

JAAAR VERSLAG 2024

AVRO
TROs





INHOUD

01	AVROTROS, dit zijn wij!	3	04	De maatschappij dat zijn wij	6	10	Governance	13
02	Cultuur verbindt	4	05	Sociaal jaarverslag	7	11	Compliance	14
03	AVROTROS verbindt	5	06	Sociale veiligheid	9	12	Financieel verslag	15
			07	Ondernemingsraad	10	13	Bestuursverslag	16
			08	Duurzaamheid	11	14	Verslag Raad van Toezicht	24
			09	Verenigingsraad	12	15	Balans	28
						16	Exploitatierekening	29

AVROTROS, DIT ZIJN WIJ!

Als publieke omroep is het de kerntaak van AVROTROS om bij te dragen aan een goed geïntegreerde, veilige en rechtvaardige samenleving. AVROTROS onderscheidt zich daarnaast door een sterke focus op cultuur. Cultuur die maakt dat we genoemde samenleving kunnen ondersteunen, maar ook cultuur waarmee we die samenleving kunnen binden. AVROTROS maakt cultuur toegankelijk voor iedere Nederlander, van jong tot oud. Samen zingen we mee met de liedjes in *Beste Zangers*, lachen we om *Dit Was Het Nieuws*, beleven we gezamenlijk het Muziekfeest op het Plein en juichen we voor 'onze' deelnemers aan het (junior) Eurovisie Songfestival.

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. Smaken verschillen, maar het is de liefde voor cultuur die ons bij elkaar brengt.

Wat doet AVROTROS?

AVROTROS ondersteunt de samenleving door ons land te verrijken met een breed aanbod van toegankelijke programma's over kunst en cultuur die bijdragen aan binding en beschaving. Van klassieke tot Nederlandstalige muziek, van musical tot toneel, van kunst tot kitsch. We werken aan een goed geïntegreerde, 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. AVROTROS wil Nederland verenigen.



Wie je bent, waar je vandaan komt en hoe je bent opgeleid is niet belangrijk. AVROTROS is er voor iedereen"



CULTUUR VERBINDT

Cultuur definieert wie wij zijn als mens. Cultuur – in al haar vormen en diversiteit – definieert ook Nederland als land. Ze is van ons allemaal, maar ook voor ons allemaal. In polariserende tijden is het belangrijker dan ooit dat verbinding wordt gezocht en cultuur is bij uitstek een middel.

Al meer dan 100 jaar is de structurele aandacht voor cultuur ook hetgeen AVROTROS onderscheidt. Waarbij de landscultuur, de vele vormen van cultuur die ons allen Nederlanders maken, centraal staat. AVROTROS ziet het als haar publieke taak om in de diverse programma's die (Nederlandse) cultuur in de volle breedte aandacht te geven, zonder onderscheid tussen wat anderen 'highbrow' of 'lowbrow' noemen. In veel gevallen kiest AVROTROS ervoor om juist met deze programma's het land in te gaan, om cultuur dicht bij de mensen te brengen. Of dit nu gaat om de klassieke AVROTROS Vrijdagconcerten in TivoliVredenburg Utrecht, of om de muziekfeesten op het plein in diverse steden en het jaarlijkse *Muziekfeest Van Het Jaar* in de Ziggo Dome. En van de opnamedagen van *Tussen Kunst En Kitsch* – dat in 2024 het 40-jarig jubileum vierde – in vele landelijke musea tot het wekelijks gratis toegankelijke Muziekcafé.

Met Eva heeft AVROTROS er van maandag tot en met donderdag op NPO1 een succesvol nieuw programma bij dat cultuur aan het nieuws van de dag koppelt, duidt en op toegankelijke wijze naar een groot publiek brengt. AVROTROS omarmt en ondersteunt cultuur echter ook buiten de traditionele media, door middel van workshops, lezingen, rondleidingen en voordrachten bij diverse culturele instellingen. AVROTROS laat continu zien hoe veelomvattend en vooral hoe belangrijk cultuur is voor zowel de gedeelde identiteit als de maatschappelijke gezondheid van Nederland.

Een greep uit het cultuuraanbod van AVROTROS:

- Beeldende kunst: *Nu te Zien*, *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: *De laatste dagen van...*, *Nederpopcast*, *Poplegendes in de polder*
- Tradities: *Eurovisie Songfestival*, *Uitmarkt*, *Prinsengrachtconcert*





AVROTROS VERBINDT

AVROTROS wil blijven benadrukken dat saamhorigheid een groot goed is en dat mensen van alle pluimage, ongeacht opleiding of politieke voorkeur, zich met zijn allen 'een' kunnen voelen als je hen op gedeelde waarden weet te raken. Een belangrijk onderdeel van de AVROTROS-missie en -identiteit is dan ook het creëren van verbinding. In een wereld die soms enorm gepolariseerd kan aanvoelen, is dat belangrijker dan ooit.

Wie je bent, waar je vandaan komt en hoe je bent opgeleid, is voor AVROTROS niet belangrijk. Juist door verschillende soorten en groepen mensen door elkaar heen te laten bewegen, verstevig je de fundering onder een open en tolerante maatschappij. Vanuit die gedachte wordt bij het maken van ieder programma gezocht naar die gezamenlijke grond. Of dit nu cultureel, op consumentengebied of journalistiek is. De traditionele kijk- en luistercijfers, het online bereik of een grote opkomst bij door AVROTROS georganiseerde evenementen zijn nooit het doel. Wij zien het als een middel om op brede schaal bij grote groepen mensen interactie en participatie op gang te brengen.

Dat begint al vroeg. Denk aan programma's als *Zappsport*, *De Brugklas* of bijvoorbeeld het *Junior Songfestival* en dat strekt zich over alle

leeftijdsgroepen uit. Van het *Eurovisie Songfestival* tot *Wie Is De Mol?* of het *Prinsengrachtconcert*. AVROTROS wil online, offline en lineair bruggen bouwen tussen (groepen) Nederlanders die elkaar anders niet hadden ontmoet. Dat betekent dat programma's vaak multidisciplinair zijn. Denk aan het massaal virtueel ontmoeten van 'Molloten' rondom de uitzendingen van *Wie Is De Mol?* én in het echt tijdens de publiek toegankelijke finale. Maar denk ook aan online Muze masterclasses voor AVROTROS-leden of de zang- en musicaltips op de website van *De Eindmusical*. Wie je bent, waar je vandaan komt en hoe je bent opgeleid, is niet belangrijk. AVROTROS wil Nederland verenigen en sociaal activeren.

Een greep uit het verbindende aanbod van AVROTROS:

- Wie Is De Mol?
- Pride
- Muziekfeest op het Plein
- Het feest van Zappelin
- Muziekcafé
- Junior Songfestival
- Eurovisie Songfestival
- Prinsengrachtconcert



DE MAATSCHAPPIJ DAT ZIJN WIJ

JAARVERSLAG 2024



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. Onze maatschappelijke programmering onderstreept dat. Een algemene omroep als AVROTROS is bij uitstek in staat om op neutrale en verbindende wijze nieuws-, opinie- en consumentenprogramma’s te brengen. Daarmee draagt AVROTROS in belangrijke mate bij aan het informatie- en veiligheidsaanbod van de publieke omroep.

En dat vindt AVROTROS belangrijk. We leven met zijn allen in een wereld die voor steeds grotere uitdagingen lijkt te staan. De afname van sociale cohesie in Nederland is een duidelijke, maar denk ook aan de toenemende polarisatie, de opkomst (en worteling) van ‘fake news’ en een groeiende kloof tussen bepaalde delen van het land. AVROTROS ziet het tegengaan en bestrijden van dit soort ontwikkelingen als een hoofdtaak in de programmering. Wij vinden dat een goed geïnformeerde burger sterker staat en makkelijker bruggen slaat en verbinding zoekt. Ieder mens verdient het om gehoord te worden, net zoals ieder mens goed en objectief geïnformeerd dient te worden over de wereld waarin we met z’n allen leven.

De crossmediale titel *EenVandaag* blijft op dit gebied het onafhankelijke vlaggenschip in de programmering. Zes dagen per week informeert *EenVandaag*, ‘s lands best bekeken actualiteitstitel, op NPO 1 de kijkers met toegankelijk gebracht nieuws dat ze helpt het kaf van het koren te scheiden 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. Ook sinds de verhuizing naar NPO 2 zijn AVROTROS-titels als *Radar* en *Opsporing Verzocht* bakens gebleven op het gebied van maatschappelijke veiligheid en emancipatie van het publiek.

Een greep uit onze maatschappelijke programmering:

- Radar
- EenVandaag
- Opsporing Verzocht
- Buitenhof
- Dossier Opgelicht?!
- Blauw



SOCIAAL JAARVERSLAG

In een mediawereld waarin thema's als veiligheid en gelijkheid belangrijker zijn dan ooit, is in het kader van het personeelsbeleid van AVROTROS meer dan ooit een focus gehouden op sociale veiligheid. Binnen een veilige werkomgeving kunnen medewerkers op ieder gebied zichzelf zijn en zowel op persoonlijk als professioneel vlak groeien.

