



## Jaarplan 2023

### Inhoudsopgave

Turbulente tijden .....	2
Ambities en investeringen .....	6
Risicomanagement.....	10
Hoofdredactie Media.....	11
Publiek & Marketing.....	15
Multimediale VPRO Gids .....	21
I&DM.....	23
Zakelijk.....	27
Personeel & Organisatie.....	31
Toelichting Eigen Bijdrage 2023 .....	33
Exploitatiebegroting 2023 .....	34

# Turbulente tijden

**Het zijn turbulente tijden en de effecten van verschillende crises gaan niet aan de VPRO voorbij. De afgelopen jaren lukte het ons om financieel steeds weer quitte te spelen en aan het eind van het jaar keurig op een saldo van plus of min een beetje uit te komen. Het komend jaar ziet er financieel minder rooskleurig uit maar heeft gelukkig ook ruimte voor ambities en investeringen.**

De VPRO gaat het nieuwe jaar in met een tekort van € 0,7 miljoen. Op een totale omzet van € 69 miljoen is dat nog te overzien, maar op onze reserve van € 3,7 miljoen is het een flinke aanslag. We vinden het verantwoord om dit tekort in 2023 te nemen. We hebben onzekere prijsontwikkelingen zo realistisch mogelijk ingeschat en maatregelen genomen om structurele tegenvallers te compenseren. Een aantal oorzaken is incidenteel van aard.

We hebben de lopende begroting zo sober mogelijk ingericht en gaan meevallers eerst gebruiken om het tekort terug te dringen. We kunnen het ons niet permitteren dat programma's of projecten meer geld gaan kosten dan begroot, de begroting zal meer dan in voorgaande jaren leidend en sturend zijn.

## **We sluiten 2022 goed af**

Naar het zich nu laat aanzien sluiten we 2022 beter af dan begroot met een overschot van € 300.000. De programmaomzet viel iets lager uit door het doorschuiven van programmering maar bleef voldoende om de directe programmakosten te dekken. Vanwege de cao stegen de salarissen per 1 januari structureel met 3% (begroot was 2%) en werd er in juli incidenteel 1% over het jaarsalaris uitgekeerd. Tenslotte ontvingen alle medewerkers in november eenmalig een bruto-uitkering van € 750 als compensatie voor de hoge energieprijzen. De salarisstijgingen werden grotendeels gecompenseerd door het Rijk.

De inflatie zorgde voor flinke stijgingen in de productie- en huisvestingskosten, wat leidde tot een verwacht tekort op organisatiekosten van € 200.000. Tegelijkertijd was er ruimte om te investeren. Het interieur van de Villa kreeg een opknapbeurt en er werden meer flex- en vergaderplekken ingericht. Daarnaast worden medewerkers financieel ondersteund om maximaal twee dagen per week thuis te werken en groen te reizen. De kosten hiervan lopen door in 2023. Uiteindelijk verwachten we het jaar af te sluiten met een reserve van € 3,7 miljoen.

## **Mee- en tegenvallers in 2023**

Het tekort van € 0,7 miljoen in 2023 is het saldo van meevallers en tegenvallers, zowel aan de inkomsten- als aan de uitgavenkant. De algemene prijsontwikkelingen spelen een belangrijke rol. De inflatie werkt door in onze salariskosten, huisvestingskosten, in producties en aankopen. Alles is duurder geworden. De wereldhandel is na corona nog niet hersteld en er zijn tekorten aan onderdelen en producten. Er is grote schaarste op de papiermarkt en hoge druk- en verzendkosten voor de Gids en VPRO-mailings. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het lastiger goede mensen te vinden en vast te houden, en stuwen de salariskosten verder op.

Naar verwachting compenseert OCW de salarisstijgingen en hogere productiekosten in 2023 opnieuw via een hogere index. De VPRO heeft daar rekening mee gehouden in de begroting. Omdat de NPO met de hogere index wel hogere directe programmakosten

vrijwel helemaal vergoedt maar de stijgende organisatiekosten slechts deels compenseert ontstaan daar tekorten. Afhankelijk van de energieprijzen kan daar het tekort flink oplopen. De VPRO heeft een voorzichtige inschatting gemaakt van de prijsontwikkeling van gas en elektriciteit.

### **FRICTIE DOOR INTEGRAAL PROGRAMMEREN NPO**

Het integraal programmeren bij de NPO heeft vooralsnog geen gunstige effecten voor de VPRO. Er bestaat veel onzekerheid over de programmering voor 2024 en verder. De omzet van eigen producties staat onder druk. Er lijkt in het nieuwe genrebeleid minder ruimte voor onversneden VPRO-programma's, en dus voor makers in dienst van de VPRO. We moeten vaker op korte termijn tegen een lagere vergoeding content leveren voor verschillende platformen en dat zijn we niet gewend. Steeds vaker kiest de NPO voor producties van buitenproducenten in plaats van omroepproducties.

Voor 2023 en later dreigen grote frictiekosten te ontstaan omdat we medewerkers niet meer of slechts gedeeltelijk aan programma's kunnen laten werken. Voor een deel van de producties is daarnaast personeel nodig met andere vaardigheden dan we nu in huis hebben. Als de omzet structureel achterblijft, zijn ook de vaste directe programmakosten niet meer dekkend te krijgen.

Voor de begroting van 2023 lossen we het op door een tekort op Media van ruim € 450.000 ten laste te laten komen van de Algemene Reserve. Dit kunnen we ons slechts eenmalig permitteren. Daarom doen we er alles aan om de kosten te drukken. Onderdeel van dit tekort zijn de frictiekosten personeel: deze zijn € 300.000 hoger dan voorzien omdat er minder werk is voor onze medewerkers. Ook deze kosten moeten we terug zien te dringen.

### **MINDER LEDEN EN ABONNEES, MEER ON DEMAND**

Na twee jaar waarin de Gids tijdens corona meer abonnees vasthield dan voorzien, duikt het abonneebestand nu onder de voorspelde omvang en hebben we de inschattingen voor de komende jaren naar beneden moeten bijstellen. Om de hogere druk- en papierkosten en de terugval in aantal abonnees te compenseren is de abonnementsprijs verhoogd met 8,2%.

Ook de Vereniging ziet het aantal leden na behoud tijdens corona nu sneller dalen dan voorzien. Door de vergrijzing zal die daling de komende jaren doorzetten. De inkomsten uit donaties zijn nog steeds onovertroffen, maar staan onder druk van de onzekere economie en vergrijzing van de gevers. Om de inkomsten op peil en de eigen bijdrage op orde te houden hebben we besloten om de contributie na vijf jaar te verhogen van € 15 naar € 17,50. In 2023 wordt een grootse campagne uitgerold om nieuwe leden te werven uit een iets jongere doelgroep.

De inkomsten uit nevenactiviteiten laten een dubbel beeld zien. De winkel levert zo weinig op dat we ermee stoppen. De inkomsten uit fondsenwerving zijn drastisch teruggelopen. Doordat steeds meer mensen on demand kijken komen er steeds meer inkomsten binnen uit NPO Start Plus. Vanaf 2023 worden de netto inkomsten van In bedrijf geraamd op € 0,6 miljoen.

### **ORGANISATIEKOSTEN**

Het tekort op organisatiekosten is € 900.000, dat is € 450.000 meer dan voorzien. Deels is het tekort ontstaan door forsere kostenstijgingen met name aan energie en deels door investeringen zoals de herinrichting van het gebouw en de thuiswerkplek. We versterken

de ondersteuning met een extra productieleider en een product owner Infrastructuur bij I&DM.

Vanaf 2024 ontvangen VPRO en HUMAN in de samenwerkingsomroep een volwaardige organisatiekostenvergoeding. Daardoor valt het tekort na 2023 lager uit. Maar de structurele onderfinanciering van de stijgingen van de organisatiekosten dwingt ons tot bezuinigingen. Het tekort mag de komende jaren niet meer zijn dan € 500.000.

### **Tussenbalans**

In 2023 bouwen we verder door aan een creatieve en inclusieve organisatie met een gevarieerd programmapakket dat bestaat uit vaste programmering die zijn waarde heeft bewezen en uit nieuwe titels die vooral online potentie hebben en waarmee we een jonger publiek kunnen bereiken. Daarvoor moeten we specifiek investeren in een nieuwe groep makers en in een toekomstbestendige online infrastructuur. Er staat een ambitieus pakket programma's in de steigers voor 2023 en het bruist van nieuwe plannen en ideeën.

Tegelijkertijd zijn we gestart om de financiële ontwikkelingen van de komende jaren opnieuw in kaart te brengen. De financiële onzekerheid voor de komende jaren is groot. Als we niets doen lopen de tekorten op. Er zijn structurele maatregelen nodig om de uitgaven in overeenstemming te brengen met de inkomsten.

Daarom werken we voor de zomer in een Tussenbalans verschillende scenario's uit die rekening houden met financiële trends en de doelstellingen die de VPRO zich gesteld heeft om versneld online te gaan en met een jongere en diversere organisatie een nieuwe generatie VPRO-ers te bereiken. Op basis van die verschillende scenario's willen we dan besluiten nemen over onze positionering en de inrichting van de kernorganisatie. Een bezuiniging en reorganisatie zijn daarbij niet uitgesloten.

### **Samen de schouders eronder**

In 2023 realiseren we onze plannen in een krappere begroting dan we gewend zijn. We vragen iedereen medewerking en flexibiliteit om dat mogelijk te maken. We zullen met z'n allen moeten zoeken naar oplossingen om de kosten te drukken, terwijl we ook iedereen aan het werk willen houden en nieuwe programma's willen ontwikkelen. We proberen collega's in de mediapool zo goed mogelijk bij programma's te plaatsen, maar het zal daar niet altijd lukken om aan ieders voorkeur te voldoen.

Onzekerheid vraagt veel van ons allemaal. Collega's met een tijdelijk contract ervaren vaak extra druk. De afgelopen periode probeerden we steeds korte contracten te verlengen, en waar mogelijk tijdelijke contracten om te zetten in een vast dienstverband. Maar dat is in de afgelopen weken niet altijd mogelijk gebleken, omdat programma's niet zijn geplaatst of de NPO besluiten daarover uitstelt.

We willen de uitdagingen waarvoor we staan zo goed mogelijk aanpakken. De financiële ontwikkelingen, de consequenties van het genrebeleid, en de verschuiving naar online moeten we nog beter onderbouwd in beeld krijgen. We willen daarbij transparant zijn over de stappen die we zetten, betrekken de ondernemingsraad en redactieraad in hun rol als personeelsvertegenwoordiging en adviseurs, gebruiken de deskundigheid van mensen in de organisatie en zullen iedereen zorgvuldig betrekken en informeren.

### **Veilige werkomgeving**

De berichten over jarenlang grensoverschrijdend gedrag bij DWDD hebben ook bij de VPRO veel los gemaakt. Onze cultuur en de manier waarop we ons werk inrichten en met elkaar

omgaan staat volop in de schijnwerpers. We hebben afgelopen jaar veel gedaan aan de inrichting en het waarborgen van een veilige werkomgeving. We hebben de gedragscode aangepast aan de tijd, een nieuwe externe klachtenprocedure ingericht en zijn in gesprek met mogelijke opvolgers van onze vertrouwenspersonen. Informatie over gewenst gedrag is intussen onderdeel van de callsheets, net als een aanspreekpunt bij onveilige situaties. We hebben ook met elkaar vastgesteld dat al die regels en meldpunten niet helpen als er geen cultuur is waarbinnen we het over gedrag en omgang met elkaar kunnen hebben. Omdat de situatie waarin we ons bevinden kan leiden tot extra (prestatie)druk voor ons allen willen we extra aandacht besteden aan dat gesprek op gelijkwaardig niveau. In 2023 werken we aan concrete voorstellen om dat ook in ontwikkelgesprekken en evaluaties van programma's en projecten tot zijn recht te laten komen.

# Ambities en investeringen

Zelfs de nieuwsmijder ontkomt er niet aan: we leven niet bepaald in een hoopvolle tijd. Oorlog en machtspolitiek, klimaatverandering, economische en financiële instabiliteit, migratie, toenemende onvrijheid – het zijn ontwikkelingen die somber stemmen en het dagelijkse leven van steeds meer mensen raken. Wereldwijd, maar ook in Nederland, vergroten ze het verschil tussen kansrijk en kansarm en wakkeren ze de polarisatie aan. Het is het Nederlandse kabinet nog onvoldoende gelukt om de samenleving gerust te stellen. Tegelijkertijd krijgen opiniemakers die onvrede vertolken en simpele oplossingen beloven steeds meer gehoor. Het is schrikbarend hoeveel ruimte er in politiek en media wordt ingenomen door mensen met extreme standpunten en een vals beeld van de werkelijkheid.

