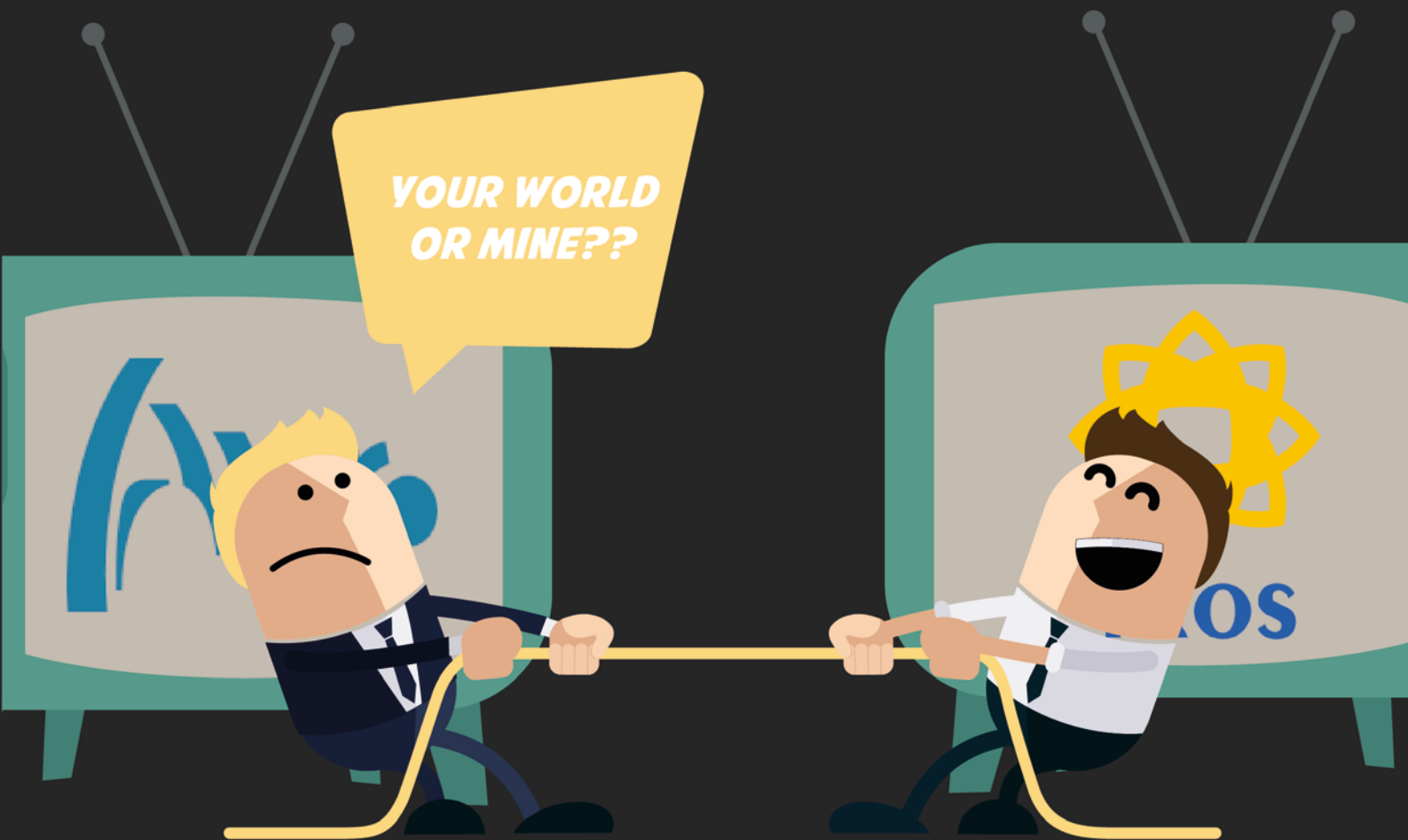


PLURIFORMITEIT BIJ DE PUBLIEKE OMROEP

‘Een onderzoek naar de gevolgen van de fusie van de AVRO en de TROS voor de pluriformiteit binnen de AVROTROS en het omroepbestel’



SAMENVATTING

De fusies van 6 omroepverenigingen per 2014 betekenen de grootste wijziging van het omroepbestel sinds haar ontstaan. De vraag is of de omroepen de kerntaak die de overheid hen gaf, het verspreiden van een evenwichtig en pluriform aanbod, nog op dezelfde manier kunnen uitvoeren. Daarom worden in deze scriptie de mogelijke gevolgen van de fusie van de AVRO en de TROS voor de bijdrage aan de pluriformiteit van de AVROTROS en het omroepbestel onderzocht. Aan de hand van literatuur over fusies en rapporten van de commissies die de afgelopen 10 jaar onderzoek hebben gedaan naar het functioneren van de NPO is onderzocht hoe de bijdrage aan interne en externe pluriformiteit van een (fusie)omroep gemeten kan worden. Dit kan door het merkuiterlijk, merkinnerlijk, merkgedrag en de bedrijfsstructuur van het (fusie)bedrijf te onderzoeken in combinatie met de motivatie voor de fusie. Deze criteria zijn toegepast op de uitspraken die bestuurders van de AVRO, de TROS en de AVROTROS hebben gedaan over de missie en het beleid van hun organisaties en de uitwerking daarvan. Gebleken is dat gekozen is voor een volledige fusie met een nieuw merkuiterlijk. Het merkinnerlijk en merkgedrag van de AVRO, de TROS en de AVROTROS verschillen echter maar weinig van elkaar. Dit komt omdat de omroepen op basis van hun overeenkomende grondslagen, omvang en ambities zijn gefuseerd. Door de AVROTROS wordt dus nog op dezelfde manier als bij de AVRO en de TROS een bijdrage aan de interne pluriformiteit van de omroep en de externe pluriformiteit van het bestel geleverd.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1 – Inleiding	1
1.1 Aanleiding en vraagstelling	1
1.2 Positionering	2
1.3 Methode en opbouw	3
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader: Pluriformiteit en fusies	5
2.1 Externe pluriformiteit: de omroepverenigingen	5
2.2 Kritiek op het omroepbestel	5
2.3 Externe en interne pluriformiteit: een open bestel	6
2.4 Fusies	7
2.5 Merken	8
2.6 Theoretisch kader	8
2.7 Conclusie	10
Hoofdstuk 3 – De AVRO en de TROS: de situatie voor de fusie	11
3.1 Externe pluriformiteit	11
3.1.1 Historie	11
3.1.2 Missies, kernwaarden en programmabeleid	12
3.2 Interne pluriformiteit	13
3.2.1 Programma's en zichtbaarheid in de samenleving	13
3.2.2 Interactieve media	14
3.3 Conclusie	15
Hoofdstuk 4 – AVROTROS: de situatie na de fusie	16
4.1 Externe pluriformiteit	16
4.1.1 Het waarom van de fusie	16
4.1.2 De uitwerking van de fusie	17
4.1.3 De missie en het programmabeleid	18
4.2 Interne pluriformiteit	19
4.2.1 Programma's en zichtbaarheid in de samenleving	19
4.2.2 Interactieve media	20
4.3 Conclusie	21
Hoofdstuk 5 – Conclusie	22
5.1 Samenvatting	22
5.2 Beantwoording hoofdvraag	22
5.2 Aanbevelingen	23
Literatuur	25

Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1 Aanleiding en vraagstelling

In *Het verkennen van beleidsproblemen* legt Nico Baakman, docent politicologie aan de Universiteit Maastricht, uit dat Nederland internationaal gezien een uniek omroepbestel heeft. De Nederlandse Publieke Omroep, hierna kortweg NPO, bestaat namelijk niet uit één staatsomroep, maar uit meerdere - tot voor kort 21 - omroepverenigingen. De omroepen vertegenwoordigen van oorsprong stromingen binnen de samenleving en de politiek.¹ Ondanks de ontzuiling van Nederland en het toetreden van verschillende nieuwe omroepen tot het publieke bestel was het bestel tot voor kort niet aan grote veranderingen onderhevig.

Hetzelfde geldt voor de Mediawet, waarin de kerntaak van de NPO wordt omschreven. Het aanbod van de NPO moet volgens de Mediawet de samenleving weerspiegelen en daarom ‘evenwichtig’ en ‘pluriform’ zijn.² Pluriformiteit wordt volgens de Raad voor Cultuur nog altijd vooral gewaarborgd doordat omroepverenigingen een bepaald gedachtegoed vertegenwoordigen.³ Nu het mediabudget de komende jaren met honderden miljoenen euro’s omlaag gaat, heeft de overheid echter besloten dat de NPO in 2016 nog maar uit acht omroepen mag bestaan.⁴ Door deze maatregel zijn zes omroepen gedwongen met elkaar gefuseerd. De fusies betekenen de grootste wijziging van het omroepbestel sinds haar ontstaan. Voor de toekomst heeft staatssecretaris Sander Dekker van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap meer verregaande plannen. Omdat de NPO zich beter moet gaan onderscheiden van commerciële omroepen, zullen de omroepen het alleenrecht op het maken van programma’s verliezen.⁵ Echter, onderscheidend programmeren betekent ook een minder ‘pluriform’ aanbod. Omdat nog niet bekend is of deze plannen uitgevoerd gaan worden, is de voornaamste vraag nu wat de eventuele gevolgen van de omroepfusies zijn voor de huidige kerntaak van de NPO. Waarborgen acht omroepen nog op dezelfde manier pluriformiteit binnen het bestel?

Binnen bovenstaande bredere context zal ik me richten op de fusie tussen de AVRO en de TROS. Deze fusie is het meest verregaand. De AVROTROS heeft als enige fusieomroep een nieuw, gezamenlijk logo en een naam zonder koppelteken. Bovendien zijn ook beide ledenverenigingen

¹ Nico Baakman, ‘De omroep in Nederland: beleid ontwerpen in het spanningsveld tussen overheid, para-overheid en bedrijfsleven’, in *Het verkennen van beleidsproblemen*, ed. Nico Nelissen et al. (Zeist: Kerkebosch, 1986), 355-358.

² ‘Mediawet 2008, artikel 2.1’, Overheid.nl, geraadpleegd op 27 september 2014, http://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/Hoofdstuk2/Titel21/Artikel21/geldigheidsdatum_25-07-2011.

³ Raad voor Cultuur, *De Tijd Staat Open: advies voor een toekomstbestendige publieke omroep* (Den Haag: Raad voor Cultuur, 2014), 57.

⁴ ‘Wat is de overheid van plan met de publieke omroep?’, Rijksoverheid.nl, geraadpleegd op 27 september 2014, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/media-en-publieke-omroep/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-de-publieke-omroep.html>.

