



Jaarplan 2022

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Hoofdredactie Media.....	11
Publiek en Marketing.....	20
Multimediale VPRO Gids.....	25
Innovatie en Digitale Media	28
Zakelijk	32
Personeel & Organisatie	36
Toelichting Eigen Bijdrage 2022	39
Exploitatiebegroting 2022.....	40

Inleiding

De VPRO in het publieke medialandschap

De wereld heeft nieuwe perspectieven nodig. Terwijl we zoeken naar effectieve manieren om de coronapandemie het hoofd te bieden neemt het vertrouwen in de overheid af en de tegenstellingen toe. Tegelijkertijd vragen grote maatschappelijke vraagstukken om verstandige en creatieve mensen die complexe problemen willen doorgronden en oplossen. De VPRO helpt daarbij een handje met programma's die toekomstgericht zijn en de diepte ingaan, die meerdere kanten belichten, maar ook mogen schuren, waar de creativiteit van afspat en humor en gekkigheid altijd op de loer liggen. Programma's die betekenis hebben in het leven van mensen en daarmee effect op de samenleving.

Journalistieke onafhankelijkheid is de belangrijkste voorwaarde voor de publieke omroep om media te kunnen maken. We zijn door de ophef over vermeende beïnvloeding op de documentaire over Sigrid Kaag door een stevige mediastorm gegaan. De NPO-Ombudsman en onderzoekers Kuyl en Arlman stelden vast dat de makers van de documentaire de zeggenschap over de inhoud niet uit handen hebben gegeven. Maar er zijn ook dingen niet goed gegaan. Daar hebben we van geleerd. We voeren het gesprek met makers en eindredacteuren, binnen de VPRO en met de andere omroepen, hoe we onze waarden en journalistieke verantwoordelijkheid borgen en in het dagelijkse werk keuzes maken en elkaar scherp houden.

Op de overvolle marktplaats voor media is de maatschappelijke urgentie van een onafhankelijke, pluriforme en kwalitatief goede publieke omroep die alle Nederlanders bereikt groot, zo concluderen onderzoekers van AEF. Zij hebben in opdracht van het Ministerie van OCW verkend aan de hand van welke criteria de legitimatie van omroepen getoetst kan worden. Met dit onderzoek wordt een stap gezet richting een nieuw systeem waarmee in de nieuwe concessieperiode het bereik, de kwaliteit en de impact van een omroep wordt beoordeeld.

De VPRO heeft een eigen en onderscheiden plek in de externe pluriformiteit van het bestel. Met een herkenbaar programmapakket, een hechte achterban, een groot netwerk in de creatieve sector en communities die rond grote thema's en onze programma's actief zijn. We zijn innovatief, koesteren talent en vernieuwing en zijn voorlopers in het ontwikkelen en gebruik van publieke nieuwe media. Met deze kwaliteiten in de achterzak gaan we ons in het voorjaar positioneren met een nieuwe campagne.

VPRO-HUMAN

De VPRO heeft samen met HUMAN een samenwerkingsomroep opgericht die per 1 januari 2022 een erkenning heeft gekregen. De samenwerking richt zich voornamelijk op de bedrijfsvoering. Dit betekent dat de ondersteunende diensten zoals de productiekolom en de afdelingen financiën, ICT en personeel en organisatie voor beide omroepen werken en uit de gezamenlijke organisatiekostenvergoeding worden bekostigd. VPRO en HUMAN blijven eigen programma's maken en versterken de eigen identiteit en het eigen merk.

Samenwerkingsomroepen ontvangen een hogere organisatiekostenvergoeding. Met de extra financiële middelen kunnen we blijvend investeren in ondersteunende diensten van

hoge kwaliteit, in innovatie, talentontwikkeling en programmavernieuwing en goede arbeidsomstandigheden. Er valt meer geld vrij voor directe programmakosten en door de grotere schaal kunnen VPRO en HUMAN een rol blijven spelen in de productie van maatschappelijke geëngageerd drama of in de onderzoeksjournalistiek. In beide genres bouwen we een gezamenlijke afdeling op.

Omdat de VPRO de afgelopen jaren al het media-aanbod van HUMAN als aspirant-omroep heeft verzorgd hebben beide organisaties de nodige ervaring opgedaan in de samenwerking. Toch gaan we nu een flinke stap verder. Reden genoeg om in de loop van het jaar te evalueren wat werkt en wat beter kan.

Van netten en zenders naar integraal programmeren

In 2022 gaat de NPO integraal programmeren. Niet de lineaire netten en zenders, maar inhoudelijke ambities per genre staan centraal bij de selectie van programmavoorstellen. Doel is om op die manier beter vanuit de behoefte van het publiek en vanuit inhoudelijke doelen te kunnen programmeren. In plaats van zenderprofielen zijn er dan zes genreclusters, waarin 12 verschillende genres samenkomen:

- Drama
- Nieuws & actualiteiten
- Opinie
- Sport
- Kennis & educatie
- Levensbeschouwing
- Documentaire
- Human interest
- Expressie & kunst
- Muziek
- Amusement
- Kinderen

Hoofredactie en zakelijke leiding overleggen straks niet meer met een netmanager over een titel voor bijvoorbeeld NPO 2, maar met een genremanager. Ideeën die door de genremanager worden omarmd belanden op een programmeertafel waar opnieuw wordt beoordeeld of een voorstel 'kansrijk' is en bij welk kanaal of platform het past. Het doel moet zijn om het juiste aanbod voor de juiste doelgroep op het juiste moment op de juiste locatie op het juiste kanaal te krijgen. Een complex proces dus.

We staan positief tegenover deze nieuwe werkwijze maar waken ook voor de valkuilen die op de loer liggen: met name stroperigheid van het intekenproces en mogelijk per genre een steeds grotere nadruk op bereik. Met als gevolg te veel zoeken naar de grote gemene delers en te weinig aandacht voor het bijzondere en vernieuwende.

Uitwerking lange termijn doelen en focus 2022

In het beleidsplan 'Uitgesproken inclusief' hebben we beschreven waar de VPRO in 2026 wil staan. We willen blijven excelleren in het maken van inspirerend media-aanbod, met een focus op journalistiek, kunst & cultuur, kennis & educatie, documentaire, drama en jeugd.

We moeten daarbij om relevant te blijven een publiek aanspreken dat jonger en meer divers is dan nu. Om dit te bereiken geven we ruim baan aan een nieuwe generatie makers. Het is onze ambitie om het effect van onze programma's te vergroten, de interactie met ons publiek te intensiveren en onze achterban nog nauwer te betrekken. In samenwerking met andere partijen rondom programma's of thema's willen we een rol spelen in het adresseren van maatschappelijke onderwerpen. We willen in 2030 halverwege zijn op weg naar klimaatneutraal.

In 2022 zetten we de eerste stappen om deze doelen te realiseren. We kunnen niet alles in een keer en kiezen voor de volgende prioriteiten:

1. Verschuiving van lineair naar online. In een tijd van overvloed aan media wil de VPRO relevant blijven en legt zowel inhoudelijk als in vorm de lat hoog. Daarbij willen we waar mogelijk de verschuiving maken van lineair naar online om zo een jonger publiek te bereiken. Een duurzame online infrastructuur is daarbij van groot belang.
2. Een diverse samenstelling, kwaliteit en welzijn van de medewerkers is het fundament van onze creatieve organisatie. We investeren in het meer divers en inclusiever maken van de organisatie. We houden de werkdruk in de gaten, onder meer door scherpe keuzes te maken bij de intekening wanneer het budget van de NPO ontoereikend is.

Verschuiving naar online

De VPRO heeft een ongekend groot programmapakket in 2022 – en zet met nieuwe dramaprogrammering, de dagelijkse Avondshow van Arjen Lubach, een nieuwe reeks buitenlandseries en journalistieke bakens zoals *Tegenlicht* en *Argos* een herkenbaar VPRO-stempel op de Nederlandse televisie en radio. Met marketinginitiatieven op maat zorgen we dat deze titels een zo groot mogelijk publiek bereiken.

Om relevant te zijn voor een jonger publiek en het teruglopende lineaire bereik op te vangen moeten we gericht inzetten op online. De transitie naar genrebeleid en integraal programmeren bij de NPO biedt kansen om meer richting crossmediale programmering toe te bewegen. Online en on demand worden zo ook bij de NPO serieuze alternatieven tegenover de lineaire kanalen. Op die verschuiving zetten wij in bij de ontwikkeling van plannen voor 2023 en verder.

Met multidisciplinaire teams zijn we in staat om programma's te maken die tot hun recht komen in de online wereld. Binnen de VPRO wordt op steeds meer plekken met succes de multidisciplinaire aanpak gevolgd, van *Tegenlicht* tot *3voor12* en recentere titels als *Frontlinie*, *De Avondshow*, *Brommer op Zee* en series als *100 Dagen....* We zijn er echter nog niet.

Uit het recente medewerkersonderzoek blijkt dat er bij een deel van de medewerkers nog onduidelijkheden zijn over het multidisciplinair werken, met name over teams en afdelingen heen. Daarom besteden we in 2022 extra aandacht aan de beginfase van een programma en het maken van goede afspraken over het ambitieniveau, om teleurstellingen en misverstanden te voorkomen. Begin van het jaar wordt een facilitator aangesteld die de redacties hierin gaat begeleiden.

Onze ambities om online een jonger publiek te bereiken en de interactie met dat publiek te zoeken zijn groot. Deze ambities staan echter op gespannen voet met de toenemende technische complexiteit en beschikbare capaciteit (mensen en middelen) in de digitale omgeving. Kortom: onze online voetafdruk en de inrichting en organisatie daarvan staan onder druk. De wijze waarop we nu online werken is niet duurzaam. In 2022 werken we scenario's uit hoe we dit weer in balans kunnen brengen op een duurzame en schaalbare wijze.

Diversiteit, kwaliteit en welzijn van onze medewerkers

Een jonger en diverser publiek bereiken lukt alleen als ook ons personeelsbestand diverser wordt. In het meerjarenplan hebben we onszelf een quotum opgelegd: we willen dat in 2026 16% van de medewerkers een niet-westerse achtergrond heeft. Met behulp van de Barometer Culturele Diversiteit van het CBS weten we dat in 2019 5% van de VPRO-medewerkers een niet-westerse achtergrond had. Sindsdien hebben we veel aandacht besteed aan het bereiken van een meer diverse doelgroep bij werving en selectie. We hebben bijvoorbeeld vacatureteksten laten beoordelen door Diversity recruitment. Dit heeft onder meer geleid tot een andere beschrijving van competenties en inclusiviteit in beeld. In 2022 gaan we de CBS-meting herhalen.

Stages zijn nog altijd dé manier om binnen te komen in het 'gesloten bolwerk', zoals de omroepen soms worden ervaren. Bij de werving van stagiaires wordt gelet op alle vormen van diversiteit. Dat lukte afgelopen jaar bij het ene team beter dan bij het ander. Het thuiswerken vormde een extra handicap en was soms ook een overweging om niet met stagiaires te werken. In 2022 is hier winst te behalen. Divers talent doet het ook goed in de Dorst Pitch zoals te lezen is in het hoofdstuk van de hoofdredactie.