Betrouwbare journalistiek, nieuwe perspectieven, verbeelding en frisse ideeën van een nieuwe generatie zijn meer dan ooit nodig. Twee jaar geleden hebben we in ons beleidsplan 'Uitgesproken & Inclusief' uitgestippeld wat de VPRO de komende jaren wil doen om als onafhankelijk mediaplatform relevant te zijn en te blijven voor het Nederlandse publiek.

We namen ons voor om te werken aan verjonging en meer diversiteit, zowel in programmering als in personeel en ons netwerk. We beloofden vernieuwing en experiment. We zetten in op crossmedialiteit en multidisciplinaire teams. Dit alles vertrekkend vanuit de basis van de VPRO: een mediaorganisatie waar de makers de kern vormen. Eén waar creativiteit, diepgang, journalistieke waarden, twijfel en verwondering de uitgangspunten zijn.

Aan het einde van het eerste jaar van het beleidsplan is het tijd om voorzichtig te peilen of we op koers liggen. Sluiten onze ambities van toen nog aan bij de snel veranderende mediawereld? Het korte antwoord is: veel veranderingen zijn in gang gezet en geven de eerste resultaten. Ons programmapakket is als vanouds van onversneden VPRO-signatuur. Met *De Avondshow met Arjen Lubach*, *3voor12* en *Naakt voor de klas met de Sekszusjes* bereiken we een groep nieuwsgierige jongeren die we 'binnen willen halen' bij de VPRO. *Maandverbond* heeft inmiddels internationaal erkenning gekregen als innovatief programmaconcept. Met *Seef Spees* maakten we een satirisch sketchprogramma dat de multiculturele Nederlandse samenleving persifleert.

## Diversiteit

We hebben aandacht voor diversiteit in de werving van nieuwe medewerkers en de programma's die we maken. De ambassadeursgroep houdt ons scherp met kritische vragen, suggesties, inspiratiesessies, kijk-, luister- en leestips. We hebben binnen de Hoofdredactie Media een programma-ontwikkelaar aangenomen die zich specifiek gaat bezighouden met diversiteit. We letten op inclusiviteit in de mensen en verhalen die we uitlichten op onze online kanalen, in de Gids, in nieuwsbrieven en bij evenementen.

Meer diversiteit in de organisatie gaat niet vanzelf. We merken dat het ingewikkeld is om een nieuwe groep makers blijvend aan ons te binden. Want hoewel *VPRO Dorst* een succes is, blijkt het keer op keer moeilijk om talenten daarna te laten doorgroeien. Er ontstaan weinig vacatures op de vaste redacties en het lukt vaak niet om programmering geplaatst te krijgen bij de NPO die past bij het niveau van beginnende makers of die nieuwe gezichten probeert te introduceren. Met de reeks korte documentaires *Ongeschreven Regels* hebben we weer even een plek gecreëerd voor jong talent om meters te maken. We stimuleren de NPO om de nieuwe stappen rond talentontwikkeling zo goed mogelijk

te faciliteren en we praten en denken mee over hoe zo'n traject er in onze ogen uit moet zien.

We willen dat de VPRO een plek is waar iedereen zich welkom en thuis voelt, waar we leren van elkaar en de fouten die we maken. Een plek waar verschillende perspectieven elkaar verrijken en waar je je op elk niveau moet kunnen en durven uitspreken. Hierin moeten en kunnen we ons verder ontwikkelen. Een nieuwe generatie VPRO-ers wil meer tempo zien op dit vlak.

We veranderen van een lineaire omroep in een online mediaorganisatie, en moeten nieuwe online content ontwikkelen voor een jonger en diverser publiek. Dat kan alleen als de VPRO zelf ook jonger, diverser en crossmedialer wordt. Het lijkt erop dat de NPO meer ruimte gaat bieden voor crossmediale concepten, met content voor alle media en platforms en een impacttraject. Die ruimte zullen we meer moeten benutten.

Het publiek online bereiken is lastiger dan in een lineaire wereld. We hebben te maken met een moordende concurrentie tussen de platformen om kijkminuten te winnen, merken die elkaar overschreeuwen voor aandacht en publiek dat makkelijk overstapt naar andere kanalen. Daarom zorgen we dat onze verhalen online aansluiten bij het mediagedrag en de interesses van het publiek.

We zijn hoopvol dat het aandeel Nederlanders dat het nieuws en de journalistiek mijdt zal afnemen wanneer het publiek zich herkent in de onderwerpen en vertelperspectieven, vertrouwen heeft in de betrouwbaarheid van de geboden informatie en ook af en toe 'goed nieuws' voorgeschoteld krijgt. Daar zetten we ons voor in. En al gaat het soms niet zo snel als we zouden willen, we maken steeds weer flinke stappen naar een progressief, journalistiek programmapakket voor en door een diverse doelgroep.

### **Online strategie**

Het medialandschap verandert: technologie ontwikkelt in hoog tempo, het publiek consumeert media steeds meer online, is minder loyaal en herkent zich steeds minder in de omroepen binnen het publieke bestel. Tegelijkertijd is het online domein van de VPRO complex en de inhoud versnipperd. Onze ambities online overstijgen de financiële middelen en capaciteit, waardoor op termijn een onhoudbare situatie ontstaat.

In samenwerking met het externe bureau Fronteer hebben de afdelingen Media, Publiek & Marketing, Gids en I&DM het afgelopen jaar onze digitale infrastructuur geanalyseerd. De vraag was wat we moeten doen om, met de beschikbare middelen, een jonger publiek te bereiken en aan ons te binden. We gaan de adviezen van Fronteer gebruiken om de gewenste transformatie te realiseren van een (lineaire) omroep naar een modern, onafhankelijk mediaplatform.

De adviezen zijn onder te verdelen in vier gebieden:

- verbind met de doelgroep
- focus op titels met een grote online potentie
- versimpel de online infrastructuur
- organiseer de aansturing, financiering en cultuurverandering beter

We hebben dit vertaald naar de volgende voornemens:

1. We versimpelen onze website. Vpro.nl wordt primair een informatie- en doorverwijsportaal, met uitzondering van de uitgebreide subsites van VPRO Tegenlicht, Argos, 3voor12 en het boekenplatform, waar we redactioneel blijven

verrijken en verdiepen. In het online domein investeert de VPRO alleen nog in (content voor) de kanalen waar we substantiële toegevoegde waarde vermoeden voor het bereiken van de 'Avontuurlijke Stadsbewoner', onze primaire doelgroep. Een uitzondering hierbij is de (oudere) doelgroep van de Gids.

2. We organiseren een datateam opdat de VPRO zijn online bereik kan vergroten en zijn publiek online beter kan bedienen. Het datateam houdt zich bezig met het in kaart brengen, ontsluiten, analyseren en presenteren van data. Verder begeleiden ze redacties en teams in het maken van keuzes gebaseerd op inzichten over onze doelgroep, media-aanbod, service en communicatie. Omdat onze data infrastructuur op dit moment onvoldoende goed werkt ligt er ook een technische taak.
3. We focussen op drie titels die we crossmediaal vernieuwen en vorm gaan geven: *VPRO Tegenlicht*, een nieuw boekenplatform (*De kantlijn*) en *3voor12*. Voor deze titels vormen we multidisciplinaire redacties van conceptontwikkelaars, designers, developers, marketeers en redacteurs/researchers – die, als het maar enigszins kan, ook fysiek bij elkaar zitten.
4. We maken per titel de afweging waar het zwaartepunt van de investering moet liggen: op sociale kanalen, op vpro.nl, op de productie van extra (on demand) aanbod, of elders.
5. Gids, vpro.nl en titels stemmen hun onlineactiviteiten nauw op elkaar af. Het doel is om het publiek zo goed mogelijk te bedienen met de verschillende proposities vanuit de VPRO, en gebruik te maken van elkaars inzichten.
6. We onderzoeken onder andere met Beeld & Geluid of wij ons archief daar kunnen onderbrengen, zonder dat we nadelen ondervinden in de toegang tot en het gebruiken van archiefmateriaal.
7. De technische infrastructuur van vpro.nl wordt radicaal vereenvoudigd. Met het weglaten van zelfstandige content en de verhuizing van het archief wordt de site minder zwaar. Ook staat het de inrichting van een eenvoudiger navigatiesysteem toe. De technische infrastructuur wordt gemoderniseerd. De data (de 'content') van de site wordt technisch losgekoppeld van de interface, zodat wijzigingen in het één niet onmiddellijk consequenties hoeven te hebben voor het ander. Daarbij is het streven om in 2023 technische componenten te delen met EO en BNNVARA, zodat we gebruik kunnen maken van de expertise van anderen.

We weten dat stappen in deze richting nodig zijn om onze online ambities te realiseren. We zijn ons ook bewust dat we er verstandig aan doen eerst de kosten en baten in kaart te brengen, voordat we definitieve besluiten nemen. Aan het eind van het eerste kwartaal van 2023 moet op elk van deze zeven punten duidelijk zijn wat we gaan doen.

### **Duurzaamheid**

De ambitieuze doelstelling om in 2026 onze CO<sub>2</sub>-uitstoot met minimaal een kwart te hebben verminderd houden we fier overeind. Een grote investering komend jaar is de aanschaf van een warmte- en koude installatie in het gebouw waarmee we 40% gas hopen te besparen. Onze zonnepanelen leveren groene stroom, en waar dat niet genoeg is kopen we stroom uit windenergie. Met een hogere vergoeding voor 'groen woon-werkverkeer' stimuleert de VPRO dat medewerkers met het openbaar vervoer, de fiets, lopend of met elektrisch vervoer naar kantoor komen. Begin 2023 gaan we kijken of deze financiële stimulans helpt om VPRO-ers uit de auto te krijgen. Financiële prikkels zetten we ook in om



redacties te verleiden om tijdens hun productie binnen Europa met de trein of elektrische auto te reizen in plaats van het vliegtuig. Vanaf januari staat hiervoor ook – bij wijze van pilot – een elektrische deelauto klaar op het parkeerdek van de VPRO. Daarnaast ondersteunt een team van enthousiaste collega's redacties bij het in kaart brengen en reduceren van hun voetafdruk via de tool 'albert'.

### **Integraal programmeren bij de NPO –wat betekent dat voor de VPRO?**

In 2022 is de NPO overgestapt naar een programmeerproces gestoeld op genres in plaats van de tv-netten en radiozenders. We omarmen het idee van het integraal programmeren, maar ondervinden er op dit moment ook negatieve gevolgen van. Doordat besluiten door een grote groep NPO-ers worden genomen die óf kijken vanuit het genre, óf vanuit het kanaal (lineair, online en on-demand) is het proces langdurig en ondoorzichtig. De nieuwe werkwijze gaat daarnaast gepaard met een grote focus op data, vooral als het gaat om bereik. Ondanks de taak van de publieke omroep om ook specifieke doelgroepen te bedienen, publieke waarden te vertalen in programmering en experiment en innovatie te omarmen, kiest de NPO vooralsnog voor 'toegankelijke' programmering voor een breed publiek.

VPRO-programma's zijn vaak toch een beetje anders. We willen uit de formats breken, zelf nieuwe media verzinnen en ontwikkelen. Dit staat op gespannen voet met de toenemend vraaggestuurde aanpak van de NPO. Waar nieuwe programmering aan allerlei eisen moet voldoen, wordt het voor ons als makersomroep moeilijk om tegelijkertijd te werken vanuit creatieve vrijheid. Dit heeft de afgelopen maanden geleid tot tegenvallers bij de intekening.

Wat betekent dit voor de toekomst? Met de NPO gaan we in gesprek over wat we zien als de kernprogrammering van de VPRO, welke positie de VPRO heeft binnen de publieke omroep en wat we van de NPO kunnen verwachten om de doelen te realiseren op basis waarvan we onze erkenning hebben verkregen. Dat moet meer zekerheid geven voor onze makers en redacties. Zover zijn we echter nog niet, en we moeten rekening houden met afname van eigen producties. Dat kan consequenties hebben voor onze begroting na 2023. Daarom werken we scenario's uit die komend voorjaar inzicht moeten geven in de opbouw en inrichting van de VPRO-organisatie.