⁵ ‘Dekker: omroepen verliezen monopolie én helft van budget’, Volkskrant.nl, 13 oktober 2014, geraadpleegd op 19 oktober 2014, <http://www.volkskrant.nl/dossier-kabinet-rutte-ii/dekker-omroepen-verliezen-monopolie-en-helft-van-budget~a3767895/>.

gefuseerd. Zelfs op de website kan men niet meer apart voor een AVRO- of een TROS-gedeelte kiezen.⁶ Deze ten opzichte van andere fusieomroepen vergaande veranderingen maken de AVROTROS tot een interessante casus voor dit onderzoek. In dit bachelor eindwerkstuk zal gepoogd worden antwoord te geven op de volgende vraag:

Op welke manier is de wijze waarop de AVRO en de TROS pluriformiteit in het oude bestel inbrachten terug te vinden binnen de AVROTROS?

1.2 Positionering

Het antwoord op mijn hoofdvraag zal bijdragen aan het debat rondom de NPO en het onderzoek dat zich specifiek richt op fusies binnen de culturele sector. Wat betreft de NPO is er de afgelopen decennia vooral onderzoek gedaan naar de relatie tussen de verzuiling en de geschiedenis van ons omroepbestel en naar de legitimeringsproblematiek die rondom de NPO speelt. Deze problematiek, zo stelt Egbert Dommering in zijn artikel ‘‘De Toekomst van de publieke omroep’’, heeft te maken met concurrentie van de commerciële omroepen, de toenemende digitalisering en de afnemende mate waarin de publieke omroep de samenleving representeert.⁷ Bij het ontstaan van ons omroepbestel had dergelijke problematiek onmogelijk voorspeld kunnen worden. Het omroepbestel was destijds juist georiënteerd op representatie van de samenleving via omroepverenigingen. Ook was televisie het nieuwste informatie verschaffende medium en was de NPO de enige uitzendgemachtigde. Door de komst van commerciële omroepen en nieuwe media verdween de schaarste en rees de vraag of de publieke omroep überhaupt nog bestaansrecht heeft. Mede daarom hebben de afgelopen 10 jaar door de overheid ingestelde commissies onderzoek gedaan naar het functioneren van de NPO. Tot op heden werd door de overheid echter weinig tot niets met alle aanbevelingen gedaan. De stelselwijziging met betrekking tot de omroepfusies is niet bedacht door een commissie als oplossing voor de legitimeringsproblematiek, maar ingegeven door noodzakelijke bezuinigingen. Dit onderzoek is daarom niet alleen actueel, maar ook relevant omdat het niet wordt ingegeven door de legitimeringsproblematiek rondom de NPO. De aanleiding is niet de vraag waarom de NPO nog bestaat, maar een door de overheid en hun beleid afgedwongen verandering van het bestel: de fusies tussen omroepen.

Omroepverenigingen zijn niet-commerciële organisaties die verplicht culturele programma's uitzenden.⁸ Dit onderzoek draagt dus bij aan het discours rondom fusies binnen de culturele sector. Het enige boek dat hier tot nu toe specifiek aandacht aan besteed is *1+1=3: Over samenwerkingsverbanden in de culturele sector* van hoogleraar cultuurmanagement Annick Schramme. Dit boek is echter een verzameling kleinere artikelen waarin vooral wordt gepraat over de

⁶ ‘‘Home’’, avrotros.nl, geraadpleegd op 15 oktober 2014, <http://www.avrotros.nl>.

⁷ E.J. Dommering. ‘‘De toekomst van de publieke omroep’’. *Mediaforum* 2005-2 (2005): 44.

⁸ ‘‘Mediawet 2008, artikel 2.1’’, Overheid.nl, geraadpleegd op 27 september 2014, http://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/Hoofdstuk2/Titel21/Artikel21/geldigheidsdatum_25-07-2011.

succesrijkheid van verschillende fusies binnen de culturele sector en minder over wat juist deze fusies kenmerkt. Er is geen sprake van een concreet theoretisch raamwerk. In de literatuur over fusies tussen commerciële bedrijven zijn wel veel begrippen te vinden die door auteurs belangrijk worden geacht bij het bestuderen van fusies. Zo spreekt Sanneke van Dijken in haar masterscriptie “Fuseren: Een nieuw imago, een nieuwe identiteit, een nieuwewind” over ‘organisatie-identiteit’. Zij stelt dat identiteitsverschillen tussen organisaties belangrijk zijn omdat ze een fusie kunnen laten mislukken wanneer de identiteiten worden samengevoegd.⁹

Binnen een omroepvereniging is organisatie-identiteit zeker een belangrijk begrip, omdat omroepidentiteit verband houdt met de geschiedenis als vertegenwoordiger van een bepaald gedachtegoed. Kirsten Stolk meet de identiteitsverandering binnen de VARA in haar masterscriptie met behulp van de merkstructuren-theorie van David Aaker en Erich Joachimsthaler.¹⁰ Volgens Stolk is het moedermerk VARA niet altijd meer dominant (zoals in een ‘branded house’ structuur), maar zijn programma’s van zichzelf een merk dat sterker is dan dat van de VARA (zoals bij een ‘house of brands’ structuur).¹¹ Kijken naar het merk dat een omroep uitstraalt kan ook helpen bij het ontleden van identiteitsveranderingen na een fusie. Een combinatie van literatuur over fusies en literatuur over de NPO kan een kader opleveren waaruit duidelijk wordt waar bij een fusie tussen niet-commerciële bedrijven naar gekeken moet worden en hoe dat bij een omroep het beste gedaan kan worden. Door van bovenstaande combinatie gebruik te maken is deze scriptie een aanvulling op het kleine aantal publicaties over fusies tussen culturele organisaties.

1.3 Methode en opbouw

Om een antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven, zal ik een kwalitatief en verkennend onderzoek uitvoeren. Het doel is om eventuele gevolgen van de fusie van de AVRO en de TROS voor de waarborging van pluriformiteit binnen het omroepbestel te benoemen. Het onderzoek zal worden gedaan door middel van tekstanalyses, omdat de organisaties van buitenaf worden onderzocht.

Allereerst zal een theoretisch kader ontwikkeld worden waaruit duidelijk wordt hoe een veranderende bijdrage aan de pluriformiteit van het bestel als gevolg van een fusie kan worden afgemeten. ‘Pluriformiteit’ zal gedefinieerd worden aan de hand van drie rapporten van door de overheid ingestelde commissies, die in de periode 2000-2014 zijn gepubliceerd. Het gaat om de rapporten *Omzien naar de Omroep* van de visitatiecommissie landelijke publieke omroep 2000-2004, *De publieke omroep: Het spel, de spelers, het doel*, van de visitatiecommissie landelijke publieke omroep 2004-2008 en *De Tijd Staat Open* van de Raad voor Cultuur uit 2014. In alle hierboven genoemde publicaties worden uitspraken gedaan over hoe pluriformiteit binnen de NPO wordt

⁹ Sanneke van Dijken, “Fuseren: een nieuw imago, een nieuwe identiteit, een nieuwewind (Masterscriptie, Universiteit Twente, 2006), 16.

¹⁰ Kirsten Stolk, “Variatie bij de Omroep: Een onderzoek naar de identiteitsbeleving binnen de VARA” (Masterscriptie, Universiteit Utrecht, 2013), 40-42.

¹¹ Stolk, “Variatie bij de omroep”, 40.

vormgegeven. Deze uitspraken zullen geanalyseerd worden om tot maatstaven voor pluriformiteit te komen. Vervolgens zullen de maatstaven voor pluriformiteit worden verbonden met concepten uit wetenschappelijke literatuur en scripties over fusies. Deze literatuur helpt te bepalen waar bij de AVROTROS het beste naar gekeken kan worden om gevolgen van de fusie voor de waarborging van pluriformiteit te kunnen benoemen.

Het meten van pluriformiteit zal gebeuren aan de hand van deelvraag 2 - *op welke manier leverden de AVRO en de TROS voor hun fusie een bijdrage aan pluriformiteit binnen de omroep en het bestel?* – en deelvraag 3 - *op welke manier levert de AVROTROS een bijdrage aan pluriformiteit binnen de omroep en het bestel?* Er moet namelijk eerst naar de oude situatie gekeken worden om iets over de situatie na de fusie te kunnen zeggen. Bovenstaande deelvragen zullen beantwoord worden met behulp van het binnen deelvraag 1 geschetste theoretische kader. Bij de beantwoording van deelvraag 2 zal gebruik worden gemaakt van de jaarverslagen over 2010, 2012 en 2013 van de AVRO en de TROS en de *Jaarrede 2013* van de AVRO. De passages die ons iets kunnen vertellen over de historie van de omroepen en de bijdrage aan de pluriformiteit van het bestel zullen met elkaar worden vergeleken. Hetzelfde geldt voor de beantwoording van deelvraag 3. Omdat er echter nog geen eerste gezamenlijk (jaar)verslag van de AVROTROS beschikbaar is, zal ook gebruik worden gemaakt van de *Samenvatting van het uitgewerkte plan voorgenomen besluit tot fusie*, de kijkcijfers van Stichting Kijkonderzoek, de website van de AVROTROS en krantenberichten waarin uitspraken worden gedaan over de fusie.

Deelvraag 1 over pluriformiteit en fusies wordt beantwoord in hoofdstuk 2. Het antwoord op deelvraag 2 komt vervolgens aan bod in hoofdstuk 3 over de situatie vóór de fusie. Tenslotte wordt deelvraag 3 over de situatie na de fusie behandeld in hoofdstuk 4, waarna in hoofdstuk 5 de hoofdvraag die binnen dit onderzoek centraal staat, beantwoord zal worden.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader: Pluriformiteit en fusies

De NPO wordt geacht op televisie een pluriform aanbod te verspreiden.¹² De vraag is nu hoe de gevolgen van een fusie voor de pluriformiteit binnen een omroepvereniging en het bestel kunnen worden gemeten. Hiertoe worden in dit hoofdstuk eerst de bevindingen van drie commissies die de afgelopen 14 jaar onderzoek hebben gedaan naar het functioneren van de NPO geanalyseerd: de commissie Rinnooy-Kan (2000-2004), de commissie Brouwer-Korf (2004-2008) en de commissie Brakman (2014). Deze informatie zal, om een volledig antwoord op de vraag te kunnen formuleren, worden gecombineerd met theoretische achtergronden uit literatuur over fusies.