Meer oog hebben voor diversiteit betekent ook dat we met een andere blik kijken naar onze programmering, naar taal, beeld, onderwerpkeuze en goede representatie. En ook naar onze netwerken. De Ambassadeursgroep speelt een belangrijke rol hierin. Het wordt langzaam makkelijker om dit gesprek met elkaar te voeren en in 2022 gaan we onverminderd door met dit proces. We houden diversiteit op de agenda door meer tijd en energie in de werking van de juiste mensen te steken zodat we andere makers, researchers, cameramensen en editors in de multidisciplinaire redacties krijgen. Tegelijkertijd houden we de kwaliteit goed in de gaten - ook voor de nieuwe verhalen en makers ligt onze lat onverminderd hoog.

Met vallen en opstaan brengen we zo nieuwe verhalen en perspectieven die we zelf niet hadden kunnen bedenken. Soms lukken die, soms niet. We gaan het ongemak niet uit de weg. En zijn er niet bang voor dat er altijd mensen zijn die zich buitengesloten voelen, zolang dat niet telkens dezelfde groep betreft.

We willen niet alleen mensen met uiteenlopende achtergronden bij de VPRO binnenhalen, maar met elkaar ook ervoor zorgen dat de VPRO de omroep is waar je wilt blijven. Uit het medewerkersonderzoek weten we dat we aardig op weg zijn. Tegelijkertijd nemen we ook de zorgen serieus. Onder andere door de werkdruk in de gaten te houden. De redenen voor werkdruk zijn verschillend en niet met een simpele ingreep op te lossen. Bij media speelt financiële krapte een rol. Productiebegrotingen hebben minder rek en we kunnen niet alle gaten dichten met onze eigen bijdrage. Dit dwingt ons om bij de intekening van programma's scherpere keuzes te maken wanneer het NPO-budget niet toereikend is.

Daarnaast ervaren veel collega's een grotere mentale druk door de coronaperiode. P&O besteedt hier specifiek aandacht aan, en gezamenlijk kiezen we ervoor om in 2022 te consolideren door terughoudend te zijn in het aannemen van extra producties en werk.

In het voorjaar van 2022 richten we de Villa opnieuw in, met aandacht voor het hybride werken, ruimtes voor creatieve werkprocessen en meer gezamenlijke plekken, zowel voor informeel contact als voor vergaderingen.

Terugblik begroting en realisatie 2021

Op hoofdlijnen verloopt de realisatie van 2021 volgens de begroting en de bijbehorende inschattingen. De belangrijkste wijzigingen lijken gevolg en effecten van coronamaatregelen. Het verwachte exploitatieresultaat is € 700.000 negatief bij € 61,7 miljoen inkomsten en € 62,4 miljoen uitgaven. Het tekort is € 300.000 hoger dan begroot.

Ten opzichte van de begroting 2021 is het resultaat media € 700.000 lager (bij een omzet van € 41,2 miljoen), is er een tekort van € 100.000 op de organisatiekosten en valt het resultaat uit de vereniging en de nevenactiviteiten mee met een bedrag van € 500.000.

Bij **media** valt de extra programmering op van € 2 miljoen vanwege de NPO-investeringen in de cultuurprogrammering tijdens de lockdown en het doorschuiven van € 3 miljoen van de dramaserie *The Spectacular* naar 2022. Er zijn relatief veel programma's met overschrijdingen (van in totaal € 530.000) die deels te wijten zijn aan productiedruk door vertraging en onzekerheden tijdens de pandemie. Door verschuiving van programmering blijven de onverdeelde kosten voor € 51.000 ongedekt. Er is € 250.000 extra eigen bijdrage geïnvesteerd in de ontwikkeling van het nieuwe programma van Arjen Lubach; de EU-bijdrage aan *Youropa* valt € 111.000 lager uit en er is een overschot op frictiekosten van € 227.000 omdat we medewerkers beter dan verwacht konden inzetten op de programmering.

De **organisatiekosten** zijn € 100.000 hoger dan begroot. Het ziektevervangingsbudget wordt, onder andere als gevolg van medewerkers met long covid, met € 220.000 overschreden; de budgetten voor uitkering na tijdelijk dienstverbanden voor de slotuitkeringen bij vertrekkende medewerkers zijn juist onderschreden met € 110.000.

De **verenigings- en nevenactiviteiten** laten een flink overschot zien van in totaal € 500.000. De kosten van de vereniging zijn circa € 100.000 lager doordat de afdeling ledenservice minder kosten maakt en door kostenbesparingen bij team online; de Gids draagt € 250.000 extra bij aan de exploitatie. VPRO in Bedrijf haalde in 2021 € 150.000 meer op door de fors hogere opbrengsten uit NPO Start Plus.

De **reserve media aanbod RMA** neemt in 2021 af van € 3.5 miljoen naar € 2.8 miljoen euro. De maximale toegestane hoogte van de RMA is € 4 miljoen euro. Het beleid van de VPRO is erop gericht niet onder de € 2.5 miljoen mediareserve te zakken.

Begroting 2022 op hoofdlijnen

Voor 2022 gaat de VPRO uit van inkomsten van € 74.8 miljoen. Dat is een veel hoger budget dan gebruikelijk. De totale uitgaven worden geraamd op € 75 miljoen waarmee de begroting sluit met een exploitatietekort van € 200.000.

VPRO en HUMAN ontvangen als onderdeel van de samenwerkingsomroep VPRO-Human een hogere **organisatiekostenvergoeding** dan voorheen. In 2022 ontvangen de omroepen € 9.3 miljoen (€ 1.6 miljoen meer dan in 2021) en in 2023 wordt de vergoeding verhoogd met € 300.000 naar € 9.6 miljoen. Vanaf 2024 gaat het om een bedrag van € 10.4 miljoen, gelijk aan de OK-vergoeding van de fusieomroepen.

Dankzij deze hogere vergoeding kunnen VPRO en HUMAN uiteindelijk de volledige organisatiekosten financieren zonder additionele bijdrage ten laste van de mediakolom of het vermogen van de VPRO en HUMAN. Zo is er meer ruimte om te ontwikkelen, te innoveren of programmering te ondersteunen. Ook biedt de hogere vergoeding de mogelijkheid om investeringen te doen in de samenwerking en de verwachte groei van de programmering bij met name HUMAN.

In de meerjarenbegroting was de OK-vergoeding al vanaf 2022 gelijkgetrokken aan die van de fusie-omroepen. De fusieomroepen hebben echter een overgangperiode van twee jaar bedongen in de opbouw van de organisatiekostenvergoeding aan de samenwerkingsomroepen. Daardoor is de toekenning voor VPRO en HUMAN in 2022 € 1.1 miljoen lager en in 2023 nog € 800.000 lager dan opgenomen in de meerjarenbegroting. Vanaf 2024 is de organisatiekostenvergoeding gelijkgetrokken met de fusieomroepen en conform meerjarenbegroting.

VPRO en HUMAN hebben afspraken gemaakt over de verdeling van de organisatiekosten en een gezamenlijke OK-begroting vastgesteld. Deze totale begroting belooft € 12.5 miljoen. Hierin zijn o.a. investeringen verwerkt in de hoofdredactie HUMAN, de afdeling I&DM ten behoeve van de HUMAN, de afdelingen Publiek & Marketing van beide omroepen, de afdeling Planning & Productie van de VPRO betreffende een extra Productieleider Media, de afdeling Personeel & Organisatie van de VPRO betreffende een extra HR-adviseur en is de ondersteuning van de stichting versterkt met een junior medewerker bestuurssecretariaat. De financiering bedraagt € 11.7 miljoen. Er is dus een tekort op de OK van € 0.8 miljoen.

Voor de VPRO bedragen de totale kosten van de ondersteunende diensten € 10.7 miljoen. De inkomsten bestaan uit € 6.9 miljoen vergoeding van OCW, € 2.3 miljoen doorberekening naar de nevenactiviteiten (Gids en In Bedrijf) en de vereniging en een bijdrage van € 0.9 miljoen van HUMAN. De totale opbrengsten bedragen € 10.1 miljoen waardoor er een tekort blijft bestaan van € 0.6 miljoen. HUMAN financiert het overige deel van het tekort op organisatiekosten.

In de begroting zijn alle financiële bijdragen van HUMAN op programmatisch en ondersteunend gebied verwerkt. De totale bijdrage belooft circa € 2.25 miljoen. Deze bijdrage is volledig verwerkt aan de kostenkant van de VPRO-begroting.

In 2022 wordt eenmalig een extra **eigen bijdrage (EB)** besteed aan de programmering dan voorzien. De totaal in te zetten EB in 2022 belooft hiermee € 3.3 miljoen.

De extra eigen bijdrage en de lagere vergoeding voor de organisatiekosten leiden tot een begroot negatief exploitatieresultaat van € 200.000. Dat is € 700.000 lager dan het overschot van € 0.5 miljoen dat voorzien was in de meerjarenbegroting, voordat de discussie over de hoogte van de organisatiekostenvergoedingen nog moest aanvangen.

Er zijn per 1 januari 2022 338.2 fte werkzaam bij de VPRO, een groei van 16 fte ten opzichte van 2021. In de personeelskosten is rekening gehouden met een algehele loonkostenstijging van 2%. Over de nieuwe cao worden nu gesprekken gevoerd.

Aandachtspunten per afdeling

De begroting van **Media** is sluitend, mede door de incidentele verhoging van de Eigen Bijdrage met € 85.000 naar € 2.735 miljoen. De begrote omzet is € 54.9 miljoen, fors hoger dan in 2021 (€ 42.2 miljoen). Met name de (deels doorgeschoven) drama programmering en het dagelijkse programma van Arjan Lubach zijn daar debet aan. Het flinke pakket drama is ook de oorzaak van de hoge bijdrage van € 6.8 miljoen uit het NPO Fonds.

Van de totale omzet is € 43.6 miljoen afkomstig van OCW (2021: € 33.9 miljoen). Hiervan heeft € 19.2 miljoen betrekking op eigen producties (2021: (€ 18.1 miljoen). Onderdeel van de inkomsten is het wettelijke garantiebudget (in 2022 € 24.2 miljoen).

In de begroting is vrije ruimte opgenomen voor programma-ontwikkeling, is er een voorziening opgenomen voor ondersteuning van het diversiteitsbeleid, is een facilitator multidisciplinair werken aangesteld, zijn er middelen beschikbaar voor de ontwikkeling van podcasts en zijn budgetten vrij gemaakt voor een conceptontwikkelaar en een communitymanager, beide met name gericht op de jongerenprogrammering. Er liggen twee risico's in de dekking van de directe programmakosten:

- De vrij te besteden EB voor programmering bedraagt € 250.000. Omdat van zeker 7 programma's (waaronder Argos en 2 Doc) de intekening dan wel toekenning nog niet volledig bekend is, ligt daar een beperkt risico.
- In 2019 zijn verschillende titels ingetekend en budget toegekend voor uitzending in 2020 en 2021. Een deel van deze programma's is vanwege corona doorgeschoven naar 2022, soms zelfs 2023 en 2024. De productie van die programmering is dus veel later van start gegaan. In de tussentijd zijn allerlei kosten (zowel personeel als materieel), fors gestegen. Het is onduidelijk of NPO deze meerkosten zal vergoeden.

De begroting van de afdeling **I&DM** laat een tekort zien van € 150.000. Dat komt doordat de NPO per 1 januari 2022 stopt met het afnemen van werkzaamheden van I&DM voor POMS, de Publieke Omroep Media Service. Voor die dienstverlening bracht I&DM in 2021 nog € 377.000 in rekening. In 2022 wordt nog eenmalig een vergoeding betaald voor de transitiekosten van € 175.000. De afdeling heeft daarnaast te maken met structurele onderfinanciering van hun werkzaamheden. Als in 2023 ook het laatste deel van de POMS-financiering wegvalt, wordt een tekort voorzien van circa € 300.000. In het voorjaar van 2022 worden scenario's uitgewerkt over de inrichting en schaal van de online omgeving van de VPRO die in een duurzame werkwijze en financiering van de afdeling I&DM moeten resulteren.