Het feit dat AVROTROS het al goed deed, is geen reden geweest om achterover te leunen. Het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) onder leiding van Martin van Rijn is een aanleiding geweest om nogmaals actief te kijken naar wat er de afgelopen jaren mogelijkwerijs gemist is. Gestreefd wordt om op het gebied van sociale veiligheid geen 'pleisters te plakken' in gevallen dat deze wordt ervaren, maar door middel van een duidelijk plan van aanpak en daaraan gekoppelde leiderschapsprogramma's te werken aan een duurzame verandering. Met dit doel is onder meer een Projectdirecteur Sociale Veiligheid aangesteld en zijn er preventieprocessen in werking gezet. Deze maken medewerkers meer alert dan voorheen en laten hen ook op zichzelf letten. Het aantal meldpunten binnen de organisatie is nog beter zichtbaar gemaakt, indien gewenst is er een externe vertrouwenspersoon beschikbaar. Het opgestelde plan van aanpak is een dynamisch document, dat zowel

'top down' tot stand is gekomen door middel van de reflectie- en risicoanalysesessies met de Raad van Toezicht, de directie en het Management Team van AVROTROS, als 'bottom up' met veel input van vele medewerkers uit de organisatie. Uit het doorlopende medewerkersbelevingsonderzoek van AVROTROS, blijkt dat het personeel over het algemeen AVROTROS als veilige en betrokken werkomgeving ervaart. Het realiseren van een bedrijfscultuur waar iedereen zich welkom en veilig voelt vergt echter een continue inspanning van de hele organisatie en 2024 heeft voor een groot deel in het teken gestaan van het borgen daarvan.

Het verbinden en samenbrengen van mensen blijft voor AVROTROS in alle media-uitingen van groot belang. Door mensen met verschillende achtergronden, overtuigingen of levensbeschouwingen samen te brengen en raakvlakken te accentueren, ontstaat een meer open en tolerante samenleving. Intern hanteert AVROTROS eenzelfde mentaliteit. Een diverse werkomgeving draagt bij aan een beter begrip voor elkaar en verbondenheid binnen AVROTROS. Het helpt ons bovendien om beter te kunnen begrijpen wat er in de maatschappij speelt en daarop te kunnen acteren. Op dit gebied zijn nog stappen te nemen, zodoende heeft AVROTROS een recruiter aangesteld die een specifieke

diversiteitsopdracht heeft gekregen. Ook zijn in samenwerking met andere publieke omroepen gezamenlijke traineeships zijn opgezet om nieuw en divers personeel niet alleen te binden, maar ook te behouden. Zodoende is in 2024 ook meer ingezet op leiderschapsontwikkeling. Door een inclusieve organisatie te zijn en inclusief leiderschap te tonen, groeit diversiteit op organische wijze binnen de organisatie. De digitale werkomgeving van AVROTROS is dusdanig ingericht dat medewerkers zelf ziekte- en verlofdagen kunnen invullen. Ook is het thuiswerkbeleid dusdanig dat medewerkers indien gewenst tot 50 procent van de tijd thuis kunnen werken, mits de werkzaamheden dit toelaten. Vanwege deze hybride manier van werken, wordt de tijd die op de werkvloer wordt doorgebracht doorgaans heel efficiënt ingezet voor afspraken, meetings en vergaderingen met collega's of externen. Op digitaal gebied wordt ook stevig ingezet op 'A.I. vaardigheid'. Kunstmatige intelligentie is in de mediawereld een steeds belangrijker tool en AVROTROS heeft daarbij een keus gemaakt voor de implementatie van Google Gemini. Er is een handleiding opgesteld waarin staat hoe kunstmatige intelligentie wel én niet gebruikt mag worden door medewerkers van AVROTROS. Dit is een doorlopend proces en AVROTROS beseft dat op dit gebied voor de organisatie nog veel te leren valt. Stilstand is echter geen optie



en dus is de keus gemaakt om het personeel zo vaardig mogelijk te houden en hen bewust te maken van zowel de kansen als de gevaren.

Fte-ontwikkeling in 2024

Over het hele jaar genomen waren er in 2024 gemiddeld 371,44 fte in dienst (355,48 in 2023). Totaal gaat het om 393 medewerkers (377 in 2023) waarvan 272,45 (73,35 procent) een contract voor onbepaalde tijd hebben en 98,99 (26,65 procent) een contract voor bepaalde tijd. AVROTROS kent geen gender pay gap. Net als in voorgaande jaren, werd ook in 2024 gelijkwaardige arbeid op een gelijke manier beloond.

Ziekteverzuim

Gezondheidsmanagement, waaronder het arbo- en verzuimbeleid, is onlosmakelijk verbonden aan het personeelsbeleid van AVROTROS. 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 2024 op gemiddeld 5,18 procent (meldingsfrequentie 0,89), waarmee AVROTROS onder meer door een focus op gezondheidsmanagement iets lager zit dan het door CBS gecommuniceerde landelijk gemiddelde.

Personeelsverloop

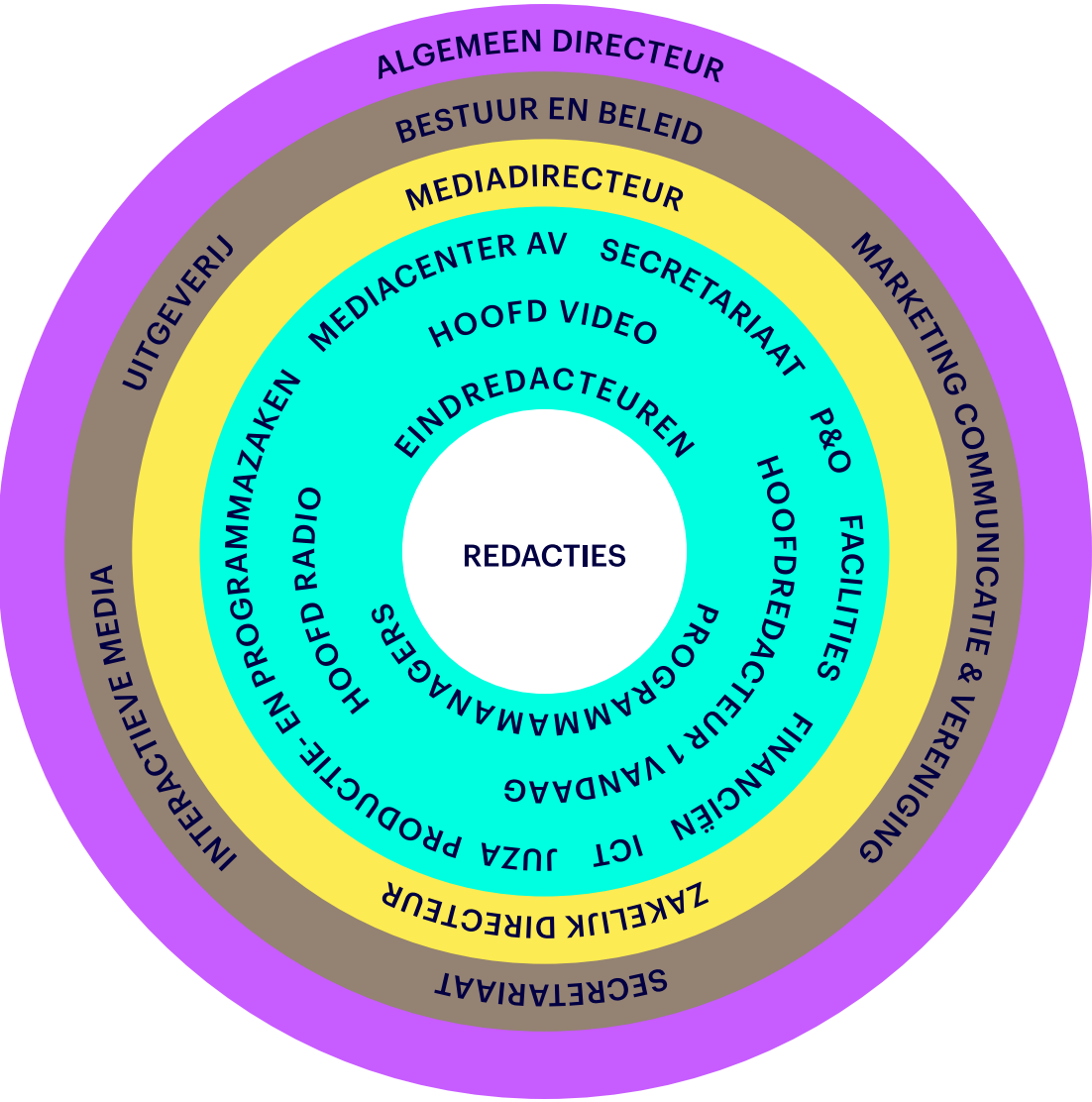
In totaal zijn in 2024 72 medewerkers in dienst gekomen bij AVROTROS; 67 medewerkers gingen uit dienst.

Schaalverdeling

Schaal	Medewerkers
C	2
D	1
E	22
F	32
G	172
H	110
J	43
K	6
L	2
M	3

Organogram

De organisatie ziet er per 31 december 2024 als volgt uit:





SOCIALE VEILIGHEID

In een mediawereld waarin thema's als veiligheid en gelijkheid belangrijker zijn dan ooit, wil AVROTROS een werkgever zijn die een veilige werkomgeving biedt en medewerkers in staat stelt om op ieder gebied zichzelf te zijn en te groeien.

Deze focus op de 'employee journey' staat al jaren centraal en het belang daarvan heeft zich in de roerige tijden en het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) onder leiding van Martin van Rijn andermaal bewezen. Op 1 februari 2024 heeft de OGCO haar bevindingen en aanbevelingen gepresenteerd. In dit rapport is gewezen op de urgentie om de sociale veiligheid binnen de omroepen te verbeteren en is richting de omroepen opgeroepen om direct in te zetten op nazorg. Toezichthouder Commissariaat voor de Media (CdvM) heeft gevraagd hierbij specifiek aandacht te besteden aan de elementen 'Reflectie', 'Reparatie' en 'Risicoanalyse'. Er is een heldere relatie gelegd tussen reflectie op de bevindingen uit het rapport en een analyse van de risico's in de eigen organisatie enerzijds en de beoogde cultuurverandering en de voorgestelde maatregelen anderzijds.