# Risicomangement

De directie rapporteert gedurende het jaar aan de Raad van Toezicht hoe de organisatie omgaat met risico's. Voor 2023 is de grootste uitdaging het inrichten van een organisatie die financieel duurzaam is en in staat om een typische VPRO media-aanbod te verzorgen en in te spelen op nieuwe vragen van de NPO en ons publiek, met een verschuiving naar online en een jongere en diversere samenstelling van het personeel.

Er liggen verschillende aannames – en daarmee verbonden risico's - ten grondslag aan het perspectief voor die veranderende organisatie. Daarnaast zijn er vaste aspecten van de bedrijfsvoering waarop de RvT een vinger aan de pols houdt. De VPRO zal in 2023 rapporteren over de volgende risico's:

1. De invoering van het integraal programmeren bij de NPO leidt tot druk op de omzet, op het aandeel eigen producties en op productiebegrotingen. Hierdoor loopt de VPRO het risico van tekorten, zoals op het omzetafhankelijke budget voor programmaondersteuning (5 procent dpk), productietekorten en hoge frictiekosten.
2. De druk op de bijdrage uit de verenigings- en nevenactiviteiten, zowel door afname van het aantal leden en abonnees (al dan niet in relatie tot verhoging contributie en abonnement), stijging van kosten in de multimediale gidsomgeving en onzekerheid over inkomsten NPO Start Plus.
3. Prijs- en kostenstijgingen (waaronder energie en salarissen) overstijgen ramingen en/of worden onvoldoende gecompenseerd.
4. Monitoren personeelssamenstelling met oog op leeftijd, gender en verhouding vast-flexibel in relatie tot onze ambities om jonger en inclusiever te zijn.
5. Monitoren van verzuim en relatie met werkdruk
6. Monitoren risicovolle programma's, waarbij het risico zowel excessieve financiële schade als reputatieschade kan betreffen.
7. Liquiditeiten: de kans dat de VPRO niet aan haar financiële verplichtingen zal kunnen voldoen door een tekort aan liquide middelen.
8. De gevolgen van vergaande sturing op doelmatigheid en (financiële) verantwoording door de NPO en toezichthouders.
9. De verdere uitwerking van fraudepreventie- en fraudeopsporingsbeleid.
10. Borgen van de integriteit van de operationele systemen en alle data, effectiviteit ICT-beveiligingsbeleid.

# Hoofdreductie Media

De kracht van de VPRO is de originaliteit van onze programma's. Ons streven is om ieder jaar weer een programmapakket te verzorgen dat typisch VPRO, urgent en actueel is. Een journalistieke organisatie met als vertrekpunt progressiviteit, nieuwsgierigheid, absurdisme en de opdracht om de wereld te begrijpen en te duiden. Daar hoort soms bij dat we ons als het nodig is uitspreken tegen haat, racisme of ongelijkheid. Daar hoort vooral bij dat we programma's maken die onderliggende tendensen blootleggen en onderzoeken.

Waarom leven we in een wereld die in toenemende mate ongelijk is? Waarom lukt het niet om macht, geld en status eerlijker te verdelen? Hoe reageren we op rampspoed die op ons afkomt en welke tegenbewegingen en oplossingen zien we? Hoe bieden we hoop in bange dagen? Hoop die niet alleen zit in de ideeën van de pioniers en dwarsliggers, maar ook in de schoonheid van kunst en de opluchting van de lach.

## Mediaportfolio

Met ons programmapakket voor de komende jaren focussen we op de genres journalistiek, cultuur, kennis & educatie, documentaire, human interest, fictie en jeugd. We willen bovendien met dagelijkse programma's op radio en TV eigen kleuring geven aan de actualiteit. De kern van onze programmering zijn titels die zowel voor de VPRO als de NPO publieke werken zijn, onderscheidend van inhoud en vorm, met stabiele financiering en continuïteit. Dat zijn de programma's die we borgen en consolideren.

Het gaat dan bijvoorbeeld om onze jeugd- en fictieproducties, documentaires, *De Avondshow*, geschiedenisprogramma *OVT*, *Zomer-* en *Wintergasten*, *Nooit Meer Slapen*, *Argos*, *Bureau Buitenland*, de reisseries en *Frontlinie*. Voor veel van deze titels spelen de lineaire radio en tv-kanalen nog een belangrijke rol. Met deze producties bereiken we een groot en vaak trouw publiek.

Dat betekent niet dat we bij deze vaste titels achteroverleunen. Vorig jaar stonden *3voor12* en *VPRO Tegenlicht* in bovenstaand rijtje. In 2022 hebben we hard moeten knokken voor het behoud van *3voor12* binnen 3FM en hebben we met de NPO een belangrijke koerswijziging bij *VPRO Tegenlicht* op gang gebracht. Binnen het audio-portfolio werken we aan vernieuwing door de expertise van de redactie ook in te zetten voor het maken van videoproducties. We zien bij *Argos*, *OVT* en *Bureau Buitenland* veel potentie om zodoende een nieuw en breder publiek te bereiken.

Met een aantal redacties is de VPRO al jaren pionier in crossmediaal denken. We juichen het toe dat de NPO daar nu meer ruimte voor biedt, en wat ons betreft wordt het integraal programmeren ook doorgetrokken naar het audiodomein. De hele organisatie moet in deze beweging mee, daarvoor willen we inzetten op meer onderlinge uitwisseling via onder andere de VPRO School.

Ondanks die pioniersrol, bevinden niet alle titels van de VPRO zich in de fase naar het ontwikkelen van een crossmediale formule. De één is daar verder mee dan de ander. Het komende jaar gaan we door met het inspireren en begeleiden van redacties naar online gericht werken.

Ook de NPO vraagt steeds vaker en nadrukkelijker om crossmedialiteit én impact; om hoge kijkcijfers én een jong en divers bereik. Doelen die we zelf ook nastreven. Daarom

willen we gericht kiezen met welke titels we welke doelstellingen willen behalen en dat gaan we nadrukkelijker bij de start van nieuwe plannen benoemen.

### **Vernieuwing bestaande titels**

Onze aandacht en investeringen focussen we in 2023 op de doorontwikkeling van *VPRO Tegenlicht*, *3voor12* en *De Kantlijn*, een nieuw en innovatief boekenprogramma gericht op een jong lezerspubliek.

*VPRO Tegenlicht* maakt in 2023 de grote stap om van 20 lineaire uitzendingen over te gaan naar maandelijkse thema's waarbij de tv-uitzending slechts een onderdeel is. Een belangrijke stap, want daarmee bereiken we een groot publiek, maar de redactie gaat veel meer verhalen maken die online, via socials en via NPO Start, hun publiek moeten bereiken. Daarbij maken we natuurlijk gebruik van de stevige meet-up structuur en netwerk waarlangs de pioniersverkiezingen tot stand komen. Door vanuit een thema te vertrekken, kan zo'n maand veel meer samenhang, diepgang en impact genereren. De hiërarchie in het maken van online verhalen wordt niet langer bepaald door de thema's van tv-uitzendingen maar ook door de maatschappelijke urgentie en actualiteit. De manier van maken heeft een ander ritme en de aanpak, insteek, onderwerpen en gezichten/ambassadeurs moeten aantrekkelijker zijn voor een jongere doelgroep.

Ook bij *3voor12* staan we aan de vooravond van een verandering. Van oorsprong is dit een online first platform met stevige focus op audio. Vanuit het genrebeleid 'Cultuur' zien we veel potentie om onder deze sterke merknaam de videoprogrammering te versterken én uit te breiden. Ook hier moet dat leiden tot een mediamix die een nieuw en breed publiek bereikt: een voortzetting van *On Stage* of een grote, toegankelijke serie rond hiphop, festivalprogrammering die nog beter aansluit bij on demand consumptie, maar ook specifieke online programma's voor de smaakmakers en liefhebbers. *3voor12* kan op die manier zowel een breed publiek als belangrijke niches bedienen. Niches die ook de bakermat kunnen zijn van een nieuwe jongerencultuur.

Voor de boekenliefhebber ontwikkelen we *De Kantlijn*, een nieuwe online only-titel waarin het draait om goede verhalen, liefde voor lezen en wat er in de marges van een boek gebeurt. Van literaire romans tot hiphop-lyrics, van poëzie tot online essays, van Young Adult-fictie tot graphic novels. In *De Kantlijn* staat niet de schrijver, maar het lezen centraal: de beleving van het lezen, wat het met jou doet, waarom je anderen bepaalde boeken aanraadt, welke associaties en inzichten het jou brengt en de wereld om het boek heen. We borduren hier voort op het succes van de *Brommer op Zee* leesclub-app en de meet-ups die daarom heen georganiseerd zijn. Het crossmediale programma bestaat naast een app uit short form content op Instagram en Tiktok, plus een maandelijkse uitzending.

### **Nieuwe titels met mogelijkheden om onze ambities te versterken**

Naast het stevig crossmediaal inzetten op *VPRO Tegenlicht*, *De Kantlijn* en *3voor12* gaan we extra energie stoppen in nieuwe titels die in onze ogen veel potentie hebben voor een groot online bereik. Bij deze titels gaan we ook op een andere manier werken. Hoewel we al jaren inzetten op multidisciplinaire teams moeten we ook constateren – mede door een tekort aan capaciteit – dat het niet altijd lukt om dit succesvol uit te voeren. Daarom gaan we volgend jaar gericht werken aan zo'n multidisciplinaire samenwerking door te focussen op een beperkt aantal titels.

We zetten met deze titels in op een jongere doelgroep. In *De klas van Sander en Darine* onderzoeken Sander Schimmelpenninck en Darine El Houfi wat er gebeurt als je tien talentvolle jongeren van verschillende sociaaleconomische klassen samenbrengt en ze laat bepalen waar het heen moet met Nederland. In de derde editie van *100 Dagen Tussen Wal en Schip* gaan Tim en Nicolaas in de Haagse Transvaalbuurt aan de slag bij het buurtwerk als maatschappelijk werker. *Dikke vette leugens* is een Tiktok productie van de makers van Maandverbond waarin de vooroordelen rond dik zijn centraal staan. En in de jeugdserie *Geen hokje voor ons* delen tieners die zich buiten de traditionele hokjes plaatsen via Tiktok een belangrijke stap uit hun leven. Wat betekent het als je gewoon jezelf wilt zijn?

Verder kijken we welke titels het beste aansluiten bij onze andere doelstellingen uit het beleidsplan, zoals ruimte geven aan andere perspectieven en talentontwikkeling.

De nieuwe programma's *Afropeanen* en *Kweekje* zijn bij uitstek verhalen vanuit een nieuw perspectief verteld. Wie de Afro-Amerikanen zijn, daarvan hebben we wel een idee. Maar zoals het in Amerika heel vanzelfsprekend is om trots te spreken van een *African-American culture*, doen we dat in Europa niet. In dit programma gaan Ikenna Azuïke en Soraya Pol op zoek naar de Afropeaan: valt die te definiëren, en zo ja hoe? Hoe hebben de van oorsprong Afrikaanse Europeanen ons en elkaar beïnvloed met hun cultuur, tradities en ideeën?

*Kweekje* is de term die in de Surinaamse cultuur wordt gebruikt als gezinnen een kind van een familielid in huis nemen en opvoeden. Iets wat veel vaker voorkomt bij Nederlanders met een bi-culturele achtergrond. Nicole Terborg, zelf een kweekje na de scheiding van haar ouders, maakt over deze gewoonte een podcastserie. We bereiken het publiek van deze serie via een mix van online radio (OVT), podcast en social media.

Verder werken we aan een nieuw seizoen van *Electric Avenue*. Dit programma heeft de potentie om een belangrijke journalistieke leerschool te zijn waar talentvolle makers ervaring kunnen opdoen met journalistiek op een manier die een jong en divers publiek aanspreekt. De tweede serie zal dan ook veel meer online first gepresenteerd worden. Ook verheugen we ons in 2023 op de eerste resultaten van de serie *Koolhoven presenteert*, waarin aanstormende fictietalenten door Martin Koolhoven begeleid worden bij het maken van genrefilms.

## **Tegenwicht**

Dit alles gezegd hebbende, leeft er bij de VPRO ook de behoefte om, mét elkaar, uit te spreken hoe we ons verhouden tot ontwikkelingen in de samenleving. Hoe dragen we ons geluid uit, via onze programma's en onze uitingen op sociale media? De racistische en opruiende toon van het programma Ongehoord Nieuws van Ongehoord Nederland straalt af op de gehele publieke omroep. Het tast daarmee ook onze geloofwaardigheid aan.