De **multimediale Gids** heeft te maken met exponentiële stijging van de druk- en verzendkosten van stapsgewijs 30 % in 2022. Bovendien nemen de kosten voor de digitale omgeving toe door een hogere bijdrage van € 100.000 aan I&DM voor hosting en ontwikkeling. Daarom ziet de Gids zich genooddaakt de abonneeprijs (jaarabonnement) verhogen van € 75 naar € 79,50. Daarmee kunnen kosten worden gedekt en wordt een exploitatieresultaat voorzien van € 0.5 miljoen, € 100.000 minder dan voorzien in het MJB. De kans is reëel dat de papierprijs nog verder zal stijgen, wellicht al in 2023. Gevoegd bij de geraamde abonnee-uitstroom ligt het in de lijn van de verwachting, dat de abonnementsprijs voor 2023 (misschien pas 2024) weer verhoogd moet worden.

De **Vereniging** verwacht een exploitatieresultaat van € 3.0 miljoen, € 200.000 hoger dan voorzien in het MJB. Dat komt met name door lagere uitstroom van leden dan geraamd en lagere kosten van de afdeling ledenservice.

Het exploitatieresultaat van **in Bedrijf** is € 323.000. Dat is een plus ten opzichte van het MJB van € 82.000. Er is sprake van groei van inkomsten uit NPO Start Plus. Deze inkomsten zijn

op termijn niet zeker. Er vindt overleg plaats tussen NPO en OCW over de hoogte van het abonnement op de on demand service en er is een kans dat de vergoeding verlaagd moet worden/moet worden geschrapt, of dat alle inkomsten naar buitenproducenten gaan. Voor de VPRO bedraagt het maximale risico circa € 300.000.

Investerings en uitbreiding ondersteuning

- Bestuur: t.b.v. de ondersteuning van de samenwerkingsomroep VPRO/HUMAN wordt het bestuurssecretariaat versterkt met een junior bestuurssecretaris;
- Planning & Productie: vanwege de toename van het programmapakket bij VPRO en HUMAN, is de productionele ondersteuning versterkt met een Productieleider Media;
- P&O: i.v.m. de toegenomen werkzaamheden als gevolg van de groei van het aantal medewerkers bij VPRO en HUMAN wordt een nieuwe HR-adviseur geworven;
- P&M: De voorziene overstap in 2022 van één M&C-specialist naar HUMAN in het kader van de samenwerking vindt niet plaats. HUMAN richt een eigen marketingafdeling in en de bedrijfsdrukte in de VPRO mediakolom is van dien aard dat deze 1 fte vooralsnog niet gemist kan worden;
- Huisvesting/Hospitality: 9 nieuwe projecten/investeringen (herstel parkeerdek, inrichting nieuwe vergaderruimtes, inrichting AVID-ruimte, herinrichting Restaurant, investering wandkoeling en buffet, aanschaf koffiemolens Petit Café, aanschaf vaatwasmachine Restaurant, herinrichting Villa VPRO i.v.m. hybride werken, vervanging 2 liften (via BNNVARA)); totale investering = € 325.000, kosten 2022 = € 60.000;
- ICT: 2 nieuwe projecten/investeringen (upgrade VMWare, installatie Disk Based Immutable Back up); totale investering = € 42.000, kosten 2022 = € 19.000;
- Media-archief: voor het project inventarisatie en ontsluiting van het digitale Archief is een budget van € 50.000 beschikbaar gesteld;
- Voor nieuwe projecten/investeringen is € 39.000 beschikbaar voor diversiteit/inclusie en het duurzaamheidsproject (groen is doen);
- Het nieuwe Meerjarenonderhoudsplan, waarin alle investeringen in en rond het pand zichtbaar zijn gemaakt, leidt tot een kostenpost in 2022 van € 121.000 (= conform MJB). Voor 2023 (€ 121.000) zal dat budget toereikend zijn, maar vanaf 2024 (2024: € 231.000, 2025: € 166.000, 2026: € 373.000, 2027: € 445.000) nemen de kosten fors toe. Dat komt omdat het pand zo'n 25 jaar dienstdoet, en daarom zijn er diverse grotere vervangingsinvesteringen noodzakelijk. Het MJOP zal in het voorjaar van 2022 nog eens minutieus worden beoordeeld.

Risicomanagement

In 2022 zal aanvullend op de bestaande risico's op het gebied van risicovolle programma's, liquiditeiten en de personele huishouding en samenstelling (waaronder de verhouding vast-flexibel) worden gerapporteerd over:

1. De financiële en productionele consequenties (waaronder maatregelen om de pandemie terug te dringen) voor producties als gevolg van mogelijke veranderingen in het media-aanbod.

2. De gevolgen van de invoering van het integraal programmeren bij de NPO en mogelijk druk op het programmapakket en het aandeel eigen producties binnen het media-aanbod van de VPRO.
3. De gevolgen van de samenwerkingsomroep VPRO-HUMAN voor ondersteuning zowel op het gebied van productie als gezamenlijke diensten.
4. Het streven om de werkdruk beter onder controle te houden en terug te dringen.
5. De gevolgen van vergaande sturing op doelmatigheid en financiële verantwoording door de NPO in combinatie met kostenstijgingen op productie en personeelsniveau.
6. De druk op de bijdrage uit de verenigings- en nevenactiviteiten, zowel door afname van het aantal leden en abonnees, stijging van kosten in de multimediale gidsomgeving, druk op inkomsten uit cofinanciering en sponsoring en onzekerheid over inkomsten NPO Start Plus.
7. De introductie en uitwerking van fraudepreventie- en fraudeopsporingsbeleid.
8. Borgen van de integriteit van de operationele systemen en alle data, effectiviteit ICT-beveiligingsbeleid.

Hoofredactie Media

Nuance is de nieuwe rebellie: wat denk je zelf?!

Het IDFA is net aan de gang als we dit schrijven. Na het corona-optimisme van na de zomer, dreigde het documentairefestival alsnog hard geraakt te worden door de nieuwe maatregelen. Gelukkig was het wel mogelijk met elkaar in de zaal naar topdocumentaires te kijken, de makers daar te zien en mét elkaar erover door te kunnen praten. Dat gevoel komt als geroepen, want we kijken terug op een intens jaar, waarin we ons in allerlei bochten hebben moeten wringen om tot mooie programmering te komen.

Programma's in de context van een wereld waarin de coronapandemie alomtegenwoordig was, de toeslagenaffaire in volle omvang duidelijk werd, de gevolgen van de klimaatcrisis steeds dichterbij kwamen en de politiek en vertegenwoordigers van onze democratie zochten -soms steeds wanhopiger- naar manieren om zowel de problemen te lijf te gaan als de boel bij elkaar te houden. Waarin ondanks de roep om een nieuwe bestuurscultuur er een slepende formatie is en Nederland al maanden geleid wordt door een demissionair kabinet. Met als resultaat een dieptepunt in het vertrouwen in de politiek.

Het is een tijd waarin het wantrouwen zich ook richtte op het systeem en de daarbij behorende machthebbers. Grote groepen eisen erkenning voor hun maatschappelijke positie: de boeren, Black Lives Matters, #metoo en bewoners die hun buurten, hun gemeenschappen in verdrukking zien komen en de kans op een woning zien vervliegen. Minderheden die er klaar mee zijn en van zich laten horen.

We omarmen deze terugkeer van activisme, in de wetenschap dat het verzet van groepen mensen tegen heersende normen niet zelden leidt tot frisse ideeën en een nieuw maatschappelijk bewustzijn. Zo hebben de klimaatmarsen van jongeren vanaf eind 2018 definitief het thema klimaatverandering op de politieke en maatschappelijke kaart gezet. Duidelijk is dat er fundamenteel dingen moeten veranderen in de samenleving. En dat moeten we met elkaar doen. Belangrijk is dat we naar elkaar luisteren en onze gedachten scherpen. Daarbij moet er meer ruimte komen voor mensen die weinig gehoord worden, ook zij verdienen een stem en een platform.

Nu rest ons de vraag: hoe verhouden we ons als VPRO tot deze nieuwe wereld? En hoe gaan we die omzetten in programmering?

Uitdagen en nieuwe perspectieven bieden

De VPRO wil het publiek nieuwe perspectieven bieden en uitdagen met scherpe analyses, altijd journalistiek onafhankelijk en onbevooroordeeld. Zodat je als kijker je eigen gedachten en mening kan vormen. Want er spelen grote vraagstukken waar wij ons de hersens over moeten breken. Wat te doen aan de fragmentatie van onze samenleving? Hoe maken we onze democratie weer up-to-date? Wat is de oplossing om echt tot een duurzamere omgang met onze planeet te komen? Hoe gaan we verder met Europa, de globalisering? Daar worden we niet moedeloos van, we willen dit doorgronden en iedereen daarbij betrekken.

Dus gaan we op zoek naar verdieping, met ons publiek, met onze makers. Dat staat soms op gespannen voet met de podia die wij gebruiken: Het verslappen van de aandacht lijkt soms de grootste vijand geworden van de mediamaker, die door zender/net/genremanagers maar ook van het Youtube-algoritme steevast het signaal krijgt dat het publiek 'vastgehouden' dient te worden. Met als gevolg nog meer gepeperde meningen en stelligheid, waar nuance en diepgang eigenlijk vereist is.

Tegelijk: als de inhoud boeit en het verhaal wordt goed verteld, dan is er in deze tijd juist ook een publiek dat grote trek en dorst heeft naar die verdiepende kijk en de uiteenzetting van een complex probleem. De populariteit van diepgravende podcasts bewijzen dit dagelijks, net als een goed gesprek in *Zomergasten* of politiek-historische documentaireseries zoals de serie *Afghanistan, the Wounded Land*. Series die op NPO Start steeds beter worden bekeken.

Via de programma's in gesprek met het publiek

We maken onze programma's voor een publiek dat openstaat voor nieuwe verhalen en daarover in gesprek wil, met elkaar, met de makers. Zowel online als offline. Tijdens de meetups of pioniersverkiezingen van VPRO Tegenlicht bijvoorbeeld. Of Kees Brouwer met zijn Reaction-beweging die in Eindhoven tijdens de Dutch Design Week honderden bezoekers ontmoette voor zijn bus met eerlijke, handgemaakte spullen.

Zo staat ook maker Bram Vermeulen via de nieuwsbrief van het buitenlandprogramma *Frontlinie* in direct in contact met een groeiende community van mensen die net als hij ook graag en veel over onze landsgrenzen heen kijken. Met die mensen wordt actief het gesprek opgezocht, ze kunnen reageren en met de input gaat de redactie soms weer verder aan de slag.

En zo voorziet *Brommer op Zee* in een behoefte van lezers én schrijvers om met elkaar een maand lang een boek te lezen én te praten over de vragen die de schrijver stelt bij passages uit zijn of haar boek. Het napraten vindt online plaats en straks ook weer in boekwinkels en bibliotheken.

