekuren, waarin onder meer de stand van zaken bij de publieke omroep actief is besproken. Thema’s als hervormingen en bezuinigingen hebben gedurende het jaar centraal gestaan. Volgens de statuten van AVROTROS heeft de VR niet alleen een klankbordfunctie. De VR stelt ook onder meer de jaarrekening, het beleidsplan en de begroting vast en keurt het jaarverslag goed. Met het oog op de toekomstbestendigheid van de vereniging in het dynamische medialandschap, is ook goed naar de eigen meerwaarde gekeken. Waar en hoe kan de VR ondersteunen zodat de omroep AVROTROS ook in de toekomst de domeinen cultuur en rechtvaardigheid centraal kan blijven stellen binnen de NPO.

Naast genoemde vergaderingen en meetings, hebben de leden van de VR AVROTROS-programma’s en evenementen bezocht, zoals klassieke concerten in TivoliVredenburg, het ‘Muziekfeest van het Jaar’, het ‘Muziekfeest op de Ring’ en André Rieu op het Vrijthof. Er is ook ruimte gemaakt voor contact vanuit de VR met andere leden van de vereniging, onder meer door een vergadering te verbinden aan een culturele activiteit voor leden in het Wereldmuseum Rotterdam.

De VR bestond eind 2025 uit 24 leden, waarvan 13 nieuwe leden. Per 1 januari 2026 zijn er 9 nieuwe leden toegetreden; eind april trad nog een lid toe. Daarmee bestaat de VR nu uit 34 leden.

In de VR is ruimte voor 35 leden. De laatste beschikbare plek zal zeker nog worden ingevuld, daar er in de nieuwe opzet voldoende animo is gebleken voor een plek in de VR, ook bij een relatief jonge doelgroep. Dat stemt positief in een tijd dat het lidmaatschap van een omroepvereniging geen vanzelfsprekendheid meer is. Arjan Koerts is voorzitter van de VR, Romana Engeman vice-voorzitter. Doordat de deelname aan commissies meer flexibel is geworden, kunnen VR-leden vanuit hun specifieke kennis- en expertisevelden in principe bij elke commissie aanhaken en bijdragen leveren. Op deze manier wordt optimaal gebruik gemaakt van de persoonlijke achtergrond en interesse van de leden en kan meer gericht inhoud worden gegeven aan de sterke, dienstverlenende rol die de VR van AVROTROS heeft.

## **De volgende personen hebben zitting in de VR:**

Susanne Baalman, Martijn van den Baar, Alwien de Boer, Anke Bollen, René Bos, Roy van Buuringen, Jos van Dalftsen, Stefan Elvers, Romana Engeman, Sacha Glazer, Leo Groenewegen, Peter ter Haar, Erik van Haperen, Herman Harms, Dorine Heldring, Marc van Hulst, Lucas Kamphuis, Henriëtte Kemper, Arjan Koerts, Mimi Kouwenhoven, Thomas van Kuipers, Ellen Landman, Inge Mensing, Lucas Meyer, Renzo Otten, Frederik Roerig, Elle Schoenmakers, Mira Sollie, Ria van Stratum, Ronnie Tijssen, Betty Tummers, Rodney de Vries, Cor Wever, Jennifer Wiggers



# GOVERNANCE

**Het op landelijk niveau verzorgen van media-aanbod, ter uitvoering van de publieke media-opdracht als bedoeld in de Mediawet 2008, is het doel van omroepvereniging AVROTROS. Dit inclusief de verrichting van alle activiteiten die daarvoor nodig zijn, inclusief het verrichten van nevenactiviteiten en verenigingsactiviteiten. Dit doen wij door een gevarieerd media-aanbod te verzorgen voor een zo groot mogelijk publiek, waarbij niemand wordt uitgesloten. Het media-aanbod van AVROTROS komt onafhankelijk van commerciële en overheidsinvloeden tot stand, is toegankelijk, van hoogstaande kwaliteit en gevarieerd. Het voldoet aan de bij wet gestelde eisen en wordt tot uitdrukking gebracht door inhoud, stijl en vorm van het media-aanbod van AVROTROS.**

## Bestuursstructuur

De governance van AVROTROS is gebaseerd op de uitgangspunten van het verenigingsrecht (Burgerlijk Wetboek 2 Titel 2 inzake verenigingen), hetgeen daarover in de Mediawet is geregeld en de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep 2021. AVROTROS is een omroepvereniging en heeft drie organen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de governance, ieder met een duidelijke rol en functie: Directie, Raad van Toezicht en Verenigingsraad. De Statutaire Directie is belast met het besturen van de Vereniging, waaronder het dagelijkse leidinggeven aan het Omroepbedrijf dat deel uitmaakt van de Vereniging, binnen de kaders zoals die in Hoofdstuk 4 van de Statuten zijn vastgesteld.

## Samenstelling organen

### De Statutaire Directie bestaat uit:

Taco Zimmerman, Algemeen Directeur, tevens Voorzitter van de Statutaire Directie  
Niels van 't Hooft, Zakelijk Directeur  
Bart Barnas, Media Directeur

### De Raad van Toezicht van AVROTROS bestaat uit:

Elsemieke Havenga, voorzitter  
Henk Scheenstra, lid  
Rachel Notenboom, lid  
Clayde Menso, lid  
Lisette van Breugel, lid





# COMPLIANCE

**De directie realiseert zich dat AVROTROS een bijzondere verantwoordelijkheid heeft omdat de omroep publiek geld ontvangt om haar taken uit te oefenen. Integriteit, onafhankelijkheid en doelmatigheid zijn dan ook uitgangspunten van het beleid van AVROTROS. Een belangrijk onderdeel van integer handelen is dat belangenverstrengeling voorkomen moet worden omdat anders de onafhankelijke totstandkoming van ons media-aanbod in het geding is. Dit gebeurt door zowel 'hard controls' als 'soft controls'. We focussen op een open organisatiecultuur waarin wordt gesproken over normen en waarden en waarin er een lage drempel is om bij leidinggevenden en de compliance-officer om advies te vragen en/of over kwesties te overleggen. Raad van Toezicht en Bestuur zijn zich ervan bewust dat voorbeeldgedrag doet volgen. Voor alle medewerkers geldt dat jaarlijks tweemaal wordt gevraagd een compliance-verklaring in te vullen waaruit blijkt dat transparantie is betracht ten aanzien van eventuele nevenfuncties, belangen en dergelijke en er geen sprake is van belangenverstrengeling. Daarnaast is de zogenaamde klokkenluidersregeling, Regeling A. 'Melden vermoeden van misstand' van kracht.**

De uitgangspunten van de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep 2021 zijn onderdeel van de governance bepalingen binnen AVROTROS. Op een aantal punten zijn deze geactualiseerd en

waar noodzakelijk uitgewerkt, onder andere in de Mediagedragscode van AVROTROS. Onderdeel van de Mediagedragscode is ook het Compliance Charter dat borgt dat de Compliance Officer een onafhankelijke rol heeft ten aanzien van kwesties in het kader van belangenverstrengeling ook waar het directie en Raad van Toezicht betreft.

## Risicomanagement

AVROTROS wil ook voor het overige voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Er is een focus op compliant zijn aan Mediawet, Aanbestedingswet, Algemene Verordening Gegevensbescherming, Wet normering topinkomens, en zoals hierboven aangegeven regels ter zake van integriteit en governance vanuit de NPO en het Commissariaat voor de Media.