We worstelen soms met vragen als: hoe hard moeten we daar tegenin gaan? Waar ligt de grens tussen activerend en activistisch? Waar begeeft de VPRO zich op deze schaal? We voelen dat we ons steeds opnieuw uit moeten spreken over iets dat haast vanzelfsprekend lijkt: er is geen plek is voor racisme bij de publieke omroep. We koesteren de interne gesprekken hierover en we zullen die blijven voeren. We kunnen geen leidraad opstellen voor onze reactie en zullen elke situatie opnieuw tegen het licht houden en ons perspectief bijstellen. Daar hoort bij dat we luisteren naar de hele VPRO. Tegelijkertijd zouden we erop moeten kunnen vertrouwen dat formele procedures ervoor zorgen dat er geen plaats is voor racisme in ons bestel. Het zijn namelijk dezelfde codes en regelgeving die in andere gevallen ook voor de bescherming van ons werk en gedachtegoed zorgen.

Wat in het omroepbestel gebeurt kun je niet los zien van wat er elders in de maatschappij speelt. We zien het als onze taak om met originele verhalen ons publiek te verrijken. En ook: tegenwicht bieden tegen de haat, hoopvol blijven tegen de klippen op, kansen en uitwegen zoeken, het voorbeeld geven. Het publiek heeft behoefte aan tegenwicht. Kunst kan dat ook doen: empathie creëren, blinde vlekken wegnemen, kloven overbruggen, en de schoonheid tonen die ook bij het leven hoort.

Hoewel het zware tijden zijn, zowel in de hele wereld als in ons eigen medialand, reichten wij onze rug en zetten onze energie, creativiteit, engagement, vertelkracht en verbeelding in om ons onversneden VPRO-geluid te laten klinken. We houden koers op onze ambitie om een jonger en diverser publiek te bereiken omdat we geloven dat daar de toekomst ligt en veelkleurigheid bijdraagt aan een gezonde samenleving. We geloven erin en we gaan ervoor. Met creatieve makers en een prachtig programmapakket, dat altijd in ontwikkeling is.

# Publiek & Marketing

Binnen Publiek & Marketing zien we het als onze missie om de brug te slaan tussen de inhoud van onze programmering en het publiek. In 2023 moeten we ons online bereik vergroten en een jongere en meer diverse doelgroep bereiken. Dit willen we doen door beter rekening te houden met de behoeftes van dat publiek, zowel bij promotie, het bouwen van nieuwe relaties als in online redactie.

Online je publiek bereiken is lastiger dan in een lineaire wereld. We hebben te maken met moordende concurrentie om kijkminuten tussen de platformen, merken die elkaar overschreeuwen voor aandacht en publiek dat makkelijk overstapt naar andere kanalen. Toch zien wij kansen.

Daarom lanceren we in 2023 een merkcampagne gericht op een jongere doelgroep en rollen we een nieuwe (op online gerichte) strategie uit. We focussen ons daarbij op de online potentie binnen ons media-aanbod, we ontwikkelen nieuwe proposities waarvoor jongere mensen ook willen betalen en we verbinden en betrekken de doelgroep.

## 1. Focus op online potentie

Hoe vang je tussen schattige dieren, memes en uitpakvideo's de aandacht voor een productie over klimaat, geopolitiek of kansenongelijkheid? Komend jaar willen we onze strategie doorontwikkelen om onze inhoud online zo goed mogelijk te ontsluiten. Het uitgangspunt hierbij blijft om de verhalen van de VPRO het beste laten aansluiten op de behoeften en wensen van een jonger en meer divers publiek dan we nu bereiken. We kiezen nadrukkelijk voor die groep en investeren onze tijd, geld en middelen online uitsluitend in het bedienen van de leefstijlgroep de Avontuurlijke Stadsbewoner.

*Distributiestrategie: online & momentum naast on air*

Momenteel is voor het grootste gedeelte van onze *releases* de lineaire uitzenddatum leidend. Deze aanpak is gericht op het creëren van zoveel mogelijk aanvangsbelangstelling in aanloop naar de eerste uitzending op tv of radio. Persberichten, advertenties en vaak ook de online campagnes communiceren lineaire uitzenddata.

In 2023 gaan we voor onze releasestrategie de focus verschuiven van lineair naar online. Het is maatwerk om per titel te bepalen of een online first aanpak effectief is. In 2022 experimenteerden we met *Lampje* en *De Gouden Lichting*. Voor beide titels gold dat de campagne werd ingestoken op het *bingen* van de series op NPO Start en/of Plus. Het productieproces van series moet daarop worden aangepast. We weten dat we zichtbaarheid en impact kunnen creëren of versterken als we 'promotie op momentum' inzetten. Het interview met Lily in *Hoofdzaken* werd ruim een half jaar na uitzending opnieuw groots opgepikt door pers en publiek toen we deze aflevering wederom onder de aandacht van journalisten brachten.

Om onze traditionele doelgroep, de Welgestelde Verdiepingszoeker, te bedienen, blijven onze on aircampagnes gericht op de lineaire uitzenddata, bijvoorbeeld als het gaat om 'hier-wil-je-de-volgende-ochtend-over-meepraten-tv' zoals bijvoorbeeld *De Avondshow met Arjen Lubach* of de nieuwste serie van Ruben Terlou. In onze marcom-aanpak zullen we deze differentiatie in het programmapakket per doelgroep nog scherper gaan formuleren.

Tegelijkertijd optimaliseren we redactionele kanaalformules om mee te bewegen in nieuwe trends op het gebied van vormgeving en distributie, en de inzet van nieuwe

kanalen als TikTok en YouTube Shorts. We passen ook onze verwijsaanpak aan. Er is geen kanaal waar de VPRO een dermate jong publiek bereikt als op Instagram. Op dit platform laten we lineaire verwijzingen helemaal los en verwijzen uitsluitend naar NPO Start/Plus of andere plekken binnen ons online domein. *Online only* dus. Op Facebook en Twitter blijven lineaire verwijzingen voorlopig wel bestaan, omdat we daar (ook) een ouder publiek bedienen.

We zetten in op een verdere verschuiving van middelen naar contentproductie voor platformen van de NPO en derden. Dat is waar ons publiek zit. Dit betekent dat we in 2023 stoppen met een standaardpakket aan redactionele verrijking voor elke titel op vpro.nl. Alleen als er een logische noodzaak of duidelijke publieksbehoefte aan een webpagina is, wordt deze nog geproduceerd.

### *Creatie*

Het maken van relevante en aantrekkelijke online content ter promotie van onze programmering blijft een speerpunt. Het is ons doel om in een vroeg stadium en op basis van de inhoud van de titel plannen te ontwikkelen om de juiste contentmix te creëren waarbij de inhoud van een titel het uitgangspunt is. We kiezen daarbij samen met de hoofdredactie voor een beperkt aantal titels. Team Online heeft in het multidisciplinair werken binnen een redactie een leidende rol bij het ontwikkelen van online first content. We distribueren niet alleen via de kanalen van de VPRO, maar voor het hele online domein waarin we ons begeven. Denk hierbij aan NPO Start en 2Doc.nl.

Het grootste gedeelte van onze online promotionele content wordt in huis gemaakt. We zien dat we voor bepaalde doelgroepen en inhoud gebruik moeten maken van aanvullende externe expertise. Door het aantrekken van makers met een bepaalde signatuur of achterban, willen we in 2023 ruimte maken voor andere vormen en creatie. We werken momenteel aan een database waarin fotografen, influencers, instagrammers, youtubers, online makers en ook visagisten gekoppeld worden aan relevante thema's die aansluiten op onze (aanstaande) programmering. We gaan deze database verder actualiseren en uitbouwen zodat we deze makers kennen en indien nodig kunnen inzetten op specifieke projecten.

## **2. Organiseer voor impact: relevantie merk**

In 2022 hebben we de positionering van de VPRO aangescherpt als uitwerking van het meerjarenbeleidsplan 'Uitgesproken & Inclusief'. Dit was nodig om praktisch richting te geven aan onze activiteiten en volgend jaar een merk- en wervingscampagne te lanceren die de relevantie van de VPRO laat zien. De VPRO heeft een bijna 100% naamsbekendheid onder wat ouder publiek en doorgaans heeft dat deel van het publiek een goed idee waar de VPRO voor staat. Voor een jonger publiek (onder vijfenveertig) is dat veel minder vanzelfsprekend. We hebben de ambitie om ook bij deze doelgroep een relevante positie in te nemen als mediamerk door originele verhalen te vertellen die verwonderen en nieuwe perspectieven bieden voor de samenleving. Samen met bureau HERC ontwikkelen we een communicatieconcept dat komende jaren mede in huis uitgewerkt kan worden naar alle kanalen voor merk- en programmacampagnes en om nieuwe donateurs te werven.

### *Partnerstrategie online*

In plaats van het optuigen van allerhande communities op onze eigen platformen, zoeken we liever actief online aansluiting op plekken waar mensen al verbonden zijn. We zetten vanuit titels in op online samenwerkingen/*collabs* met aansprekende presentatoren, verhalenvertellers, organisaties en ambassadeurs om gebruik te maken van elkaars platform en zo impact te genereren binnen netwerken die buiten het reguliere bereik van



de VPRO vallen. Denk hierbij aan de samenwerking met de cast van *Seef Spees* of *Lilith Magazine*. Ook bij Dorst wordt er gekeken naar samenwerkingen met nieuwe partners die zich richten op en opgezet zijn door een nieuwe generatie. Denk aan de platformen *La Casette*, *Square* en samenwerking met *open space OSKAM* in de Bijlmer.

#### *Relevant blijven en verenigingsinkomsten bestendigen*

Het aantal betalende relaties daalt al jaren, de lagere contributie-inkomsten hebben we tot nu toe weten op te vangen door een stijging van de donatie-inkomsten. Hier hebben we het plafond nu bereikt. De uitstroom wegens overlijden was in het derde kwartaal 2022 voor het eerst de voornaamste reden van opzeggen.

Om de vereniging van de VPRO toekomstbestendig en relevant te houden moeten we nieuwe vormen van betrokkenheid bedenken en organiseren. Hierin moet ruimte zijn voor interactie met en inbreng van onze achterban, en een nieuwe invulling van het lidmaatschap.

De weg naar betrokkenheid bij de vereniging en de VPRO begint bij de kijker, volger of luisteraar van onze content. Door het overvloedige media-aanbod is het steeds lastiger om gehoord en gezien te worden. Daarom is samenwerking tussen redacties en de collega's van Publiek & Marketing noodzaak. Door ons publiek verder te betrekken, blijft de VPRO ook in de toekomst nog relevant. Dit vormt de basis om voldoende verenigingsinkomsten te werven.

We willen de betalende achterban vergroten door ons te richten op een jongere doelgroep. Daarvoor starten we aansluitend op de merkcampagne een wervings-/activatiecampagne die primair is gericht op de doelgroep 35-45 jaar. Het doel is om 5.000 nieuwe betalende fans te werven. Op dit moment is de grootste barrière voor deze doelgroep dat er onvoldoende tegenover een betaalde relatie met de VPRO staat. Met campagnebureau HERC kijken we begin 2023 hoe we nieuwe of aangescherpte waarde- en/of productproposities kunnen introduceren.

### **3. Verbind met de doelgroep**

Onzekere tijden hebben gevolgen voor onze inkomstendoelstellingen. We zien dalende conversie en terughoudendheid rondom giften. Waar we de afgelopen jaren altijd op groei waren ingesteld, is onze inkomstendoelstelling nu gelijk gebleven aan die van 2022. Naast de campagnes om de betalende achterban te laten groeien, is er ruimte voor het werven van (middel)grote giften en legaten. Om financieel de meerjarenbegroting te kunnen halen, wordt de contributie voor leden verhoogd naar € 17,50. We verwachten in totaal € 3,85 miljoen aan contributies en € 1,8 miljoen aan donatie-inkomsten te ontvangen in 2023. Op langere termijn verwachten we minder geefbereidheid en hebben we te maken met groeiende uitstroom wegens overlijden. We zetten naast het optimaliseren van activiteiten en de wervingscampagne in op structurele verbinding met de doelgroep door onze presentatoren en programma's in te zetten en contactgegevens van ons publiek te werven, zodat we een aanbod kunnen doen.