Met de succesvolle tweede reeks *100 dagen ...* laten we zien dat je een breed publiek kunt bereiken met complexe onderwerpen waar we allemaal mee te maken hebben (onderwijs) of die dichterbij ons staan dan we denken (psychiatrie). Deze programma's weten een jong publiek te bereiken én worden daar zeer door gewaardeerd. Of het via de lineaire kanalen is, on demand, of via social media.

Opnieuw kijken naar onze programmering

De NPO introduceert in 2022 het genrebeleid, en dit geeft aanleiding om weer eens op een nieuwe manier naar onze eigen programmering te kijken. Echt vanuit de inhoud, en niet vanuit een lineair net of zender, dus in lijn met de door ons zo gewenste beweging naar integraal programmeren: wat willen we maken voor welk publiek, en hoe bereiken we deze groepen het beste?

We vinden het belangrijk dat relevante en interessante verhalen door zoveel mogelijk mensen gezien en gehoord worden. In 2022 gaan we in gesprek met redacties, eindredacteuren, onze collega's van Publiek & Marketing en andere medewerkers van de

VPRO om te bespreken welke rol we in de verschillende genres willen spelen en hoe we ons publiek optimaal bereiken in de komende jaren. Dit zal meer en meer in de online omgeving moeten gebeuren wanneer lineair bereik minder vanzelfsprekend is.

Als een bescheiden eerste aanzet, de definitieve stukken vanuit de NPO zijn er immers nog niet, hebben we hieronder de programmering en ambities voor 2022 alvast per genre beschreven. Met steeds als centrale vraag: wat willen we als VPRO binnen dit genre bereiken?

DRAMA

De VPRO en HUMAN slaan de handen ineen bij het ontwikkelen van hoogwaardige en internationaal georiënteerde dramaserieën, die maatschappelijk, geëngageerd en urgent zijn. Samen werken wij momenteel aan de verfilming van het verhaal van Laura H, een jonge vrouw die in 2015 besloot met haar twee kleine kinderen en haar man te vertrekken naar het Kalifaat van IS.

Het nieuwe jaar starten we gelijk op 2 januari met de vierdelige dramaserie *The Spectacular*. Deze conspiracy thriller, met in de hoofdrol Hadewych Minis, is gebaseerd op de jacht op een IRA-cel door de Limburgse politie eind jaren '80.

Ook de traditie van de VPRO op het gebied van absurde humor zetten wij voort. Eind januari wordt de nieuwe serie *De Verschrikkelijke jaren '80* uitgezonden op NPO3. Deze achtjarige serie, gebaseerd op de gelijknamige debuutroman van Tim Kamps die ook de regie op zich zal nemen, vertelt het tragikomische verhaal van een woongroep in de jaren tachtig.

Het jeugdrama bij de VPRO staat al vele jaren op hoog niveau. Series als *Rudy's grote kerstshow*, *De Kleine Criminelen* en *De Regels van Floor* hebben een uitgesproken VPRO stempel als het gaat om de humor, de verwondering en de authenticiteit van de maker. Het is onze uitdaging om vernieuwende series te blijven maken voor kinderen, hun ouders en opa's en oma's.

Ook in 2022 verschijnen weer een aantal bijzondere jeugdproducties. Van *De Regels van Floor* is alweer seizoen 5 te zien en daarnaast komen we met een bijzondere animatieserie van de prijswinnende animatiestudio Job, Joris en Marieke: *Kop op. Kop op* is een twaalfdelige serie over drie vrienden die een wasmachine vinden waarmee ze van hoofd kunnen wisselen. Er verschijnt een langverwacht vervolg op de sci-fi familieserie *Zenith*. In het nieuwe seizoen van *Zenith* volgen we de dertienjarige Zoë die erachter komt dat er in haar nieuwe woonplaats robots onder de mensen leven. En in het najaar is de serie *Lampje* te zien, gebaseerd op het gelijknamige boek van Annet Schaap.

We zijn en blijven op zoek naar nieuwe makers en auteurs die een echt eigen signatuur hebben, waardoor onze films en series een duidelijke VPRO-stempel dragen. Zo zetten we ook in 2022 als vanouds in op talentontwikkeling om een nieuwe generatie makers aan ons te binden. Waar we de afgelopen jaren samen met NTR en BNNVARA de inmiddels afgeronde talentprojecten One Night Stand, Centraal en Onze Staat organiseerden, lanceert de VPRO nu *Koolhoven presenteert*. Martin Koolhoven begeleidt zes talentvolle regisseurs bij het maken van een genrefilm van 50 minuten.

Eén ding is zeker, drama bij de VPRO is ook weer in 2022 goed vertegenwoordigd.

NIEUWS/ACTUALITEITEN/OPINIE

In onze journalistieke programma's vragen we vaak aandacht voor verhalen die elders niet verteld worden. We bevragen kritisch populistische schreeuwers en complotdenkers, en ook machthebbers en intellectuelen. We kietelen de zwijgende meerderheid om zich uit te spreken, we maken ruimte voor mensen die niet gewend zijn om de aandacht voor zichzelf op te eisen. We spreken denkers en doeners, gevestigde namen en pioniers. En we geven een stem aan mensen die er anders moeilijk tussen komen. Een groep die niet als vanzelfsprekend de lineaire NPO-kanalen weten te vinden en hun informatie halen van YouTube, social media en podcasts. Zoals Danny Ghosen die niet schuwt op zoek te gaan naar wat op straat leeft, en die via YouTube een heel ander publiek bereikt dan op NPO 2.

Het is onze ambitie om de stemmen van morgen als eerste te laten horen bij de VPRO. Of het nou gaat om nieuwe oplossingen voor het klimaatprobleem, om nieuw politiek talent of om grensverleggende dichters en denkers. Dat kan alleen lukken als de VPRO erin slaagt de komende jaren de beste jonge en diverse makers aan zich te binden. Zodat we het juiste team in huis hebben om de komende jaren relevant te zijn en te blijven voor een nieuwe generatie. VPRO Dorst speelt bij het vinden van nieuwe stemmen, nieuwe talenten en nieuwe gezichten een cruciale rol.

Kijken naar de hele wereld

Belangrijke speerpunten zijn buitenlandjournalistiek en onderzoeksjournalistiek. VPRO *Tegenlicht* dat in 2022 uitgebreid zijn 20-jarige jubileum zal vieren, behoort tot dit genre: achtergrond en verdieping bij grote thema's, de blik op de toekomst en aandacht voor (geo)politieke onderwerpen. Buitenlandjournalistiek is dagelijks te horen in *Bureau Buitenland*. Dat programma is vanaf 2022 's middags te horen op NPO Radio 1, met Sophie Derksen en Tim de Wit als nieuwe presentator. Naast het dagelijkse radioprogramma maakt *Bureau Buitenland* thematische podcasts als spin-off, zoals *Generatie Merkel* over Duitsland en *De Rode Draad* over China. Vanaf 2022 komt daar de wekelijkse podcast *Europa Draait Door* bij, gepresenteerd door Tim de Wit en Arend Jan Boekestijn.

Bureau Buitenland werkt nauw samen met *Frontlinie*, het buitenlandprogramma van Bram Vermeulen op NPO 2. Hierbij gaat Bram samen met een pool van andere journalisten op zoek naar frontlines van verandering en conflict, die de voorpagina's doorgaans niet bereiken. Denk aan de opmars van Islamitische Staat in Afrika of aan de confrontaties tussen vluchtelingen en Frontex aan de randen van Europa. De wekelijkse Frontlinie-nieuwsbrief, waarin we deze verhalen blijven volgen en Bram zich direct tot ons publiek richt, heeft steeds meer abonnees. *Frontlinie* volgt vanaf de start een duidelijke crossmediale aanpak en die willen we in 2022, als we meer dan de dubbele hoeveelheid content kunnen gaan maken, verder verstevigen.

Onderzoeksjournalistiek

Argos is het vlaggenschip van de onderzoeksjournalistiek bij VPRO en HUMAN. Door de samenwerking van deze twee omroepen is een multidisciplinaire onderzoeksjournalistieke vloer ontstaan van waaruit verhalen worden gemaakt voor radio, tv en online. Argos werkt hierin samen met het HUMAN tv-programma *Medialogica*. Grote internationale samenwerkingen en podcasts maken deel uit van de mediamix. De podcastserie *De Deventer Medizaak* was in 2021 een grote hit en werd door BNR uitgeroepen tot de beste podcast van 2021. Argos gaat in 2022 meer verhalen produceren voor televisie en ook online videoproducties vast inpassen in het vergroten van hun publieksbereik.

Tegenpolen

De VPRO geeft ruimte aan verhalen van machthebbers en beleidsmakers, maar zeker ook aan verhalen van mensen waar dit beleid over gaat. Waar in *Buitenhof* (in samenwerking met BNNVARA en AVROTROS) iedere zondagmiddag politici en bestuurders aan het woord komen, gaat Danny Ghosen juist de straat op. In zijn programma zoekt hij de verhalen op van mensen die zelden of nooit een podium krijgen. Daarbij kan het gaan om arbeidsmigranten, om vrouwen die mishandeld worden door hun partner of om mensen die uit hun huis worden gezet.

KENNIS & EDUCATIE

‘Met inhoud vermaken’ blijft een belangrijk motto voor de VPRO, en dat geldt helemaal voor de programma’s binnen dit genre. De VPRO zet aan tot denken, we laten mensen nieuwe werelden zien of anders kijken naar de wereld die ze dachten te kennen. Met open vizier en altijd in het besef dat het eindoordeel aan de kijker/luisteraar is. Binnen dit genre, waarbinnen onder andere onze reisprogrammering valt en de geschiedenis- en wetenschapsprogramma’s, willen we vanzelfsprekend een belangrijke rol gaan spelen. Er is al veel in de maak voor 2022, te veel om alles hier te benoemen, maar onder (veel) meer zullen we eind ‘22 *Planet Finance* uitzenden op NPO2, een 6-delige serie waarin Marije Meerman ons meeneemt in de ‘black box’ die de mondiale wereld van het snelle geld en ‘haute finance’ is.

Nieuwe reeks buitenlandseries

Als de coronabeperkingen langzaam maar zeker verdwijnen wacht ons ook een groot aantal nieuwe buitenlandseries. Zoals *Dokter Ruben*, waarin het ziekenhuis voor Ruben Terlouw de uitvalsbasis is om een land en cultuur nader te verkennen. Journalist Nina Jurna werkt aan een serie over het Caribisch gebied, dat voor een belangrijk deel gevormd is door (al dan niet gedwongen) migratie en waar anno 2022 een sterke eigen identiteit en nationaal bewustzijn groeit. Deze serie is, net als *Mijn vader, de gelukszoeker* van Nadia Moussaid, typerend voor wat we graag meer willen maken: verhalen waarin we het eigen, lokale perspectief centraal zetten. Zowel in de verhalen en gekozen personages, maar ook in de vertellers van deze series. De ‘blik van binnenuit’ is een belangrijk aspect bij zowel de geschiedenis- als de buitenlandprogrammering die beide binnen dit genre vallen.

Op zoek in eigen land

Dichter bij huis blijven de vragen die Sander Schimmelpennick en Yora Rienstra zich stellen. In *Sander & de kloof* onderzoekt Sander de vraag waarom de elite in ons land zich nauwelijks sociaal gedraagt, de ongelijkheid die daaruit volgt en hoe die kloof onze samenleving bedreigt. Yora volgt in *Heel Holland Dakloos* een aantal mensen die muurvast zitten op de woonmarkt, of die verdreven worden door woningzoekenden uit de steden die hun overwaarde te gelde maken op het platteland.