Er is continu aandacht voor de verbetering van de interne organisatie. Bedrijfsprocessen die deugdelijk zijn ingericht en zorgvuldig worden beheerst, leveren een belangrijke bijdrage aan een gedegen administratieve organisatie en verkleinen het risico dat publiek geld wordt besteed aan doeleinden waar het niet voor is bestemd. Zo wordt in de administratie een zorgvuldig onderscheid gemaakt tussen hoofdtaak en nevenactiviteit om publieke en private geldstromen te kunnen verantwoorden. Beheersmaatregelen zijn effectief ontworpen en aandachtspunten worden opgevolgd. Dit is onderdeel van het Risicomanagementbeleid.

## Financiële verslaglegging

De financiële verslaglegging is opgesteld rekening houdend met Titel 9 boek 2 BW; De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (hierna RJ); De Regeling financiële verantwoording landelijke publieke media-instellingen en de NPO (hierna: Handboek); Mediawet 2008, Mediabesluit 2008 en Mediaregeling.

## Journalistieke integriteit & kwaliteit 2025

AVROTROS staat voor onafhankelijke en onpartijdige journalistiek die de macht controleert, mensen verbindt en het maatschappelijk debat voedt. In een jaar waarin het debat verhardde en de toon in de samenleving scherper werd, hebben we extra stevig vastgehouden aan onze opdracht. In 2025 hebben we onze journalistieke deontologie en de waarborgen in onze redactiestatuten versterkt en nageleefd om betrouwbaar te blijven in een klimaat van fysieke dreiging en afnemend vertrouwen in de journalistiek an sich.

## Sterke waarborgen

- **Actualisatie redactiestatuten:** Onze statuten zijn in 2025 aangepast aan de eisen van deze tijd. AVROTROS hanteert momenteel twee redactiestatuten met elk een eigen redactieraad:
  - **EenVandaag:** Na brede instemming van de redactie, hoofdredactie en directie is in de zomer van 2025 een geactualiseerd statuut vastgesteld.
  - **AVROTROS breed:** Ook voor de rest van de omroep is een nieuw statuut van kracht geworden.

De daarbij behorende actieve redactieraad is inmiddels geïnstalleerd en ziet nauwlettend toe op de journalistieke koers en onafhankelijkheid.

- **Onafhankelijkheid:** Onze redactiestatuten en de Code Journalistiek Handelen van de Publieke Omroep vormen een garantie tegen druk van buitenaf. De redactionele koers wordt autonoom bepaald, zonder enige externe, commerciële of politieke invloed op de inhoud.

#### Kwaliteitscontrole in de praktijk

In de dagelijkse journalistieke praktijk laten we niets aan het toeval over. Onze journalistieke titels hanteren strikte controlemechanismen, ook in tijden van innovatie en digitale versnelling zoals afgelopen jaar:

- **Vier-ogenprincipe:** Geen enkele journalistieke productie wordt gepubliceerd zonder dat een tweede paar ogen, bijvoorbeeld een eindredacteur of samensteller, de inhoud kritisch heeft gecheckt op feiten en nuance.
- **Leren en evalueren:** We scherpen onze zorgvuldigheid continu aan door directe evaluaties na elke uitzending en wekelijkse sessies waarbij we diep in de inhoud van specifieke items duiken. Hierbij ligt de focus op betrouwbaarheid en zorgvuldigheid.

- **AI-richtlijnen:** Innovatie is mooi, maar betrouwbaarheid en zorgvuldigheid gaan voor alles. In samenspraak met de NPO zijn in 2025 richtlijnen opgesteld voor het ethisch gebruik van AI.
  - AI wordt bij journalistieke titels van AVROTROS uitsluitend ingezet als hulpmiddel in het vereenvoudigen of versnellen van taken.
  - De uiteindelijke journalistieke beslissing en eindverantwoordelijkheid blijven altijd mensenwerk; van start tot eindproduct.
  - De inzet van Generatieve AI wordt alleen in zeer uitzonderlijke gevallen toegestaan als dat verantwoord kan en zonder in te boeten op betrouwbaarheid en zorgvuldigheid en het een meerwaarde heeft voor het publiek. Daar wordt dan altijd transparant over gecommuniceerd.

#### Transparantie en verantwoording

Wij beschouwen contact met ons publiek niet als een last, maar als een spiegel die ons scherp houdt. Bij EenVandaag is dat sinds twee jaar breder geborgd met het interactieteam dat rechtstreeks in gesprek is met het publiek. Een dialoog waarin het publiek beter bediend kan worden en er direct en op maat invulling wordt gegeven aan transparantie en verantwoording. In 2025 bleek opnieuw de meerwaarde: publiek weet ons met

vragen, opmerkingen en kritiek snel en direct te vinden.

- **Snelle correctie en herstel:** Aantoonbare fouten herstellen we direct en transparant.
- **Transparantie betrachten** we door correcties expliciet ruimte te geven en te vermelden wat er is aangepast en waarom (bijvoorbeeld via een rectificatie-blok onder een online artikel of een mondelinge correctie in de volgende uitzending). We leggen uit waar de fout zat en herstellen de feiten conform de Code Journalistiek Handelen en onze statuten.
- **Externe toetsing:** Wij erkennen en respecteren de onafhankelijke rol van de NPO Ombudsman en de Raad voor de Journalistiek bij de beoordeling van onze producties en klachtenafhandeling.
- **De Ombudsman als graadmeter:** In 2025 ontving de Ombudsman voor de publieke omroepen 1650 mails, waarbij AVROTROS in **157 berichten** werd genoemd. Een aanzienlijk deel hiervan betrof ons besluit te stoppen met de organisatie van het Songfestival. Hoewel dit geen journalistiek onderwerp is, nemen we deze reacties serieus; het toont de enorme betrokkenheid van onze kijkers en luisteraars.
- **De Raad voor de Journalistiek** is tevens een instituut dat invulling geeft aan de journalistieke deontologie waarbij EenVandaag is aangesloten. In 2025 zijn er geen procedures geweest bij de Raad.



# **FINANCIËEL VERSLAG 2025**

# BESTUURSVERSLAG

## Voorwoord

Terugkijkend op 2025 zien we een jaar dat in het teken stond van grote dynamiek en contrasten. Het was een jaar waarin de kracht en de maatschappelijke waarde van AVROTROS opnieuw werden bevestigd door het publiek, maar waarin we tegelijkertijd werden geconfronteerd met een grillige politieke werkelijkheid en scherpere financiële kaders. Als vereniging die midden in de samenleving staat, hebben we ons moeten verhouden tot een speelveld dat continu in beweging was.

Het jaar werd op politiek vlak gekenmerkt door grote onzekerheid. Hoewel het kabinet-Schoof aanvankelijk ambitieuze plannen presenteerde voor de hervorming van het publieke bestel – waaronder een modernisering van het omroepmodel – veranderde het speelveld drastisch na de val van het kabinet en de daaropvolgende verkiezingen in oktober. Deze politieke instabiliteit zorgt ervoor dat er ten tijde van dit verslag nog onduidelijkheid bestaat over de definitieve koers van het landelijke mediabeleid.