#### *Betrekken van publiek*

Om het bereik en de impact van de VPRO te vergroten willen we per titel in een vroeg stadium bekijken waar evenementen bijdragen aan onze organisatiedoelstellingen en waar we (indien mogelijk) een event kunnen aanbieden. Dit kan bijvoorbeeld op meerdere locaties en data, of in een eventreeks. Het publiek dat op deze events afkomt willen we vasthouden en langdurig aan ons binden. De techniek van het campagne managementsysteem die we in 2022 hebben gerealiseerd rondom *Lowlands* en *De Avondshow* gaan we optimaliseren en in een draaiboek beschrijven. Om onze

wervingsdoelstelling te halen, is vroegtijdige medewerking van redacties essentieel.

#### *Inclusieve tijdlijn*

Om een jonger en divers publiek aan ons te binden, moeten zij zich kunnen herkennen in onze verhalen. Online willen we vooroplopen in de beweging die met taal, toon en representatie op het scherm bijdraagt aan een inclusievere VPRO. Dat doen we inhoudelijk door met archief, en waar mogelijk eigen producties, aanvullend te zijn op actuele programmering. Anderzijds streven we naar toegankelijkheid in de breedste zin van het woord met behulp van technische oplossingen zoals het aanbieden van alternatieve teksten bij beeldmateriaal en ondertiteling bij web only's. Ook maken we werk van een inclusief woordenboek waarbij we taal en *tone of voice* ontwikkelen die online een jongere en inclusievere doelgroep aanspreken.

#### *Nieuwsbrieven*

We gaan redactionele capaciteit verschuiven naar de (door)ontwikkeling van ons nieuwsbrieffaanbod. Hier ligt veel onbenut potentieel om ons publiek vanuit de inhoud te verleiden een relatie aan te gaan met de VPRO die verder gaat dan een like- of volgknop. Deze betrokken groep waar we direct toegang toe hebben, is cruciaal in een wereld vol platformen van derden waar je niet zeker bent dat je volger van vandaag morgen nog te benaderen is. Naast de huidige nieuwsbrieven willen we inzetten op diversificatie van het aanbod met nieuwe en/of kortlopende redactionele nieuwsbrieven die inspelen op behoeftes en niches. Denk hierbij aan een nieuwsbrief die fans meeneemt achter de schermen van een nieuw seizoen *100 Dagen* met Nicolaas en Tim of thematische verpakte inhoud rond events en actualiteit.

#### **4. Maak de organisatie wendbaar**

Afgelopen jaren hebben we bij Publiek & Marketing gewerkt aan de integrale samenwerking tussen de verschillende teams. Het bereiken van een juiste teamsamenstelling voor de titels en projecten is het uitgangspunt. Elk team heeft zijn specifieke expertise en inbreng. Team Online faciliteert de online redactionele productie, Team Marcom de promotionele en Team CRM de relationele. Het Creatief Bureau verzorgt de creatieve productie. Voor de hele afdeling geldt vanaf 2023 binnen het eigen domein een focus op online.

Met de invoering van genrebeleid bij de NPO wordt 'integraal geprogrammeerd', wat inhoudt dat 'het verhaal leidend is en het platform volgt'. In de praktijk betekent dit dat er meer ruimte is om met streaming-only plannen en online first concepten te komen. Samen met de hoofdredactie en de zakelijke leiding gaan we vooraf nadrukkelijk bepalen wat de verwachtingen en kaders van de programma's zijn. Om te voldoen aan de eisen voor programmavoorstellen en intekeningen zullen Media, Publiek & Marketing en I&DM intensiever samenwerken om crossmediale ambities voor nieuwe titels vorm te geven en uit te werken. De inzet van de kennis van Team Online is een cruciaal onderdeel voor de totstandkoming en uitwerking van nieuwe plannen, programma's en formats. Daarnaast zoeken we samenwerking met het In Bedrijf-team voor outreach & impact.

We geven invulling aan multidisciplinaire samenwerking door een team samen te stellen met online specialisten en conceptontwikkelaars dat redacties ondersteunt met programmaontwikkeling. We onderzoeken of de eindredacteur bij een aantal titels een gelijkwaardige partner kan krijgen voor de online inhoud. Voor sommige titels betekent dit het volgen van een in huis ontwikkelde workshop *story journey mapping* om de contentproductie voor redacties scherp in beeld te brengen. Voor anderen kan dit een impactproductie inhouden en bij een aantal titels een volgende stap in multidisciplinair werken. Bij de besteding van budgetten, eigen bijdrage en productionele plannen

wordt hier rekening mee gehouden.

Om onze doelen in het meerjarenbeleidsplan waar te maken, moet de VPRO een organisatie zijn die steeds meer online first opereert. Die ambitie heeft ook consequenties voor de manier waarop we online binnen de VPRO organiseren, welke rollen in de organisatie ingevuld moeten worden en welke vaardigheden een online redacteur, marketeer of content producer nodig heeft. Binnen Publiek & Marketing doen we daarom enkele organisatorische ingrepen.

#### *Herinrichting Team Online*

Binnen Team Online is een ontwikkelingstraject gestart waarin we onze bestaande medewerkers opleiden van kanaalredacteurs naar allround redacteurs: breder inzetbare redacteurs die meerdere online kanalen kunnen bedienen vanuit een stevig basispakket aan vaardigheden met daar bovenop elk hun eigen specialisme. Hierdoor zijn we wendbaarder qua inzet, kennis en kunde en zodoende efficiëntere en betere sparringpartners voor eindredacteurs, makers en producers. Naast de inhoudelijke en operationele invulling is er ook een nieuw functiehuis ontwikkeld, waarin nieuwe eisen en rollen binnen de redactie zijn gedefinieerd en vastgelegd. In 2023 wordt dit ontwikkeltraject afgerond, geformaliseerd en waar mogelijk gedeeld met de rest van de organisatie.

#### *Online marketeer onderdeel van Team Marcom*

Per februari 2023 wordt de online marketeer onderdeel van Team Marcom met als doel een intensievere en strategischere samenwerking. Het idee is dat voor alle titels waarbij we een online first aanpak hanteren, de marcomspecialist en de online marketeer samen optrekken en gezamenlijk de inzet van budget bepalen voor het realiseren van onze afdelingsdoelstellingen.

#### *Creatief Bureau*

De rol en functie van het Creatief Bureau worden omgevormd naar een team dat zich minder bezighoudt met online en zich specialiseert in de productie van bijeenkomsten, vormgeving, campagnes en on air promotie. De verwachting is dat deze werkzaamheden met een duidelijke focus beter tot hun recht komen.

#### *Datawijs werken*

Om goed te kunnen blijven rapporteren en analyseren, is het van belang dat we in 2023 ons *datawarehouse* vernieuwen. Daarnaast is het voor alle nieuwsbriefredacteurs en de afdeling CRM van belang dat we een goed rapportagedashboard realiseren.

Komend jaar is er veel beweging in de vaste analysetools van de VPRO. De twee belangrijkste website-analysepakketten worden uitgefaseerd in 2023. AT-internet wordt vervangen door Piano, en voor Google Analytics wordt een alternatief gezocht. Daarnaast gaan de grote landelijke meetpanels SKO, NLO en Nobo samen op in het Nationaal Media Onderzoek. Dit heeft impact op vrijwel alle cijfers die we rapporteren en zorgt voor een breuk op langetermijncijfers. De bestaande dashboards moeten worden aangepast op de nieuwe databronnen. De NPO werkt steeds meer datagedreven en is eigen tooling (Trinity) aan het doorontwikkelen ten behoeve van het maken van dashboards en om doelmatigheid van programma's meten.

We merken dat we tegen de grenzen aanlopen van wat we uit de huidige data kunnen halen. Om nieuwe inzichten te vergaren, moet de data beter worden ontsloten en opgeslagen. Daarom maken we ruimte in het budget voor een te werven data engineer en organiseren we -in lijn met het Fronteer-rapport - een data team.

### *Gedrag van lineair naar online*

Binnen Publiek & Marketing zien we het als onze missie om de brug te slaan tussen de inhoud van onze programmering en ons publiek. Dit doen we op basis van de kennis die we hebben over onze doelgroepen. Daarom gaan we het onderzoek naar de leefstijlgroep Avontuurlijk Stadsbewoner uit 2019 meer bij de tijd brengen. Het merkonderzoek uit 2022 gaan we herhalen om het effect van de merkcampagne inzichtelijk te krijgen.

Ook willen we beter inzicht krijgen hoe ons publiek naar onze programmering navigeert. Van oudsher wordt de VPRO-programmering door journalisten enthousiast ontvangen, wat tot veel aandacht in artikelen en talkshows leidt. Deze media hebben dezelfde uitdaging om bereik te genereren als de VPRO. Het is niets nieuws dat ons publiek meer en meer online te vinden is en dat de concurrentie daar groot is. Om in te kunnen spelen op de behoeftes van onze doelgroepen, en daarmee een blijvende relevante rol van betekenis in hun leven te kunnen spelen, is het ons doel dagelijks in de online wereld van onze doelgroepen te verschijnen. Hoe doen we dit? Hoe komt ons publiek online bij zijn keuze voor een VPRO-titel? Welke rol spelen 'poortwachters' bij deze keuze? Wat is nog de invloed van mediajournalisten en hun kanalen? Om te bepalen hoe we hier met onze marketing en communicatie het beste op in kunnen spelen neemt Team Marcom het initiatief om met de afdeling een strategische visie hierop te ontwikkelen.

### *Werkzaamheden voor HUMAN*

Binnen het team CRM wordt de ledenadministratie voor HUMAN gevoerd. In verband met de stijgende kosten voor personeel en uitvoering, wordt de prijs per lid die HUMAN betaalt voor deze dienst verhoogd. Waar mogelijk blijven we zoeken naar synergievoordelen tussen de beide afdelingen Publiek & Marketing, bijvoorbeeld ten aanzien van datawijzen werken. Op specifieke onderwerpen treden personen van de VPRO regelmatig op als adviseur voor HUMAN.

# Multimediale VPRO Gids

Na een periode van vier jaar waarin binnen de uitgeverij een waaier aan activiteiten en producties voor verschillende platforms is ontwikkeld, breekt met 2023 een jaar aan waarin we vooral focus willen en kunnen aanbrengen. *Willen* omdat de verhoudingen tussen middelen en ambities in balans gebracht moeten worden, *kunnen* omdat we inmiddels over voldoende data beschikken om die focus te onderbouwen.

Focus betekent kiezen voor wat werkt en soms dus ook afscheid nemen van wat niet het beoogde resultaat boekt. Zeven jaar geleden lanceerden we de eerste versie van de app VPRO Koos, en de afgelopen jaren werd daar zowel inhoudelijk als qua ontwikkeling en marketing stevig in geïnvesteerd. Hoewel er direct na de herlancering vorig jaar inderdaad een stijgende lijn in downloads van Koos te zien was, bleef het beoogde dagelijkse gebruik achter en de laatste maanden zien we zowel in downloads als regelmatig gebruik een grote terugval. Met het oog op de kostenstijgingen is het niet verantwoord nog langer in Koos te investeren en is het besluit genomen het merk per 1 januari stop te zetten.

De risico's voor de komende jaren liggen vooral op het terrein van de papieren gids en de abonneestand. Het drukken en bezorgen van een tijdschrift is de afgelopen periode tientallen procenten in prijs gestegen en daarom zullen we de abonnementsprijs opnieuw fors moeten verhogen, dit keer met 8,2%. Dat kan betekenen dat de terugloop in abonnees nog iets sneller zal verlopen, een reactie die we op zullen vangen door een parallel lopende campagne voor een overstap naar een digitaal abonnement dat vooralsnog in prijs gelijk zal blijven. Het behoud van abonnees, liever nog het overstappen van abonnees naar digitaal is gezien de kostenstijgingen het voornaamste doel van de marketingcampagnes die we dit jaar in zullen zetten én de focus die we aanbrengen in onze online-inspanningen.

## VPRO GIDS online

We gaan scherpe keuzes maken voor VPRO Gids online. De app van de Gids wordt de digitale variant die het meest lijkt op die deskundige (papieren) huisgenoot. De indeling en de inhoud zullen overeenkomen met het blad. Ideaal voor de 'klassieke gidslezer' van 55+ die graag de vertrouwde Gids willen blijven ontvangen, maar dan niet meer op papier. Wel met een belangrijk bijkomend voordeel: de programmeergegevens worden in de online versie continu bijgewerkt, en de gebruiker kan zelf instellen welke zenders wel en niet in overzicht te zien zijn. De app krijgt in 2023 een upgrade waardoor we meer invloed hebben op de vormgeving.