Belangrijke vraag bij alle nieuwe plannen is hoe we -juist ook binnen dit genre van informatieve programma’s- het jongere publiek bereiken. Bovengenoemde voorbeelden zijn allemaal lineair: series die op TV hun publiek zullen vinden en gelukkig in toenemende mate ook op NPO Start. Om jongeren beter te bereiken zullen we vaker in gaan zetten op een slimme mediamix waarbinnen ‘lineair’ lang niet altijd meer dominant hoeft te zijn. Daar biedt

de genrebenadering hoop. Een nieuwe wetenschapstitel van de VPRO moet wellicht eerder Instagram of Youtube als uitvalsbasis hebben, en zeker niet NPO2.

Creatieve vorm voorop

Wat een constante is en blijft, bij wat we ook maken en bedenken: inhoud en vorm vormen een spannende combinatie. De verpakking doet ertoe en originaliteit en makersdurf als het om vertelvormen gaat zijn belangrijk. In een tijd waarin er veel te kiezen valt moet je als mediamaker flink je best doen om de inhoud bij het publiek te krijgen. En dat kan door een hele originele vorm te kiezen, zoals Stef Biemans in iedere serie doet en ook nu weer in zijn nieuwe vierluik *Terug naar het Midden* (werktitel), over Midden-Amerika. Gewapend met een eenvoudige geluidsrecorder overbrugt hij de veelal scherpe tegenstellingen in de Midden Amerikaanse landen, door mensen over en weer elkaars ervaringen op band te laten horen en hen daarop te laten reageren. Het is een voorbeeld uit velen, want ook bij *Tegenlicht* zoeken makers voortdurend naar verrassende vormen om hun verhaal over te brengen. Ook in het podcastdomein zoeken we naar vernieuwende vertelvormen met makers die de afgelopen jaren hebben getoond daar bedreven in te zijn, zoals Audio collectief Schik (*Geen Kleine Man*), Maartje Duin (*Mina*) en Marjolijn van Heemstra (*Revolus*).

Op het gebied van geschiedenis- en wetenschapsprogrammering willen we de komende jaren meer gaan ontwikkelen. Zo hebben we de ambitie om in 2022 een nieuw geschiedenisprogramma te gaan opzetten dat gebruik maakt van de historische data die in samenwerking met Europese universiteiten en de EBU binnen het project Time Machine ontsloten wordt en waar de VPRO deel van uitmaakt. De datasets geven een beeld van het leven van de gewone man en vrouw in de voorbije eeuwen zoals die niet eerder te zien was. De serie zal in de geest zijn van de spectaculaire documentaireseries als Nederland van Boven en Onzichtbaar Nederland.

DOCUMENTAIRE

Documentaires spelen een bijzondere rol in onze samenleving. Ze zijn een belangrijk tegenwicht voor de vluchtigheid die onze wereld kenmerkt. Documentaires, of documentair gemaakte producties kunnen ons dieper inzicht in wat er echt speelt geven, een genuanceerdere kijk op een gepolariseerde kwestie of diepgevoelde empathie voor een persoon die in een onvoorstelbare situatie terecht is gekomen. Inzoomen op werelden die anders gesloten blijven, en daar door de makersblik een speciale kijk op bieden, dat is en blijft de kracht van de documentaire. Ook hier zetten we in op verbeeldingskracht en experiment en gedurfde, scherpe inhoudelijke invalshoeken en onderwerpkeuzes.

Verjonging

Concreet voor 2022 willen we een flinke slag maken in het verjongen van de VPRO-documentaires. De VPRO wil de jonge generatie makers de verhalen laten vertellen waar zij belang aan hechten. Ook de ambitie voor meer diversiteit onder de makers van documentaires geven we concreet vorm, onder meer door gerichte projecten zoals de reeks Ongeschreven Regels, waarbij 5 jonge makers de kans krijgen om een korte documentaire te maken.

Bij de NPO is er een verschuiving merkbaar van de zogeheten 'one off' documentaires naar series. Dat heeft uiteraard te maken met de grotere ambitie om het on demand platform NPO Start verder te ontwikkelen. Recente successen als *Het Zaad van Karbaat* smaken naar

meer, ook voor ons, en in de documentaire-ontwikkeling kiezen we ervoor om in verhouding steeds meer in te zetten op series die vooral on demand potentie hebben.

HUMAN INTEREST

We willen ook in het human interest-domein meer in zetten op sociaal-maatschappelijke onderwerpen die ook in onze eigen omgeving spelen. We denken dat we hier wellicht wat hebben laten liggen de afgelopen jaren. Met twee seizoenen van *'Het succes van de Kringloopwinkel'* liet de VPRO zien dat we ook in dit genre een hele eigen invulling kunnen geven, en het publiek waardeert deze series zeer. Rond Kerst 2022 zenden we de serie *Trappen* uit, waarin de maker een jaar lang het wel en wee van een groep fietskoeriers volgt, een mooi vervolg op de series over de Kringloopwinkel. We gaan inzetten op meer programma's met deze sociaal-maatschappelijke insteek. Inspiratie daarbij is bijvoorbeeld het programma *'Veldpost'*, dat de VPRO maakte in de jaren '90.

KUNST & EXPRESSIE

Zonder satire zou het glas bij de VPRO halfleeg zijn. Arjen Lubach is inmiddels uitgegroeid tot de farao van het genre op de Nederlandse televisie. Vanaf maart is *De Avondshow met Arjen Lubach* dagelijks te zien op NPO 1. Dat is een mooie kroon op de constante hoge kwaliteit die hij wekelijks wist te brengen in *Zondag Met Lubach*. De dagelijkse show zal een ander format kennen, maar ook hier zullen humor, commentaar op de actualiteit en originele invalshoeken de vaste bestanddelen zijn, die hun weg zullen vinden naar het publiek via tv, NPO Start, YouTube en sociale media.

In 2022 presenteren we ook *Breaking Bits*, een nieuw satirisch programma rondom de multiculturele samenleving met nieuw en al bekend talent, zowel voor als achter de schermen, waaronder Soundos El Ahmadi, Clarice Gargard, Hasna El Maroudi, Romana Vrede, Fadua El Akchaoui, Giancarlo Sanchez en Michael Middelkoop. Een programma dat zich door inhoud én vorm bij uitstek leent voor een fors online bereik.

De VPRO is een sterke gids en curator van veel cultureel aanbod. We loodsen mensen door het rijke aanbod van film, drama, boeken, muziek en festivals. Dat is al jaren een sterke traditie bij de VPRO en daar gaan we in 2022 mee door.

Boekenclub

Met *Brommer Op Zee* heeft de VPRO weer een echt boekenprogramma, gepresenteerd door Ruth Joos en Wilfried de Jong. Hierin zijn wekelijks twee schrijvers te gast die vertellen over hun nieuwe boek. Vaak gaat het hierbij om schrijvers die gerekend kunnen worden tot de top van de Nederlandse literatuur, maar die je toch niet voortdurend ziet in de dagelijkse talkshows. Daardoor neemt *Brommer op Zee* een essentiële positie in de boekenwereld in. Online is *Brommer Op Zee* permanent aanwezig met een eigen app, waarin je maandelijks met de schrijver een boek kan lezen en waarin deze met de lezers ingaat op vragen en opmerkingen die hij of zij zelf in de tekst plaatst. Aan het eind ontmoeten lezers en schrijvers elkaar in een online meetup, die in 2022 ook zal plaatsvinden in bibliotheken en boekwinkels, zodat *Brommer op Zee* een vaste waarde voor de boekenlezer wordt.

Online succes *Nooit Meer Slapen*

Nooit Meer Slapen is een van de populairste podcasts van Nederland. Het programma, gepresenteerd door Pieter van der Wielen en Lotje Ijzermans, biedt diepgaande gesprekken met de meest uiteenlopende kunstenaars, schrijvers en muzikanten en is geliefd bij een groot publiek. Het nachtelijke programma trekt ook live op NPO Radio 1 gemiddeld ruim honderdduizend luisteraars - uniek voor een nachtelijk programma.

In de corona-tijd is extra geïnvesteerd in culturele programmering in het kader van het Actieplan Cultuur. De VPRO zet zich in om hier in 2022 een vervolg aan te geven, zodat initiatieven, zoals het muziekprogramma *On Stage* en de theaterregistraties van ITA, kunnen worden voortgezet.

MUZIEK

3voor12 en *Vrije Geluiden* zijn de vertrouwde titels voor nieuwe muziek. Na twee karige jaren voor de livemuziek vanwege de corona-pandemie, hopen we in 2022 weer in vol ornaat voor de podia te staan. Op 3FM is Sagid Carter van maandag- t/m donderdagavond je dagelijkse gids door de nieuwste releases. Zij neemt de luisteraars mee naar festivals als Eurosonic Noorderslag, Best Kept Secret, Pinkpop, Woo Hah en Lowlands. Festivals die uitgebreid en crossmediaal worden verslagen via de *3voor12* website en de uitzendingen op NPO 3 en NPO 2 Extra. Onder het motto *Welkom Bij De Club* brengen Eva Koreman en Frank van der Lende dagelijks tussen 16 en 19 uur hun inclusieve radioshow op 3FM, met veel nieuwe muziek en interactie met de luisteraars. De nieuwste dansmuziek hoor je iedere zaterdagavond bij Eva Cleven.

Het zeer succesvolle YouTube-kanaal *Vrije Geluiden* laat je kennis maken met tot de verbeelding sprekende klassieke muziek, jazz en world music op de meest prachtige locaties. Naast het YouTube-kanaal kent *Vrije Geluiden* tv-uitzendingen op NPO 2 Extra, vaste aanwezigheid op NPO Radio 4 en op de *Vrije Geluiden*-website en op het zeer succesvolle YouTube-kanaal. Er zijn samenwerkingen met festivals als November Music, Le Guess Who? en de Music Meeting. Podcasts vormen een steeds belangrijker deel van de mediamix van *Vrije Geluiden*, met in 2022 onder andere een podcastserie over de componist Willem Pijper, één van de grondleggers van de moderne gecomponeerde muziek in Nederland.

KINDEREN

Bij deze doelgroep is er misschien wel het meeste veranderd als het gaat om het mediagebruik. Televisiekijken (lineair) is vooral een aangelegenheid voor het hele gezin. Het mediagebruik van kinderen zelf verplaatste zich de afgelopen jaren meer en meer naar platforms als YouTube, Instagram en TikTok waar kijken en interactie hand in hand gaan.

De zogenaamde Generatie Alpha (geboren tussen 2010 en 2025) groeit op in een technisch tijdperk, staat continu 'in verbinding' en deelt alles in het openbaar. Dit mediagebruik van kinderen vraagt erom dat wij ons - meer dan we nu doen - manifesteren op de verschillende platforms en ons aanpassen aan de wetten van die platforms. Onze ambitie is dan ook om platform-specifieke series te ontwikkelen. Daarnaast willen we onze vaste titels beter neerzetten op bijvoorbeeld TikTok. Daarbij willen we niet alleen uitgaan van wat we kennen, maar ook ruimte geven aan het experiment om zo te inspireren en niet enkel klakkeloos na

te apen. Een serie als *De Dikke Datashow* is hier een goed voorbeeld van. Een titel die kinderen leert zich kritisch te verhouden tot de onlinewereld waar ze zich in begeven, die we in 2022 nog verder willen uitbouwen.