AVROTROS zet al jaren in op veiligheid binnen de werkomgeving en zeker nu alle aspecten daarvan onder een vergrootglas liggen, betaalt zich dit uit. AVROTROS heeft al direct positief gereageerd op het Mediapact Respectvol Samenwerken. Iedere medewerker moet zich binnen de organisatie veilig voelen om zichzelf te zijn. Mochten er grenzen zijn overschreden, dan is het aantal meldpunten binnen de organisatie goed zichtbaar. Indien gewenst is tevens 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.

Hoewel uit de cijfers van het doorlopende medewerkersbelevingsonderzoek blijkt dat AVROTROS door haar personeel over het algemeen als veilige en betrokken werkgever wordt gezien, is veiligheid onder meer vanwege het rapport van de Commissie van Rijn tot een nog belangrijkere pijler gemaakt in de werkomgeving. Er is een Projectdirecteur Sociale Veiligheid aangesteld en op het gebied van preventie zijn er diverse processen in werking gezet. Het opgestelde plan van aanpak is geen papieren exercitie. Het is een dynamisch document, dat zowel 'top down' tot stand is gekomen door middel van de reflectie- en risicoanalysesessies met de Raad van Toezicht, de directie en het Management Team van AVROTROS, als 'bottom up' met veel input van vele medewerkers uit de organisatie.

Het plan van aanpak dat is opgesteld is pertinent geen 'eindproduct', maar de start van een proces om gezamenlijk te werken aan een veilig en positief werkklimaat. De veranderagenda 2024 - 2026 is een routekaart die expliciet en gestructureerd stelt wat er wanneer moet gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk is. Betrokkenheid en samenwerking leveren kwaliteit en creativiteit. Hiervoor heeft een gedegen integrale risicoanalyse plaatsgevonden, in combinatie met de (zelf)reflectie met de leidinggevenden en input van vele medewerkers. Dit heeft geresulteerd in meetbare doelen en acties. Deels hebben deze acties en interventies al eerder plaatsgevonden, deels zijn deze gestart en deels moeten deze nog (verder) worden geïmplementeerd.

Het realiseren van een bedrijfscultuur waar iedereen zich welkom en veilig voelt en het herstel van het vertrouwen bij medewerkers vergt een continue inspanning van de hele organisatie. Naast medewerkers zullen begin 2025 ook buitenproducenten, leveranciers, facilitaire bedrijven en medewerkers van bovengenoemde bedrijven worden betrokken.

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 en heeft in 2024 behoorlijk veel bereikt voor zowel het vaste personeel als aan de omroep gelieerde medewerkers.

Voor de OR heeft een belangrijk deel van de bezigheden in 2024 in dienst gestaan van het vinden van een door de OR voor te dragen lid van de Raad van Toezicht. Deze is gevonden in Lisette van Breugel, co-CEO van Arbo Unie, die de plek van Hester Bais inneemt. De termijn van laatstgenoemde liep tot en met 31 december 2024. De OR heeft gezocht naar iemand met expertise op het gebied van strategie, beleid en duurzame inzetbaarheid van mens en organisatie. Een maatschappelijk betrokken bestuurder die oog heeft voor het welzijn van de AVROTROS-medewerkers.

Vanuit dat oog voor welzijn heeft de OR zich in 2024 tevens actief bemoeid met de belangen van het personeel van de omroepbladen die door Hilversumse Media Compagnie (HMC) werden uitgegeven. Technisch gezien was dat personeel in dienst van HMC. De uitgeverij was echter eigendom van AVROTROS en deze is verkocht aan Bindinc. Voor de OR was het van belang dat het personeel, dat jarenlang gevoelsmatig volledig onderdeel van AVROTROS heeft uitgemaakt, zo goed mogelijk begeleid werd en dat er – hoewel

onvermijdelijk – zo min mogelijk banenverlies ontstond.

Daarnaast heeft de OR zich onder meer beziggehouden met de herstructurering van de online-afdeling binnen AVROTROS, die door diverse groeistuipen in de loop der jaren niet functioneerde zoals AVROTROS met het personeelsbeleid voor ogen heeft. Ook heeft de OR zich sterk gemaakt om de redactie en productie van het nieuwe programma *Eva* in huis te houden. Veel breed in de media uitgemeten misstanden in de televisiewereld hebben zich buiten het zicht van de omroepen kunnen voltrekken omdat deze programma's door externe partijen zijn gemaakt. De OR heeft discussies gevoerd met de directie over de vraag: komen deze mensen nu in dienst van AVROTROS of in dienst van producent Medialane, en wat zijn de risico's indien het programma onverhoopt niet succesvol is en deze mensen in dienst van de omroep zijn? Los daarvan is het al vele jaren de inzet van de OR om AVROTROS-programma's in eigen huis te laten maken.

In 2024 heeft zich binnen AVROTROS een omslag voltrokken die maakt dat personeel zich weer actief wil inzetten voor een sterke OR. Waar de OR medio 2023 nog slechts uit zes personen bestond en men moeite had de overige plaatsen te vullen, waren er bij de verkiezingen van de vernieuwde OR begin 2024 meer kandidaten dan beschikbare plekken. Bij de verkiezingen heeft ruim 75 procent van het AVROTROS-personeel een stem uitgebracht. Nooit eerder was de animo

om te stemmen zo hoog. Hieruit blijkt andermaal het (hernieuwde) besef vanuit de hele organisatie dat een gezonde OR van groot belang 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, Kees Palsma, Wannes Dirven, Gijsbert Rietkerk.





DUURZAAMHEID

Een publieke omroep is meer dan een partij die programma's maakt voor een keur aan lineaire en online kanalen. Juist omdat een publieke omroep met publieke middelen wordt gefinancierd, heeft een omroep een maatschappelijke verantwoordelijkheid die verder gaat dan de 'tone of voice' van de door AVROTROS geproduceerde content. Als publieke omroep neemt AVROTROS haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en heeft zij in 2024 verdere stappen gemaakt.

Zo is er gewerkt aan de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de Europese duurzaamheidsrapportagerichtlijn. Deze is niet verplicht, maar biedt een kans om als publieke omroep mee te gaan op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen waarbinnen transparantie centraal staat. In 2024 zijn daarom ook de eerste stappen gezet richting een duurzaamheidsverslag. Allereerst is er een externe deskundige ingeschakeld om het proces te begeleiden en expertise te bieden. Vervolgens is een uitgebreide stakeholderanalyse uitgevoerd. Deze is opgevolgd door een stakeholderdialoog, waarin de belangen en verwachtingen van alle betrokken partijen inzichtelijk zijn geworden. Ook is vastgesteld op welke thema's gerapporteerd zal worden. Hierbij wordt aangehaakt op de internationale standaarden voor duurzaamheidsverantwoording, zoals de European Sustainability Reporting Standards.

Hieronder valt, naast de diverse punten die elders in dit jaarverslag worden uitgelicht, ook het CO2-reductieplan, waarvoor in 2023 een 'nullijn' is gecreëerd om antwoord te krijgen op de vragen 'waar staan we nu?' en 'wat kunnen we met deze informatie?' Op basis hiervan is begin 2024 gestart met het opstellen van een reductieplan en met het bepalen van reductiedoelstellingen. Dit op basis van een drietal transitie- annex reductiepaden (Drukwerk, Programma's, Huishouden) die gezamenlijk goed zijn voor 76 procent van de CO2-footprint van AVROTROS. Voor de kantoren wordt samengewerkt met 2BHonest, een advieskantoor op het gebied van klimaat, circulariteit en ketenverantwoordelijkheid. De omroep wil vanuit een verantwoordelijke positie laten zien dat er door concrete stappen te nemen veel mogelijk is en volgt in de te nemen stappen het Science Based Targets-initiatief (SBTi) en Europese doelstellingen. Dat betekent een reductie van 50 procent van de emissies in 2030, culminerend in een reductie van 90 procent in 2050.

In de praktijk is met name de post 'huishouden' een uitdaging. Dit omdat het uit 1961 stammende AVROTROS-pand (sinds 2016 een rijksmonument) zacht gezegd weerbarstig te vergroenen is. Zeker met de bezuinigingen die op de publieke omroep afkomen, moet daarnaast elke investering – van isolatie tot verlichting – tegen het licht gehouden worden om te zien of deze over langere tijd rendabel blijft.

AVROTROS beschikt over diverse klimaatinstallaties, wat het beheer ervan complex maakt. AVROTROS zocht daarom een partner die niet alleen het gebouw, maar ook de klimaatprocessen integraal kon analyseren en verbeteren. AVROTROS heeft er vertrouwen in dat Cinergie deze specialistische taak kon vervullen. Onder leiding van procesmanager Frank Decker is Cinergie inmiddels uitgegroeid tot een verlengstuk van de facilitaire organisatie van AVROTROS. Door het optimaliseren van zowel de afzonderlijke regelingen als de samenhang tussen de klimaatinstallaties binnen het gebouwbeheersysteem (GBS), is de energie-efficiëntie aanzienlijk verbeterd. Dit heeft niet alleen geleid tot een comfortabeler binnenklimaat, maar ook tot een reductie van circa 25 procent in elektriciteitsverbruik in augustus en september ten opzichte van het voorgaande jaar. Over heel 2024 is het elektriciteitsverbruik verminderd met circa 20 procent. Het totale gasverbruik is met bijna 21 procent gedaald.