Het programmaoverzicht (de Digitale Programma Gids/DPG) speelt ook een vooraanstaande rol op de website van VPRO Gids. Het wordt vaak bezocht, en het verdient een centrale plek op de homepage. De bladerbare editie van het blad, die nauwelijks wordt gebruikt, plaatsen we niet langer op vprogids.nl. Hiernaast vind je op de website vijf pijlers: we gidsen de liefhebber van films, boeken, series, podcasts en documentaires en geven het antwoord op de vraag of deze serie de moeite waard is, wat je van die podcast kan verwachten en of deze documentaire bij jouw stemming past. Dat doen we door middel van handige lijstjes met tips, met een wekelijkse nieuwsbrief per pijler en met achtergrondartikelen. Relevante inhoud van de pijlers is goed vindbaar via social media en zoekmachines. We mikken met vprogids.nl op een iets jongere doelgroep van kritische mediagebruikers (40-60 jaar).

We maken dit onderscheid met het oog op het beter matchen van ambities en middelen en de inzetbaarheid van het team I&DM.

De inhoud die we maken wordt voor een belangrijk deel geleverd door een groot netwerk van freelancemedewerkers. De ideeën en verhalen die zij maken zijn net zomin onmisbaar voor ons als die van de vaste redactie. De freelance tarieven die we hanteren staan al enige tijd stil. In een tijd waarin iedereen te maken krijgt met sterk stijgende kosten van levensonderhoud verhogen we die tarieven dan ook met 10%, daarmee aansluitend bij de fair practice code zoals die is opgenomen in de cao voor omroeperspersoneel.

### **VPRO GIDS op papier**

Voor veel lezers is de papieren Gids nog altijd de deskundige, goed geïnformeerde huisgenoot die je op de hoogte houdt van alles wat je niet mag missen op het gebied van series, documentaire, podcast, film, radio- en televisieprogramma's maar ook wetenschap en muziek.

Door het hele jaar heen verschijnen er behalve een aantal losse bijlagen bij culturele evenementen (zoals Holland Festival, November Music en IDFA) ook de nodige specials. Soms ingegeven door de actualiteit, soms door bijzondere programmering (de Maand van de Geschiedenis) en soms door jaarlijkse tradities zoals het Nederland Film Festival en de Dutch Design Week. De papieren Gids heeft oog voor de belangrijkste bioscoopfilms (van arthouse tot blockbuster), bijzondere romans en non-fictie maar ook voor interessante podcast en de allernieuwste series van streamingdiensten. Regelmatig komen we met bijzondere beeldreportages, eigen verslaggeving rond festivals en diepgravende interviews met programmamakers.

Het resultaat van de aanbesteding en de kosten voor papier zouden kunnen leiden tot een nieuw formaat en het volume van de papieren gids. Begin 2023 wordt onder de huidige abonnees een uitvoerig lezersonderzoek verricht om te achterhalen wat voor de gemiddelde gidslezer de belangrijkste ingrediënten zijn om abonnee te blijven en hoe we blijvend op hun behoeften kunnen inspelen.

### **Mediaproducties**

#### *Achterwerk Podcast*

Bijna veertig jaar lang stonden er achterop de Gids brieven van kinderen en jongeren. Vol vragen, problemen, wensen en frustraties. Sommigen hilarisch, anderen hartverscheurend. Op bijna elke achterpagina stond een brief die de ene kant heel herkenbaar was, maar tegelijk heel veel vragen opriep. In deze podcast gaat voormalig Achterwerkredacteur Elja Looijestijn op zoek naar wat er van de briefschrijvers geworden is en hoe hun brief nog doorklinkt in het heden.

#### *Op de vijfde rij*

Een verdiepende journalistieke podcast, waarin Cesar Majorana bijzondere verhalen uit de filmwereld onderzoekt. Dat doet hij soms met een knipoog (is *Die Hard* de beste Kerstfilm ooit?), maar net zo lief bijt hij zich vast in onfrissere zaken, zoals de schimmige wereld van scam-festivals. *Op de vijfde rij* is een samenwerking met Eye Filmmuseum.

## I&DM

De afdeling Innovatie & Digitale Media (I&DM) wil in 2023 zijn positie als expertisecentrum van de VPRO en HUMAN voor de inzet van websites en apps verder versterken. Die ambitie veronderstelt, gegeven de relatief beperkte middelen, dat we scherpe keuzes maken. We richten ons op de doorontwikkeling van twee titels, *Tegenlicht* en *3voor12*.

Doorontwikkeling van vpro.nl als zelfstandig platform is niet langer een doel op zichzelf. Dat levert meer focus op, waardoor we onze organisatie flexibeler en meer toekomstbestendig kunnen inrichten met een intensievere samenwerking met de Gids, redacties en Team Online. Waar nodig is I&DM in een vroeg stadium betrokken bij conceptontwikkeling. En we blijven sturend in digitale innovatie.

I&DM bepaalt mede de inrichting en uitvoering van de online strategie en is leidend waar het gaat om de inzet van de technische middelen die de strategie helpen implementeren. Vanuit het perspectief van I&DM is de online strategie onder te verdelen in vier domeinen, die hieronder nader worden toegelicht:

- Vpro.nl en titels
- Gids
- Infrastructuur
- Innovatie

Het werk binnen deze domeinen wordt nauw afgestemd met de directe belanghebbenden en is gebaseerd op afspraken en doelen die we samen met de Hoofdredactie Media en Publiek & Marketing van VPRO en HUMAN en de Gids opstellen

### **Het publiek centraal**

Bij alle activiteiten die we in 2023 ontplooiën, zetten we één overkoepelend criterium voorop: op welke manier kunnen we onze primaire doelgroepen het beste bedienen? We zetten in op korte ontwikkelcycli van kleine productverbeteringen, waarvan elke keer het beoogde effect wordt geverifieerd. Dat betekent dat we veel meer in contact moeten treden met ons publiek, en ons beter moeten informeren over wat werkt en wat minder effectief is. Die informatie bestaat zowel uit kwalitatieve als kwantitatieve data. I&DM ziet uit naar de vorming van het datateam, dat cruciale informatie gaat opleveren over behoeften en wensen van ons publiek.

Een gevolg hiervan is soms ook dat we af en toe redacties moeten teleurstellen, omdat die bepaalde wensen niet onmiddellijk, of zelfs helemaal niet, uitgevoerd zullen zien worden. Of dat we noodzakelijk onderhoudswerk uitstellen als we denken dat dat in de weg zit om ons publiek beter te bedienen.

Het doel om het publiek centraal te zetten, kan alleen worden bereikt als specialisten van I&DM vanaf het allereerste begin intensief betrokken zijn bij conceptontwikkeling. Conceptontwikkeling (redactioneel, qua vormgeving, distributiestrategie, marketing en promotie, publieksengagement, format e.d.), ontwerp, bouw, opbouw redactieformule etc. vragen om de inzet van de volledige expertise, in de breedste zin, die bij de VPRO in de diverse afdelingen aanwezig is.

Los van deze algemene principes, hanteren we twee randvoorwaarden bij de ontwikkeling van onze digitale producten:

- De toegankelijkheid voor mensen met een beperking moet op orde zijn. We streven naar het behalen van een AA-niveau (zie [Digitaal Toegankelijk](https://digitaaltoegankelijk.nl/nieuws/verschil-wcag-a-wcag-aa-wcag-aaa/) <https://digitaaltoegankelijk.nl/nieuws/verschil-wcag-a-wcag-aa-wcag-aaa/>), maar daarbij is een bredere inzet (ook van redacties) noodzakelijk;
- Publieke waarden, zoals privacy en transparantie, moeten zoveel als mogelijk worden gegarandeerd. Hiermee doet I&DM zijn deel om te werken zoals ons lidmaatschap van de PublicSpaces coalitie vereist.

### Scrumteam vpro.nl

Bij scrumteam vpro.nl mikken we in 2023 op de optimalisatie van het digitale product voor twee titels *Tegenlicht* en *3voor12*. Ook voor boekenprogramma *De Kantlijn* (waarvan nog onzeker is of de NPO het toekent) zijn er crossmediale ambities. De inzet van het scrumteam is hierbij beperkt omdat het bouwen van de boeken-app worden uitbesteed aan een externe partij. Wij hebben deze titels gekozen omdat we weten dat we met *Tegenlicht* en *3voor12* de 'Avontuurlijke Stadsbewoner' als primaire doelgroep bereiken en actief kunnen betrekken.

De online strategie is gebaseerd op de adviezen van Fronteer en verder uitgewerkt in de inleiding. Het routes-traject dat we de afgelopen jaren hebben onderzocht, laten we los. Vpro.nl krijgt een ander karakter; er wordt minder zelfstandige content geproduceerd, en we onderzoeken of we het archief elders kunnen onderbrengen. I&DM past in 2023 ontwerp en architectuur hierop aan, met als doel de site voor bezoekers overzichtelijker te maken, en de technische infrastructuur eenvoudiger en beter onderhoudbaar. Voor redacties wordt het eenvoudiger hiërarchie aan te brengen op de diverse pagina's.

We streven ernaar om ook een tweetal applicaties voor bijzondere projecten te produceren. Die kunnen zowel uit innovatiedoelen als door redactionele ambities worden gevoed. Dit type projecten loopt kort (niet meer dan enkele weken) en dient, los van het redactionele doel, ook als proeftuin voor nieuwe concepten. Door snel te ontwikkelen en te testen bij de eindgebruiker doen we kennis en ervaring op die we weer kunnen terugvoeren in bouw en ontwerp. Daardoor leren we snel wat werkt en niet werkt, en kunnen we ook effectieve verbeteringen doorvoeren. Meten, zoals hierboven gemeld, is daarbij van cruciaal belang - juist dit soort producties kunnen een schat aan informatie opleveren die ons weer helpt bij het nemen van besluiten over plus-sites.

Het vraagt ook binnen de afdeling zelf om nadere afstemming tussen met name het Medialab en het vpro.nl team. De primaire opdracht van het Medialab blijft om de wereld in te trekken en nieuwe technologieën te identificeren en beoordelen op hun bruikbaarheid voor de VPRO. Daar komt bij dat er nu structureel wordt nagedacht over manieren om deze ontdekkingsreis direct te laten bijdragen aan de titels en hun jaarlijkse roadmaps.

Het scrumteam van vpro.nl zal daarnaast, en onvermijdelijk, ook een rol hebben in:

- Het onderhouden en door-ontwikkelen van de website vpro.nl als informatie- en doorverwijs-portal voor de programmatitels en
- De toepassing van de nieuwe architectuur die we in onze technische omgeving willen opzetten.



### **Scrumteam Gids**

Ook bij de Gids voorzien we een veel scherpere focus. Het loslaten van de digitale bladerbare gids, schept ruimte om met andere zaken bezig te gaan. De digitale programmagids (DPG) wordt in 2023 verder verrijkt, specifiek rond de belangrijke pijlers die de Gids inhoudelijk heeft geïdentificeerd, films, series, podcasts, boeken én documentaires. Ook bij de Gids wordt besluitvorming veel meer op meetbare data gebaseerd. Doorontwikkeling van digitale producten zal, net als bij vpro.nl, kortcyclisch en iteratief plaatsvinden: we creëren een ontwikkelcyclus waar snelle bijsturing mogelijk is op basis van feedback van gebruikers (zowel kwantitatief als kwalitatief).

### **Scrumteam Infra**

Het infra-team, verantwoordelijk voor de onderliggende infrastructuur van onze technische omgeving, heeft de complexe opdracht om in 2023 een grote slag te maken naar een modernere architectuur, die toekomstbestendig is en die snellere doorontwikkeling mogelijk maakt. Bij die nieuwe architectuur hoort mogelijk ook de implementatie van een nieuw Content Management Systeem (CMS), dat redacteuren gebruiken om de inhoud van de website aan te passen.

Infra gaat daarbij intensiever onderzoeken hoe we gebruik kunnen maken van kennis en ervaring die bij andere omroepen, specifiek EO en BNNVARA, is opgedaan. Daarbij bekijken we uitdrukkelijk de mogelijkheid om specifieke functies gezamenlijk te gaan ontwikkelen, vanuit een gemeenschappelijke codebasis. We denken dat we daardoor slagvaardiger kunnen opereren en schaalvoordelen kunnen realiseren.