De maatschappij segregereert, het algoritme regeert en daarom vinden we kennismaken met kinderen die 'anders' zijn belangrijk. VPRO Jeugd wil de blik verruimen, ook over de landsgrenzen heen. We hebben de ambitie om kinderen in het buitenland te portretteren, zoals *Metropolis* dat nu voor volwassenen doet.

De blik verruimen we ook door een andere smaak toe te voegen aan het Zapp landschap. Daarom zetten we traditiegetrouw in op een typische VPRO-mix van hoogwaardige, authentieke en verfrissende content, waarbij we kinderen als kijker serieus nemen. Denk aan de creatieve kijk op kunst van *Moonriders* Aukje Dekker, een origineel kijkje in de psyche bij *In Freudenaam* van maker Pieter Hulst en de prachtige animatieserie *Kop Op* van Job, Joris en Marieke waarin de hoofdpersonen van hoofd kunnen verwisselen. Maar ook in de al langer lopende titels als *Taarten van Abel*, *Koplopers*, *Koken met Konijnen* en *Freek's Wilde Wereld* nemen we kinderen mee in een wereld waarin ze kunnen kennismaken met nieuwe gedachten, andere werelden en gekke gerechten die zowel voor baas als huisdier heerlijk zijn.

Tot slot moeten we niet de bijzondere dramaserieën vergeten, die eerder bij het onderdeel Drama genoemd zijn.

Zo is VPRO Jeugd overal een keurmerk voor verfrissende, authentieke content. Oftewel: dat is andere koek!

Publiek en Marketing

Anders dan in de meeste jaren staat het programmapakket van volgend jaar vrijwel volledig in de schema's. Dat geeft iedereen rust en is ook prettig werken voor de afdeling publiek & marketing. Het grootste deel van de werkzaamheden van de afdeling draait om het zo goed mogelijk uitbrengen van onze titels. Dat doen we via promotiecampagnes en publiciteit via onze eigen kanalen, die van de NPO en van derden. En we verzorgen voor veel titels de verdieping op vpro.nl, online en met evenementen. In het voorjaar openen we direct spectaculair met *The Spectacular* en daarna zetten we groot in op *Sander & de Kloof*, programmering rond de jaren '80 en *De Avondshow*. *VPRO Zomergasten* is een vaste waarde die het multidisciplinaire team maximaal profileert van lancering van de gasten tot donaties voor het programma. In het najaar is *Planet Finance* een speerpunt en rond de feestdagen sluiten we het jaar af met de dramaserie *Lampje*. Om slechts enkele titels te noemen, want elk programma wordt door publiek & marketing op enige wijze ondersteunt.

Naast de dagelijkse werkzaamheden voor de programmering is publiek & marketing bezig met de langere termijnontwikkeling van de vereniging, kanalen en het merk, vanuit de doelen uit het meerjarenbeleidsplan Uitgesproken Inclusief. Als afdeling willen we de VPRO in staat stellen om een relevante betekenis te hebben in het leven van de doelgroep en daarmee impact te hebben op de wereld.

Om dat voor elkaar te krijgen hebben we twee overkoepelende doelen geformuleerd. We zien de kijker en de luisteraar in rap tempo van lineaire naar online media bewegen. **Het eerste doel is om met die gebruikers mee te bewegen en het verlies aan lineair bereik op te vangen met minstens net zoveel bereik online.** We gaan ervan uit dat het minimaal vasthouden van het huidige bereik een basis is om relevant te zijn en impact te hebben. We moeten een jonger publiek bereiken, ons online aanbod versterken en stevig aanwezig zijn op onze eigen platforms en die van derden.

Dit is een taak voor de hele VPRO vanuit alle afdelingen, waaraan ieder vanuit de eigen expertise een bijdrage levert. Bij Publiek & Marketing doen we dat via een sterke online aanwezigheid, waarmee we bereik willen realiseren, en door publiek te betrekken bij wat we doen. Zo werken we aan nieuwe manieren om ons publiek duurzaam en langdurig aan ons te binden.

Het tweede doel is: **de VPRO werkt uitgesproken inclusief, waardoor meer mensen zich aangesproken voelen door de omroep.** Dit is noodzakelijk om naast de bestaande doelgroep een nieuwe, jongere en divers samengestelde groep te bereiken. Dit zie je terug in het totale programmapakket, hoe programma's worden gemaakt en voor Publiek & Marketing hoe we de programmering neerzetten en het VPRO-merk doorontwikkelen.

Langs drie hoofdlijnen werkt Publiek & Marketing aan het behalen van bovenstaande doelen: 1) merkontwikkeling, 2) bereiken van de doelgroep en 3) betrekken van ons publiek. Gezamenlijk dragen zij bij aan een blijvende impact van de programmering bij het publiek.

1 – DE VPRO BEREIKT IN 2026 EEN JONGER EN MEER DIVERS PUBLIEK: merkontwikkeling

Uit onderzoek blijkt dat de VPRO een herkenbaar en sterk merk is, maar we willen voorkomen dat het merk achteropraakt. Met name onder een jonger en divers publiek zien we dat de VPRO onvoldoende bekend is en dat zij niet weet waar het merk voor staat.

Dat is op termijn een probleem. Zo verliest het merk zijn kracht om titels te promoten en de duurzame lijn waarlangs we publiek kunnen binden aan VPRO-waarden. Het hoofddoel is dan ook om het merk meer inclusief te maken en aansprekend voor een jongere doelgroep, waarbij de focus ligt op de NPO-leefstijlgroep Avontuurlijke Stadsbewoner. De ambitie is dat de VPRO in 2026 in de voorkeuset van tien mediamerken zit onder deze groep. Tegelijk nemen we onze bestaande doelgroep en achterban mee in deze ontwikkeling.

Positionering van de VPRO

In 2021 zijn we gestart met het opnieuw bespreken en vaststellen van de positionering van de VPRO. Het past goed bij de start van een nieuwe erkenningsperiode om ook een doorvertaling te maken naar de positie die je in wilt nemen in het mediaveld en hoe je publiek daarin kunt bedienen. De komende erkenningsperiode kiezen we er nadrukkelijk voor om aan het jongere publiek te vertellen wat de VPRO is, waar we voor staan en welke programmering daarbij hoort. De inhoud is het vertrekpunt om het merk te laden, de crossmediale verhalen die we vertellen vormen de bewijslast die het moeten waarmaken.

In het voorjaar van 2022 moeten we de positionering rond hebben en werken we daarna aan de doorvertaling naar een merkboek en praktische uitwerking in kaders en templates. Bij de seizoenstart in het najaar moet de doorvertaling in campagnes en overige uitingen voor publiek te zien zijn. Hoewel Publiek & Marketing het initiatief neemt in dit project wordt dit in nauwe samenwerking met de hele organisatie ingevuld.

Inclusief in dagelijkse keuzes

Naast een heldere positionering hebben we ook de juiste werkwijze en mensen nodig; omdat onze verhalen onze bewijslast vormen is het van belang dat we in de dagelijkse keuzes meer inclusief worden. Dat betekent dat bij belangrijke besluiten altijd gekeken wordt naar wie er 'niet aan tafel' zit om die stem toch te vertegenwoordigen. We hebben dus ook een diverse samenstelling van mensen nodig op de afdeling en als externe medewerkers.

Ook willen we de interne cultuur versterken. We bouwen het creatieve Clubhuis VPRO uit met interne initiatieven, die zowel bestaande als nieuwe medewerkers doordringen van het merk en de VPRO-cultuur.

2 – HOOGGEËRD PUBLIEK: bereik

Om het cumulatieve bereik van de VPRO op peil te houden, moeten we inzetten op verjonging en meer divers maken van ons publiek. Daar hoort een verschuiving van lineair naar online kanalen bij.

Het bereik op peil houden is een randvoorwaarde om wezenlijke impact te houden en voor de doelmatige besteding van gemeenschapsgeld. Tegelijk zien we dat publiek zich wispelturig gedraagt en makkelijk van kanaal overstapt en diens media van dag tot dag bij elkaar winkelt op de marktplaats voor media.

Gedeelde waarden

De VPRO heeft de blijvende ambitie om mensen die dezelfde waarden delen te bereiken en te verbinden op thema's in de programmering als de gevolgen van globalisering, het klimaat, institutionele ongelijkheid, fragmentatie van de samenleving, de kwetsbaarheid van de democratie en van de Europese samenwerking nu internationale spanningen toenemen, de kwaliteit van de gezondheidszorg en het onderwijs, en het toekomst-perspectief voor jongeren.

Ad hoc bedienen we een groot publiek met specifieke items uit de programma's. We benaderen onze doelgroep via een veelheid aan (online) kanalen om ze te verleiden iets van de VPRO mee te pikken. Speciaal voor hen hebben we vanuit vpro.nl nieuwe thematische Routes ontwikkeld die VPRO-content verbindt vanuit meerdere platforms. In 2022 is dit concept een van de speerpunten vanuit Publiek & Marketing waarop we de Avontuurlijke Stadsbewoner aan ons willen binden.

Bijdrage via betrokkenheid

We willen de vereniging vernieuwen en verjongen. Het lukt goed om mensen te bereiken via nieuwsbrieven van de VPRO en steeds meer titels. De online activiteiten voor leden waren tijdens corona zeer succesvol en de evaluatie biedt veel perspectieven. We gaan onze leden meer betrekken bij (online) programmapresentaties, discussies met makers en themabijeenkomsten Het 20-jarig jubileum van *Tegenlicht* bijvoorbeeld leent zich goed voor dit soort ledenactiviteiten.

Daarvoor is nodig dat de content en kanalen in een heldere te ontwikkelen propositie voor de doelgroep worden gepresenteerd en dat we de achterban op andere manieren betrekken. Vanuit betrokkenheid kunnen we publiek vragen om een bijdrage te leveren in tijd of geld aan de VPRO en zijn programma's. Voor de jongere doelgroep is het een uitdaging een goede propositie te maken, want een lidmaatschap is niet vanzelfsprekend. Een bijdrage aan de VPRO is ook niet transactioneel als een abonnement. Met de collega's van In Bedrijf en externe expertise verwachten we hier stappen in te zetten.

De minister van OCW heeft aangekondigd bij de volgende concessieperiode naast of in plaats van het omroepidmaatschap andere criteria voor worteling in de samenleving te hanteren. We vinden dat de VPRO een groot publiek vertegenwoordigt dat je als een waardengemeenschap kan zien en vanuit die houding bijdraagt aan de vooruitgang van de samenleving. Via de programma's en de vereniging brengen we deze gemeenschap samen.

Herkennen in de VPRO

Door ons meer dan voorheen te richten op de Avontuurlijke Stadsbewoner als doelgroep reiken we uit naar een jonger publiek dat uit zichzelf ook meer divers is in samenstelling. Een kwart van alle jongeren in Nederland heeft een migratieachtergrond, in veel wijken van grote steden is dat zelfs rond de zestig procent.

Wij willen dat dit nieuwe publiek zich kan herkennen in de programma's van de VPRO. Daarvoor moeten we beter weten wat deze groep beweegt, welke taal die aanslaat, welke waarden belangrijk zijn en hoe deze groep media gebruikt. We gaan ons onderzoek meer divers maken en we laten ons zien en horen op de kanalen die de doelgroep gebruikt.