Desondanks blijft de noodzaak tot hervorming onverminderd aanwezig op de agenda. AVROTROS kiest hierin niet voor een afwachtende houding. Wij anticiperen op de toekomst door proactief scenario's uit te werken die rekening houden met ingrijpende veranderingen, zoals een mogelijke clustering in omroephuizen en een herziening van de rol van de vereniging in het nieuwe bestel. Wij blijven in intensieve dialoog met de politiek en de NPO om onze positie als brede, pluriforme omroep ook in een toekomstig bestel te borgen.

Naast de politieke onrust zijn de financiële kaders voor de nabije toekomst in het verslagjaar aanzienlijk scherper geworden. De sectorbrede, structurele taakstelling van € 156,7 miljoen vanaf 2027 was begin 2026 een vaststaand feit, bestaande uit € 106 miljoen directe bezuinigingen en een taakstelling van € 50 miljoen op STER-inkomsten. Voor AVROTROS zijn de consequenties hiervan in 2025 concreet gemaakt.

In aanloop naar 2027 is voor het jaar 2026 reeds een eerste bezuiniging op de programmering doorgevoerd ter hoogte van € 3,8 miljoen. Dit dwingt ons tot pijnlijke keuzes, waarbij helaas een aantal titels zullen verdwijnen. Om onze organisatie structureel financieel gezond te houden en zoveel mogelijk middelen beschikbaar te houden voor content, is in het najaar van 2025 gestart met het opstellen van een reorganisatieplan. Het doel is helder: de kosten van de ondersteunende organisatie in lijn brengen met de vergoedingen.

Ondanks de druk op de organisatie, blijven we investeren in de toekomst. De digitalisering van het mediagebruik zet onverminderd door, wat zichtbaar is in het succes van onze content op on-demand platformen. Titels als *Flikken Maastricht* en *Dag & Nacht* realiseren een steeds groter deel van hun bereik via NPO Plus.

Tegelijkertijd omarmen we de mogelijkheden van Kunstmatige Intelligentie (AI), waarbij we zorgvuldig balanceren tussen innovatie en ethiek. AI biedt ons kansen voor efficiëntere productieprocessen en personalisatie richting onze leden en kijkers. Dit vraagt echter om

scherpe richtlijnen rondom betrouwbaarheid en de 'menselijke maat'. We blijven daarom investeren in digitalisering en beveiliging om te voldoen aan de veranderende eisen van zowel het publiek als de technologie.

Al deze veranderingen vragen veel van onze mensen. Een sociaal veilige werkomgeving blijft daarom de absolute basis van onze strategische agenda. In 2025 is de implementatie van het Plan van Aanpak opgesteld naar aanleiding van het rapport-Van Rijn en aanbevelingen van het Commissariaat voor de Media, volop in gang gezet. Dit vertaalde zich in het verslagjaar onder meer in extra investeringen in begeleiding en training.

De focus ligt hierbij structureel op leiderschapsontwikkeling, het bevorderen van een open feedbackcultuur en het aanscherpen van gedragscodes. Ook in onze externe producties staat veiligheid voorop. Zo zijn rondom grote evenementen, zoals het Eurovisie Songfestival, door de EBU aangescherpte maatregelen doorgevoerd – waaronder een Code of Conduct en non-filming zones – om de veiligheid van onze artiesten en medewerkers te waarborgen.

Tot slot: 2025 was een jaar van laveren tussen bezuinigingen en ambities, tussen politieke onrust en de vaste waarde die wij voor ons publiek willen zijn. We zijn trots op de veerkracht die onze medewerkers en makers hebben getoond. Met de blik op 2026 en verder, werken we vol vertrouwen aan een AVROTROS die, ongeacht de politieke wind, Nederland blijft verbinden.

**Missie****De omroep voor ons**

AVROTROS is de omroep voor ons. Hiermee onderstrepen we dat we er echt voor iedereen zijn. Wie je bent, waar je vandaan komt en hoe je bent opgeleid is niet belangrijk. AVROTROS is er voor iedereen en wil Nederland verenigen.

**Wat doet AVROTROS?**

AVROTROS ondersteunt de samenleving door ons land te verrijken met een breed aanbod van toegankelijke programma's over kunst en cultuur wat bijdraagt aan binding en beschaving. We werken aan een goed geïnformeerde, veilige en rechtvaardige samenleving en komen in actie als deze wordt ondermijnd. We voelen ons verantwoordelijk voor het collectief en stimuleren daarom in al onze programma's en activiteiten de gezamenlijke beleving van alle inwoners.

**Zo doen we dat**

De programma's en activiteiten zijn herkenbaar door de toegankelijke toon en vorm waardoor iedereen mee kan doen. De content van AVROTROS wordt altijd onafhankelijk gemaakt, is van hoge kwaliteit en uitnodigend en constructief van aard. Met onze content en activiteiten faciliteren we interactie en ontmoetingen en stimuleren we tot actieve deelname aan onze samenleving.

**Programmering afgelopen jaar**

AVROTROS staat voor Cultuur en Rechtvaardigheid en dit komt meer dan ooit naar voren in de integratie en participatie van onze programma's, presentatoren en medewerkers met iedereen die woont binnen de landsgrenzen van Nederland. Wij bereiken de Nederlanders niet alleen beter, maar we zijn er als omroep ook echt voor hen. We komen voor ze op, ongeacht hun achtergrond of voorkeuren in het leven. AVROTROS

opereert hierin altijd onafhankelijk. Onze werkwijze is niet politiek georiënteerd en er hangt geen specifieke stroming of geloof aan vast. AVROTROS zorgt voor verbinding en gaat constructief te werk.

AVROTROS draagt haar maatschappelijke waarden cultuur en Rechtvaardigheid uit in zo veel mogelijk programma's op zoveel mogelijk verschillende platformen. Een mooi voorbeeld is het succes van het programma's *Opgelicht* en *Opsporing Verzocht*, waar AVROTROS in het kader van Rechtvaardigheid samenwerkt met politie, Openbaar Ministerie en de Nederlandse bevolking om Nederland veiliger te maken. Een inspirerend en toegankelijk voorbeeld in het kader van Cultuur is de aandacht hiervoor in de talkshow *Eva*. De aandacht in deze veelbekeken talkshow leidt direct tot een hogere cultuurparticipatie op alle gebieden wat bijdraagt aan de verdere verrijking van de samenleving.

*Tussen Kunst en Kitsch* verbindt net als de programma's de *Muziekfeesten op het Plein*, *Muziekfeest van het jaar*, de *RadioRing*, de *Gouden Televizier-Ring*, *Wie is de Mol?*, *EenVandaag*, *Radar* en *Hunted* tienduizenden mensen op locatie en online met elkaar. Ongeacht welke achtergrond of politieke voorkeur ze bij deze formats hebben, genieten Nederlanders samen en zij helpen elkaar. Het is ook mooi om te zien dat bezoekers van de vrij toegankelijke *Muziekfeesten op het Plein*, het *Muziekfeest van het Jaar* en de luisteraars van de door AVROTROS gevulde muziekzender *Sterren NL* samen bewust en onbewust de liefde voor de Nederlandse taal en Nederlandse volksmuziek delen.

Onbewust stimuleren we bij de bezoekers en bij de vele kijkers thuis het belang van het Nederlandse lied, de Nederlandse taal en daarmee ons Nederlands erfgoed. Bij het *Muziekfeest van het Jaar* focussen we daarnaast extra op de ondersteuning van de artiesten door hen de kans te geven hun muziek live, met een band en een compleet orkest, ten gehore te brengen, terwijl de artiesten bij 90% van hun optredens

normaal gesproken meezingen met een muziektape.