Tenslotte hebben we de ambitie om minder zelf te doen en meer in te kopen, of uit te besteden aan bijvoorbeeld NPO. Dat laatste sluit aan bij onze opdracht vanuit de NPO om POMS, het omroepbrede systeem voor de digitale opslag van mediabestanden, en de NPO API verder door te ontwikkelen. We zijn momenteel in onderhandeling over de beoogde samenwerking in 2023.

Om deze beweging te ondersteunen, hebben we besloten om de gecombineerde functie van Productowner Infra, systeemarchitect, en teamleider digitale techniek te splitsen. In de begroting voorzien we de benoeming van een aparte productowner, zodat de teamleider digitale techniek zich kan concentreren op de aansturing van het technische team en het ontwerp en de implementatie van de nieuwe architectuur. Deze nieuwe productowner krijgt ook de implementatie van de nieuwe datastrategie in zijn of haar takenpakket.

### **HUMAN**

I&DM zet zich ook in voor de digitale omgeving van HUMAN. In 2022 is de keuze gemaakt om de digitale strategie van HUMAN 'bottom up' te gaan ontwikkelen, vanuit een nieuwe titel van HUMAN: *Wat houdt ons tegen?* De digitale optimalisatie van die titel staat centraal in de inspanningen van een nieuw te vormen team in 2023. Dat betekent dat een nog te benoemen productowner van 'team HUMAN' binnen I&DM volledige focus kan leggen op de productontwikkeling rond deze titel. Uiteraard moet deze productowner ook de middelen tot zijn of haar beschikking krijgen om deze opdracht uit te voeren. Bouw en ontwerp worden in een toegewijd team belegd, zodat de beschikbare uren binnen I&DM niet extra worden belast.

Volgens de samenwerkingsovereenkomst tussen HUMAN en de VPRO worden productowner en team op dezelfde manier binnen de organisatie 'opgehangen' als de andere teams. Er is een lijn met zowel het verantwoordelijke HUMAN-MT-lid als met het hoofd I&DM. Op die manier borgen we de aanwezigheid van zowel operationele kennis als

ook de nodige input vanuit het HUMAN-domein. HUMAN zal overigens op dezelfde wijze als in 2022 gebruik blijven maken van de digitale infrastructuur, applicaties, en ondersteuning vanuit I&DM.

### **Innovatie**

In het najaar van 2022 hebben we met NPO gesproken over de unieke benadering van de VPRO rond het thema technologische innovatie. Meer dan de meeste andere omroepen zoeken wij proactief samenwerking met andere 'spelers' in het veld; we zijn gewend samen te werken met onderwijs- en onderzoeksinstellingen, met festivals en creatieve bureaus, met uitvinders en designers van elders.

Die werkwijze verrijkt ons in de conceptuele en creatieve fase, geeft ons sneller en efficiënter inzicht in relevante nieuwe technologieën, en helpt ons bovendien in de promotie- en distributiefase. Want ook dan kunnen we dit netwerk actief inzetten. NPO heeft middelen toegezegd om een extra FTE te kunnen inzetten op deze netwerk-aanpak.

Zoals hierboven gemeld voorzien wij een intensievere samenwerking tussen Medialab en de bouw- en ontwerpteams van vpro.nl en de Gids. Maar tegelijk willen we niet uit het oog verliezen dat het Medialab juist ook elk jaar zijn waarde bewijst in het meer autonome onderzoek. Dat heeft in de afgelopen paar jaar geleid tot prijswinnende producties als *AI Songfestival*, *Maandverbond*, en *Archief van de Toekomst*. Soms zal dit type projecten op de roadmap van titels geplaatst kunnen worden, waar dit een duidelijke bijdrage levert aan de doelen van die titel. In andere gevallen ligt het meer voor de hand om dit extern te beleggen. Om dat besluit te vergemakkelijken zullen we een beslisboom in het leven roepen.

Inhoudelijk zijn de innovatie-inspanningen het komend jaar vooral gericht op het onderzoek naar digitale platforms waarop verbindingen tussen redacties en het publiek, en binnen het publiek onderling, kunnen worden belegd. We zoeken daarbij ook naar samenwerking met het PubHubs-initiatief van PublicSpaces en de hoogleraren José van Dijck en Bart Jacobs.

# Zakelijk

## **Productieleiding**

Het mediapakket van de eigen producties staat voor 2024 en 2025 onder druk. Er zijn door de NPO vooralsnog minder titels toegezegd en de begrotingen worden krappere vanwege het NPO-streven naar efficiëntie en doelmatigheid. De productieleiding zal daarom samen met de hoofdredactie en de teamsamenstellers HUMAN en VPRO scherp aan de wind moeten varen: strakke begrotingen, personeel efficiënt en duurzaam inzetten en in voortdurend gesprek met hoofdredactie de producties binnen de vastgestelde kaders laten koersen. Dat is niet eenvoudig, aangezien verschillende makers en eindredacteuren vanuit de inhoud regelmatig productiebudgetten overschrijden. Dat die eigenzinnigheid tevens een kracht is, is evident. Nu is het echter duidelijk dat er weinig ruimte over is om kostenverhogende ambities en uitloop van producties financieel op te vangen. Productieleiding en hoofdredactie zullen daarom vooraf, en tussentijds, de voortgang van producties scherp moeten monitoren op inhoud, planning en kosten. Uit de evaluaties zullen we lessen moeten leren. Dat betekent intensief samenwerken en eenduidige signalen geven aan de eindredacteuren en producers. De inhoud voorop, productie ernaast.

De productieleiding zal het crossmediale werken blijvend motiveren en stimuleren: koppels van eindredacteur en producer sturen de multidisciplinaire teams aan. Produceren voor een mediamix is deels bekend maar deels nog niet, en vereist een andere insteek. Met name samenwerking met de afdeling Publiek & Marketing is daarbij belangrijk. De productieleiding heeft producers aangetrokken met aanvullende expertise. Dat maakt de totale producersgroep meer divers in kennis en kunde dan voorheen. Daarnaast zal de productieleiding aandacht besteden aan individuele of groepsgerichte coaching of scholing.

De productieleiding kijkt in overleg met de teamsamenstellers HUMAN en VPRO meer naar clustering van producties waardoor producers de pieken en dalen samen beter kunnen opvangen. Steeds meer producers raken bekend met HUMAN programmering. Waar mogelijk worden de productieprocessen gelijkgetrokken.

De productieleiding ervaart een verhoogde druk door het nieuwe genrebeleid en het intekenproces van de NPO via de mediamodule. Niet alleen administratief door de vereisten van de mediamodule, maar ook in gesprek met de bureauproducers over de begrotingen in combinatie met feedback op de inhoud. De productieleiding is daardoor iets ruimer opgezet, en de taken van de assistent Zakelijk Media hierop uitgebreid.

Het integraal programmeren van NPO heeft ook consequenties voor Ketenzaken. Ketenzaken zal waarschijnlijk in de loop van 2023 op een andere manier content en metadata moeten aanleveren aan de NPO. De technische omslag van lineair Video en Audio naar een mediamix van lineair, online en on demand, gaat van start. Ketenzaken is voorbereid en bezit expertise om deze wijziging intern te vertalen en te implementeren binnen VPRO en HUMAN. De producers worden hierin meegenomen.

## **IN BEDRIJF**

Ook in 2023 zal In Bedrijf zorgen voor inkomsten uit nevenactiviteiten, die als eigen bijdrage op de programmering ingezet kunnen worden. We halen geld binnen met de verkoop van programma's en formats in het buitenland, via royalty's, zoals de inkomsten van NPO Start Plus en via fondsenwerving. Voor 2023 zijn de inkomsten begroot op een nettobedrag van € 585.000.

Naast de focus op het financiële plaatje, legt In Bedrijf in 2023 focus op extra bereik en impact. Daarmee slaan we met de afdeling een nieuwe koers in. Samen met redacties en de afdeling Publiek & Marketing organiseren we rondom van tevoren geselecteerde titels outreach evenementen en activiteiten voor specifieke doelgroepen. In Bedrijf richt zich hierbij op de mogelijkheden die ontstaan door samenwerkingsafspraken met derden; van uitgeverijen tot fondsen, van internationale sales-agents tot hogescholen en van filmdistributeurs tot theaterzalen, musea en evenementen. We pakken dit hands-on aan en ontzorgen de redactieteams, door deze trajecten op te zetten en intensief te begeleiden.

De plek van In Bedrijf binnen de VPRO verandert hierdoor. We zijn niet meer alleen een afdeling voor nevenactiviteiten, maar sluiten veel meer aan bij de hoofdtaak van de VPRO. Deze focusverlegging betekent een aanpassing van onze werkzaamheden. Dit heeft tot gevolg dat we gaan werken met een kleiner team, een nieuwe werkwijze en nieuwe functieprofielen. In de eerste helft van 2023 krijgt dit zijn beslag, zodat er in de tweede helft van 2023 een afdeling staat met een frisse blik. Vanaf dat moment zullen we ons, en onze mogelijkheden, introduceren bij de VPRO en HUMAN.

De VPRO Winkel is niet langer rendabel. De inkomsten uit verkoop van dvd's, cd's en boeken zijn na jaren succes opgedroogd. Dit betekent dat het doek valt voor de winkel.

Voor HUMAN blijven we nevenactiviteiten, internationale sales en royalty-administratie verzorgen en bekijken we hoe we HUMAN kunnen blijven ondersteunen bij het genereren van extra outreach en impact.

### **Productiefaciliteiten**

De afdeling ondersteunt en ontzorgt makers met montageruimtes, audio opname studio's, apparatuur en opslag/archief capaciteit. Daarbij is er vooral aandacht voor het professionaliseren van remote werken, voor digitale veiligheid en het beheersen van kosten en risico's door samenwerken.

Productiefaciliteiten werkt al enkele jaren samen met andere omroepen, het meest intensief met de NTR. Door samen te werken realiseren we schaalvergroting, met als gevolg minder aanschafkosten, meer kennis over bijvoorbeeld security issues en minder kwetsbaarheid bij uitval van medewerkers. Deze samenwerking zal in 2023 doorgaan. De afdeling verkent daarnaast gezamenlijke activiteiten met BNNVARA en de EO.

HUMAN maakt steeds vaker gebruik van onze montageomgeving, inmiddels goed voor twintig procent van de bezetting van de faciliteiten. De afdeling ondersteunt de makers en producers van HUMAN op dezelfde manier als de medewerkers van de VPRO.

In 2023 zal de afdeling investeren in de vervanging van opslagcapaciteit voor 'disaster recovery', waarbij een extra beveiligingslaag wordt toegepast die onze data nog beter beschermd tegen ransom- en cryptoware aanvallen.

### **ICT**

Flexibiliteit en gebruiksvriendelijkheid zijn voor de VPRO en HUMAN van groot belang als het gaat om ICT. Dit vraagt om een relatief open, en toch veilige, mobiele computer tegen acceptabele kosten. Om een passende, veilige werkplek te kunnen blijven garanderen, moeten er in 2023 werkzaamheden onder de motorkap gedaan worden door de ICT-afdeling. Om ook de benodigde ondersteuning te kunnen bieden voor iedereen die thuis

én op kantoor werkt, hebben we in 2022 de capaciteit voor de helpdesk uitgebreid en willen we dit in 2023 behouden.

In 2023 zijn er drie prioriteiten voor de ICT-afdeling. Ten eerste willen we de functionele veiligheid verbeteren. In deze tijd is dat extra belangrijk, omdat de mobiele werkplek kwetsbaarder is voor diefstal. We onderzoeken een gebruiksvriendelijke uitbreiding op het gebruik van MFA (multi-factor authenticatie) zodat we de data van VPRO en HUMAN veilig kunnen houden. Daarnaast verhogen we de frequentie van onze security audit naar een jaarlijkse audit. De audit voor 2023 is gericht op het vinden van de juiste balans tussen veiligheid en functionaliteit.

Onze tweede prioriteit is het verlengen de levensduur van de soft- en hardware door duurzaam gebruik. Na verloop van tijd nemen technische problemen en de kans op storingen significant toe. Daarom ontwikkelen we in 2023 een Meerjarenonderhoudsplan ICT. De eerste stap wordt het vervangen van het netwerk en het serverpark.

De derde en laatste prioriteit is het vergroten van flexibiliteit in een complexer wordende omgeving. De laatste jaren zijn veel meer systemen met elkaar gaan 'praten'. Dit verhoogt het gebruikersgemak, maar aan de achterkant wordt het complexer. Om die complexiteit het hoofd te bieden, en flexibiliteit te blijven waarborgen, zoekt ICT in 2023 intensievere samenwerking met andere omroepen.

