

## 1. Risicomanagement AVROTROS

Het risicomanagementproces van AVROTROS kent twee belangrijke fundamenten: (1) een systeemgerichte aanpak en (2) een mensgerichte aanpak. De combinatie tussen de twee fundamenten ondersteunt de leiding van AVROTROS bij het behalen van haar doelstellingen, het creëren van een risicobewuste cultuur en de afweging tussen risk en reward.

In 2015 heeft AVROTROS het risicomanagement verder geprofessionaliseerd. Op basis van de strategische risico's zijn de operationele risico's geïdentificeerd. De uitkomst is een set van de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen. Deze zijn onderdeel geworden van de Planning & Control-cyclus en worden periodiek gerapporteerd. Het gehele proces van opzet, bestaan en werking is hiermee doorlopen.

### Verleden en heden: 2014 en 2015

Terugkijkend naar 2014 en hetgeen we gepland hadden voor 2015, is gerealiseerd:

- Jaarlijkse systematische risicoanalyse op alle niveaus;
- Risicomanagementbeleid;
- Evaluatie van bestaande beheersmaatregelen;
- Bijsturing: benoemen van nieuwe/aangepaste beheersmaatregelen indien vereist;
- Stimulering van bewustzijn van het belang van risicomanagement onder meer door kennisdeling;
- Samenbrengen van compliance en risicomanagement;
- Voortzetten inrichting integraal risicomanagement.



Het risicomanagementsysteem zoals dat in 2015 verder vorm heeft gekregen, omvat de volgende elementen:

- De strategie voor risicomanagement is duidelijk omschreven en in overeenstemming gebracht met de algemene bedrijfsstrategie van AVROTROS, de doelstellingen en uitgangspunten van de strategie, de goedgekeurde risicobereidheidsprincipes en de hiermee samenhangende risicotolerantie-grenzen. Ook is de riskgovernance met de toewijzing van verantwoordelijkheden in alle activiteiten van AVROTROS besproken en gedocumenteerd. In onze statuten is ook de verantwoordelijkheid voor de Raad van Toezicht en directie opgenomen;
- Er zijn schriftelijk beleidslijnen vastgesteld voor het gehele proces alsook het besluitvormingsproces;
- De rapportageprocedures en -processen zijn vastgesteld. Deze garanderen tijdige informatie over materiële risico's van AVROTROS en zorgen ervoor dat de effectiviteit van het systeem voor risicobeheer actief wordt gevolgd en geanalyseerd. Daarnaast is geborgd dat, waar nodig, de nodige aanpassingen aan het systeem worden gemaakt.
- In 2015 is een risicomanager benoemd die als kerntaak heeft het beleid met betrekking tot risicomanagement uit te voeren, het opgestelde systeem te bewaken, de beheersmaatregelen te monitoren en de rapportage over de geïdentificeerde risico's uit te voeren. Deze taak wordt uitgevoerd door de risicomanager in samenspraak met de proceseigenaren.

## Toekomst 2016

In 2016 zullen de volgende zaken in het kader van risicomanagement worden uitgevoerd:

- Het herijken van de strategische risico's;
- Het herijken van de risicobereidheid;
- Het bijwerken van de operationele risico's;
- Het testen van de beheersmaatregelen op de werking (intern controlesysteem);
- Het opstellen van de periodieke risicomanagement-rapportage;
- Het opstellen van een evaluatie van het gevoerde risicomanagementbeleid;
- Het optimaliseren van de samenwerking tussen Risk, Compliance en Business Control;
- Updaten van de reglementen naar de nieuwe inzichten vanuit het Commissariaat en maatschappelijke ontwikkelingen.



## 2. Risicobereidheid

De risicobereidheid van AVROTROS is laag. De mate waarin AVROTROS bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen is bepaald door de risicobereidheidsprincipes die de directie heeft vastgesteld en die zijn geaccordeerd door de Raad van Toezicht. De risicobereidheid op het gebied van Compliance is nul. Op het gebied van Strategie, Operatie en Financiën is deze iets hoger.

Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	Gematigd	AVROTROS is bereid gematigde 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 risicobereidheid van AVROTROS is laag daar 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 risicobereidheid van AVROTROS is laag daar 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 vooropstelt.



### 3. Belangrijkste risico's

Het doel van AVROTROS is het verzorgen van media-aanbod op landelijk niveau ter uitvoering van de publieke mediaopdracht als bedoeld in de Mediawet en het verrichten van alle activiteiten die daarvoor nodig zijn.

De directie en haar Raad van Toezicht realiseren zich dat zij een bijzondere verantwoordelijkheid hebben om de toegevoegde waarde van AVROTROS te beschermen, omdat de omroep publiek geld ontvangt om zijn taken uit te oefenen. Het is de verantwoordelijkheid van AVROTROS om de aan deze omroep opgedragen taken aantoonbaar doelmatig, rechtmatig en beheerst uit te voeren.

De directie van AVROTROS identificeerde de volgende strategische risico's:

1. AVROTROS verliest haar positie binnen het publieke bestel;
2. De positie in het publieke bestel van AVROTROS verslechtert ten opzichte van huidige concessieperiode door groeiende bestelmacht van NPO;
3. Verstoorde relatie door duaal karakter van de omroep met als gevolg dat de identiteit van de omroep onherkenbaar is voor zijn leden en/of publiek;
4. Aantasting van het eigen vermogen waardoor de continuïteit in het geding komt;
5. Niet voldoen aan wetgeving en in- en externe regelgeving;
6. Onvoldoende borging van de cultuur binnen de organisatie;
7. AVROTROS is of wordt gezien als een slechte werkgever zowel vanuit een sociaal-maatschappelijk perspectief als vanuit arbeidsmarkt en communicatie;
8. Verslechtering van de relatie tussen leden en AVROTROS.