2.1 Externe pluriformiteit: de omroepverenigingen

De onderzoekscommissies zijn het erover eens dat omroepverenigingen pluriformiteit mede vormgeven. Volgens de commissie Rinnooy-Kan wordt pluriformiteit door de omroepverenigingen extern veilig gesteld.¹³ Hiermee wordt bedoeld dat pluriformiteit binnen het bestel wordt gewaarborgd door het geheel van omroepen samen. Doordat mensen van oudsher lid zijn van een omroepvereniging op basis van hun religieuze of ideologische overtuigingen, zijn veel Nederlanders ‘drager’ van het systeem. Omdat de omroepen op dit moment samen rond de 3,5 miljoen leden hebben is het volgens de commissie Brakman onverstandig de waarde van omroepen te bagatelliseren. Het systeem geeft pluriformiteit en diversiteit mede vorm.¹⁴ Externe pluriformiteit is dus gebaseerd op representativiteit: elke omroep vertegenwoordigt een bepaald gedachtegoed.¹⁵ Dit betekent dat pluriformiteit binnen de NPO kan worden gemeten door te kijken naar de groepen die omroepen representeren. De vraag hierbij is of andere omroepen dezelfde groep bedienen, of dat de omroep een aanvulling is op het bestel.

2.2 Kritiek op het omroepbestel

De commissies hebben de nodige kritiek op het huidige systeem: het zit de omroepen in de weg. De commissie Rinnooy-Kan stelt dat de NPO haar doelstelling om representatief te zijn voor de gehele samenleving maar gedeeltelijk waar maakt.¹⁶ Dit komt doordat de publieke omroepen zowel met elkaar als met de commerciële omroepen concurreren. De programma’s waarin de (oorspronkelijke) identiteit van de omroepverenigingen naar voren komt niet trekken niet meer genoeg kijkers. Daarom

¹² “Mediawet 2008, artikel 2.1”

¹³ Visitatiecommissie landelijke publieke omroep 2000-2004, *Omzien naar de omroep* (Visitatiecommissie landelijke publieke omroep, 2004), 21.

¹⁴ *De Tijd Staat Open*, 25,54.

¹⁵ *De Tijd Staat Open*, 54,56.

¹⁶ *Omzien naar de Omroep*, 22.

worden naast specifieke identiteitsprogramma's veel andere programma's, geschikt voor een breed publiek, aangeboden.¹⁷ De omroepen verzaken hun identiteit om überhaupt bestaansrecht te behouden. Dit resulteert volgens de commissie Brouwer-Korf in een overlap in aanbod en bereik van doelgroepen.¹⁸ Daardoor loopt de externe waarborging van pluriformiteit schade op. Het publiek kan namelijk de specifieke afzender van een programma vaak niet meer noemen.¹⁹ De conclusie van de commissies is dan ook dat pluriformiteit op basis van representativiteit de snelle hedendaagse ontwikkelingen niet adequaat genoeg kan volgen.²⁰ Pluriformiteit moet in de toekomst daarom anders worden vormgegeven.²¹

2.3 Externe en interne pluriformiteit: een open bestel

De commissie Brakman stelt voor verder te bouwen aan pluriformiteit.²² Hiertoe wordt de betekenis van externe pluriformiteit veranderd. De commissie noemt pluriformiteit binnen de NPO die is vormgegeven door omroepverenigingen namelijk interne pluriformiteit. Er zou echter ook sprake moeten zijn van externe pluriformiteit. Dit betekent de openstelling van het bestel voor andere organisaties dan alleen de omroepen. Zij kunnen hun programma's rechtstreeks bij de NPO aanbieden. Dit zorgt voor 'dubbele pluriformiteit', via de omroepverenigingen en externe organisaties. Omroepen kunnen zich op deze manier beter op hun specifieke doelgroep richten.²³ Bovenstaande laat zien dat een pluriform bestel door de commissie Brakman belangrijker wordt gevonden dan de huidige monopolie van omroepverenigingen.

Er gaan bovendien er al jaren stemmen op voor een bestel waarin samenwerking tussen de omroepverenigingen en andere culturele en maatschappelijke organisaties mogelijk is. De VRT doet dit in België al jaren, waardoor ze volgens Manuel Kaal onderdeel van de samenleving is geworden.²⁴ Samenwerking met andere partners zou moeten helpen bij het verleggen van de focus van 'representatie van' naar 'relatie met' het publiek.²⁵ De relatie met het publiek kan tevens worden aangehaald door aandacht te besteden aan interactieve media. De commissie Brakman is namelijk van mening dat distributie via publieke netten in de toekomst niet garandeert dat de content wordt ook gevonden. Omroepen kunnen daarom alleen effectief zijn als zij hun publiek weten te bereiken op alle platforms. Door een "brede aanpak, brede programmering (..)en brede beschikbaarheid", wordt

¹⁷ *Omzien naar de Omroep*, 120, 111.

¹⁸ Visitatiecommissie Landelijke Publieke Omroep 2004-2008, Samenvatting van *De Publieke Omroep: het spel de spelers, het doel* (Den Haag: Grafisch Bedrijf Oranje van Loon bv, 2009), 17.

¹⁹ *De Tijd Staat Open*, 42.

²⁰ *De Tijd Staat Open*, 58.

²¹ *De Tijd Staat Open*, 57.

²² *Idem*, 54.

²³ *Ibidem*.

²⁴ Manuel Kaal, "Over wortels en antennes: verschillen tussen de publieke omroep in Vlaanderen en Nederland", *Boekman* 98 (2014): 92.

²⁵ *De Tijd Staat Open*, 72.

pluriformiteit een dynamisch gegeven.²⁶ Een belangrijke maatstaf voor de beoordeling van pluriformiteit is daarom de mate waarin een omroep de relatie met het publiek aanhaalt door zichtbaar te zijn in de samenleving, interactieve media en interactie met andere culturele partners.

2.4 Fusies

Nu bekend is waaraan pluriformiteit binnen een omroep kan worden afgemeten, moet gekeken worden welke begrippen helpen te kijken naar bedrijfsveranderingen als gevolg van een fusie.

Joost van der Gelt bestudeert in zijn scriptie *Fusies & Overnames* de slagingskansen van een fusie tussen confectiebedrijven mede door te kijken naar verschillende motivaties voor fusies. Commerciële bedrijven fuseren vaak omwille van het spreiden van risico's, het verbeteren van hun imago of het besparen van geld door efficiënter te werken.²⁷ Omdat de AVRO en de TROS niet vanuit bovenstaande motieven, maar onder druk van de overheid zijn gefuseerd, is het in dit geval zinvoller te kijken naar de partnerkeuze: waarom zijn juist de AVRO en de TROS gefuseerd?

Volgens Marc Epstein is het ook belangrijk te kijken naar het soort bedrijf dat er uit de fusie ontstaan is. Niet alle fusies zijn namelijk hetzelfde. Epstein onderscheidt drie soorten fusies. Er zijn fusies tussen bedrijven van gelijke grootte, waarbij 'het beste' van elk bedrijf wordt genomen om een nieuwe identiteit te vormen, maar ook fusies waarbij de organisaties binnen het nieuwe bedrijf autonoom actief blijven. Tenslotte bestaat er de inlijving van een klein bedrijf in de structuur van een grotere organisatie. Het kleinere bedrijf verdwijnt dan als het ware.²⁸ Volgens Sanneke van Dijken heeft de keuze voor een samenwerkingsvorm invloed op de organisatie-identiteit van het fusiebedrijf. Vaak is de organisatie-identiteit een mengeling van de identiteit van beide bedrijven, maar het kan ook zijn dat de identiteit van bedrijf de overhand heeft.²⁹ De vraag is nu hoe gemeten kan worden hoe de organisatie-identiteit van een fusiebedrijf is samengesteld. Davide Ravasi en Majken Schultz onderscheiden daartoe onder andere het 'social actor perspective'. Hierbinnen bestaat organisatie-identiteit uit door de bestuurders gemaakte claims over de organisatie.³⁰ Er kan bij de fusie tussen de AVRO en de TROS dus gekeken worden naar uitspraken die bestuurders van de oude omroepen en de nieuwe omroep doen over de (beoogde) identiteit van de organisaties. Als zij binnen de AVROTROS nog steeds als autonome bedrijven functioneren is er op het gebied van pluriformiteit wellicht ook niks veranderd. Om dit echter voldoende te kunnen meten, is het nodig te weten waaruit de identiteit van een organisatie bestaat .

²⁶ *De Tijd Staat Open*, 8, 41, 58.

²⁷ Joost van der Gelt, "Fusie & Overname: 'Een manier om de kans van slagen te vergroten'" (Bachelorscriptie, Amsterdam Fashion Institute, 2009), 9-14.

²⁸ Marc J. Epstein, "The Drivers of Success in Post-Merger Integration", *Organizational Dynamics* 33 (2009): 174.

²⁹ Sanneke van Dijken, "Fuseren: een nieuw imago, een nieuwe identiteit, een nieuwewind (Masterscriptie, Universiteit Twente, 2006), 16.

³⁰ Davide Ravasi en Majken Schultz, "Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal* 49 (2006): 434-435.

2.5 Merken

In de inleiding is besproken dat Kirsten Stolk in haar masterscriptie over identiteitsbeleving binnen de VARA het artikel ‘The Brand Relationship Spectrum’ gebruikt om iets te zeggen over identiteitsveranderingen binnen de VARA.³¹ Zij linkt organisatie-identiteit aan het ‘merk’ dat een organisatie uitstraalt. David Aker en Erich Joachimsthaler bespreken in ‘The Brand Relationship Spectrum’ verschillende manieren waarop het merkenportfolio van een bedrijf gestructureerd kan worden.³² De twee uitersten van structuren die Aaker en Joachimsthaler bespreken zijn het ‘branded house’ en het ‘house of brands’. Binnen een ‘branded house’ is het moedermerk dominant. Alle overige merken en producten, de ‘subbrands’, zijn direct gelinkt aan het moedermerk en haar imago.³³ Binnen een ‘house of brands’ structuur hebben de ‘subbrands’ geen directe link met het moedermerk. Ze opereren zelfstandig op een kleiner gedeelte van de markt.³⁴ Als de AVROTROS zich door de fusie bijvoorbeeld van een ‘branded house’ richting een ‘house of brands’ beweegt, zou dit erop kunnen wijzen dat pluriformiteit binnen de omroep op een andere manier wordt vormgegeven. Om dit te kunnen meten, zal eerst moeten worden besproken waar een ‘merk’ uit bestaat.

Ruud Boer maakt in zijn boek *Brand Design: Merkiditeit in woord en beeld* onderscheid tussen merkinnerlijk, merkuiterlijk en merkgedrag.³⁵ Onder merkinnerlijk vallen zaken als visie, missie en kernwaarden.³⁶ Onder merkuiterlijk vallen iconen. Het logo van een bedrijf is een icoon, maar bestuurders en bekende personen die zich aan een organisatie verbinden ook.³⁷ Onder merkgedrag vallen tenslotte de producten en diensten van een organisatie.³⁸ In het geval van de AVRO, de TROS en de AVROTROS zijn de producten natuurlijk de programma’s die gemaakt worden, maar ook andere diensten, zoals programmabladen die worden verspreid onder de leden en de online diensten die worden aangeboden. Merkinnerlijk, merkuiterlijk en merkgedrag kunnen dus worden geanalyseerd om iets te kunnen zeggen over de verschillen in organisatie-identiteit tussen de omroepen en de uitwerking die dit op de fusie heeft gehad.