3 – DE VPRO WIL RELEVANT ZIJN EN IMPACT HEBBEN: betrekken van publiek

“De VPRO maakt zich sterk voor de uitwisseling van ideeën om betrokkenheid van publiek te vergroten.” Uitgesproken inclusief 2022-2026

Het is onze ambitie om het effect van onze programma's te vergroten, de interactie met ons publiek te intensiveren en onze achterban nog nauwer te betrekken bij onze producties en bij de thema's die zij belangrijk vinden. We zetten daarom in op het versterken van onze online omgeving en het uitbouwen van communities rondom programma's.

In 2021 met de Frontlinie-nieuwsbrief geleerd hoe we een forse groep geïnteresseerden rondom buitenlandjournalistiek kunnen binden. Dat gaan we doorzetten naar andere thema's, om op deze wijze een waaijer aan niches aan ons te binden.

In 2021 hebben we ook het dataproject afgerond waardoor we nu technisch verder kunnen met het persoonlijk benaderen van ons publiek. We werken zoveel mogelijk volgens de normen van Public Spaces aan onze datacultuur. Dit ontwikkelen we in 2022 verder, door ons datawarehouse te vervangen en profielen van de achterban te valideren en te verrijken.

Sterke partnerships

We hebben een sterk netwerk dat bestaat uit relevante partijen in de creatieve sector, het onderwijs en andere publieke sectoren. De VPRO gelooft in de kracht van een creatieve samenleving, van verbeelding, verdieping en vermaak. Daar staan we niet alleen in. En dat willen we niet alleen. Als mediapartner, springplank voor talent en gids speelt de VPRO een serieuze rol binnen de cultuursector.

In 2021 hebben we een strategie ontwikkeld hoe we onze partnerships verder kunnen ontwikkelen en hoe we in samenwerking met partijen kunnen creëren en nieuw publiek kunnen aanspreken. In het komende jaar gaan we dit plan uitvoeren en beogen we enkele nieuwe partners aan de VPRO te verbinden. We werken in 2022 aan een integrale evenementenstrategie om optimaal de activiteiten met partners, in huis (redacties, VPRO Gids en In Bedrijf), voor de vereniging, corporate en voor titels in te zetten.

Op de (virtuele) werkvloer

In 2021 is team MarCom gestart met het proces om als twee kleinere zelforganiserende teams te functioneren. Halverwege volgend jaar vindt hiervan de evaluatie plaats en verwachten we definitief over te kunnen stappen naar teams waarbij zoveel mogelijk verantwoordelijkheid en vrijheid binnen de teams komt te liggen. De teamleider van Team Online is einde 2021 naar een andere afdeling in de VPRO gegaan. De invulling van die functie en de daarmee gepaarde aanpassingen in het team vindt in 2022 plaats.

Wendbaar reageren

Doel van al deze aanpassingen binnen Publiek & Marketing is om de verschillende teams meer integraal met elkaar en zo efficiënt mogelijk te laten draaien. Door de toegenomen complexiteit rond titels (financiering, multiplatform, versnippering publiek, impacttrajecten, et cetera), plus langere aanloopperiodes en tegelijkertijd flexibiliteit in de publicatieschema's moet de afdeling wendbaar kunnen reageren.

Dat kan het beste door met de juiste expertise dicht op de titels te zitten en door goede werkprocessen en -afspraken tussen alle betrokkenen. Zo blijft er voldoende tijd om creatief

en innovatief werk te leveren. We verwachten dat de facilitator multidisciplinair werken, die start in januari, hier een grote bijdrage aan kan leveren.

Integraal programmeren

In 2022 wordt in de praktijk duidelijk hoe integraal programmeren met genrecoördinatoren gaat werken bij NPO. De beoogde effecten van het nieuwe programmeermodel heeft ook effect op de uitbreng van titels en het marketingbeleid van NPO. Deze zal via 'integrale marketing' gaan plaatsvinden, waarbij de rol van alle NPO-kanalen en de programmering veranderen. In de loop van het jaar wordt meer duidelijk hoe de reorganisatie van de afdeling marketing uitpakt en hoe het beleid van de afdeling vorm krijgt. De afdeling Publiek & Marketing van VPRO moet zich daar waarschijnlijk op aanpassen qua proces en inhoud.

Multimediale VPRO Gids

Uitgeverij

Eerst het zuur: niet alleen gas, huizen en benzine worden steeds duurder ook het laten drukken en bezorgen van de VPRO Gids. In 2022 vliegen de prijsstijgingen voor papier ons in tranches van 10% (tot april) 30% tot oktober en nog eens 10% tot december om de oren. Voeg daarbij dat post.nl met instemming van de minister voor Economische Zaken een monopolie op de postmarkt in Nederland heeft verkregen waardoor aanbesteden voor dit contract niet meer mogelijk is, de aanstaande contractverlenging van de VPRO Gids plotseling 13% duurder zal zijn en dan is meteen duidelijk dat dit in financieel opzicht een bijzonder jaar zal worden. Ontwikkeling en innovatie zullen niet stil blijven staan, maar wel zorgvuldig begroot moeten worden en de ambities moeten precies afgesteld zijn op de beschikbare middelen en mensen.

Het zoekt: de abonneeoplage van de gids maakt mogelijk dat we inmiddels een volwaardig off- en online portfolio hebben, inclusief social media, nieuwsbrieven, online events, festivalverslaggeving en een wekelijkse podcast.

Het onderhouden en zorgvuldig uitbouwen van de titels is het voornaamste doel waarbij het accent voor de papieren gids ligt op behoud en financieel resultaat, voor de online omgeving op het ontwikkelen van een duidelijker structuur, met meer onderlinge samenhang én de introductie van online advertenties.

VPRO Gids

De papieren gids is voor veel lezers nog steeds het vertrouwde thuishonk, en dat willen we graag zo houden. Dat neemt niet weg dat we verder gaan op de ingezette koers die meer diversiteit en inclusiviteit brengt als het gaat om de mensen en onderwerpen die in de gids naar voren komen. Nu online streamingdiensten een vaste waarde in het aanbod zijn geworden, helpen we de lezers ook daar door al die bomen het bos te zien.

In 2021 moesten we om verschillende redenen afscheid nemen van bekende columnisten. Met Ine Boermans en Cesar Majorana hebben we waardige vervangers gevonden.

In de zomer maken we vijf dubbelnummers, in de weken dat we niet op de mat liggen zijn we wel online aanwezig met bijzondere zomerproducties, speciaal voor abonnees. Zeker met de krapte op de papiermarkt is het belangrijk zo veel mogelijk abonnees te laten overstappen van print naar de digitale gids. Dus laten we ook in andere weken de papieren gids verbinding maken met de online kanalen, zodat de abonnees weten wat voor moois daar allemaal te vinden is.

VPRO Gids (online)

In 2022 gaat VPRO Gids abonnees nog meer waarde bieden voor hun digitale abonnement. Een persoonlijke radio- en tv-gids, meer gidsende artikelen die alleen op de site zijn te lezen, een nieuwe nieuwsbrief met kijk-, lees- en luistertips voor het weekend en een eenvoudiger

beheer van de persoonlijke gegevens. Meer service, meer inhoud en bovendien nog steeds de VPRO Gids digitaal kunnen lezen. De app van de VPRO Gids is volgend jaar niet langer alleen om te lezen, artikelen kunnen ook beluisterd worden. Korte podcastseries van de VPRO Gids, Op de Vijfde Rij van VPRO Cinema en de VPRO Koos podcast zijn allemaal in de app te luisteren. Zo bouwen we door aan een steeds rijkere digitale ervaring voor abonnees van de VPRO Gids.

VPRO Cinema

is de complete gids voor de Nederlandstalige film- en serieliefhebber. Met elke week verse tips zodat weet je wat je niet mag missen op televisie, in de bioscoop en on demand. We gaan in 2022 het on demand aanbod van films en series nog beter in kaart brengen voor onze bezoekers. Want met al die nieuwe platforms en al die algoritmes die inspelen op wat je al eerder bekeek, groeit de behoefte om ook eens verrast te worden. Deze films en series waarvan je nog niet eens wist dat je ze kon zien, gaat de redactie van VPRO Cinema wekelijks uitlichten. Na een pilot tijdens Cannes 2021, presenteert VPRO Cinema in samenwerking met Filmmuseum Eye in 2022 een volledig seizoen van de verhalende filmpodcast *Op de vijfde rij*. In twaalf afleveringen onderzoekt journalist Cesar Majorana mooie en bijzondere filmverhalen uit het heden en verleden. Zo brengt hij in Generatie Redford een bezoek aan het Sundance festival, ooit opgericht door Robert Redford om weerstand te kunnen bieden aan de machtige Hollywood-studios. Hoe doen ze dat nu, te midden van het overweldigend aantal superheldenfilms en remakes? En in de aflevering *Dit festival bestaat niet*, onderzoekt Cesar de curieuze wereld van nep-festivals; die bedoeld lijken te zijn om jonge filmmakers op te lichten.

VPRO Podcastgids

Het is inmiddels een platgetreden cliché om te zeggen dat podcast booming is. Het publiek voor dit medium groeit, maar de luisteraar ziet door de bomen het bos niet meer en is steeds weer op zoek naar een nieuwe podcast om te bingen. Hier liggen grote kansen voor de VPRO Podcastgids. Met zo goed als wekelijks een verdiepend artikel en elke twee weken een lijstje verse, goed onderbouwde tips, is het online magazine nu al de plek waar de liefhebber van de (verhalende) kwaliteitspodcast zijn hart kan ophalen. Er zijn partnerschappen met beide podcastfestivals die Nederland rijk is: Oorzaken en het Podcastfestival. Er is een wekelijkse eigen podcast.

Deze positie willen we consolideren door meer publiek te bereiken, met gerichte marketing, een eigen instagramkanaal en/of tweewekelijkse nieuwsbrief.

VPRO Boekengids

De VPRO Boekengids groeit volgend jaar door tot een volwaardig online magazine. Bezoekers kunnen inspiratie putten uit de boekenartikelen en boekentips die we aanbieden, zich abonneren op de tweewekelijkse nieuwsbrief van Katja de Bruin en zo groeit de VPRO Boekengids uit tot een serieus online platform voor de boekenliefhebber. Met extra producties zoals de online webserie *Minibieb der Onvolprezen Boeken* bouwt de VPRO Boekengids verder aan merkbekendheid. Naast het aanbod van artikelen en tips uit de VPRO

Gids schotelen we de bezoekers van de Boekengids extra inhoud voor in de vorm. Tiplijsten rond thema's of over genres die we nog weinig belichten, zoals poëzie, non-fictie of spannende boeken. Ook andere inhoud van de VPRO over boeken vindt een plek op de VPRO Boekengids, zoals inhoud van Brommer op Zee. Op sociale media kan de VPRO Boekengids gevolgd worden en bereiken we nieuw publiek binnen deze specifieke doelgroep.

VPRO Koos

VPRO Koos ontwikkelt zich verder als het online mediamerk voor 21e eeuw. We houden vast aan elke dag vijf tips die je direct online kan kijken, luisteren of lezen. Een compacte tijdslijn als overzichtelijke concurrent voor de immer uitdijende mediawereld. Voor wie de vijf gratis tips per dag niet genoeg zijn, is er een uitgebreid archief, zijn er tips van de Vrienden van Koos en kun je tips bewaren. Voor deze extra diensten bieden we een abonnement aan tegen een laag bedrag per maand. De tips van de Vrienden van Koos zijn ook los te kopen. Op beide manieren ondersteunen lezers de redactie van VPRO Koos. In de wekelijkse Koos podcast gaan verschillende media-experts dieper in op specifieke tips. De Vrienden van Koos schuiven hier ook aan. Volgend jaar gaat VPRO Koos nog meer van zich laten horen op sociale media en verspreiden we onze tips ook via Twitter en Instagram. Last but not least: de customer journey van Koos is in 2021 onder de loep genomen en zal in 2022 sterk verbeterd worden.