### **Huisvesting**

In 2022 hebben we de Villa verbouwd en opnieuw ingericht. Er zijn nu minder vaste werkplekken, meer vergaderruimtes, informele werk- en overlegplekken en meer ruimte voor HUMAN. Hiermee proberen we de combinatie van thuiswerken en werken in de Villa voor VPRO en HUMAN optimaal te faciliteren.

Als onderdeel van het duurzaamheidsbeleid zetten we in 2023 in op het terugdringen van het verbruik van fossiele energie. Om dit te kunnen doen, zullen we de huidige warmte- en koude installatie vervangen voor een duurzamere oplossing. Het gasverbruik zal daardoor significant afnemen. De stroom die we inkopen zal ook in 2023 Hollandse wind en zon zijn.

We zien het aantal elektrische auto's op de parkeerplaats toenemen, en we willen groen reizen stimuleren en faciliteren. Daarom zullen we het aantal laadpalen verdubbelen van vier naar acht laadpunten.

### **Hospitality**

Ook in 2023 zullen de collega's van Hospitality (receptie, restaurant en petit café) er weer alles aan doen om medewerkers en bezoekers zich thuis te laten voelen in de Villa. Duurzaamheid vinden we belangrijk. Voor het restaurant hebben we sinds 2022 een nieuwe food leverancier die hoofdzakelijk duurzame producten levert. We blijven ons inzetten voor nieuwe duurzaamheidsdoelstellingen, samen met de andere omroepen. We willen onze voetafdruk terugdringen met minimaal 50%. Foodcabinet zal ons daarbij ondersteunen met het opstellen van een manifest en een plan van aanpak. Daarnaast zetten we ons in voor een scherp en efficiënt inkoopbeleid. Toch ontkomt het restaurant niet aan stijgende inkooprijzen. Daarom zullen we in 2023 de prijzen iets moeten verhogen.

Eind 2022 hebben we het restaurant gerenoveerd. Hierdoor ontstaat er de sfeer om ook buiten de lunch gebruik te maken van de ruimte. Als onderdeel van de verbouwing verhuist het petit café naar het restaurant. Op de plek boven de entree creëren we een extra vergaderruimte.

# Personeel & Organisatie

De afdeling P&O ondersteunt de organisatie van VPRO en HUMAN met beleid, het ontwikkelen van instrumenten, opleidingen en trainingen op maat en in de werving- en selectieprocedures met advies en ondersteuning.

Sinds we vanaf 1 januari 2022 formeel een samenwerkingsomroep vormen, heeft de afdeling P&O van de VPRO haar dienstverlening aan HUMAN verder uitgebreid. Regelingen en het beleid zijn, waar mogelijk, geharmoniseerd. Daar waar noodzakelijk wordt beleid of een regeling specifiek voor de VPRO of HUMAN toegepast. In 2023 zullen we verder bekijken wat voor beide omroepen kan gelden, en waar een onderscheid nodig is.

In 2023 is de doorontwikkeling van een actief personeelsbeleid één van de belangrijkste speerpunten. Leidinggevenden worden daarbij gestimuleerd om oog te hebben voor de ontwikkeling van hun personeel en daarbij zelf een ondersteunende en coachende rol spelen, en duidelijke afspraken maken over verantwoordelijkheden en verwachtingen. In 2023 willen we dat op de volgende manieren concreet tot uiting laten komen:

## **Werving en selectie divers talent/inclusiviteit**

Om de inclusiviteit van VPRO en HUMAN te versterken zet de afdeling P&O in op inclusief werven en inclusief selecteren. Met het 'Objectief selecteren-draaiboek' uit 2022 worden vacaturehouders en selectiecommissies ondersteund in het inclusief selecteren van nieuwe medewerkers. In 2023 gaan we deze meer objectieve selectiemethode beter toepassen. Daarnaast toetsen we alle vacatures op het inclusieve karakter om een zo breed mogelijke doelgroep te bereiken. Inclusief werven hebben we in 2022 gedaan door onze arbeidsmarkt-communicatie aan te scherpen, en de wervingskanalen uit te breiden. Op basis van de resultaten gaan we in 2023 daarmee door.

Eén van de projecten die bijdraagt aan een meer inclusieve organisatie is het traineeship voor jong (divers) journalistiek talent in samenwerking met HUMAN, de NPO, de EO, WNL en de NTR. In september 2022 is de derde lichting gestart, naar verwachting zal in september 2023 weer een nieuwe lichting starten en de werving begint in het voorjaar van 2023.

Als nieuwe medewerkers eenmaal aan boord zijn kunnen ze sinds 2022 gebruik maken van de door de afdeling P&O ontwikkelde onboardingsapp VPRO Start. In 2023 monitoren wij het gebruik van de app en kunnen we gewenste aanpassingen of aanvullingen toevoegen. Deze app moet er mede voor zorgen dat men zich eerder thuis voelt bij de VPRO en sneller de weg weet te vinden in de Villa.

## **Welzijn medewerkers**

In 2022 hebben we het P&O menu voor duurzaam werken 'Zoek het zelf maar uit' breed onder de aandacht gebracht. Op deze manier kunnen medewerkers snel en makkelijk vinden wat er voor hen beschikbaar is als het gaat om welzijn, talentontwikkeling, lichaam, verlof en P&O boosts. Dit menu zullen we in 2023 monitoren om in de gaten te houden of het aansluit bij de actualiteit, de wensen en de behoeften.

Om het welzijn van de medewerkers verder te waarborgen, is er ook in 2023 veel aandacht

voor de consequenties van het hybride werken. Persoonlijke aandacht voor medewerkers is meer dan ooit van groot belang. De werk-privébalans staat soms onder druk en de samenwerking met collega's wordt soms gemist. Hiertoe biedt P&O een regulier aanbod met onder andere een preventief spreekuur bij de bedrijfsarts, maar ook onbeperkte (online) ondersteuning door erkende psychologen. In 2022 is de 'waar je werkt'-regeling ingevoerd en kan men, onder bepaalde voorwaarden, €750 per 5 jaar besteden in de online thuiswerkwinkel om de thuiswerkplek verantwoord in te kunnen richten.

Ook het behouden en bevorderen van de sociale veiligheid staat hoog op de agenda voor het welzijn van de medewerkers. In 2023 komt er een workshop voor leidinggevendenden over het herkennen en oppakken van signalen over sociale (on)veiligheid. De interne gedragscode en klachtenregeling zijn onlangs aangepast, waarbij de klachtenregeling volledig extern is belegd bij deskundigen. In 2023 zullen twee nieuwe interne vertrouwenspersonen voor VPRO en HUMAN starten. P&O zorgt dat zij de nodige opleidingen en certificeringen volgen en zal hen ondersteunen in het aandacht vragen voor de sociale veiligheid en omgangsvormen.

### **Ontwikkeling medewerkers**

Iedere medewerker kan gebruikmaken van individuele ontwikkelingsfaciliteiten, zoals een opleiding of training op vakinhoudelijk of persoonlijk gebied. P&O faciliteert dit en beheert het opleidingsbudget. Om dit proces beter te laten lopen zullen we in 2023 het aanvraagproces voor opleidingen digitaliseren via HR2day. In 2023 zullen wij weer ca. vijf P&O Boosts organiseren. Deze bijeenkomsten zijn gebaseerd op thema's die aansluiten op de actualiteit en de behoefte van medewerkers, zoals (hybride) samenwerken, gezond werken, vergadertechnieken en timemanagement, en feedback geven, ontvangen en vragen.

Medewerkers hebben aangegeven dat ze behoefte hebben aan ontwikkelgesprekken om met hun leidinggevende te praten over ambities, doorgroeimogelijkheden en de toekomst. In 2023 zal P&O onderzoeken of het gewenst is om de 360 methodiek toe te voegen aan de ontwikkelcyclus. Deze methode helpt om echt het gesprek over persoonlijke ontwikkeling te voeren.

### **Arbobeleid en ziekteverzuim**

Zorgvuldig beleid omtrent arbeidsomstandigheden en verzuimmanagement blijft een belangrijk punt van aandacht voor de afdeling P&O. In 2022 is het Sociaal Medisch Teamoverleg (SMT) tussen bedrijfsarts, leidinggevende, P&O in enkele gevallen ingezet. Ook in het komende jaar moet dit benut worden om meer te grip krijgen op langdurig verzuim.



# Toelichting Eigen Bijdrage 2023

In 2023 hebben we € 3.050.000 aan Eigen Bijdrage te besteden.

Het merendeel van dit bedrag (€ 2.650.000) wordt ingezet t.b.v. onze audio en video programmering, te weten:

- € 2.025.000 ten behoeve van de audio en video programmering. We zetten de Eigen Bijdrage in op de programma's die voor de VPRO inhoudelijk van belang zijn en/of die we multimedial willen inrichten en/of waar we vanuit de OCW-begroting niet genoeg middelen krijgen om de programma's te maken zoals wij die willen maken. Voorbeelden van deze programma's zijn onze terugkerende vaste titels bij Audio: *Bureau Buitenland*, *Argos*, *3voor12*, *OVT* en *Nooit meer slapen*, en onze investering in podcasts. Bij Video investeren we in het dagelijkse programma *De Avondshow*, *Caribische Verhalen*, *De Wereld van de Chinezen*, *Dr. Ruben* en *Frontlinie*,
- € 375.000 gaat naar innovatie en ontwikkeling van nieuwe VPRO-titels voor zowel de lineaire als de non-lineaire (on demand) distributiekanaalen, waarbij ook dit jaar veel aandacht voor (online) programmering voor een jongere en meer diverse doelgroep,
- € 250.000 gaat naar Dorst. Het platform waar jonge makers onder begeleiding van ervaren makers, vernieuwende en grensverleggende ideeën kunnen uitwerken tot programma's.

De afdeling I&DM ontvangt in 2022 een bedrag van € 220.000 aan Eigen Bijdrage. Dit bedrag wordt besteed aan innovatieve projecten en conceptontwikkeling. De innovatie en conceptontwikkeling bij de afdeling I&DM onderscheidt zich van deze bij Audio en Video, door de focus op de ontwikkeling van nieuwe crossmediale concepten en het technische onderzoek naar nieuwe manieren van (online) verhalen vertellen en distribueren.

Er is € 180.000 beschikbaar ten behoeve van inzet Vereniging Sponsoring/Media partnership. Dit bedrag investeren we in ons culturele netwerk en in de strategische samenwerking met verschillende partners.

# Exploitatiebegroting 2023

	<b>Begroting 2023</b>
<b>BATEN</b>	
Video en Audio	48.433.800
Innovatie & Digitale Media	403.700
Organisatiekosten	7.357.500
<b>Baten Hoofdtaken incl. EB</b>	<b><u>56.195.000</u></b>
Vereniging	5.835.000
Gids	8.316.100
VPRO in bedrijf	1.625.000
Detacheringen	0
<b>Baten Nevenactiviteiten incl. EB</b>	<b><u>15.776.100</u></b>
<b>Bestemming platforms: Eigen Inkomsten/RMA n.a.v. MJB 2021-2025</b>	<b><u>-3.050.000</u></b>
<b>A. Totaal Baten</b>	<b><u>68.921.100</u></b>
<b>LASTEN</b>	
Video en Audio	48.891.400
Innovatie & Digitale Media	580.300
Organisatiekosten	8.261.300
<b>Lasten Hoofdtaken</b>	<b><u>57.733.000</u></b>
Vereniging	2.948.100
Gids	7.942.900
VPRO in bedrijf	1.039.200
Detacheringen	0
<b>Lasten Nevenactiviteiten</b>	<b><u>11.930.200</u></b>
<b>B. Totaal lasten</b>	<b><u>69.663.200</u></b>
<b>RESULTAAT</b>	<b><u>-742.100</u></b>
Video en Audio	-457.600
Innovatie & Digitale Media	-176.600
Organisatiekosten	-903.800
<b>subtotaal Hoofdtaken</b>	<b><u>-1.538.000</u></b>
Vereniging	2.886.900
Gids	373.200
VPRO in bedrijf	585.800
Detacheringen	0
<b>subtotaal Nevenactiviteiten</b>	<b><u>3.845.900</u></b>
Inzet Nevenactiviteiten	-3.845.900
Bijdrage/Onttrekking aan RMA	795.900
<b>Inzet Eigen Inkomsten/RMA n.a.v. MJB 2021-2025</b>	<b><u>-3.050.000</u></b>
<b>Exploitatieresultaat (= A - B)</b>	<b><u>-742.100</u></b>