2.6 Theoretisch kader

Nu pluriformiteit en fusies zijn besproken, moet de verbinding tussen deze twee begrippen worden gemaakt. Interne pluriformiteit zal binnen dit theoretisch kader worden gezien als pluriformiteit binnen een omroep. De externe pluriformiteit is de bijdrage van een omroep aan het bestel. externe

³¹ Stolk, Kirsten, ‘Variatie bij de Omroep: Een onderzoek naar de identiteitsbeleving binnen de VARA’ (Masterscriptie, Universiteit Utrecht, 2013), 20.

³² David A. Aaker en Erich Joachimsthaler, ‘The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge’, *California Management Review* 42 (2000): 8-9.

³³ Idem, 15.

³⁴ Idem, 10-11.

³⁵ Ruud Boer, *Brand Design: Merkiditeit in woord en beeld* (Amsterdam: Pearson Benelux, 2011), 4.

³⁶ Boer, XII.

³⁷ Boer, 145,158.

³⁸ Boer, 172.

pluriformiteit heeft te maken met de (oorspronkelijke) identiteit van een omroep. Deze kan daarom het beste worden gemeten door te kijken naar het merkinnerlijk van de omroep. Allereerst zal de historie van de oude omroepen moeten worden bestudeerd, daarna de missie, de visie en de kernwaarden van de organisaties.

Interne pluriformiteit kan worden gemeten door het merkgedrag te bestuderen. Zo wordt duidelijk wordt hoe een omroep haar missie nastreeft. Het gaat hierbij om de programma's die een omroep uitzendt. De vraag daarbij is of er pluriform wordt geprogrammeerd. Ook gaat het om de mate van samenwerking met culturele partners, het gebruik van interactieve media en de zichtbaarheid van de omroep in de samenleving. Hierbij is het zaak te beoordelen in hoeverre de omroep probeert de relatie met het publiek te leggen.

De veranderingen die de fusie heeft aangebracht aan de omroepidentiteit kan tenslotte worden benaderd door interne en externe pluriformiteit in combinatie met merkuiterlijk te meten. Niet alleen visie, missie en producten kunnen vervangen zijn, maar ook de iconen, zoals het logo en de bestuurders van de organisatie. Om dit voldoende te kunnen beoordelen is het van belang eerst te bestuderen wat de motivatie achter de fusie was en wat voor soort bedrijf er qua bedrijfsstructuur uit de fusie is ontstaan. Functioneren de omroepen apart binnen de organisatie ('house of brands') of is er sprake van een volledige fusie ('branded house')?

2.7 Conclusie

Het theoretisch kader dat in dit hoofdstuk is ontwikkeld kan als volgt schematisch worden weergegeven:

	<u>Externe pluriformiteit</u> (bijdrage aan het bestel)	<u>Interne pluriformiteit</u> (pluriformiteit binnen de omroep)	<u>Veranderingen na de fusie</u>
<u>Fusie algemeen</u>			- motivatie - bedrijfsstructuur
<u>Merkinnerlijk</u>	- historie - missie/ visie - kernwaarden/ programmabeleid <i>welke groep wordt gerepresenteerd? aanvulling op bestel?</i>		- historie - missie - visie - kernwaarden <i>welke groep wordt gerepresenteerd? aanvulling op bestel?</i>
<u>Merkuiterlijk</u>			Iconen: - logo - bestuurders
<u>Merkgedrag</u>		Producten en diensten: - programma's / genres <i>pluriforme programming?</i> - samenwerking - zichtbaarheid - interactieve media <i>relatie met publiek?</i>	Producten en diensten: - programma's / genres <i>pluriforme programming?</i> - samenwerking - zichtbaarheid - interactieve media <i>relatie met publiek?</i>

Dit kader zal in het volgende hoofdstuk gebruikt worden om de 'oude' omroepen AVRO en TROS afzonderlijk van elkaar te analyseren. In hoofdstuk 4 zal hetzelfde gebeuren met de fusieomroep, de AVROTROS.

Hoofdstuk 3 - De AVRO en de TROS: de situatie voor de fusie

In hoofdstuk twee is een theoretisch kader geschetst waarmee de gevolgen van een fusie tussen omroepen voor de bijdrage aan de pluriformiteit binnen de omroep en het bestel kunnen worden gemeten. Door dit kader zullen we nu kijken naar de AVRO en de TROS. De vraag is hoe zij voor hun fusie bijdroegen aan de pluriformiteit binnen de organisatie en het omroepbestel. Eerst zal worden gekeken hoe de omroepen hielpen bij het extern veilig stellen van de pluriformiteit van het bestel. Hiertoe worden de historie en het merkinnerlijk van de omroepen geanalyseerd. Daarna zal via een analyse van het merkgedrag gekeken worden hoe pluriformiteit intern gewaarborgd werd.

3.1 Externe pluriformiteit

3.1.1 Historie

De Algemeene Vereeniging Radio Omroep (A.V.R.O.) is in 1927 ontstaan uit een fusie van de Nederlandsche Omroep Vereeniging (NOV) en de Algemeene Nederlandsche Radio Omroep (ANRO). Oprichter Willem Vogt wilde een omroep stichten zonder voorkeur voor enige godsdienstige of politieke richting. Andere omroepen, zoals de Nederlandsche Christelijke Radio Vereeniging (NCRV) werden bijvoorbeeld gesticht door confessionele groeperingen om hun gedachtegoed te verspreiden. De AVRO zag zichzelf als de toekomstige nationale omroep. De overheid besliste in 1930 echter dat alle omroepen evenveel zendtijd zouden krijgen.³⁹ Volgens J.J. Woltjer komt dit omdat de overheid niet erkende dat de AVRO algemeen was. De AVRO werd gezien als een liberale vereniging en dus, net als de confessionele en socialistische omroepen, als vertegenwoordiger van een bepaald gedachtegoed.⁴⁰

De Televisie Radio Omroep Stichting (TROS) zag het levenslicht pas in 1964. De omroep is een nazaat van TV Noordzee, een piratenzender die korte tijd televisie-uitzendingen maakte vanaf het REM-eiland, net buiten de Nederlandse territoriale wateren. Ook de TROS ging bij haar oprichting niet uit van godsdienstige of politieke beginselen, maar wilde vooral programma's maken die het 'volk' wilde zien.⁴¹ Toch werd de TROS, vooral door haar programma TROS AKTUA, ook als rechtse omroep gezien.⁴²

De grondslagen van de AVRO en de TROS lijken dus op elkaar. De omroepen vertegenwoordigen beiden een brede groep mensen die zelf geen sterke religieuze of politieke

³⁹ "Van 1923 tot nu: De geschiedenis van de AVRO", AVROTROS, geraadpleegd op 16 oktober 2014, <http://web.avrotros.nl/Avro/historie/default.aspx>.

⁴⁰ Jan Juliaan Woltjer, *Recent Verleden* (Amsterdam: Balans, 1992).

⁴¹ "Historie", AVROTROS, geraadpleegd op 16 oktober 2014, <http://www.avrotros.nl/over-avrotros/historie/>.

⁴² Bas Kromhout, "Omroepbeleid altijd tweeslachtig", *Historisch Nieuwsblad 2* (2010), geraadpleegd op 16 oktober 2014, <http://www.historischnieuwsblad.nl/nl/artikel/26363/omroepbeleid-altijd-tweeslachtig.html>.

voorkeur heeft. De beide omroepen wordt een liberaal-rechts geluid toegeschreven. Dit komt volgens de omroepen zelf niet voort uit een politieke ideologie. Als algemene omroep was de AVRO in 1927 sowieso een aanvulling op de pluriformiteit van het bestel. In hoeverre de TROS als nieuwkomer iets toevoegde ten opzichte van de AVRO zal moeten blijken uit het merkinnerlijk en het merkgedrag van de omroepen.

3.1.2 Missies, kernwaarden en programmabeleid

De missie van de AVRO luidde als volgt: “De onafhankelijke AVRO stimuleert de vrijheid in onze samenleving door “content” crossmediaal aan te bieden vanuit een ruimdenkende levenshouding.”⁴³

De AVRO vond persoonlijke verantwoordelijkheid en vrije meningsvorming belangrijk en wilde dit stimuleren. De kernwaarden van de AVRO zijn dan ook altijd ‘vrijheid, verdraagzaamheid en verantwoordelijkheid’ geweest.⁴⁴

De missie van de TROS werd in het jaarverslag over 2012 als volgt omschreven:

“Onafhankelijkheid tekent de TROS: wij zijn geen zuil, maar een fundament. De kijkers zijn er niet voor ons. Wij zijn er voor de kijkers. We leggen met onze programma’s de nadruk op wat mensen bindt, niet op wat mensen verdeelt. We richten ons op gewone mensen. Want dat zijn we in essentie allemaal. U en ik. Van timmerman tot notaris. We maken geen programma’s die je leuk zou moeten vinden. Maar programma’s die de kijkers echt leuk vinden. Of boeiend, interessant, ontroerend, onthullend. De TROS brengt mensen samen. En dat zullen wij, met de steun van onze achterban, altijd blijven doen.”⁴⁵

De TROS wilde graag een toegankelijke en begrijpelijke volksomroep zijn. In plaats van van de verschillen werd uitgegaan van de gemene deler in de samenleving. “Als Nederland in hokjes is verdeeld, dan zijn wij het marktplein waarop iedereen samenkomt”, aldus de TROS.⁴⁶ Bovendien liet de TROS in het jaarverslag over 2012 weten trots te zijn op haar profiel als brede omroep.⁴⁷

Kijkende naar de missies van beide omroepen valt op dat ze ‘onafhankelijkheid’ hoog in het vaandel hebben staan. Waar de TROS echter vooral focust op het samenbrengen van mensen, spreekt de AVRO juist het ‘verantwoordelijke’ individu aan. Het lijkt erop dat de TROS door de toegankelijke toon van hun missie een nog breder publiek aan wilde spreken dan de AVRO. Dit komt ook naar voren in het programmabeleid. Waar de AVRO kunst & cultuur en opinie & debat als speerpunten noemt, onderscheidt de TROS zich door aandacht te besteden aan Nederlandse muziek en

⁴³ AVRO, Mediacode AVRO, 20 december 2011, geraadpleegd op 16 oktober 2013, <http://web.avrotros.nl/Avro/Verantwoording/>, 3.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ TROS, TROS Jaarverslag 2012, geraadpleegd op 16 oktober 2013, http://www.trosjaarverslag.nl/uploads/media/Printversie_TROS_JV_2012.pdf, 6.