De samenwerking heeft tot nu toe dus geresulteerd in een verminderde CO2-uitstoot door lager energieverbruik, lagere energiekosten en minder comfortklachten. Ondertussen wordt door AVROTROS ingezet op bewustwording en worden alle in het gebouw werkzame mensen meegenomen in het verhaal. Op die manier groeit vanuit de organisatie de drijfveer om ook de komende jaren nog meer concrete stappen – die soms ook om een significante gedragsverandering vragen – te maken.



VERENIGINGSRAAD

De Verenigingsraad (VR) is een afspiegeling van de brede doelgroep die de omroepvereniging AVROTROS heeft. In 2024 is de transitie die leidt tot 'Vereniging 3.0' verder doorgezet. Er wordt actief gekeken naar manieren om nieuwe generaties te binden in een tijd dat lidmaatschap van een omroep zo vanzelfsprekend niet meer is. Ondertussen staat de VR de omroep bij met raad en daad en wordt deze gevoed met de geluiden uit de maatschappij, waar de leden van de VR middenin staan.

De moderniseringsslag van de VR heeft zijn oorsprong in 2023, toen met een deskundige nulmeting het traject is gestart dat uiteindelijk moet leiden tot de 'Vereniging 3.0'. Een vereniging waarin de erfenis van de voormalige fusieomroepen definitief wordt afgeschud en waarin nieuw bloed zich op organische wijze mengt met de VR zoals die was. Op deze manier wordt de continuïteit van de vereniging – en dus ook de VR – geborgd. Door een brede afspiegeling van de maatschappij te blijven, kan de VR ook in de toekomst recht blijven doen aan de omvang en diversiteit van de AVROTROS-doelgroep en het sociaal kompas van de omroep blijven.

Met het oog hierop is de VR meer flexibel geworden, of zoals het in het bedrijfsleven heet, meer 'lean and mean'. Waar in het verleden elke regio idealiter evenveel VR-leden leverde, is dit uitgangspunt losgelaten. Nederland is qua bevolkingsdichtheid tenslotte

ook niet evenredig gevuld. Op deze manier is het vinden van leden makkelijker geworden. Ook is het aantal commissies en het aantal (al dan niet aan die commissies gekoppelde) fysieke vergaderingen verminderd en is er meer focus op online meetings. Zo wordt de betrokkenheid verhoogd en is de drempel voor potentiële nieuwe leden van de VR om actief deel te nemen verlaagd. Uiteraard bezoeken leden van de VR wel programma's en evenementen, zoals *Eva*, *Muziekfeest Van Het Jaar* en *André Rieu op het Vrijthof*.

De statuten van AVROTROS kennen de VR naast het zijn van een klankbord nog een aantal taken en functies toe. Zoals het vaststellen van de jaarrekening, het beleidsplan en de begroting van AVROTROS en de goedkeuring van het jaarverslag. Het is ook de VR die de leden van de Raad van Toezicht benoemt. Zo zijn in oktober 2024 drie nieuwe leden benoemd. Voor de Verenigingsraad is 2024 een intensief jaar geweest, waarin onder meer ook veel aandacht is geweest voor de goedkeuring en uiteindelijke benoeming van de nieuwe Algemeen Directeur van AVROTROS. Alle beslissingen die de VR heeft genomen en adviezen die hij heeft gegeven, komen voort uit het besef dat de omroepvereniging toekomstbestendig moet zijn in een snel veranderend medialandschap, om hierin de door de omroep centraal gestelde domeinen cultuur en rechtvaardigheid zo goed mogelijk te kunnen blijven vertegenwoordigen.

De VR had in 2024 32 leden; per 1 januari 2025 zijn dat er 26. Zij vervullen vanuit de diverse kennis- en expertisevelden waaruit zij afkomstig zijn een sterke dienstverlenende rol. Onderverdeeld in commissies en aansluitend op de persoonlijke achtergrond en kennis van de VR-leden, geven zij invulling aan de rol van de VR.



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. De eisen van art. 2.1-2 van de Mediawet 2008 (onafhankelijk, toegankelijk, hoogstaande kwaliteit en variatie) komen tot uitdrukking in inhoud, stijl en vorm van het media-aanbod van AVROTROS, dat volledig aan de eisen voldoet en daardoor een relevant bereik in zowel de breedte als in specifieke doelgroepen behaalt.

Bestuursstructuur

De governance van AVROTROS is gebaseerd op de uitgangspunten van het verenigingsrecht (Burgerlijk Wetboek 2 Titel 2 inzake verenigingen) en de Gedragscode Integriteit Publieke Omroep 2021. AVROTROS is een vereniging en heeft drie organen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de governance: 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 zijn taken uit te oefenen. Integriteit, (journalistieke) betrouwbaarheid en doelmatigheid zijn dan ook uitgangspunten van het beleid van AVROTROS. Een belangrijk onderdeel daarvan is het voorkomen van belangenverstrengeling. Dit gebeurt door te focussen op een open organisatiecultuur waarin wordt gesproken over normen en waarden. Specifiek voor leidinggevendenden geldt dat er aandacht is voor voorbeeldgedrag. Voor alle medewerkers geldt dat jaarlijks tweemaal wordt gevraagd een complianceverklaring in te vullen waaruit blijkt dat geen sprake is van belangenverstrengeling. Daarnaast is de zgn. klokkenluidersregeling, Regeling A. Melden vermoeden van misstand van kracht.

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 vanuit de NPO en het Commissariaat voor de Media. De uitgangspunten van de Gedragscode

Integriteit Publieke Omroep 2021 zijn onderdeel van de governancebepalingen binnen AVROTROS. Op een aantal punten zijn deze geactualiseerd en waar noodzakelijk uitgewerkt, o.a. in de Mediagedragscode van 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. Beheersmaatregelen zijn effectief ontworpen en aandachtspunten worden opgevolgd. Dit is onderdeel van het Risicomanagementbeleid.

De financiële verslaglegging is opgesteld rekening houdend met BW2 titel 9; 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.



FINANCIËEL VERSLAG 2024

BESTUURSVERSLAG

Voorwoord

Algemeen

Voor de publieke media, en voor AVROTROS, kende 2024 een aantal belangrijke ontwikkelingen. Het kabinet Schoof trad halverwege het jaar aan en kondigde een hervorming aan van de landelijke publieke omroep. De nieuwe coalitie heeft in haar hoofdlijnenakkoord ambitieuze plannen aangekondigd voor de herziening van het bestel en bezuinigingen binnen de publieke omroep. Het akkoord stelt dat het huidige omroepmodel gemoderniseerd moet worden om beter aan te sluiten bij de veranderende mediaconsumptie en digitale transitie. Hierbij wordt ingezet op een slanker en efficiënter bestel, met een focus op kwalitatieve inhoud en pluriformiteit. Het aantal bestuurlijke spelers dient fors te worden verminderd. Een mogelijkheid is dat omroepen zich clusteren in een beperkt aantal omroephuizen, waarbij ook op het niveau van de omroepen aan de beheersbaarheid wordt gewerkt. Pluriformiteit wordt gewaarborgd. NPO en omroepen gaan gezamenlijk optrekken bij de uitvoering van deze publieke taakopdracht. De nieuwe coalitie van PVV, NSC, BBB en VVD heeft aangekondigd dat de Nederlandse Publieke Omroep (NPO) vanaf 2027 structureel €100 miljoen moet bezuinigen, wat neerkomt op ongeveer 10% van het totale NPO-budget van ruim €960 miljoen. Daarnaast wordt de rijksmediabijdrage voor de landelijke, regionale en lokale publieke omroepen vanaf 2027 structureel met €8,6 miljoen verlaagd als onderdeel van een generieke taakstelling op subsidies. Het is nog onduidelijk wat hiervan de weerslag gaat zijn op AVROTROS maar dit zal zeker impact hebben op de organisatie en de programmering.

Daarnaast dreigt er nog een extra bezuiniging van 50 miljoen voor de publieke omroepen als de STER niet in staat wordt gesteld om dit bedrag aan inkomsten extra uit de markt te halen. Hiertoe dient er een wetswijziging te komen, waarbij de STER niet alleen meer reclameruimte op televisie krijgt, maar ook de restricties voor het verkopen van reclame op het online en on demand domein van de publieke omroepen worden opgeheven.

De opkomst van kunstmatige intelligentie biedt AVROTROS en de publieke omroep zowel kansen als uitdagingen. Aan de ene kant kan AI helpen om programma's te personaliseren, de toegankelijkheid te vergroten en de productie efficiënter te maken. Aan de andere kant roept het ook vragen op over desinformatie, het verlies van de menselijke touch en ethische dilemma's. AVROTROS is zich bewust van deze ontwikkelingen en werkt aan richtlijnen voor verantwoord gebruik van AI binnen de organisatie. Het doel is om de voordelen van AI te benutten zonder de kernwaarden van de publieke omroep uit het oog te verliezen, zoals betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en diversiteit.

Bestuur

AVROTROS heeft in 2024 een bestuurlijke vernieuwing doorgemaakt. Met de komst van Taco Zimmermann als nieuwe algemeen directeur krijgt de omroep een frisse wind door de organisatie. Daarnaast is de Raad van Toezicht grotendeels vernieuwd, met een groot aantal nieuwe leden.

Ook zijn aan het einde van 2024 veel nieuwe leden toegetreden tot de verenigingsraad. Dit alles zorgt voor een frisse dynamiek en een breder scala aan perspectieven binnen de besluitvorming.