Mensen met elkaar verbinden is ook het geval bij de klassieke muziek concerten op vrijdagavond in Tivoli Vredenburg Utrecht, *het zondagochtendconcert* in het Concertgebouw Amsterdam en bij ons Carnavalsevent in Tilburg en de registratie van *3 Uurkes Vurraf* in samenwerking met Omroep Brabant. Het stimuleren van interactie en participatie oftewel het betrekken van ons publiek bij wat AVROTROS op het gebied van Cultuur en Rechtvaardigheid doet, begint al op jonge leeftijd met *Zappsport*, *Brugklas*, het *Junior Songfestival* en later het *Eurovisie Songfestival* waarbij we nieuw en vaak jong talent een kans geven een groot publiek te bereiken. En bij onze cultuurprogramma's *Maestro* en *Tussen Kunst en Kitsch* verbinden we juist jong én oud met elkaar, zowel op locatie als voor de televisie.

*EenVandaag* laat zien hoe je verbinding tot stand brengt in het 1V opinie-panel en het online 1V interactieteam waar men ook onderwerpen van verschillende zienswijzen kan aandragen en/of input bij kan leveren. AVROTROS wil niet alleen mensen verbinden, maar zoekt ook verbinding met alle provincies van ons land. We kiezen er bewust voor om vaak buiten de randstad te kijken. Dat doen we door de opnames van *Tussen Kunst en Kitsch* en de *Muziekfeesten* door het hele land te laten plaatsvinden, met het eerder genoemde Carnavals-event, maar ook door bijvoorbeeld series nadrukkelijk niet (altijd) in de randstad zich te laten afspelen, maar in andere provincies, zoals met *Flikken Maastricht* (Limburg) en *Woeste Grond* (Twente).

Hoewel *Radar* en *Opsporing Verzocht* door keuzes van de NPO niet het podium krijgen dat ze qua inhoud en impact op de kijkers wel verdienen, namelijk primetime op NPO 1, hebben zij ook in 2025 veelvuldig het verschil gemaakt. Met een aanhoudingspercentage van circa 40%, dankzij het meedenken en tips van kijkers, maken we Nederland door

middel van het programma *Opsporing Verzocht*, in samenwerking met politie en Openbaar Ministerie, veiliger. Het consumentenprogramma *Radar* met een panel van circa 80.000 Nederlanders en *EenVandaag* met een panel van ongeveer eenzelfde omvang laten zien dat AVROTROS luistert naar de Nederlandse bevolking bij het aandragen van en participeren in onderwerpen die deze programma's voor het voetlicht brengen. Vanuit de gedachte dat je als journalistiek merk betrouwbaarder wordt als je luistert en in gesprek gaat met de bevolking en je dan ook meer impact hebt.

Dit zijn slechts een paar voorbeelden waarom AVROTROS het middelpunt is van het Nederlandse publieke bestel en zo succesvol is. De meningen van Nederlanders worden serieus genomen en hebben tevens meer impact dankzij de programmering van AVROTROS in het algemeen. En specifiek, trekken musea meer bezoekers dankzij AVROTROS-programma's als *Nu te zien* en *Tussen Kunst en Kitsch* en zitten theaters voller dankzij *Volle Zalen*, Klassieke muziek series van AVROTROS, *Opium op Oerol* en de talkshow *Eva*.

Dat AVROTROS er programmatisch zeer goed voorstaat en er veel naar haar content wordt gekeken, blijkt onder meer uit het volgende: In de top 25 best bekeken programma's van 2025 in Nederland (sport niet meegeteld) staan zes programma's van AVROTROS. De finale van het *Eurovisie Songfestival* neemt in deze lijst de eerste positie in en het programma *Wie is de Mol?* plek twee.

AVROTROS heeft in 2025 besloten niet deel te nemen aan het *Eurovisie Songfestival* in 2026. Dit besluit volgde op een zorgvuldig proces waarin informatie is ingewonnen bij een breed scala aan betrokkenen. Het ernstige humanitaire leed in Gaza, de onderdrukking van de persvrijheid en de politieke inmenging tijdens de laatste editie van het *Songfestival*

zijn niet verenigbaar met de waarden die voor AVROTROS fundamenteel zijn. In die context heeft AVROTROS geconcludeerd dat deelname van de Israëlische omroep KAN dit jaar niet te verenigen is met de verantwoordelijkheid die wij als publieke omroep dragen. Betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en menselijkheid vormen daarbij ons kompas.

AVROTROS is de meest succesvolle Nederlandse omroep van 2025 in de traditionele 'BM-Jaarbalans 2025'. Waar we in 2024 al de meeste noteringen hadden van alle publieke en commerciële mediabedrijven, hebben we die voorsprong in 2025 verder uitgebouwd. Met maar liefst 21 titels in de lijst, vijf meer dan in 2024, voert AVROTROS opnieuw de ranglijst aan.

De waardering van AVROTROS programma's is over het algemeen erg hoog is. De medische dramaserie *Dag & Nacht* een 8.5, *Wie is de Mol?*, *Opsporing Verzocht* en *Flikken Maastricht* een 8.4, *Blauw, Beste Zangers* en *Bij ons in de dierentuin* een 8.3

De ontwikkeling en formattering van programma's, die zowel lineair als VOD te bekijken zijn, hebben grote stappen gemaakt. Zo worden succesvolle AVROTROS-programma's als *Wie is de Mol?*, *Beste Zangers* en *Flikken Maastricht* voor meer dan 60% uitgesteld (VOD) bekeken. Hiermee bedient AVROTROS steeds beter de kijkers daar waar en wanneer zij iets willen kijken.

In 2025 heeft AVROTROS 16,9% bijgedragen aan de totale zendtijd van de NPO en staat hiermee na de NOS (17,8%) op de tweede plaats. Een groei van 3,3% ten opzichte van 2024, waarmee we BNNVARA (15,2%) voorbij gaan.

De bijdrage van AVROTROS aan het marktaandeel van de NPO is in 2025 ten opzichte van 2024 gestegen van 16,9% naar 23,9%. Hiermee staat

AVROTROS na de NOS (28,7%) op de tweede plaats, voor KRO-NCRV (11,9%).

De website van AVROTROS heeft per maand gemiddeld 640.000 unieke bezoekers. De websites van bijvoorbeeld *EenVandaag*, *Radar*, *Opsporing Verzocht* en *Wie is de Mol?* staan hier los van en zijn dus niet in dit aantal meegenomen. Zo heeft *EenVandaag* regelmatig 1,5 à 2 miljoen unieke bezoekers en *Radar* regelmatig 2,5 miljoen unieke bezoekers per maand. Qua apps springt die van *Wie is de Mol?* er bovenuit. De app, waarbinnen continu interactie is tussen tienduizenden mensen, werd ruim een miljoen keer gedownload.

Het AVROTROS-account op YouTube heeft een half miljoen abonnees, waar men gemiddeld 347.000 uur aan AVROTROS-content per maand bekijkt. Op de tweede plek volgt AVROTROS Klassiek met 455.000 abonnees. Het TopPop-kanaal met diverse playlists en video's heeft 2,4 miljoen abonnees en 30 tot 40 miljoen weergaven per maand.

Het Instagram-account van *Eva* en AVROTROS halen het hoogste bereik. Ook *Opsporing Verzocht*, *Sterren NL* en *Wie is de Mol?* doen het goed op Instagram.