⁴⁶ “Historie”, AVROTROS, geraadpleegd op 16 oktober 2014, <http://www.avrotros.nl/over-avrotros/historie/>.

⁴⁷ TROS Jaarverslag 2012, 5.

amusement.⁴⁸ De speerpunten binnen het programmabeleid van de omroepen verschillen dus van elkaar. Hierdoor bedienen de omroepen toch een andere groep binnen de markt en vulde ook nieuwkomer TROS de pluriformiteit van het omroepbestel aan.

3.2 Interne pluriformiteit

3.2.1 Programma's en zichtbaarheid in de samenleving

Beide omroepen gaven aan breed te willen programmeren. De TROS noemde naast Nederlandse muziek en amusement haar paradepaardjes binnen genres als drama (FLIKKEN MAASTRICHT), consumentenrubrieken (RADAR) en actualiteitenrubrieken (EENVANDAAG).⁴⁹ De AVRO gaf zelfs aan binnen alle genres actief te willen zijn.⁵⁰ Volgens het jaarverslag van de AVRO over 2010 zond de AVRO dat jaar 172 programma's uit. Hiervan vielen er 88 binnen het genre kunst en cultuur en maar 4 binnen opinie en debat.⁵¹ Wel programmeerde de AVRO de 172 programma's verdeeld over 6 genres.⁵² Op basis van de missie en de programma's kan dus gezegd worden dat de AVRO intern pluriformiteit waarborgde door breed te programmeren. Van de TROS is helaas geen lijst met programma's beschikbaar. Op basis van de programmaspeerpunten en paradepaardjes, samen goed voor vijf genres, kunnen we echter aannemen dat ook de TROS door breed te programmeren intern pluriformiteit waarborgde.

Zowel de AVRO als de TROS benadrukten dat zij een omroep willen zijn die midden in de samenleving staat. De AVRO organiseerde een aantal jaren 'Een Zomer Vol Kunst en Cultuur'. Hiertoe was de AVRO in juni, juli en augustus als mediapartner of medeorganisator bij bijna alle grote culturele evenementen aanwezig.⁵³ Ook sprak de AVRO al in 2010 over de ontwikkeling van een AVRO-huis in Amsterdam, waarmee de omroep haar plek in de samenleving zichtbaar wilde maken en interactie wilde creëren.⁵⁴ Met de 'fysieke' zichtbaarheid van de AVRO en de samenwerking met externe partners lijkt dus niks mis. Hierop moet wel worden aangemerkt dat de evenementen waarbij de AVRO aanwezig was vooral kunst- cultuurliefhebbers trekken. De AVRO is wellicht dus niet voor iedereen zichtbaar. Toch werd op deze manier bijgedragen aan de interne pluriformiteit van de omroep.

Eerder is al gezegd dat de TROS graag een marktplein wil zijn waarop iedereen samenkomt. Dit gebeurt ook letterlijk. Met TROS MUZIEKFEEST OP HET PLEIN, een programma dat telkens in een

⁴⁸ AVRO, Mediacode AVRO, 6.

TROS Jaarverslag 2012, 5.

⁴⁹ TROS Jaarverslag 2012, 5.

⁵⁰ AVRO, Mediacode AVRO, 10.

⁵¹ AVRO, AVRO Jaarverslag 2010, geraadpleegd op 16 oktober 2014, <http://web.avrotros.nl/legacy/jaarverslag/2010/>, 8-9.

⁵² Ibidem

⁵³ "Een zomer vol kunst en cultuur", Het Betere Tekstwerk, geraadpleegd op 17 oktober 2014, <http://www.hetbetere tekstwerk.nl/userfiles/files/AVRO%20Kunst%20%26%20Cultuur%20special%202009.pdf>.

⁵⁴ AVRO Jaarverslag 2010, geraadpleegd op 16 oktober 2014, <https://www.yumpu.com/nl/document/view/20221220/untitled-tros-jaarverslag-2012/13>, 5.

andere Nederlandse stad wordt opgenomen, komt de TROS al jaren letterlijk naar de mensen toe. Ook organiseerde de TROS al enkele malen ‘Flikkendag’, de fandag van het populaire programma FLIKKEN MAASTRICHT.⁵⁵ De TROS is dus zichtbaar in de samenleving, al dan niet hun voor eigen doelgroep, en draagt daarmee bij aan de eigen interne pluriformiteit.

3.2.2 Interactieve media

Op het gebied van interactieve media valt er voor beide omroepen nog iets te winnen. De AVRO liet in hun jaarverslag over 2010 weten dat alle medewerkers een training crossmediaal werken volgen. De omroep bekleed op dat moment maar een 8^e positie in de ranglijst van publieke omroepen op internet.⁵⁶ In 2013 wordt bij het programma WIE IS DE MOL? wel gebruik gemaakt van een zogenoemd ‘tweede scherm’.⁵⁷ Het lijkt er dus op dat de AVRO de afgelopen jaren de relatie met het publiek probeerde aan te halen. Het aantal pagina’s dat in het jaarverslag wordt besteed aan ‘nieuwe media’ is echter nog veel lager dan het aantal pagina’s dat aan televisie wordt besteed. Voor een omroep die het woord crossmediaal in hun missie heeft staan, is dat frappant.

De TROS deed het op internet beter dan de AVRO. In 2010 had de TROS van alle omroepen het hoogste bereik op internet. De TROS koos er dan ook voor om hun sterke bestaande merken crossmediaal uit te breiden.⁵⁸ Een goed voorbeeld hiervan is ‘sterren.nl’. In de jaarverslagen over 2010 en 2012 wordt hier zelfs een aparte paragraaf aan gewijd. Naast een website was sterren.nl ook een digitaal themakanaal op televisie (Sterren24) en een digitale radiozender.⁵⁹ Met sterren.nl had de TROS dus een sterk crossmediaal merk in handen. In het jaarverslag over 2013 wordt echter maar één enkele pagina aan ‘nieuwe media’ besteed. Ook binnen TROS lijkt televisie nog altijd met stip op nummer één te staan. Hoewel ze het proberen, wordt pluriformiteit binnen zowel de TROS als de AVRO dus eerder gewaarborgd doordat zij zichtbaar zijn in de samenleving dan door hun aandacht voor interactieve media.

3.3 Conclusie

De AVRO en de TROS droegen beiden extern bij aan de pluriformiteit van het bestel door programma’s die vrij zijn van politieke of religieuze achtergronden en geschikt zijn voor een groot publiek te programmeren. Bij de AVRO waren de speerpunten kunst & cultuur en opinie & debat, bij de TROS Nederlandse muziek en amusement. Aan de interne pluriformiteit van de eigen omroep droegen zowel de AVRO als de TROS bij door breed te programmeren. Ook waren beide omroepen

⁵⁵ ‘‘Flikkendag Maastricht’’, VVV Maastricht, geraadpleegd op 27 oktober 2014, <http://www.vvymaastricht.nl/flikkendag-maastricht.html>.

⁵⁶ AVRO Jaarverslag 2010, 6.

⁵⁷ AVRO Jaarverslag 2013, geraadpleegd op 16 oktober 2014, http://www.avrotros.nl/fileadmin/redactie/download/pdf/avro_jv_2013.pdf, 29.

⁵⁸ TROS Jaarverslag 2010, 8.

⁵⁹ TROS Jaarverslag 2010, 9.
TROS Jaarverslag 2012, 16.

pluriform omdat ze, al dan niet voor bepaalde groepen, zeer zichtbaar waren in de samenleving. Het beleid op het gebied van interactieve media lijkt vooruit te gaan, maar draagt in mindere mate dan bovenstaande zaken bij aan de interne pluriformiteit van de omroepen. In hoofdstuk 4 zal met behulp van het theoretisch kader worden bekeken op welke manier de fusieomroep AVROTROS extern bijdraagt aan een pluriform bestel en interne pluriformiteit waarborgt.

Hoofdstuk 4 - AVROTROS: de situatie na de fusie

In het verlengde van hoofdstuk 3 zal in dit hoofdstuk op basis van het theoretische kader worden gekeken op welke manier de AVROTROS intern pluriformiteit vormgeeft en extern een bijdrage levert aan de pluriformiteit van het omroepbestel. Dit zal ook hier gebeuren aan de hand van een analyse van het merkinnerlijk, merkuiterlijk en merkgedrag van de omroep. Zoals ter sprake is gekomen is het bij een fusie echter eerst van belang de motivatie achter de fusie en de bedrijfsstructuur van de fusieomroep te bestuderen. Het merkuiterlijk van de AVROTROS zal in de paragraaf over de bedrijfsstructuur van de AVROTROS worden meegenomen.

4.1 Externe pluriformiteit

4.1.1 Het waarom van de fusie

In het jaarverslag over 2010 liet de AVRO weten dat de VPRO en de TROS op basis van grondslag, omvang en ambitie als meest logische fusiepartners uit de bus waren gekomen.⁶⁰ Gesprekken tussen de AVRO en de VPRO leidden niet tot een ‘gezamenlijk gedragen fusieperspectief, waarna werd aangestuurd op samenwerking met de TROS. De AVRO en de TROS in maakten in 2011 bekend te willen gaan fuseren.⁶¹

De fusie met de TROS lijkt zoals de AVRO al aangaf, logisch. Qua grootte kwamen de omroepverenigingen overeen. In 2009 had de AVRO 403.522 leden, de TROS had er 465.455.⁶² Ook weten we dat de grondslagen van de AVRO en de TROS overeenkomen. Beiden wilden een algemene omroep zijn die programma’s maakt voor een breed publiek. In de *Samenvatting van het uitgewerkte plan voorgenomen tot fusie* staat dan ook dat “de missie en identiteit van beide omroepen is geworteld in ‘onafhankelijkheid’”.⁶³ Daarom stelt de AVRO dat ze in het werken vanuit kernwaarden hun gelijke in de TROS hebben gevonden.⁶⁴ Critici wijzen echter op de verschillen in publieksbereik. Bert Huisjes, directeur van omroep WNL, noemt de fusie in het *NRC* in 2011 bijvoorbeeld een “gedwongen huwelijk tussen een nette museumbezoekster en een heel volkse jongen”.⁶⁵ Joost van Velzen wijst er in *Trouw* echter op dat de identiteit van de AVRO altijd al tweeledig is geweest,

⁶⁰ AVRO Jaarverslag 2010, 26.

⁶¹ Edme Kooistra, “VPRO gaat solo”, BNR.nl, 9 mei 2011, geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.bnr.nl/radio/bnr-mediazaken/2011/05/06/vpro-gaat-solo>.

⁶² ‘Fusie AVRO en TROS’, Metro, geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.metronieuws.nl/entertainment/fusie-avro-en-tros/SrZkef!ge04s1jmf2Bo/>.