Sociale Veiligheid

Na het verschijnen van het rapport van de Commissie-Van Rijn heeft AVROTROS in het voorjaar van 2024 een op maat gemaakt Plan van Aanpak opgesteld specifiek voor de eigen organisatie en in lijn met het overkoepelende plan dat door de NPO in maart 2024 is gepresenteerd. Dit Plan van Aanpak is tot stand gekomen zowel top-down door middel van de reflectie en risico analyse-sessies met de Raad van Toezicht, de directie en het managementteam van AVROTROS als bottom up met veel input van vele medewerkers. Eind 2024 zijn ook aanbevelingen van het Commissariaat voor de Media ontvangen die zullen worden verwerkt in het beleid. In dit beleid zal de focus vooral liggen op leiderschapsontwikkeling, het verder ontwikkelen van de feedbackcultuur, het aanscherpen van de gedragscodes en protocollen en beleid ten aanzien van vaste aanstellingen.

Missie

De omroep voor ons

AVROTROS is de omroep voor ons. Hiermee onderstrepen wij 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 geïntegreerde, 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 links of rechts georiënteerd en er hangt geen specifieke stroming of geloof aan vast. AVROTROS wil zorgen voor verbinding en constructief te werk gaan als dit nodig is.

AVROTROS werkt met alle omroepen in het publieke bestel goed samen, al zijn er vanzelfsprekend soms inhoudelijk verschillen of verschillen we van mening met elkaar. AVROTROS draagt zijn 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 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 EVA wat uitverkochte zalen in heel Nederland oplevert voor het desbetreffende gezelschap en Tussen Kunst en Kitsch, dat in 2024 40 jaar bestond.

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 Huntend tienduizenden mensen op locatie en online met elkaar. Ongeacht welke achtergrond of politieke voorkeur ze bij deze formats hebben, genieten Nederlanders samen en helpen elkaar. Het is ook mooi om

te zien dat bezoekers van de vrij toegankelijke Muziekfeesten op het Plein, Muziekfeest van het Jaar en de luisteraars van de door AVROTROS gevulde muzikzender 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 te 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 muziekconcerten op vrijdagavond in TivoliVredenburg Utrecht en het zondagochtendconcert in het Concertgebouw Amsterdam of 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 opiniepanel 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 Carnavalsevent, 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 wat ze qua inhoud en impact op de kijkers wel verdienen, namelijk primetime op NPO 1, hebben zij ook in 2024 veelvuldig het verschil gemaakt. Met een oplossingspercentage van circa 40%, dankzij de participatie en interactie van de kijkers, maken we Nederland middels 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 eenzelfde omvang laat 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 serieuzer 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 EVA.

Dat AVROTROS er programmatisch zeer goed voorstaat en er veel naar

zijn content wordt gekeken, blijkt onder meer uit het volgende: In de top 25 best bekeken programma's van 2024 in Nederland (sport niet meegeteld) staan acht programma's van AVROTROS. Het programma Wie is de Mol? neemt in deze lijst de 1e positie in en het Eurovisie Songfestival plek 2. Over deze laatste is met de deelname en diskwalificatie van Joost Klein al veel gezegd. AVROTROS staat voor een veilige werkomgeving. Dit geldt voor iedereen die meewerkt aan het Eurovisie Songfestival. De EBU heeft inmiddels maatregelen aangekondigd om deze veiligheid in de toekomst bij het evenement beter te waarborgen. Er komen non-filming zones voor artiesten, een Code of Conduct en een vertrouwenspersoon.

AVROTROS is de meest succesvolle Nederlandse omroep van 2024 in de traditionele 'BM-Jaarbalans 2024', aldus Broadcast Magazine. Van de 66 publieke en 14 commerciële noteringen in deze balans neemt AVROTROS er alleen al 16 voor zijn rekening.

De waardering van AVROTROS programma's is over het algemeen erg hoog is. De Bauers 20 jaar later had een waarderingscijfer van 8.3, Wie is de Mol? 8.4, Flikken Maastricht 8.5, Opsporing Verzocht 8.2, Dit was het Nieuws 8.2, Kamp Koningsbrugge 8.3.

De ontwikkeling en formatering 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?, Flikken Maastricht en Hunted voor circa 50% uitgesteld (VOD) bekeken. Hiermee bedient AVROTROS steeds beter de kijkers daar waar en wanneer zij iets willen kijken.

In 2024 heeft AVROTROS 13,6% bijgedragen aan de totale zendtijd van de NPO en staat hiermee na de NOS (20,5%) en BNNVARA (16,3%) op

de 3e plek. Een lichte groei van het bereik in een jaar dat door de NOS gedomineerd werd door de vele sportuitzendingen vanwege internationale sportevenementen.

De bijdrage van AVROTROS aan het marktaandeel van de NPO is 16,9% en hiermee staat AVROTROS na de NOS (36,2%) op de tweede plaats, voor BNNVARA (12,6%).

De website van AVROTROS heeft per maand gemiddeld 667.000 unieke bezoekers. De websites van bijvoorbeeld EenVandaag, RADAR, Opsporing Verzocht, Wie is de Mol? etc. staan hier los van en zijn dus niet in dit aantal meegenomen. Zo heeft EenVandaag regelmatig 1,5 a 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.

Op Youtube heeft de AVROTROS-pagina inmiddels ruim 463.000 abonnees waar men gemiddeld 345.000 uur aan AVROTROS-content per maand bekijkt. De AVROTROS Klassiek-pagina (420.000) en de pagina van het Junior Songfestival blijven ook gestaag groeien (350.000) met bijbehorende uren aan kijktijd.

Op Instagram zijn de best scorende AVROTROS-kanalen Wie is de Mol?, Brugklas, Beste Zangers en het Junior Songfestival.

Op Podcast gebied zijn de AVROTROS uitschieters: De Jortcast, De Stemming van Vullings en van der Wulp, Poëzie vandaag, Andermans Veren en Zin in Z@ppelin. Daarnaast doen ook verschillende crime podcasts het zeer goed.

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 regelmatig een marktaandeel van 1% 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 2024 waren er gemiddeld 398 FTE in dienst (384 FTE in 2023).

Het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) onder leiding van Martin van Rijn is een aanleiding geweest om nogmaals actief te kijken naar wat er de afgelopen jaren mogelijk- wijs gemist is. Gestreefd wordt om op het gebied van sociale veiligheid geen 'pleisters te plakken' in gevallen dat deze wordt ervaren, maar door middel van een duidelijk plan van aanpak en daaraan gekoppelde leiderschapsprogramma's te werken aan een duurzame verandering. Het aantal meldpunten binnen de organisatie is nog beter zichtbaar gemaakt, indien gewenst is er een externe vertrouwenspersoon beschikbaar. Het opgestelde plan van aanpak is een dynamisch document, dat zowel 'top down' tot stand is gekomen door middel van de reflectie- en risicoanalysesessies met de Raad van Toezicht, de directie en het Management Team van AVROTROS, als 'bottom up' met veel input van vele medewerkers uit de organisatie. Uit het doorlopende medewerkers- belevingsonderzoek van AVROTROS blijkt dat het personeel over het algemeen als veilige en betrokken werkomgeving ervaart. Het realiseren van een bedrijfscultuur waar iedereen zich welkom en veilig voelt, vergt echter een continue inspanning van de hele organisatie en 2024 heeft voor een groot deel in het teken gestaan van het borgen daarvan.

Gezond personeelsbeleid is een belangrijke pijler onder de maatschap- pelijke rol die AVROTROS wil spelen, met als doorlopend doel de mede- werkers duurzaam inzetbaar te houden. Het verzuimpercentage lag in 2024 op gemiddeld 5,18 procent (gestegen ten opzichte van 4,4% vorig jaar) maar, onder meer door een focus op gezondheidsmanage- ment, nog steeds lager dan het door CBS gecommuniceerde landelijk gemiddelde.

AVROTROS kent geen gender pay gap. Net als in voorgaande jaren, werd ook in 2024 gelijkwaardige arbeid op een gelijke manier beloond.

Bedrijfsvoering

De directie realiseert zich dat men een bijzondere verantwoordelijk- heid 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 belangenverstrengeling. Dit gebeurt door te sturen op een open organisatiecultuur waarin wordt gesproken over normen en waarden. Specifiek voor leidinggevendenden geldt dat er aandacht is voor voorbeeldgedrag. Voor alle medewerkers geldt dat jaarlijks twee maal wordt gevraagd om een compliance verkla- ring in te vullen waaruit blijkt dat er geen sprake is van belangenverstrengeling. 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 gover- nance bepalingen 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 administra- tieve organisatie en verkleinen het risico dat publiek geld wordt besteed aan doeleinden waar het niet voor is bestemd. Zo wordt in de adminis- tratie 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 BW2 titel 9; 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 programma-bladen. Een toelichting daarop wordt gegeven in de jaarrekening onder groepsverhoudingen.

Eind 2024 heeft AVROTROS de titels TrosKompas en TV Krant ondergebracht bij Bindinc.. Deze samenwerking zal niet het karakter van beide bladen veranderen maar beoogt de winstgevendheid verder te verbeteren en de levensduur. Als gevolg hiervan is een deel van de arbeidsplaatsen verloren gegaan.

Op het gebied van duurzaamheid is in 2024 een reductieplan opgesteld en een reductiedoelstelling bepaald. Doelstelling is om in 2030 de CO2 voetafdruk met 31,6% terug te brengen. De reductiemaatregelen focussen vooral op drukwerk, de programma's, het transport en het kantoorgebouw. In 2024 zijn hiervoor belangrijke stappen gezet. In het najaar is met betrekking tot het kantoorgebouw een project gestart om het gas- en elektraverbruik te verlagen en tegelijk het comfort te verhogen. De eerste resultaten zijn bemoedigend en laten een verlaging

van het elektraverbruik van meer dan 20% zien. In 2025 zullen ook de resultaten van de overige maatregelen zichtbaar moeten worden.