Op het gebied van podcasts zijn de uitschieters bij AVROTROS: *De Jorstcast*, *De Stemming van Vullings* en *De Rooy*. Ook de *Laatste Dagen van en Zeg Paus, waar is m'n kunst?* doen het goed, evenals *Ik hou niet van musical!*.

De NPO Radiozenders bereiken circa 6 miljoen Nederlanders per week. In deze programmering bereiken de AVROTROS-programma's alleen al 4 miljoen Nederlanders per week. Opvallend is dat sinds de nieuwe meetmethode het radiokanaal AVROTROS *Sterren NL* een marktaandeel

van 1,2% haalt, terwijl deze zender geen FM-frequentie heeft. Dat is veel (vergelijk: BNR mét FM-frequentie zit ook op 1 procent). Dit geeft het belang van Nederlandstalige muziek aan, iets waar AVROTROS zich binnen de programmering al jaren voor inzet met onder meer de Muziekfeesten.

### Personeel

In 2025 waren er gemiddeld 394 FTE in dienst (398 FTE in 2024).

Meer dan ooit heeft het thema Sociale Veiligheid binnen AVROTROS aandacht gekregen. AVROTROS wil voor alle medewerkers een sociaal veilige werkomgeving bieden zodat iedereen zichzelf kan zijn en zich zowel op persoonlijk als professioneel vlak verder kan ontwikkelen. Gestreefd wordt om op het gebied van sociale veiligheid geen pleisters te plakken, maar in gevallen dat onveiligheid wordt ervaren door middel van een duidelijk Plan van Aanpak en daaraan gekoppelde leiderschapsprogramma's te werken aan een duurzame verandering. AVROTROS wil de sociale veiligheid op de werkvloer fundamenteel borgen. Er is een gedegen Plan van Aanpak geschreven met veel input van de medewerkers. Een van de vier speerpunten behelst een op maat gemaakt leiderschapsprogramma. Dit programma zal substantieel bijdragen aan een positief werkklimaat.

Gezond personeelsbeleid is een belangrijke pijler onder de maatschappelijke rol die AVROTROS wil spelen, met als doorlopend doel de medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Het verzuimpercentage lag in 2025 op gemiddeld 4,1% (gedaald ten opzichte van 5,2% vorig jaar). Deze daling is over de gehele breedte zichtbaar, maar met name de afname in het langdurig verzuim en de meldingsfrequentie zijn belangrijk. De komende periode zullen wij onverminderd aandacht blijven besteden aan duurzame inzetbaarheid om deze positieve ontwikkeling

te consolideren.

AVROTROS kent geen gender pay gap. Net als in voorgaande jaren, werd ook in 2025 gelijkwaardige arbeid op een gelijke manier beloond.

### Bedrijfsvoering

De directie realiseert zich dat zij een bijzondere verantwoordelijkheid heeft omdat de omroep publiek geld ontvangt om haar taken uit te oefenen. Integriteit, (journalistieke) betrouwbaarheid en doelmatigheid zijn dan ook uitgangspunten van het beleid van AVROTROS. Belangrijk onderdeel daarvan is het voorkomen van belangenverstremming. Dit gebeurt door te sturen op een open organisatiecultuur waarin wordt gesproken over normen en waarden. Specifiek voor leidinggevenden geldt dat er aandacht is voor voorbeeldgedrag. Voor alle medewerkers geldt dat jaarlijks twee maal wordt gevraagd om een complianceverklaring in te vullen waaruit blijkt dat er geen sprake is van belangenverstremming. Daarnaast is de klokkenluidersregeling van kracht conform de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep.

Naleving van de wet- en regelgeving behoort tot de primaire taken van AVROTROS. Er is een focus op compliance bij de Mediawet, Aanbestedingswet, Algemene Verordening Gegevensbescherming, Wet normering topinkomens en regels ter zake van integriteit en governance door NPO en Commissariaat voor de Media. De uitgangspunten van de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep zijn onderdeel van de governancebepalingen binnen AVROTROS.

Er is continu aandacht voor de verbetering van de interne organisatie. Bedrijfsprocessen die deugdelijk zijn ingericht en zorgvuldig worden beheerst, leveren een belangrijke bijdrage aan een gedegen administratieve organisatie en verkleinen het risico dat publiek geld wordt besteed aan doeleinden waar het niet voor is bestemd. Zo

wordt in de administratie een zorgvuldig onderscheid gemaakt tussen hoofd- en neventaken om publieke en private geldstromen te kunnen verantwoorden.

Beheersingsmaatregelen zijn effectief ontworpen en aandachtspunten worden opgevolgd. Dit is onderdeel van het Risicomanagementbeleid.

De financiële verslaglegging is opgesteld rekening houdend met Titel 9 boek 2 BW; De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (hierna RJ); De Regeling financiële verantwoording landelijke publieke media-instellingen en de NPO (hierna: Handboek); Mediawet, Mediabesluit en Mediaregeling; Europese wet- en regelgeving; Wet normering topinkomens (en controleprotocol); Afsluit- en aanwijzingen brieven van voorgaande jaren, en Overige voorschriften en beleidsregels van het Commissariaat voor de Media en is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van de externe accountant. AVROTROS staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen, waaronder voornamelijk uitgeverijen van programmabladen. Een toelichting daarop wordt gegeven in de jaarrekening onder groepsverhoudingen.

Op het gebied van duurzaamheid is de doelstelling om in 2030 de CO<sub>2</sub> voetafdruk met 31,6% terug te brengen. De reductiemaatregelen focussen vooral op drukwerk, de programma's, het transport en het kantoorgebouw. Met betrekking tot het kantoorgebouw zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. Ons gasverbruik is verantwoordelijk voor 84% van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. We werken aan het reduceren van het gasverbruik door slimmer met energie om te gaan en ons pand te verduurzamen. Het in 2024 gestarte project om het gas- en elektraverbruik te verlagen, heeft zeer goede resultaten opgeleverd. Daarnaast stappen we over op een volledig elektrisch wagenpark. In 2026 zullen ook de resultaten van de overige maatregelen zichtbaar moeten worden.

## Financiën

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 ten opzichte van vorig jaar duidelijk hoger. Dit is vooral het gevolg van hogere opbrengsten door een aantal grote drama producties (onder meer de series *Dag & Nacht* serie 1 en 2, *Woeste Grond* serie 1 en 2).

De kosten zijn ten opzichte van vorig jaar gestegen. Dit is in lijn met de gestegen opbrengsten en komt in belangrijke mate door hogere kosten voor externe producties. Per saldo resteert een positief exploitatiesaldo (€ 1,4 mln).

Het positieve exploitatiesaldo leidt tot een overgedragen reserve voor media-aanbod.

De liquiditeit is vrijwel gelijk aan vorig jaar. De solvabiliteit (% eigen vermogen) is met 46% nagenoeg gelijk aan vorig jaar.

## Risico's

Het risicomanagement binnen AVROTROS draagt er zorg voor dat de risico's als gevolg van ontwikkelingen worden beheerd en beheerst; de ontwikkeling van de maatschappij, hoe de maatschappij kijkt naar maatschappelijke instituties en de technologische ontwikkelingen. Al deze ontwikkelingen hadden de aandacht van de directie en zijn hierdoor dan ook opgenomen in de beheerste- en integere bedrijfsvoering van AVROTROS. De impact van de ontwikkelingen heeft geen effect gehad op het risicoprofiel van AVROTROS.