⁶³ “Positief advies Commissariaat voor de Media over erkenning omroepen”, Commissariaat voor de media, geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.cvdm.nl/nieuws/ledenaantal/>.

⁶⁴ AVRO en TROS, Fusie AVRO en TROS: De grootste onafhankelijke omroep, verankerd in de samenleving. Samenvatting van het uitgewerkte plan voorgenomen besluit tot fusie. Weergave van de beoogde, nieuwe organisatie, 4 juni 2013, 4.

⁶⁵ AVRO Jaarverslag 2013, 69.

⁶⁶ Jan Benjamin, “Zes publieke omroepen gaan fuseren omdat het moet van de minister. Maar passen de partners bij elkaar?”, *NRC Handelsblad*, 8 november 2011.

aangezien zij het accent leggen op amusement én kunst en cultuur.⁶⁶ De ambitie van de omroepen komt dan ook overeen. De tweeledigheid van de AVRO betekent een breed publieksbereik en dit wil de TROS ook. De omroepen zijn dus op basis van grondslag, grootte en ambitie met elkaar in zee gegaan. Daardoor mogen we er vanuit gaan dat de AVROTROS extern haar bijdrage levert aan de pluriformiteit van het bestel door vrij van politieke of religieuze grondslagen te programmeren voor een breed publiek.

4.1.2 De uitwerking van de fusie

In het theoretisch kader is ter sprake gekomen dat er grofweg drie vormen van fusies te onderscheiden zijn. De vorm die het meest past bij de fusie van de AVRO en de TROS, is de vorm waarbij het beste van twee enigszins gelijkwaardige bedrijven wordt gecombineerd binnen een compleet nieuwe organisatie.⁶⁷ Door de overeenkomende grondslagen, kernwaarden en groottes van de omroepen kunnen we de organisaties als enigszins gelijkwaardig beschouwen. Ook staat in de *Samenvatting van het uitgewerkte plan voorgenomen besluit tot fusie* letterlijk beschreven dat er bij de fusie rekening gehouden werd met ‘best practices’ uit beide organisaties.⁶⁸

De AVRO en de TROS besloten niet ‘halfslachtig’ twee afzonderlijke merken in stand houden, maar gingen voor een volledige fusie.⁶⁹ De culturen van beide omroepen smelten samen en de AVROTROS moet zijn eigen DNA ontwikkelen. De omroepen besloten ook samen een nieuw kantoorpand te betrekken. Volgens Willemijn Maas, oud-directeur van de AVRO, zorgt dit voor de bundeling van nieuwe krachten en energie.⁷⁰ Alle afdelingen zijn in elkaar zijn geschoven en er is sprake is van één geïntegreerd mediabeleid.⁷¹ Op de nieuwe AVROTROS website zijn zelfs alle oude verantwoordingsdocumenten offline gehaald. De AVRO en de TROS wensen dus niet meer als aparte omroepen te worden gezien.

De AVROTROS heeft ook gekozen voor een nieuw merkuiterlijk. Er is een nieuwe slogan ontwikkeld en het nieuwe logo verwijst niet naar een van de oude logo’s. Er is zelfs nagedacht over een totaal nieuwe naam. Toch is uiteindelijk besloten alle bestaande en nieuwe programma’s uit te zenden onder de naam AVROTROS.⁷² Ook is er voor gekozen de nieuwe omroep door een nieuw ‘icoon’ te laten besturen. Oud-directeuren Willemijn Maas (AVRO) en Peter Kuipers (TROS) stapten op en maakten plaats voor Eric van Stade.

⁶⁶ Joost van Velzen, ‘Fusie Avro en Tros is een gedegen huwelijk tussen kunst en kitsch’, Trouw.nl, 7 mei 2011, geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/2074899/2011/05/07/Fusie-Avro-en-Tros-is-een-gedegen-huwelijk-tussen-kunst-en-kitsch.dhtml>.

⁶⁷ Marc J. Epstein, ‘The Drivers of Success in Post-Merger Integration’, *Organizational Dynamics* 33 (2009): 174.

⁶⁸ Samenvatting voorgenomen besluit tot fusie, 11.

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ AVRO Jaarverslag 2013, 5.

⁷¹ AVRO Jaarverslag 2013, 34.

⁷² ‘Geen nieuwe naam voor AVROTROS’, Villamedia, 8 juli 2014, geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/geen-nieuwe-naam-voor-avrotros/>.

Ook de ledenverenigingen zijn gefuseerd.⁷³ Dit betekent dat je niet meer afzonderlijk lid van de AVRO of de TROS kunt worden of zijn: je bent lid van de AVROTROS. Alleen de omroepbladen zijn niet gefuseerd en bestaan nog afzonderlijk van elkaar en onder de oude namen. Volgens AVROTROS-directeur Eric van Stade is dit gedaan zodat de huidige leden zich niet vervreemd van, maar juist thuis gaan voelen bij de AVROTROS.⁷⁴ Ondanks het feit dat de AVROTROS streeft naar een volledige fusie, wordt er voor de bestaande leden dus toch gecompromitteerd. Op basis van bovenstaande kunnen we aannemen dat de AVROTROS in ieder geval voornemens is om een nieuwe organisatie-identiteit te ontwikkelen met behulp van de sterke punten van beide omroepen en zo een nieuw ‘branded house’ te bouwen. Het is niet de bedoeling dat beide merken apart van elkaar binnen een ‘house of brands’ structuur blijven functioneren.⁷⁵ De vraag is nu of dit ook tot uiting komt in de missie en het beleid van de fusieomroep.

4.1.3 De missie en het programmabeleid

De missie van de AVROTROS luidt als volgt:

“AVROTROS is er voor iedereen. Betrokken bij de maatschappij, informeren, vermaken en verbinden we op een toegankelijke wijze vanuit een positieve visie.

Onze kernwaarden zijn daarbij richtinggevend: onafhankelijk, positief en verbindend.

AVROTROS wil de omroep zijn met het grootste bereik en de hoogste waardering.”⁷⁶

Verder zegt de AVRO in 2013 dat de AVROTROS straks wil staan voor “onafhankelijkheid, verbindend, positief, uitnodigend, respectvol en eigentijds”. De omroep richt zich op het maatschappelijk middenveld en zal het land intrekken met talloze evenementen.⁷⁷

De missie is algemeen is gehouden. Het woord ‘onafhankelijk’ zat in zowel de AVRO- als de TROS-missie. Verder komen het ‘verbinden’ en ‘het midden in de maatschappij willen staan’ uit de TROS-missie terug. De missie zegt niets over hoe de kernwaarden binnen de nieuwe omroep zullen worden ingevuld. Hiervoor moeten we verder kijken. Het jaarverslag van de AVRO over 2013 stelt dat de combinatie van de speerpunten van de AVRO en de TROS leidt tot een nieuwe omroepvereniging die leidend is op het gebied van kunst & cultuur, amusement, consument & veiligheid en opinie & debat.⁷⁸ Dit betekent dus dat zowel de speerpunten van het programmabeleid van de AVRO als die van de TROS blijven bestaan. In de *Samenvatting van het uitgewerkte plan voorgenomen besluit tot fusie* staat dan ook dat kunst en cultuur het belangrijkste te behouden segment

⁷³ AVRO Jaarverslag 2013, 5.

⁷⁴ “AvroTros laat omroepbladen in tact”, Mediacourant, geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.mediacourant.nl/?p=165882>.

⁷⁵ “The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge”, 8-9.

⁷⁶ “Missie”, AVROTROS, geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.avrotros.nl/over-avrotros/missie/>.

⁷⁷ AVRO Jaarrede 2013, 3-4.

⁷⁸ AVRO Jaarverslag 2013, 69.

van de AVRO is en ‘Nederlandse muziek’ dat van de TROS. De organisatie maakt dus gebruik van een nieuw merkuiterlijk, maar voegt qua programmabeleid inderdaad de ‘best practices’ van beide omroepen samen. Enerzijds onderschrijft dit de eerdere bewering dat de AVROTROS voornemens is van de organisatie een ‘branded house’ te maken. Echter, met zoveel programmaspeerpunten is het lastiger één sterk merk uit te stralen. Het gevaar ligt dus op de loer dat programma’s of segmenten van zichzelf een bekender merk worden dan de AVROTROS, zoals in een ‘house of brands’ structuur.⁷⁹

4.2 Interne pluriformiteit

4.2.1 Programma’s en zichtbaarheid in de samenleving

Het programmabeleid laat in ieder geval zien dat de AVROTROS door breed te programmeren interne pluriformiteit waarborgt. Helaas is het vanwege het korte bestaan van de AVROTROS lastig om aan concrete kwantitatieve informatie over de programma’s te komen. Stichting Kijkonderzoek heeft een lijst beschikbaar gesteld met kijkcijfergegevens van 47 AVROTROS-programma’s uit 2014. Deze lijst is niet compleet en dus niet representatief voor de gehele programmering van de omroep. Van de 47 AVROTROS programma’s werden er zeker 12 oorspronkelijk door de TROS en 12 oorspronkelijk door de AVRO uitgezonden. 9 programma’s zijn nieuw gemaakt door de AVROTROS.⁸⁰ De verhouding tussen programma’s van beide oude omroepen en nieuwe programma’s lijkt op basis van deze lijst redelijk in balans. Dit komt overeen met het doel om naast het combineren van de ‘best practices’ van beide organisaties ook nieuw DNA te ontwikkelen.

In hun missie laat de AVROTROS weten dat ze de omroep met de hoogste waardering willen zijn.⁸¹ Dit lijkt te lukken, aangezien de AVROTROS in 2014 voor hun programma’s 6 Gouden Kalveren (RAMSES, AANMODDERFAKKER EN HEMEL OP AARDE), de Televiziering (FLIKKEN MAASTRICHT), de Zilveren Nipkowschijf (RAMSES) en de Prix Europa (RAMSES) heeft gewonnen.⁸² Ook de kijkcijfers over 2013 beloven veel. Afgelopen jaar stonden de AVRO en de TROS samen maar liefst met 17 programma’s in de kijkcijfer top 100, meer dan elke andere (fusie)omroep.⁸³ Veel reguliere programma’s uit deze lijst werden of worden dit jaar weer door de AVROTROS uitgezonden. Het enige bekende en goedbekeken programma dat volgend jaar vooralsnog het veld lijkt te moeten ruimen is het TROS-programma VERMIST.⁸⁴

Ook de AVROTROS probeert de relatie met het publiek aan te halen. In 2014 ging de omroep

⁷⁹ “The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge”, 8-9.

⁸⁰ Erna Verkerk, e-mail bericht naar auteur, 23 oktober 2014.

⁸¹ “Missie”, AVROTROS, geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.avrotros.nl/over-avrotros/missie/>.