Financiën

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2024 ten opzichte van vorig jaar licht lager (4%). Dit is vooral het gevolg van lagere opbrengsten voor Video. Ten opzichte van vorig jaar zijn in 2024 minder grote drama producties uitgezonden (o.m. de series Het jaar van Fortuyn en Het Gouden Uur in 2023).

De kosten zijn ten opzichte van vorig jaar gedaald, dit is in lijn met de gedaalde opbrengsten en komt vooral door lagere kosten voor externe producties. Per saldo resteert een negatief exploitatiesaldo (-/- € 0,4 mln).

Het negatieve exploitatiesaldo zal ten laste worden gebracht van de reserve voor media-aanbod.

De liquiditeit is vrijwel gelijk aan vorig jaar. De solvabiliteit (% eigen vermogen) is met 46% 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 2024 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 risicoacceptatie 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 risicobereidheidsprincipes 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 risico governance van AVROTROS, de gedefinieerde risicostrategie, de risicoprocessen van directie naar afdelingsmanagers en kernfunctionarissen 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	Risicoacceptatie	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 risicoacceptatie 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 risicoacceptatie 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 een zelfstandige erkenning voor de erkenningsperiode 2027 (29) – 2032 (34)	Beheersmaatregelen richten zich op politiek, juridische bezwaren en afstemming met de andere samenwerkende omroepen	Hoog
2	Gematigd	Door de herziening van het omroepbestel verslechtert de positie van AVROTROS.	Beheersmaatregelen richten zich op de inrichting van het bestel en de samenwerking met andere partijen binnen het bestel	Gematigd
3	Gematigd	De aangekondigde bezuinigingen leiden tot een forse krimp van de programmering en de kwaliteit van de ondersteunende organisatie.	Beheersmaatregelen richten zich op de impact van de bezuinigingen in het bestel, de samenwerking met andere partijen in het bestel en de flexibiliteit van de organisatie.	Fors

De verhouding vaste medewerkers versus flexibele medewerkers zal de komende tijd veranderen ten gunste van de vaste medewerkers. Dit zou potentieel risico's met zich mee kunnen brengen als de dekking vanuit de NPO niet mee verandert. Hierdoor is er mogelijk ook minder ruimte voor talent en diversiteit. Het veranderende politieke landschap (verdere versplintering) brengt ook met zich mee dat het risico op verminderd draagvlak in de politiek voor de publieke omroep, kan leiden tot maatregelen die verhoogde aandacht krijgen van de directie. Opererend vanuit de visie en programmering, en de kracht van onze organisatie geloven wij erin dat AVROTROS weerbaar is en scenario's heeft om te besturen en sturen.

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 afd. 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 verenigingsexploitatie	Beheersmaatregelen rondom ledenbehoud en inzet op themaleden	Gematigd
7	Laag	Onvoldoende voorspelbare toekomstige betalingsverplichtingen kunnen leiden tot een gebrek aan liquide middelen	Maatregelen gericht op betere afstemming intern, en verleggen financiering naar leveranciers	Laag

Compliance

NR	Risico-acceptatie	Risico-omschrijving	Beheersmaatregel	Financiële impact
6	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

De vooruitblik voor AVROTROS in 2025 wordt sterk bepaald door de aangekondigde herziening van het bestel en de daarmee samenhangende bezuinigingen. AVROTROS zal zich in 2025 intensief voorbereiden op de hervormingen door zich te richten op haar eigen organisatie en een nog sterkere focus op kwalitatieve inhoud en pluriformiteit. De omroep zal hierbij nauw samenwerken met de NPO en andere omroepen om de publieke taakopdracht gezamenlijk uit te voeren en de pluriformiteit te waarborgen.

Een ander belangrijk aandachtspunt in 2025 is de voorbereiding op de aangekondigde bezuinigingen. AVROTROS zal onderzoeken hoe de bezuinigingen kunnen worden opgevangen met beperking van de gevolgen voor de programmering en de kwaliteit van de ondersteunende organisatie. Hierbij wordt gekeken naar het kritisch herijken van de kosten, het verkennen van nieuwe samenwerkingsvormen en het optimaliseren van de interne processen. AVROTROS streeft ernaar om ook in de nieuwe financiële realiteit een kwalitatief hoogstaand en divers programma-aanbod te blijven bieden dat aansluit bij de behoeften van het publiek. Met de doelstelling om in 2025 een nieuwe digitale strategie te formuleren willen we ook een bijdrage leveren aan het opvangen van de bezuinigingen en het in stand houden van de kwaliteit van het media-aanbod en de kwaliteit van de organisatie.

Tot slot zal AVROTROS in 2025 extra aandacht besteden aan het verder verbeteren van de sociale veiligheid binnen de organisatie. Naar aanleiding van het rapport van de Commissie-Van Rijn en de aanbevelingen van het Commissariaat voor de Media, zal AVROTROS het Plan van Aanpak verder implementeren en het beleid aanscherpen. De focus zal hierbij liggen op leiderschapsontwikkeling, het bevorderen van een open feedbackcultuur, het aanscherpen van de gedragscodes en protocollen en het ontwikkelen van beleid ten aanzien van vaste aanstellingen.

Op het gebied van investeringen, financiering, omzet en personeelsbezetting worden in 2025 geen grote wijzigingen verwacht.

Hilversum, 3 april 2025

De Statutaire Directie

- N.J.T. Zimmerman, Algemeen directeur
- B.W.F. Barnas, Mediadirecteur
- N. van 't Hooft, Zakelijk directeur

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Taken Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en op de algemene gang van zaken binnen de vereniging en het omroepbedrijf van AVROTROS. Hoewel de Raad geen invloed uitoefent op de inhoud van de programmering, waakt hij wel over de identiteit en kernwaarden van de omroep. In zijn werkzaamheden stelt de Raad het belang van de vereniging AVROTROS voorop, met oog voor de bredere belangen van het publieke mediabestel. De leden van de Raad van Toezicht hebben ieder hun eigen expertise en staan de directie gevraagd en ongevraagd met advies en raad terzijde

Als werkgever van de statutaire directie is de Raad van Toezicht verantwoordelijk voor het benoemen, beoordelen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de beloning van directieleden.

De Raad legt via dit jaarverslag extern verantwoording af over zijn activiteiten. In het verslag wordt ingegaan op de belangrijkste thema's van het afgelopen jaar en hoe de Raad toezicht heeft gehouden op de strategie en bedrijfsvoering van AVROTROS.

Leden van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond tot 1 oktober 2024 uit Clayde Menso (voorzitter) en Hester Bais (vicevoorzitter). Vanaf begin 2024 heeft een voordrachtscommissie, bestaande uit de twee resterende leden van de Raad van Toezicht en twee leden van de Verenigingsraad, actief gezocht naar drie nieuwe leden om de Raad aan te vullen. Als eerste werd gestart met de werving en selectie van een beoogd voorzitter voor de Raad van Toezicht, aangezien Clayde Menso aan het begin van het jaar had aangegeven deze rol slechts tijdelijk te willen vervullen.

Elsemieke Havenga-Hillen is voorgedragen als lid (beoogd voorzitter) van AVROTROS vanwege haar uitgebreide ervaring in zowel de publieke als commerciële omroep, haar strategisch inzicht en verbindend leiderschap. Met een journalistieke carrière die haar een diep begrip gaf van de dynamiek binnen de omroepwereld, combineert ze expertise in communicatie, media en teamcoaching. Als zelfstandig communicatieconsultant, executive coach en toezichthouder heeft ze bewezen diverse belangen effectief te kunnen balanceren, mede door haar rol als commissaris bij de KNVB en haar ervaring met ledenorganisaties. Haar achtergrond in de topsport leert haar succesvol teams te bouwen en leiding te nemen waar nodig, met een focus op samenwerking en balans. Elsemieke's brede netwerk in het politieke en maatschappelijke domein, gecombineerd met haar uitstraling en diplomatieke vaardigheden, maakt haar bij uitstek geschikt om AVROTROS op een toegankelijke en relevante manier te vertegenwoordigen. De Verenigingsraad heeft Elsemieke Havenga met ingang van 1 oktober 2024 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. Op 8 oktober is zij door de Raad van Toezicht aangewezen als nieuwe voorzitter.

Aansluitend aan de zoektocht naar de nieuw voorzitter, is de werving en selectie van twee nieuwe leden gestart en afgesloten met het door de Verenigingsraad per 1 oktober 2024 benoemen van Henk Scheenstra en Rachel Notenboom.

Henk Scheenstra is een ervaren professional in de media-industrie met uitgebreide expertise op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. Zijn focus op mens, milieu en maatschappij sluit naadloos aan bij de uitdagingen rondom ESG-strategieën en de veranderende mediabranche. Met directiefuncties bij Sanoma en Bindinc heeft hij bewezen succesvol te navigeren door transformatie, mediamerken relevant te houden op

digitale platformen en medewerkers te betrekken bij veranderingen. Zijn achtergrond in governance en financiën, gecombineerd met ervaring als toezichthouder en penningmeester, maken hem een waardevolle klankbord en adviseur. Zijn verbindende en integere aanpak is een sterke aanvulling voor de Raad van Toezicht.