Binnen AVROTROS zijn drie risicomanagementcycli vastgelegd waarmee verschillende risico's worden geïdentificeerd, beheerst en gemonitord, te weten: de strategische, de operationele en de thematische risicomanagementcyclus. De cycli maken onderdeel uit van de reguliere planning & control-cyclus van AVROTROS onder regie van het hoofd financiën. Het écht doorleven van de grootste risico's en onzekerheden is essentieel en maakt integraal deel uit van onze cultuur. Dit vanuit de Raad van Toezicht, directie, afdelingshoofden, projecten, programma's en alle medewerkers.

Wij hebben behalve op een aantal hard controls ook de focus op soft controls: de menskant van risicomanagement is essentieel en heeft de aandacht bij AVROTROS. Jaarlijks vindt, in afstemming met de Raad van Toezicht, een scan plaats van de belangrijkste strategische risico's. Er is onder meer een benchmark vastgesteld met andere publieke omroepen en daarbij is gekeken naar specifieke en generieke risico's.

Daarbij zijn ook zaken als AI-risico's, cybersecurity en arbeidsmarkt-risico's en key person-risico's uitvoerig besproken, evenals de daarbij behorende beheersmaatregelen.

## Risicohouding en risicoacceptatie

In 2025 is de risicohouding van de directie van AVROTROS herijkt. De risicohouding van de directie van AVROTROS is gebalanceerd/gematigd, met uitzondering van het kapitaalbeleid, dat als kritisch wordt gedefinieerd en compliance als nul. Dat betekent dat AVROTROS

ten aanzien van financiële risico's zeer risicomijdend is. De weging van de risicohouding is gedaan op een vijfpuntsschaal van: nul, kritisch, gebalanceerd, opportuun en maximaal. De risico acceptatie volgt op basis van deze risicohouding. De wijze waarop dit effect heeft, is weergegeven in de tabel van voornaamste risico's en risico categorieën.

## Risicobereidheidsprincipes

De risicobereidheid gaat over de aard, omvang en mate waarin AVROTROS bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelstellingen. Deze bereidheid is op basis van de risicohouding gedefinieerd en heeft geleid tot een aantal ondernemingswaarden die uitgangspunt zijn bij het gevoerde beleid. De risicobereidheid principes zijn onder andere een van de toetsstenen van ons normenkader, tezamen met de risicohouding en de materiële risico's. In onderstaande tabel zijn de risico's en beheersmaatregelen beschreven.

## Risicoprofiel AVROTROS

Het risicoprofiel is de optelsom van de risicohouding, risicobereidheid, strategische risico's en andere materiële risico's, rekening houdend met de beheersing die de directie heeft. Het netto risicoprofiel is laag en risicomijdend.

### Voornaamste risico's en risico categorieën

Op basis van de risicogovernance van AVROTROS, de gedefinieerde risicostrategie, de risicoprocessen van directie naar afdelingsmanagers en kern functionarissen en het risicobewustzijn in de verschillende gremia, zijn de voornaamste risico's en beheersing onderstaand weergegeven, naar de risico categorieën: strategisch, operationeel, financieel en compliance.

Risicocategorie	Risico-acceptatie	Toelichting
Strategisch	Gematigd	AVROTROS is, afhankelijk van het strategische doel, bereid risico's te nemen bij het nastreven van haar strategische ambities. Hierbij is het bereiken van een brede doelgroep met onderscheidende programmering van belang. Ook het behouden van goede relaties met leden en stakeholders achten wij van groot belang.
Operationeel	Laag	De risico-acceptatie van AVROTROS is laag waar het de realisatie van de operationele doelstellingen betreft. Op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap en op het gebied van reputatie van de publieke omroep en AVROTROS proberen we, waar mogelijk, risico's te vermijden. Tegelijk zijn we ambitieus en resultaatgericht.
Financieel	Laag	De risico-acceptatie van AVROTROS is laag waar het de realisatie van de financiële doelstellingen betreft. AVROTROS streeft naar een solide financiële positie om de continuïteit te waarborgen. AVROTROS richt zich op de doelmatige besteding van de publieke middelen.
Compliance	Nul	AVROTROS streeft ernaar om te voldoen aan elke van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Dit geldt in het bijzonder voor de Mediawet en de wet- en regelgeving die het publieke belang voorop stelt.

### Strategisch

NR	Risico-acceptatie	Risico-omschrijving	Beheersmaatregel	Financiële impact
1	Gematigd/laag	Verlies van zelfstandige positie en aantasting van de continuïteit door bestelherziening.	De beheersmaatregelen richten zich primair op lobby en politieke afstemming, het actief deelnemen aan cruciale gesprekken en in nauwe samenwerking optrekken met collega-omroepen en de NPO. Juridische en Strategische Bezwaren: Inzetten op politieke en juridische bezwaren tegen nadelige herzieningen. Positionering: Het benadrukken en goed voor het voetlicht brengen van de publieke (toegevoegde) waarde van AVROTROS en het belang van een pluriform omroepbestel. Ook richten maatregelen zich op behoud van de samenbindende AVROTROS identiteit en onderscheidend vermogen.	Hoog
2	Gematigd	Forse krimp in programmering en kwaliteit door bezuinigingen.	Actief deelnemen aan cruciale gesprekken in het omroepbestel en nauw optrekken met collega-omroepen en de NPO over de verdeling van de bezuinigingen. Doorvoeren van interne efficiëntie-verbeteringen en kostenbewust opereren om de impact van de bezuinigingen op de programmering en ondersteunende organisatie te minimaliseren. Het bewaken van de journalistieke en culturele onafhankelijkheid ondanks de noodzaak om te bezuinigen en de ambitie om meer eigeninkomsten te genereren.	Hoog
3	Gematigd	Onvoldoende snel inspelen op digitale transformatie en technologische innovaties.	Versnelde en doorlopende implementatie van de geformuleerde Digitale Strategie, inclusief het vaststellen van richtlijnen voor verantwoord gebruik van Kunstmatige Intelligentie (AI). Zorgen voor adequate investeringen in digitale infrastructuur, het ontwikkelen van de benodigde competenties binnen de organisatie en het bevorderen van een cultuur die technologische innovatie stimuleert om relevant te blijven voor een brede doelgroep. Sturen op het behoud en aantrekken van kritiek talent dat noodzakelijk is voor de digitale transformatie.	Fors

**Operationeel**

NR	Risico-acceptatie	Risico-omschrijving	Beheersmaatregel	Financiële impact
4	Laag	Een programma dat intern wordt gemaakt wordt niet meer uitgezonden door de NPO, waardoor medewerkers moeten afvloeien.	Maatregelen richten zich op afstemming met NPO en ontwikkeling programma's	Gematigd
5	Laag	Financiële en reputatieschade omdat producties niet volledig zouden kunnen voldoen aan Wet- en Regelgeving.	Maatregelen richten zich op kennisverhoging en extra begeleiding door afdeling Juridische Zaken.	Gematigd

**Financieel**

NR	Risico-acceptatie	Risico-omschrijving	Beheersmaatregel	Financiële impact
6	Laag	De uitstroom van leden leidt tot lagere inkomsten binnen de vereniging en druk op de verenigings-exploitatie.	Beheersmaatregelen rondom ledenbehoud en inzet op themaleden.	Gematigd
7	Laag	Onvoldoende voorspelbare toekomstige betalingsverplichtingen kunnen leiden tot verleggen financiering naar leveranciers en gebrek aan liquide middelen.	Maatregelen gericht op betere afstemming intern.	Laag