⁸² “Serie over Ramses Shaffy wint Prix Europa”, NBF.nl, geraadpleegd op 28 oktober 2014, <http://www.nbf.nl/2014/10/27/serie-over-ramses-shaffy-wint-prix-europa/>.

“Resultaten voor avrotros nipkowschijf”, Twitter, geraadpleegd op 28 oktober 2014, <https://twitter.com/search?q=avrotros%20nipkowschijf&src=typd>.

⁸³ “Jaar top 100 exclusief sport”, Kijkonderzoek, geraadpleegd op 28 oktober 2014, https://kijkonderzoek.nl/component/com_kijkcijfers/Itemid,133/file,n1-0-1-p.

⁸⁴ “TROS Vermist verdwijnt van de buis”, Showbizznetwork, geraadpleegd op 28 oktober 2014, <http://www.showbizznetwork.nl/website/tros-vermist-verdwijnt-van-de-buis/>.

bijvoorbeeld door met het uitzenden van TROS MUZIEKFEEST OP HET PLEIN. Ook het AVRO-huis, waar de omroep in 2013 over sprak, is op 13 mei 2014 door de AVROTROS geopend onder de naam VondelCS.⁸⁵ Weliswaar organiseerde de AVROTROS dit jaar niet meer de ‘Zomer Vol Kunst en Cultuur’, met VondelCS kwam daar een verenigingshuis voor in de plaats waarmee de AVROTROS het gehele jaar zichtbaar is. We kunnen derhalve niet zeggen dat de omroep niet zichtbaar is, een deel van de interne pluriformiteit wordt hierdoor ook zeker vormgegeven. Echter, door de AVROTROS worden op dit moment vooral de ‘oude’ plannen van de AVRO en de TROS uitgevoerd. Voor een omroep die de publiekste omroep van Nederland wil zijn en zeer zichtbaar in het land, is er na de fusie nog weinig tot geen nieuw DNA gecreeërd.⁸⁶

4.2.2 Interactieve media

De AVROTROS heeft ervoor gekozen video en audio als aparte segmenten te laten functioneren, terwijl de interactieve media worden aangestuurd vanuit de afdeling video.⁸⁷ De AVROTROS geeft aan interactieve media vooral willen gebruiken voor de werving van leden en het bouwen van ‘communities’ rond thema’s.⁸⁸ Verder wordt de doelstelling echter niet gespecificeerd. Dit is opmerkelijk, omdat de TROS in 2013 nog laat weten niet meer heilig te geloven in het aan zich binden van publiek door lidmaatschap.⁸⁹ Ook vertelt een online blog van Jan Giesen ons dat de AVROTROS pas in augustus 2014, toen de omroep al 8 maanden onder de ‘voorlopige naam’ AvroTros uitzond, het Twitter account @AVROTROS probeerde te registreren. Van Giesen had dit account in mei 2013 op zijn naam gezet, omdat hij zich verbaasde over het feit dat het account twee jaar na de bekendmaking van de fusieplannen nog niet was geregistreerd.⁹⁰ Dit onderstreept het beeld dat de AVROTROS interactieve media minder belangrijk acht dan de televisieprogrammering. We kunnen dus niet zeggen dat het interactieve mediabeleid van de AVROTROS wezenlijk bijdraagt aan een pluriforme omroep. De AVROTROS buit de voorsprong die de TROS de afgelopen jaren had op het gebied van internet niet uit. Dit is jammer, aangezien interactieve media door de commissie Brakman juist als speerpunt voor de toekomst bij de waarborging van pluriformiteit worden gezien.⁹¹

⁸⁵ “Muziekfeest op het plein”, Sterren.nl, geraadpleegd op 28 oktober 2014, <http://www.sterren.nl/programma-s/tv-pips/tros-muziekfeest/trosmuziekfeest-tv-actueel/>.

⁸⁶ “VondelCS”, AVROTROS, geraadpleegd op 28 oktober 2014, <http://web.avrotros.nl/cultuur/vondelcs/over/>.

⁸⁷ Samenvatting voorgenomen besluit tot fusie 6-7.

⁸⁸ Samenvatting voorgenomen besluit tot fusie, 11, 18.

⁸⁹ Samenvatting voorgenomen besluit tot fusie, 9.

⁹⁰ TROS Jaarverslag 2013, 2.

⁹¹ Jan Giesen, “Het verhaal over @avrotros en waarom ik naar het Televizier-ring gala ga”, Tumblr, geraadpleegd op 28 oktober 2014, <http://jangiesen.tumblr.com/>.

⁹¹ *De Tijd Staat Open*, 8, 41, 58.

4.3 Conclusie

De AVROTROS is een bedrijf waarbinnen de merken van de AVRO en TROS op basis van het ‘best practices’-principe zijn samengevoegd. De organisatie lijkt een ‘branded house’-structuur te beogen, maar mede door het brede programmabeleid en het behouden van de omroepbladen lukt dit nog niet volledig. De omroep draagt extern bij aan de pluriformiteit van het bestel omdat het de enige omroep is die zegt onafhankelijk te zijn van politieke en ideologische grondbeginselen en niet programmeert voor een zeer specifieke doelgroep. De AVROTROS is van plan erg breed te programmeren. Dit draagt bij aan de interne pluriformiteit van de omroep. Ook wil AVROTROS als omroep naar de mensen toe te komen. Dit kan duiden op een versterking van de interne pluriformiteit door een zichtbare plek in de samenleving, echter, er zijn nog geen nieuwe activiteiten ontwikkeld die de leden van beide oude omroepen bedienen. Wat betreft het interactieve mediabeleid lijkt de AVROTROS geen tot in detail uitgewerkte plannen te hebben. De omroep wil deze tak wel verder ontwikkelen, maar het doordat er geen aparte afdeling voor interactieve media is en slordig wordt omgaan met social media, kunnen we niet zeggen dat interactieve media een sterke bijdrage leveren aan de interne pluriformiteit van de omroep.

Hoofdstuk 5 – Conclusie

5.1 Samenvatting

In dit bachelor eindwerkstuk is ter sprake gekomen hoe pluriformiteit binnen een omroep (interne pluriformiteit) en het bestel (externe pluriformiteit) na een omroepfusie het beste kunnen worden afgemeten. Externe pluriformiteit kan worden gemeten door te kijken naar het merkinnerlijk van een organisatie, interne pluriformiteit door de producten en diensten van een organisatie te analyseren. Om de veranderingen naar aanleiding van een fusie te begrijpen, is het ook belangrijk de motivatie achter de fusie, het merkgedrag en de structuur van de fusieorganisatie te bestuderen.

De AVRO en de TROS droegen beiden bij aan de externe pluriformiteit van het bestel door te claimen ‘onafhankelijk’ en niet voor een zeer specifieke doelgroep te programmeren. De omroepen hadden verschillende speerpunten binnen de programmering (de TROS Nederlandse muziek, de AVRO kunst en cultuur) maar programmeerden daarnaast vooral heel breed. Beide omroepen waren, al dan niet voor bepaalde groepen, zichtbaar in de samenleving. De TROS deed het beter op het gebied van interactieve media dan de AVRO, maar voor beide omroepen geldt dat er nog te weinig aandacht aan interactieve media werd besteed om te kunnen zeggen dat ze dit voldoende gebruiken om interne pluriformiteit te waarborgen.

De AVRO en de TROS zijn gefuseerd omdat hun grondslagen, omvang en ambities overeenkwamen. De omroepen kozen voor een volledige fusie waarbij de ‘best practices’ van beide organisaties werden gecombineerd. Het voornemen is dus om van de AVROTROS een ‘branded house’ te maken.⁹² Het merkuiterlijk van de organisatie is nieuw, het merkinnerlijk en het merkgedrag zijn een optelsom van de oude omroepen. De AVROTROS draagt bij aan externe pluriformiteit door de enige omroep te zijn die niet programmeert voor een specifieke doelgroep. De AVROTROS waarborgt interne pluriformiteit door breed te programmeren en op dezelfde manier als de AVRO en de TROS zichtbaar te zijn in de samenleving. Helaas niet door hun interactieve mediabeleid, omdat ze laten zien dat ze televisie belangrijker vinden dan interactieve media.

5.2 Beantwoording hoofdvraag

Bovenstaande betekent dat de gevolgen van de fusie tussen de AVRO en de TROS voor de manier waarop zij intern pluriformiteit waarborgen en extern een bijdrage leveren aan de pluriformiteit van het bestel niet heel groot lijken te zijn. Omdat de omroepen elkaar op basis van hun grondslag, omvang en ambitie hebben gevonden, draagt de nieuwe fusieomroep dezelfde kernwaarden uit als de AVRO en de TROS. Ook de speerpunten binnen het programmabeleid van de oude omroepen zijn overeind gebleven, alsmede het voornemen om ‘naar het publiek toe te komen’ en het matige

⁹² “The Brand Relationship Spectrum”, 8-9.

functioneren op het gebied van interactieve media. Er is qua structuur gekozen voor een volledige fusie. Echter, binnen het nieuwe ‘merk’ AVROTROS zien we vooralsnog vooral de contouren van de oude omroepen, al is het onder vermelding van een nieuw logo en een nieuwe naam. Een echte nieuwe identiteit is binnen en door de fusieomroep nog niet gevormd. Dit neemt niet weg dat het feit dat de AVRO en de TROS gefuseerd zijn positieve gevolgen kan hebben voor hun plaats binnen het bestel. De oude omroepen overlaptten elkaar namelijk deels en dat betekent dat wanneer zij niet waren gefuseerd, er wellicht een van hen had moeten sneuvelen. Als brede ‘algemene’ fusieomroep staan ze sowieso sterker in het bestel.

5.3 Aanbevelingen

Er zijn nog weinig signalen van de beoogde nieuwe identiteit van de AVROTROS te zien. Dit kan het gevolg zijn van de gelijkenissen binnen de grondslagen van de AVRO en de TROS. Daarom kan het interessant zijn dit onderzoek te herhalen voor de andere omroepfusies. Wanneer blijkt dat deze omroepen meer van elkaar verschillen, is de uitkomst wellicht anders. Een tweede oorzaak kan zijn dat zijn dat de fusie kortgeleden is beklonken. De nieuwe omroep AVROTROS begint op dit moment pas vorm te krijgen. De voornemens van de omroep staan op papier, maar verdere cijfers of periodieke terugblikken van de omroep, andere instanties of media zijn er nog niet. Hierdoor is het lastig en eigenlijk niet mogelijk grote uitspraken over de fusie te doen. Vanwege het gebrek aan literatuur van buiten de omroep over deze fusie is dit onderzoek ook vooral gebaseerd op publicaties van de omroepen zelf. Het was dus lastig om verschillende geluiden te laten horen en dit maakt het onderzoek vooral van verkennende aard.