Rachel Notenboom is het nieuwe lid van de Raad van Toezicht met de portefeuille digitalisering, nieuwe media en technologie. Als directeur Technologie en Innovatie bij verschillende financiële instellingen en de telecom heeft zij een bewezen trackrecord in het op ethisch verantwoorde wijze inzetten van digitale strategieën ten behoeve van de organisatie en haar context. Door haar ervaring als Directeur Technologie en Operations bij de NPO en voorzitterschap bij de Raad van Toezicht bij een regionale omroep is zij goed bekend met het publieke omroepbestel. Rachel heeft een nieuwsgierige, positief-kritische en innovatieve instelling en maakt gemakkelijk verbinding op alle lagen van een organisatie. Dit maakt haar een waardevolle sparringpartner en sterke toevoeging aan de Raad van Toezicht

Per 1 januari 2025 is Lisette van Breugel door de Verenigingsraad benoemd als lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de ondernemingsraad. Zij volgt Hester Bais op. Als co-CEO van Arbo Unie brengt Lisette ruime ervaring in governance en medezeggenschap mee, met bijzondere expertise in sociale veiligheid en mentale gezondheid op de werkvloer. Haar sterke morele kompas, daadkracht en vermogen om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken, worden breed gewaardeerd. Daarnaast heeft zij met toezichthoudende rollen bij het Diaconessenziekenhuis en Verslavingszorg Noord Nederland bewezen complexe vraagstukken effectief te benaderen. Haar kennis van toezicht en sociale veiligheid maakt haar een waardevolle toevoeging aan de Raad van Toezicht van AVROTROS.

De Raad van Toezicht kent onderstaand rooster van aftreden.

Naam	Eerste termijn start	Tweede termijn start	Duur totaal	Uit RvT
Hester Bais	1 januari 2017	1 januari 2021	8	1 januari 2025
Clayde Menso	1 oktober 2022	1 oktober 2026	8	1 oktober 2030
Elsemieke Havenga	1 oktober 2024	1 oktober 2028	6	1 oktober 2030
Henk Scheenstra	1 oktober 2024	1 oktober 2028	7	1 oktober 2031
Rachel Notenboom	1 oktober 2024	1 oktober 2028	8	1 oktober 2032
Lisette van Breugel	1 januari 2025	1 januari 2029	8	1 januari 2033

Vergaderingen

Per 1 maart 2024 is Taco Zimmerman aangetreden als algemeen directeur van AVROTROS. De Raad van Toezicht is verheugd met zijn benoeming en waardeert de frisse inzichten en waardevolle input die hij sinds zijn start heeft ingebracht in de RvT-vergaderingen. Zijn ervaring en visie dragen bij aan de verdere ontwikkeling en koers van de organisatie.

De Raad van Toezicht heeft in 2024 vijfmaal vergaderd in aanwezigheid van de directie. Tijdens deze geplande vergaderingen zijn belangrijke stukken zoals de jaarrekening 2023, het beleidsplan 2025 en de begroting 2025 goedgekeurd en aan de Verenigingsraad ter vaststelling voorgelegd.

Tot en met de zomer van 2024 heeft de Raad van Toezicht, op dat moment bestaande uit Clayde Menso en Hester, extra formele en informele overleggen gevoerd (buiten aanwezigheid van de directie). Deze bijeenkomsten, zowel fysiek als online, waren gericht op actuele

kwesties zoals sociale veiligheid, governance en de activiteiten van de voordrachtscommissie. Op 8 oktober 2024 heeft de Raad van Toezicht, op dat moment compleet met drie nieuwe leden, in een niet-reguliere vergadering, Elsemieke Havenga aangewezen als nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht. In diezelfde vergadering zijn Henk Scheenstra en Rachel Notenboom benoemd tot leden van de Auditcommissie en Henk als voorzitter daarvan. Elsemieke Havenga en Clayde Menso zijn per 1 januari 2025 benoemd tot leden van de Remuneratiecommissie en Elsemieke als voorzitter daarvan.

In 2024 woonde de Raad acht plenaire vergaderingen van de Verenigingsraad bij. Bovendien hebben vier leden van de Raad een regiovergadering bijgewoond. Daarnaast vond er één overleg plaats tussen de Ondernemingsraad en de voltallige Raad van Toezicht, waarbij de kennismaking met de nieuwe leden en het afscheid van Hester Bais als contactpersoon namens de Raad centraal stonden.

Gedurende het jaar hebben leden van de Raad diverse (culturele) AVROTROS-evenementen bijgewoond vanuit hun functie. Zo waren (een of meer) leden van de Raad van Toezicht onder meer aanwezig bij het Gouden Televizier-Ring gala, de finale van Maestro, het Prinsengrachtconcert en het Eurovisie Songfestival in Malmö. De nieuwe leden van de Raad van Toezicht hebben een uitgebreide introductie gekregen waarbij zij kennis hebben gemaakt met diverse stafafdelingen en redacties.

De Remuneratiecommissie en auditcommissie

De Raad van Toezicht kent twee commissies: de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie.

Renumeratiecommissie

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. In 2024 bestond de Remuneratiecommissie uit Clayde Menso en Hester Bais. De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht over het beloningsbeleid van de directie, voert de jaarlijkse evaluatie- en functioneringsgesprekken met de directieleden en doet voorstellen met betrekking tot de beloning van de individuele statutaire directieleden. Deze voorstellen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft in april en december, tijdens een besloten vergadering, zowel het functioneren van de individuele directeuren als dat van de directie als geheel geëvalueerd. Op basis daarvan heeft de Remuneratiecommissie begin april en begin december gesprekken gevoerd met elk directielid over hun functioneren, waarvan de bevindingen schriftelijk zijn vastgelegd. Naar aanleiding van de gesprekken in april heeft de Raad van Toezicht een positief advies uitgebracht aan de Verenigingsraad over het verlenen van decharge.

Begin 2025 heeft de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren, evenals dat van de individuele toezichthouders, geëvalueerd en de hieruit voortvloeiende conclusies schriftelijk vastgelegd. Ook de directie is gevraagd haar visie te geven op het functioneren van de Raad. Een volledige evaluatie was echter lastig, omdat de Raad gedurende drie kwartalen met slechts twee leden functioneerde en de drie nieuwe leden pas sinds kort hun rol vervullen. Daarnaast verlaat Hester Bais, een van de oorspronkelijke twee leden, de Raad per 1 januari 2025, wat eveneens van invloed is op de evaluatie en de opvolging van eventuele conclusies.

De leden van de Raad van Toezicht hebben in 2024 geen scholing of training gevolgd.

Auditcommissie

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.

Vanwege het feit dat de Raad van Toezicht tot 1 oktober 2024 slechts uit twee leden bestond, zijn de activiteiten van de Auditcommissie vanaf maart tijdelijk opgeschort. De bijbehorende agendapunten werden in deze periode geïntegreerd in de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht. Tot aan de zomervakantie voorzag de directie de Raad tweewekelijks van schriftelijke updates over belangrijke dossiers, waarmee de toezichtsfunctie volledig werd gewaarborgd.

In de Raad van Toezicht vergaderingen zijn o.a. het risicoprofiel en het risicomanagement besproken, het verzekeren van cybersecurity en de ontwikkelingen rondom de uitgeverijen. Tijdens de vergadering van april 2024 heeft de Raad van Toezicht samen met de accountant de jaarrekening en het jaarverslag 2023 besproken. De accountant complementeerde de organisatie met de solide inrichting van haar processen en bevestigde dat er geen ongecorrigeerde controleverschillen waren. Tevens adviseerde de accountant om in de toekomst extra aandacht te besteden aan duurzaamheidsrapportages en het verder optimaliseren van interne controleprocessen.

In 2024 waren Clayde Menso en Hester Bais (onbezoldigd) lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Samenwerkingsomroep, het facilitaire samenwerkingsverband tussen AVROTROS en PowNed. Clayde Menso heeft begin 2024 aangegeven het voorzitterschap van de Raad van Toezicht SSO tijdelijk te willen vervullen; per 1 januari 2025 zijn Elsemieke Havenga en Henk Scheenstra lid van de Raad van Toezicht van SSO.

Focus

De Raad van Toezicht houdt met gevraagd en ongevraagd advies alsmede met gerichte vragen de directie scherp omtrent de publieke taak, het uitgeven van publiek geld, de beweegredenen om programma's te maken, het veranderende medialandschap, de profilering en het bestaansrecht als vereniging.

Naast de gebruikelijke operationele-, financiële-, juridische- en riskmanagementonderwerpen zijn gedurende het jaar onder meer de volgende afzonderlijke – al dan niet strategische – onderwerpen besproken:

- Sociale veiligheid
- Onderzoek naar de governance
- Ontwikkelingen van de uitgeverijen
- Eurovisie Songfestival
- Veranderend medialandschap

Sociale veiligheid

In 2024 stond sociale veiligheid centraal bij AVROTROS, mede naar aanleiding van het rapport van Van Rijn uit februari. Parallel hieraan leverde een verkennend onderzoek door Decoz & Co naar signalen van sociale onveiligheid bruikbare aanbevelingen op, die grotendeels overeenkwamen met de aanbevelingen van Van Rijn. De directie van AVROTROS

heeft een uitgebreid plan van aanpak sociale veiligheid opgesteld, dat met de Raad van Toezicht is besproken. De Raad van Toezicht, zich bewust van haar eigen verantwoordelijkheid in dit thema, heeft sociale veiligheid sindsdien als vast agendapunt opgenomen in haar vergaderingen. Ook in de functieprofielen van de directeuren en als terugkerend onderwerp in de remuneratiegesprekken heeft sociale veiligheid een vaste plek gekregen. De implementatie van het plan van aanpak en de verdere beleidsontwikkeling worden door de Raad van Toezicht nauwlettend gevolgd om een veilige werkomgeving te garanderen.