**Compliance**

NR	Risico-acceptatie	Risico-omschrijving	Beheersmaatregel	Financiële impact
8	Nul	Financiële schade (boetes) en reputatieschade indien een aanbesteding onrechtmatig is.	Beheersmaatregelen richten zich op kennisverhoging en verbeteren procedures.	Laag
9	Nul	Reputatieschade en een boete van de Autoriteit Persoonsgegevens door een datalek van persoonsgegevens.	Maatregelen richten zich op informatiebeveiliging en bewustwording.	Laag

**Vooruitblik**

Het jaar 2026 markeert voor AVROTROS een belangrijk overgangsjaar. Terwijl de contouren van het nieuwe landelijke mediabeleid nog vorm moeten krijgen, bereiden wij de organisatie voor op de structurele veranderingen die vanaf 2027 definitief hun beslag krijgen. Onze focus ligt hierbij op drie pijlers: financiële gezondheid, digitale vernieuwing en een sterke interne cultuur.

De financiële opgave is helder. Met het oog op de sectorbrede bezuinigingen vanaf 2027, staat 2026 in het teken van het stroomlijnen van de organisatie. De reeds ingezette taakstelling op de programmering (€ 3,8 miljoen in 2026) dwingt ons tot scherpe keuzes in het portfolio. Tegelijkertijd voeren we het in 2025 gestarte reorganisatieplan uit. Het doel hiervan is de overhead- en programmakosten structureel te verlagen en in lijn te brengen met de toekomstige vergoedingen.

Ons uitgangspunt blijft ongewijzigd: middelen moeten maximaal beschikbaar blijven voor content. Daarnaast zetten we in op het versterken van onze eigen inkomstenstromen. Deze maatregelen zijn noodzakelijk om onze onafhankelijkheid en slagkracht te borgen.

Om relevant te blijven voor alle generaties, formuleren we in 2026 een nieuwe, overkoepelende digitale strategie. Het kijk- en luistergedrag verschuift, en AVROTROS beweegt mee. We investeren in de vindbaarheid en distributie van onze content op NPO Start/Plus en andere online platformen.

Daarbij speelt de verantwoorde inzet van AI een groeiende rol, zowel in productieprocessen als in publieksinteractie. We zien technologie niet als doel op zich, maar als middel om de band met onze leden en het brede publiek te versterken.

Hoewel de politieke windrichting veranderlijk is, blijft onze koers vast: AVROTROS is en blijft de brede omroep voor heel Nederland. In 2026 zullen wij proactief blijven inspelen op mogelijke stelselwijzigingen. Wij wachten niet af, maar werken verschillende scenario's uit – waaronder vormen van intensievere samenwerking of clustering – om onze positie in het toekomstige bestel veilig te stellen. Onze inzet in Den Haag en Hilversum blijft gericht op het behoud van een pluriform en toegankelijk publiek bestel.

Tot slot blijven we onverminderd investeren in onze mensen. De

implementatie van het plan rondom sociale veiligheid wordt in 2026 verder verdiept, met blijvende aandacht voor leiderschap en gedrag. Daarnaast houden we onze ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen (waaronder 31,6% CO<sub>2</sub>-reductie in 2030) scherp in het vizier.

Samenvattend: 2026 wordt een jaar van bouwen en verbouwen. Het vraagt om wendbaarheid en veerkracht, maar wij hebben het volste vertrouwen dat we met deze koers AVROTROS klaarstomen voor een duurzame toekomst.

Hilversum, 8 april 2026

**De Statutaire Directie**

Taco Zimmerman, Algemeen directeur  
Bart Barnas, Mediadirecteur  
Niels van 't Hooft, Zakelijk directeur

# VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

**De Raad van Toezicht is het toezichthoudend orgaan van de omroepvereniging AVROTROS en heeft als taak om op onafhankelijke en professionele wijze toezicht te houden op het beleid van de Statutaire Directie en op de algemene gang van zaken in de Vereniging, waarvan het omroepbedrijf onderdeel is. De Raad van Toezicht is onder meer verantwoordelijk voor goedkeuring van het door de Statutaire Directie bepaalde beleidsplan, de begroting en de jaarrekening. De leden van de Raad van Toezicht hebben ieder hun eigen expertise op het gebied van bestuur, politiek, financiën, digitalisering, personeelszaken, communicatie en organisatieontwikkeling. Met al deze kennis en ervaring staan zij de directie gevraagd en ongevraagd met advies en raad terzijde.**

De Raad van Toezicht van AVROTROS heeft in 2025 in de huidige samenstelling haar eerste volledige jaar als toezichthouder afgerond. De Raad van Toezicht bestaat uit Elsemieke Havenga (voorzitter), Clayde Menso (vicevoorzitter), Rachel Notenboom, Henk Scheenstra en Lisette van Breugel. De (neven)functies van de leden van de Raad zijn openbaar en te vinden op de website van AVROTROS.

De Raad van Toezicht kent onderstaand rooster van aftreden.

Naam	Eerste termijn start	Tweede termijn start	Duur totaal	Uit RvT
Clayde Menso	1 oktober 2022	1 oktober 2026	8 jr.	1 oktober 2030
Elsemieke Havenga	1 oktober 2024	1 oktober 2028	6 jr.	1 oktober 2030
Henk Scheenstra	1 oktober 2024	1 oktober 2028	7 jr.	1 oktober 2031
Rachel Notenboom	1 oktober 2024	1 oktober 2028	8 jr.	1 oktober 2032
Lisette van Breugel	1 januari 2025	1 januari 2029	8 jr.	1 januari 2033

De Raad van Toezicht wordt bijgestaan door de bestuurssecretaris van AVROTROS.

## Vergaderingen

2025 was een intensief en betekenisvol jaar, waarin de Raad vijf formele vergaderingen in aanwezigheid van de directie heeft gehouden en daarnaast meerdere online en fysieke informele overlegmomenten heeft gehad. De frequentie en intensiteit van het overleg stonden in directe relatie

tot een aantal impactvolle onderwerpen die dit jaar aan de orde waren, waaronder het besluit om niet deel te nemen aan het *Eurovisie Songfestival*, de bezuinigingen, de sociale veiligheid binnen de organisatie en de ontwikkelingen rondom de hervorming van het omroepbestel. In het kader van sociale veiligheid heeft de Raad van Toezicht een training gevolgd bij hetzelfde bureau dat AVROTROS ondersteunt op dit thema. Hiermee onderstreept de Raad het belang van voorbeeldgedrag en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Toezichthouder Lisette van Breugel is voorgedragen door de Ondernemingsraad. Zij is voor hen ook de contactpersoon en woont twee keer per jaar de OR-overlegvergadering met de Algemeen Directeur bij. Naar die vergaderingen wordt zij telkens door een ander lid van de Raad van Toezicht vergezeld, in maart 2025 was dit Clayde Menso en in oktober 2025 woonde Rachel Notenboom de vergadering bij.

De twee leden van de Raad van Toezicht die als vertegenwoordiging van AVROTROS in de Raad van Toezicht van de SSO zitten, hebben afgelopen jaar twee formele vergaderingen gehad en informeel verschillende momenten overlegd in het kader van het vormen van het omroep-huis AVROTROS en PowNed.