Bovendien heeft Staatssecretaris Dekker tijdens het schrijven van deze scriptie aangekondigd dat hij verregaande plannen heeft met de publieke omroep. Het bestel wordt opener en de publieke omroepen verliezen hun alleenrecht op het maken van programma’s en raken de helft van hun budget kwijt. Ook komt er als het aan Dekker ligt veel minder ruimte voor amusement: dat soort programma’s kunnen beter gemaakt worden door commerciële zenders.⁹³ De AVROTROS heeft laten weten dat zij zijn geschrokken van deze plannen, omdat zij met hun programma’s een groot publiek beogen te bereiken en daardoor straks wellicht buiten de boot vallen.⁹⁴

De voorgenomen veranderingen zullen nogmaals effect hebben op de omroepen en zeker op de AVROTROS, vanwege hun algemene, brede inslag. In de toekomst zal daarom pas blijken welke plek de AVROTROS precies gaat innemen in het bestel en wat de verschillende reacties daarop zijn.

⁹³ “Dekker: omroepen verliezen monopolie én helft van budget”, Volkskrant.nl, 13 oktober 2014, geraadpleegd op 19 oktober 2014, <http://www.volkskrant.nl/dossier-kabinet-rutte-ii/dekker-omroepen-verliezen-monopolie-en-helft-van-budget~a3767895/>.

⁹⁴ “AVROTROS schrikt van plannen”, De Stentor, 13 oktober 2014, geraadpleegd op 19 oktober 2014, <http://www.destentor.nl/algemeen/cultuur/avrotros-schrikt-van-plannen-1.4577626>.

Daarna is verder onderzoek nodig, waarvoor deze scriptie als basis kan dienen. Dit onderzoek dient daarom vooral gezien te worden als een eerste verkenning van de fusie en de veranderingen die dit vooralsnog aan de oorspronkelijke identiteiten van de oude omroepen toebrengt.

LITERATUUR

Aaker, David A. en Joachimsthaler, Erich. "The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge". *California Management Review* 42 (2000): 8-23.

AVRO. AVRO Jaarverslag 2010. Geraadpleegd op 16 oktober 2014. <http://web.avrotros.nl/legacy/jaarverslag/2010/>.

AVROTROS. AVRO Jaarverslag 2013. Geraadpleegd op 16 oktober 2014. http://www.avrotros.nl/fileadmin/redactie/download/pdf/avro_jv_2013.pdf.

AVRO. Mediacode AVRO, 20 december 2011. Geraadpleegd op 16 oktober 2014. <http://web.avrotros.nl/Avro/Verantwoording/>.

AVRO en TROS. Fusie AVRO en TROS: De grootste onafhankelijke omroep, verankerd in de samenleving. Samenvatting van het uitgewerkte plan voorgenomen tot fusie. Weergave van de beoogde, nieuwe organisatie. 4 juni 2013.

AVROTROS. "Historie". Geraadpleegd op 16 oktober 2014. <http://www.avrotros.nl/over-avrotros/historie/>.

AVROTROS. "Home". Geraadpleegd op 15 oktober 2014. <http://www.avrotros.nl/>.

AVROTROS. "Missie". Geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.avrotros.nl/over-avrotros/missie/>.

AVROTROS. TROS Jaarverslag 2013.

AVROTROS. "Van 1923 tot nu: De geschiedenis van de AVRO" (PDF). Geraadpleegd op 16 oktober 2014. PDF via <http://web.avrotros.nl/Avro/historie/default.aspx>.

AVROTROS. "VondelCS". Geraadpleegd op 28 oktober 2014. <http://web.avrotros.nl/cultuur/vondelcs/over/>.

Baakman, Nico. "De omroep in Nederland: beleid ontwerpen in het spanningsveld tussen overheid, para-overheid en bedrijfsleven". In *Het verkennen van beleidsproblemen*, ed. Nico Nelissen et al., 355-358. Zeist: Kerkebosch, 1986.

Benjamin, Jan. "Zes publieke omroepen gaan fuseren omdat het moet van de minister. Maar passen de partners bij elkaar?". *NRC Handelsblad*, 8 november 2011.

Boer, Ruud. *Brand Design: Merkidentiteit in woord en beeld*. Amsterdam: Pearson Benelux, 2011.

Commissariaat voor de media. "[Positief advies Commissariaat voor de Media over erkenning omroepen](#)". Geraadpleegd op 18 oktober 2014. <http://www.cvdm.nl/nieuws/ledenaantal/>.

De Stentor. "AVROTROS schrikt van plannen". 13 oktober 2014. Geraadpleegd op 19 oktober 2014, <http://www.destentor.nl/algemeen/cultuur/avrotros-schrikt-van-plannen>

Dijken, Sanneke van. "Fuseren: een nieuw imago, een nieuwe identiteit, een nieuwewind". Masterscriptie, Universiteit Twente, 2006.

Dommering, E.J. "De toekomst van de publieke omroep". *Mediaforum* 2005-2 (2005): 44-52.

Epstein, Marc J. "The Drivers of Success in Post-Merger Integration". *Organizational Dynamics* 33 (2009): 174-189.

Gelt, Joost van der. "Fusie & Overname: 'Een manier om de kans van slagen te vergroten'". Bachelorscriptie, Amsterdam Fashion Institute, 2009.

Giesen, Jan. "Het verhaal over @avrotros en waarom ik naar het Televisier-ring gala ga". Tumblr. Geraadpleegd op 28 oktober 2014. <http://jangiesen.tumblr.com/>.

Het Betere Tekstwerk. "Een zomer vol kunst en cultuur". Geraadpleegd op 17 oktober 2014. <http://www.hetbetere tekstwerk.nl/userfiles/files/AVRO%20Kunst%20%26%20Cultuur%20special%202009.pdf>.

Kaal, Manuel. "Over wortels en antennes: verschillen tussen de publieke omroep in Vlaanderen en Nederland". *Boekman* 98 (2014): 90-95

Kijkonderzoek. "Jaar top 100 exclusief sport". Geraadpleegd op 28 oktober 2014. https://kijkonderzoek.nl/component/com_kijkcijfers/Itemid,133/file,n1-0-1-p.

Kooistra, Edme. "VPRO gaat solo". BNR.nl, 9 mei 2011. Geraadpleegd op 18 oktober 2014. <http://www.bnr.nl/radio/bnr-mediazaken/2011/05/06/vpro-gaat-solo>.

Kromhout, Bas. "Omroepbeleid altijd tweeslachtig". *Historisch Nieuwsblad* 2 (2010). Geraadpleegd op 16 oktober 2014. <http://www.historischnieuwsblad.nl/nl/artikel/26363/omroepbeleid-altijd-tweeslachtig.html>

Mediacourant. "AvroTros laat omroepbladen in tact". Geraadpleegd op 18 oktober 2014. <http://www.mediacourant.nl/?p=165882>.

Metro. "Fusie AVRO en TROS". Geraadpleegd op 18 oktober 2014. <http://www.metronieuws.nl/entertainment/fusie-avro-en-tros/SrZkef!ge04s1jmf2Bo/>.

NBF. "Serie over Ramses Shaffy wint Prix Europa". Geraadpleegd op 28 oktober 2014. <http://www.nbf.nl/2014/10/27/serie-over-ramses-shaffy-wint-prix-europa/>.

Overheid.nl. "Mediawet 2008, artikel 2.1". Geraadpleegd op 27 september 2014. http://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/Hoofdstuk2/Titel21/Artikel21/geldigheidsdatum_25-07-2011.

Raad voor Cultuur. *De tijd staat open: advies voor een toekomstbestendige publieke omroep*. Den Haag: Raad voor Cultuur, 2014.

Ravasi, Davide en Schultz, Majken. "Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture". *Academy of Management Journal* 49 (2006): 433-458.

Rijksoverheid. "Wat is de overheid van plan met de publieke omroep?". Geraadpleegd op 27 september 2014. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/media-en-publieke-omroep/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-de-publieke-omroep.html>.

Showbizznetwork. "TROS Vermist verdwijnt van de buis". Geraadpleegd op 28 oktober 2014, <http://www.showbizznetwork.nl/website/tros-vermist-verdwijnt-van-de-buis/>.

Smits, Paul. "Jaarrede 2013". *Uitgesproken tijdens de openbare jaarvergadering van de AVRO op zaterdag 20 april 2013*.

Sterren.nl. "Muziekfeest op het plein". Geraadpleegd op 28 oktober 2014. <http://www.sterren.nl/programma-s/tv-pips/tros-muziekfeest/trosmuziekfeest-tv-actueel/>.

Stolk, Kirsten. "Variatie bij de Omroep: Een onderzoek naar de identiteitsbeleving binnen de VARA". Bachelorscriptie, Universiteit Utrecht, 2013.

TROS. TROS Jaarverslag 2010. Geraadpleegd op 16 oktober 2014. <https://www.yumpu.com/nl/document/view/20221220/untitled-tros-jaarverslag-2012/13>.

TROS. TROS Jaarverslag 2012. Geraadpleegd op 16 oktober 2014. http://www.trosjaarverslag.nl/uploads/media/Printversie_TROS_JV_2012.pdf.

Twitter. "Resultaten voor avrotros nipkowschijf". Geraadpleegd op 28 oktober 2014. <https://twitter.com/search?q=avrotros%20nipkowschijf&src=typd>.

Velzen, Joost van. "Fusie Avro en Tros is een gedegen huwelijk tussen kunst en kitsch". Trouw.nl, 7 mei 2011. Geraadpleegd op 18 oktober 2014. <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/2074899/2011/05/07/Fusie-Avro-en-Tros-is-een-gedegen-huwelijk-tussen-kunst-en-kitsch.dhtml>.

Villamedia . "Geen nieuwe naam voor AVROTROS". 8 juli 2014. Geraadpleegd op 18 oktober 2014, <http://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/geen-nieuwe-naam-voor-avrotros/>.

Visitatiecommissie landelijke publieke omroep 2000-2004. *Omzien naar de omroep*.
Visitatiecommissie landelijke publieke omroep, 2004.

Visitatiecommissie Landelijke Publieke Omroep 2004-2008. *Samenvatting van De Publieke Omroep: het spel de spelers, het doel*. Den Haag: Grafisch Bedrijf Oranje van Loon bv, 2009.

Volkskrant.nl. "Dekker: omroepen verliezen monopolie én helft van budget". 13 oktober 2014. Geraadpleegd op 19 oktober 2015. <http://www.volkskrant.nl/dossier-kabinet-rutte-ii/dekker-omroepen-verliezen-monopolie-en-helft-van-budget~a3767895/>.

VVV Maastricht. "Flikkendag Maastricht". Geraadpleegd op 27 oktober 2014. <http://www.vvvmaastricht.nl/flikkendag-maastricht.html>.

Woltjer, Jan Juliaan. *Recent Verleden*. Amsterdam: Balans, 1992.