Onderzoek naar de governance

In 2024 is aan de hand van een aantal dossiers een onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van de verschillende gremia binnen AVROTROS, waaronder de Raad van Toezicht, de Verenigingsraad, de statutaire directie en de Ondernemingsraad. Het doel was om aanbevelingen te formuleren voor verbeteringen in de governance en interne procedures. Dit proces werd gedurende het jaar begeleid door een stuurgroep met vertegenwoordigers uit alle betrokken gremia. Het onderzoeksrapport is eind 2024 opgeleverd, en begin 2025 zal gezamenlijk worden bepaald hoe de aanbevelingen worden opgevolgd.

Ontwikkelingen van de uitgeverijen

In de vergadering van november 2024 is een belangrijk besluit genomen over de uitgeverijen. Het voorstel om HMC in te brengen in Bindinc werd door de Raad van Toezicht definitief goedgekeurd. Dit besluit werd genomen na intensieve besprekingen met de redactieraad van HMC, de Ondernemingsraad van AVROTROS en andere belanghebbenden. Het doel van deze integratie is om meer efficiëntie en continuïteit te bereiken.

Eurovisie songfestival

Ten tijde van de ongekende situatie rondom het Eurovisie Songfestival in mei 2024, waarbij Joost Klein door een onverwacht besluit van de EBU werd gediskwalificeerd, heeft de directie de Raad van Toezicht steeds zorgvuldig en volledig geïnformeerd. Het besluit van de EBU, genomen onder grote tijdsdruk, liet geen ruimte voor bezwaar en kwam neer op een fait accompli. De Raad van Toezicht heeft begrip voor de keuze van Joost om zich na deze ervaring niet meer beschikbaar te stellen voor het evenement in Bazel in 2025. Gelukkig heeft de directie in Claude een sterke en waardige nieuwe vertegenwoordiger gevonden. Het is geruststellend om te zien dat ten tijde van stress en crisis de directie en de Raad van Toezicht elkaar weten te vinden, en dat er effectief is samengewerkt om deze moeilijke situatie het hoofd te bieden.

Veranderend medialandschap

In 2024 bracht het nieuwe kabinet ingrijpende veranderingen in het publieke omroepbestel, waaronder een bezuiniging van 100 miljoen euro. Naast de financiële maatregelen besloot het kabinet om de concessieperiode van de NPO, die normaal gesproken een looptijd van vijf jaar heeft, met twee jaar te verlengen. Deze beslissing biedt het kabinet de flexibiliteit om op kortere termijn ingrijpende veranderingen door te voeren binnen het publieke omroepbestel. Het idee om traditionele ledenomroepen te vervangen door vijf centrale omroephuizen, met als doel meer efficiëntie en transparantie, vat steeds meer post. De Raad van Toezicht begrijpt dat de omroepwereld zich moet blijven ontwikkelen en dat hervormingen nodig zijn om toekomstbestendig te blijven. De Raad is geen voorstander van een zogenaamd BBC-model, waarbij centralisatie ten koste zou gaan van de pluriformiteit en diversiteit van de omroepen. Samen met de directie volgt de Raad de ontwikkelingen nauwlettend en zet zich in voor een evenwichtige hervorming, waarin zowel innovatie als de unieke waarde van AVROTROS en het publieke omroepbestel gewaarborgd blijven.

Slotwoord

De Raad van Toezicht wil graag Hester Bais bedanken voor haar jarenlange toewijding en waardevolle bijdragen aan AVROTROS. Met haar scherpe inzichten en betrokkenheid heeft zij een belangrijke rol gespeeld in het versterken van het toezicht. Per 1 januari 2025 wordt Hester opgevolgd door Lisette van Breugel, die samen met de andere leden de Raad verder zal versterken. We wensen Lisette veel succes in haar nieuwe rol. Met de komst van Taco Zimmerman als algemeen directeur hebben we in 2024 al mooie stappen gezet. We hebben er vertrouwen in dat hij in 2025 volledig ingewerkt, samen met de directie en medewerkers, verder zal bouwen aan een sterke toekomst. We kijken daarnaast met spanning en trots uit naar het Eurovisie Songfestival 2025, waarin Claude Nederland op bijzondere wijze zal vertegenwoordigen. De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers van AVROTROS voor hun creativiteit en toewijding. Dankzij hun inzet bleef de organisatie financieel gezond en bereikten onze programma's opnieuw een breed publiek. Onze medewerkers vormen de drijvende kracht achter het succes van AVROTROS en blijven essentieel voor de toekomst van onze organisatie. Tegelijkertijd willen we stilstaan bij de sociale veiligheid op de werkvloer, een thema dat in 2024 centraal stond. Met de uitvoering van het plan van aanpak willen we niet alleen een veilige en inclusieve werkomgeving realiseren, maar ook een organisatiecultuur waarin iedereen zich gehoord moet en gewaardeerd voelt. We roepen iedereen binnen AVROTROS op om samen te blijven werken aan een positieve en veilige werkplek.

Vooruitblik op 2025

Het jaar 2025 zal in het teken staan van belangrijke ontwikkelingen, zowel binnen als buiten de organisatie. De Raad gaat verder met vier nieuwe leden, die met hun frisse perspectieven en expertise zullen

bijdragen aan een sterk en divers toezicht. Daarnaast zullen de kabinetsplannen voor het publieke omroepbestel, waaronder de mogelijke vorming van omroephuizen, onze aandacht blijven vragen. In lijn met het rapport-Van Rijn stelt de Raad bestuurstermijnen in om goed bestuur te waarborgen. Deze hervorming zal zorgvuldig worden geïmplementeerd, met oog voor de belangen van AVROTROS en haar unieke positie in het medialandschap. We blijven waakzaam voor het behoud van de pluriformiteit, de identiteit van AVROTROS en de journalistieke vrijheid, terwijl we de noodzakelijke ontwikkelingen binnen het omroepbestel omarmen. De Raad van Toezicht kijkt met vertrouwen en betrokkenheid naar 2025 en blijft, samen met de directie en medewerkers, werken aan een toekomstbestendige en bloeiende organisatie. Met deze solide basis en de blijvende inzet van iedereen binnen de organisatie zien we 2025 met vertrouwen tegemoet. Samen bouwen we verder aan een toekomst waarin AVROTROS een verbindende en inspirerende rol blijft spelen in het medialandschap.

Hilversum, januari 2025

De Raad van Toezicht

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

BALANS

JAARVERSLAG 2024

BALANS	31-12-2024	31-12-2023
	€ x 1.000	€ x 1.000
ACTIVA		
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	496	559
Inventaris en inrichting	493	477
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.982	2.505
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	8.294	8.274
	11.265	11.815
Financiële vaste activa		
Deelnemingen	128	519
Beleggingen	16.414	14.691
	16.542	15.210
Vlottende activa		
Onderhanden werken en gereed product media aanbod	25.871	27.211
Vorderingen en overlopende activa		
Handelsdebiteuren	2.442	2.259
Belastingen en premies sociale verzekeringen	593	193
Pensioenpremie	3	-
Overige vorderingen	1.039	1.745
Overlopende activa	1.615	1.845
	5.692	6.042
Liquide middelen	22.772	22.003
TOTAAL	82.142	82.281

	31-12-2024	31-12-2023
	€ x 1.000	€ x 1.000
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Algemene reserve	32.397	32.397
Reserve voor media-aanbod	4.134	4.508
Reserve Koersverschillen Beleggingen	1.048	829
	37.579	37.734
Voorzieningen		
Personeelsaanspraken	1.274	1.372
Overige voorzieningen	433	408
	1.707	1.780
Kortlopende schulden en overlopende passiva		
Leveranciers	12.462	11.827
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.438	2.061
Pensioenpremie	-	4
Overige schulden	17.400	18.641
Overlopende passiva	10.556	10.234
	42.856	42.767
TOTAAL	82.142	82.281

EXPLOITATIEREKENING

JAARVERSLAG 2024

EXPLOITATIEREKENING	2024	2023
	€ x 1.000	€ x 1.000
Baten		
Vergoedingen OCW	118.465	123.316
Omroepbrede Middelen	3.664	4.938
Inzet overgedragen reserve media-aanbod	-	10
Subtotaal baten media-aanbod	122.129	128.264
Programma-gebonden eigen bijdrage	1.470	1.941
Opbrengst programmabladen	21.919	22.209
Opbrengst overige nevenactiviteiten	3.484	3.165
Opbrengst verenigingsactiviteiten	2.003	2.181
Barteringbaten	81	80
Som der bedrijfsopbrengsten	151.086	157.840

EXPLOITATIEREKENING	2024	2023
	€ x 1.000	€ x 1.000
Lasten		
Lasten personeel in loondienst	-38.883	-36.289
Lasten personeel niet in loondienst	-9.179	-7.969
Facilitaire lasten productie	-24.226	-27.652
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	-1.471	-1.699
Rechten	-2.610	-2.394
Lasten buitenproducenten	-57.916	-64.035
Barteringslasten	-81	-80
Overige lasten	-17.864	-18.920
Som der bedrijfslasten	-152.230	-159.038
Bedrijfsresultaat	-1.144	-1.198
Financieel resultaat	779	222
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	-365	-976
Vennootschapsbelasting	-9	-8
Over te dragen reserve voor media-aanbod	-	-
Exploitatieresultaat na overdracht en belastingen	-374	-984
FTE gemiddeld	398	384
FTE ultimo	399	394



de omroep voor ons