De relatie met de directie van AVROTROS wordt als goed en constructief ervaren, wat de Raad van Toezicht van groot belang acht voor effectief en toekomstgericht toezicht. Ook de relatie met de Verenigingsraad is positief. De leden van de Raad hebben drie bijeenkomsten van de Verenigingsraad en een enkele commissievergadering bijgewoond. De voorzitters onderhouden, waar nodig, onderling contact en werken vanuit een gedeelde ambitie: het versterken en toekomstbestendig maken van AVROTROS.

Leden van de Raad van Toezicht hebben ook verschillende evenementen van AVROTROS bezocht zoals het concert van Andre Rieu en *het Prinsengrachtconcert*. Dat geeft de gelegenheid om informeel met verschillende stakeholders te praten.

#### **De Remuneratiecommissie en de Auditcommissie**

De Remuneratiecommissie en de Auditcommissie hebben in lijn met de Governance Code actief en zorgvuldig gefunctioneerd.

De Raad van Toezicht vervult de rol van werkgever ten opzichte van de statutaire directie en is verantwoordelijk voor het benoemen (met voorafgaande goedkeuring van de Verenigingsraad), beoordelen, schorsen en ontslaan van directieleden. De Remuneratiecommissie heeft in 2025 met elk directielid twee functioneringsgesprekken gevoerd en daarvoor onder meer input opgehaald bij diverse medewerkers en betrokkenen. Naar aanleiding van de gesprekken in april heeft de Raad van Toezicht een positief advies uitgebracht aan de Verenigingsraad over het verlenen

van decharge aan de directieleden.

De Auditcommissie van de Raad van Toezicht houdt toezicht op de financiële informatievoorziening en de interne bedrijfsvoering van de directie. Daarnaast fungeert de Auditcommissie als aanspreekpunt voor de externe accountant bij eventuele onregelmatigheden in de informatievoorziening buiten de jaarrekening. Ook adviseert de Auditcommissie de Raad van Toezicht over de aanstelling en het functioneren van de externe accountant en adviseert zij de Raad van Toezicht over de jaarlijks te nemen goedkeuringsbesluiten met betrekking tot de jaarrekening en begroting. De Auditcommissie kwam in 2025 zes keer bijeen. Aan de orde kwamen onder meer het risicoprofiel en risicomanagement, de overgang van de uitgeefactiviteiten naar Bindinc. en de compliance-rapportage.

De Raad van Toezicht heeft een externe evaluatie van haar functioneren laten uitvoeren door De Bestuurskamer. In deze evaluatie is ook de samenwerking met de directie meegenomen. Uit de evaluatie blijkt dat de Raad van Toezicht naar ruime tevredenheid functioneert. De in de evaluatie benoemde aandachtspunten worden door de Raad ter harte genomen en meegenomen in de verdere ontwikkeling van het toezicht.

#### **Vooruitblik 2026**

De ophanden zijnde hervormingen van de publieke omroep zullen ook in 2026 een belangrijk onderwerp voor overleg zijn. De impact van de

bezuinigingen zal in dit jaar voelbaar worden en de Raad zal de directie ondersteunen in een deugdzame uitvoering van het reorganisatieplan. Het borgen van een sociaal veilige werkomgeving blijft daarnaast een continu proces.

De Raad zal toezien op verdere verdieping van de organisatiedoelstellingen, die de directie in het beleidsplan van 2026-2028 heeft geformuleerd. Als onderdeel daarvan is Rachel Notenboom in 2025 intensief betrokken bij de totstandkoming van de digitale strategie van AVROTROS. Zij zal vanuit haar toezichthoudende rol de uitrol en voortgang van de transformatie bewaken.

De Raad wil graag ook de discussie voeren over AVROTROS binnen het publieke bestel op de langere termijn. De Raad wil daarbij denken vanuit het publieke belang van de Publieke Omroep; deze verkenning zal zij met de directie uitvoeren.

#### **Tot slot**

De Raad van Toezicht kijkt met trots terug op de wijze waarop AVROTROS in een onrustig jaar koers heeft gehouden. De organisatie heeft veerkracht getoond bij lastige besluitvorming en is erin geslaagd haar publieke taak met verve uit te voeren. Met vertrouwen en betrokkenheid kijken wij uit naar het komende jaar.

Namens de Raad van Toezicht,  
Elsemieke Havenga

# BALANS

BALANS	31-12-2025	31-12-2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	565	496
Inventaris en inrichting	437	493
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.424	1.982
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	8.121	8.294
	<b>10.547</b>	<b>11.265</b>
<b>Financiële vaste activa</b>		
Deelnemingen	197	128
Beleggingen	17.093	16.414
	<b>17.290</b>	<b>16.542</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Onderhanden werken en gereed product media aanbod</b>	<b>28.712</b>	<b>25.871</b>
<b>Vorderingen en overlopende activa</b>		
Handelsdebiteuren	3.415	2.442
Belastingen en premies sociale verzekeringen	411	593
Pensioenpremie	-	3
Overige vorderingen	1.242	1.039
Overlopende activa	1.449	1.615
	<b>6.517</b>	<b>5.692</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>22.240</b>	<b>22.772</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>85.306</b>	<b>82.142</b>

	31-12-2025	31-12-2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve	32.397	32.397
Reserve voor media-aanbod	5.500	4.134
Reserve Koersverschillen Beleggingen	1.590	1.048
	<b>39.487</b>	<b>37.579</b>
<b>Voorzieningen</b>		
Personeelsaanspraken	1.467	1.274
Overige voorzieningen	444	433
	<b>1.911</b>	<b>1.707</b>
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>		
Overgedragen Reserve Media-aanbod	1.275	12.462
Leveranciers	8.718	2.438
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.614	-
Overige schulden	22.191	17.400
Overlopende passiva	9.110	10.556
	<b>43.908</b>	<b>42.856</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>85.306</b>	<b>82.142</b>

# EXPLOITATIEREKENING

EXPLOITATIEREKENING	2025	2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>Baten</b>		
Vergoedingen OCW	134.432	118.465
Omroepbrede Middelen	6.667	3.664
<b>Subtotaal baten media-aanbod</b>	<b>141.099</b>	<b>122.129</b>
Programmagebonden eigen bijdrage	1.828	1.470
Opbrengst programmabladen	21.229	21.919
Opbrengst overige nevenactiviteiten	3.377	3.484
Opbrengst verenigingsactiviteiten	1.867	2.003
Barteringbaten	6	81
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>169.406</b>	<b>151.086</b>

EXPLOITATIEREKENING	2025	2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>Lasten</b>		
Lasten personeel in loondienst	-40.826	-38.883
Lasten personeel niet in loondienst	-8.867	-9.179
Facilitaire lasten productie	-23.195	-24.226
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	-1.439	-1.471
Rechten	-2.466	-2.610
Lasten buitenproducenten	-72.177	-57.916
Barteringlasten	-6	-81
Overige lasten	-18.093	-17.864
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>-167.069</b>	<b>-152.230</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>2.337</b>	<b>-1.144</b>
<b>Financieel resultaat</b>	<b>340</b>	<b>779</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>2.677</b>	<b>-365</b>
Vennootschapsbelasting	-36	-9
Over te dragen reserve voor media-aanbod	-1.275	-
<b>Exploitatieresultaat na overdracht en belastingen</b>	<b>1.366</b>	<b>-374</b>
FTE gemiddeld	394	398
FTE ultimo	401	399



de omroep voor ons