Innovatie en Digitale Media

Voor de toekomst van de VPRO is de inrichting van een duurzame, efficiënte en effectieve digitale omgeving een kritische voorwaarde. De primaire taak van de afdeling Innovatie & Digitale Media is om deze omgeving in te richten, te onderhouden en door te ontwikkelen. Die taak wordt steeds complexer: digitale technieken en platforms evolueren steeds sneller, het publiek wordt diverser, en de eisen die aan de online omgeving worden gesteld worden steeds hoger.

Twee jaar geleden hebben we een forse investering gedaan in de afdeling. De nieuwe werkwijze is ingedaald; het is nu tijd om een volgende stap te zetten. Om de duurzaamheid op langere termijn te garanderen, is het nodig om andere maatregelen voor te bereiden. In 2022 gaan we onze digitale omgeving rationaliseren. Dat doen we door zoveel mogelijk complexiteit uit onze systemen te halen en deze zo eenvoudig mogelijk in te richten. Daarmee vergroten we de voorspelbaarheid van ons productieproces en verbeteren we onze dienstverlening. Dat is een ingrijpende wijziging die we in de eerste maanden van het jaar voorbereiden, en die vanaf de start van het tweede kwartaal wordt uitgevoerd. Daarnaast gaan we op zoek naar manieren om schaalvoordelen te realiseren door samenwerking te onderzoeken binnen de omgeving van de publieke omroep.

Bij dit alles verliezen we niet uit het oog dat de I in de naam van de afdeling staat voor innovatie. Onder de noemer 'Off Demand' gaan we op zoek naar nieuwe betekenissen van het woord live. Dit sluit nauw aan op de ambities van de redacties, van de vereniging en sluit goed aan bij de Innovatieagenda van de NPO.

Toekomstbestendig maken

De professionalisering van onze digitale werkwijze is een doorlopend proces. Waar we de afgelopen jaren nadruk hebben gelegd op organisatie en werkprocessen, zullen we in 2022 vooral onze technische basis onderhanden nemen. Dat betekent een rigoureuze opruiming van onze codebasis en technische infrastructuur. Die opruiming impliceert onder meer dat we fundamentele keuzes moeten maken, ook over het CMS (Magnolia) dat we al sinds jaar en dag gebruiken.

Vereenvoudiging van onze systemen zal onvermijdelijk ten koste gaan van de keuzevrijheid die redacties nu soms nog hebben om 'hun' site naar eigen idee in te richten. De huidige keuzevrijheid is niet gratis, en de prijs daarvan kunnen we niet langer betalen. We gaan in gesprek met de redacties en met andere stakeholders om de juiste afweging te kunnen maken.

Daarnaast onderzoeken we actief of een intensievere samenwerking met andere omroepen kan leiden tot schaalvergroting en daarmee tot kostenbesparing. De VPRO heeft uiteraard haar eigen invulling en specifieke eisen ten aanzien van zijn digitale omgeving, maar er zijn ook (deel-)toepassingen die misschien al bij andere omroepen zijn ontwikkeld en die we met marginale aanpassingen geschikt kunnen maken voor implementatie bij de VPRO. En uiteraard kunnen andere omroepen ook van zo'n samenwerking profiteren.

Het toekomstbestendig maken van de afdeling betekent ook dat we zo flexibel mogelijk willen zijn ten aanzien van de technologieën die we in gebruik hebben. We worden al jaren ernstig gehinderd door de krapte op de arbeidsmarkt voor ontwikkelaars, met name aan de backend-kant. De modulaire architectuur die we voor ogen hebben, maakt een diversifiëring van technieken mogelijk. Daardoor kunnen we breder inzetten in onze werving. In het eerste kwartaal van 2022 voorzien we besluiten te nemen over de vernieuwing van de architectuur, waarna we kunnen overgaan tot implementatie.

De focus van de afdeling ligt in 2022 kortom op rationalisering van onze bouw- en ontwerpprocessen en de verduurzaming van onze technologie. Met de hoofdredactie, de afdeling Publiek & Marketing en met de Multimediale Uitgeverij bespreken we hoe we de consequenties van deze aanpak kunnen opvangen.

Inclusief en voor publieke waarden

Het behoort tot de kernwaarden van de afdeling om digitale producten te ontwikkelen die de meeste waarde toevoegen voor de VPRO, zijn titels, en de Gids. Om onze digitale producten en diensten zo publieksvriendelijke mogelijk te maken gaan we ons designproces verder moderniseren. We ontwikkelen een systeem dat voor veel voorkomende problemen standaardoplossingen biedt, zodat we niet elke keer opnieuw het wiel hoeven uit te vinden. Dit systeem wordt door zowel de ontwerpers als de bouwers binnen de afdeling gebruikt.

Daarnaast werken we door aan de inclusiviteit van onze digitale producten. Dat betekent dat onze sites en apps voor zoveel mogelijk mensen toegankelijk moeten zijn. In 2022 gaat de toegankelijkheid van vpro.nl een vast onderdeel worden van de aanpak van bouw en design worden.

De zorg voor ons publiek komt ook tot uiting in onze betrokkenheid in de PublicSpaces coalitie, de samenwerking tussen inmiddels meer dan veertig publieke organisaties in onderwijs, de cultuur- en erfgoedsectoren, en publieke omroepen. PublicSpaces ijvert voor een sterker publiek domein in de digitale wereld. Daarvoor gaan we onze digitale tools tegen het licht houden en beoordelen op de mate waarin deze instrumenten conform publieke waarden zijn ingericht. We publiceren in de loop van het jaar een roadmap waarin we met ons publiek delen hoe we ons instrumentarium gaan opschonen en in lijn brengen met de beloften van het manifest van PublicSpaces.

Innovatie

De afdeling is er de afgelopen twee jaar goed in geslaagd om gebruik te maken van de faciliteiten en financiering van NPO Innovatie. We werken nauw samen met NPO en hebben productieve besprekingen over onze innovatieagenda. We verwachten deze samenwerking in 2022 te kunnen voortzetten en met bijzondere en creatieve initiatieven als het AI Songfestival en het Maandverbond te investeren in de ontwikkeling van nieuwe technologie voor de interactie en de opbouw van communities rondom onze titels.

Het Medialab kijkt daarin voortdurend naar de bruikbaarheid van nieuwe technologie en platforms. In 2022 en daarna wordt veel verwacht van de inzet van het zogeheten 'metaverse', de naam die science-fiction auteur Neal Stephenson heeft bedacht om een

toekomstige versie van het internet te beschrijven; een versie die bestaat uit onderling verbonden driedimensionale virtuele ruimtes waarin bezoekers zich virtueel kunnen bewegen. We kijken kritisch naar deze ontwikkelingen, om continu te onderzoeken in hoeverre deze voor ons en voor ons publiek relevant zijn; maar ook wat de consequenties zijn in bredere zin van dit soort technologische innovaties.

Tijdens Corona hebben we gezien hoe instellingen en het publiek op zoek gingen naar nieuwe digitale ervaringen die live evenementen zouden kunnen vervangen. In veel gevallen bleken die digitale ervaringen armzalige surrogaten, maar er zijn ook mooie en succesvolle voorbeelden geweest waarbij het digitale domein daadwerkelijk meerwaarde bood, en hybride vormen waar live en online elkaar aanvulden.

Een collectieve live beleving contrasteert met de huidige on demand cultuur, waarin we ieder in een eigen bubbel steeds meer van elkaar vervreemden. Het

Medialab vindt het daarom tijd om het begrip ‘Live’ te herdefiniëren, juist met behulp van nieuwe technologie. Op welke manieren kunnen we een interessante mix maken van de urgentie van fysieke aanwezigheid enerzijds en de inclusiviteit en multimediale mogelijkheden van digitale distributie anderzijds. Deze verkenning krijgt de titel Off Demand.

Infrastructuur, vpro.nl en de multimediale uitgeverij

De aanstelling van productowners voor onze digitale infrastructuur, vpro.nl en vprogids.nl heeft, ondanks enkele wisselingen van de wacht, in 2021 zijn vruchten afgeworpen. De titels, de afdeling Publiek & Marketing, en de Multimediale Uitgeverij worden door de productowners geholpen om hun strategie beter te vertalen naar het online domein. De productowners helpen om duidelijke en meetbare doelen te formuleren en prioriteren het werk dat door de designers en de bouwers van de afdeling moet worden geleverd.

Bij vpro.nl wordt in 2022 stevig doorgewerkt aan het Routes-concept, dat de site aantrekkelijker moet maken voor een jongere en meer stedelijk georiënteerde doelgroep. Waar in 2021 de nadruk lag op de verdere uitwerking en verbetering van het redactionele concept, zullen we in '22 werken aan verbetering van het interactie- en visuele ontwerp. Dit betekent dat er meer inspanning van de bouwteams wordt verwacht.

De titels blijven onverkort inzetten op verrijking van hun programma's met online middelen en op het aanhalen van de banden met hun publiek. I&DM helpt met de ontwikkeling van de benodigde concepten en de keuze van de juiste technologie voor deze doelen.

Bij de site en de apps van Gids en Koos wordt gewerkt aan het langer vasthouden van het publiek binnen het domein. De verrijking en personalisering van de programmagids zijn daarvoor belangrijke doelen. Ook is er de ambitie om bij Koos een groter deel van de abonnees naar een betaald abonnement te bewegen.

Sinds een jaar wordt binnen het team infra al stevig gewerkt aan de herinrichting van onze technologie-stack met het doel om deze toekomstbestendiger te maken. In 2022 zetten we deze lijn door.

De afdeling verricht ten slotte ook diensten ten behoeve van Human. Daarvoor wordt een productowner aangesteld die specifiek voor het Human domein zal werken, en voor het

overige binnen de huidige opzet van I&DM opereert. Specifieke wensen die Human heeft, moeten uit intekening worden betaald.

POMS

I&DM heeft jarenlang de bouw en het onderhoud verzorgd van POMS, het omroepbrede systeem voor de digitale opslag van mediabestanden. Dat gebeurde altijd in opdracht van de NPO, die te kennen heeft gegeven dat ze de doorontwikkeling van POMS per 1 januari in eigen huis wil gaan doen. Op het moment van schrijven zijn we met NPO in onderhandeling over de transfer en een nieuwe vorm van samenwerking. Mogelijk zullen delen van de gemeenschappelijke functionaliteit die nu door POMS en de NPO API worden geleverd binnen de afdeling ondergebracht blijven.

Hoe dan ook, onze inzet daarbij is dat gebruikers geen last hebben van het feit dat er een transfer tussen VPRO en NPO plaatsvindt. Mocht het POMS-contract geheel wegvallen – wat tot de mogelijkheden behoort - heeft dat niet alleen maar nadelen; het staat ook toe om meer focus te leggen op productontwikkeling die direct van belang is voor de VPRO zelf en zal vooral voor het team Infra bevrijdend kunnen werken. De soms moeizame samenwerking met NPO in dit verband legde vaak een grote druk op dit team.

Zakelijk

PRODUCTIELEIDING

In 2022 gaat de NPO om naar integraal programmeren dat in 2023 zijn beslag moet krijgen. Het vullen van de televisie- en radiokanalen is dan niet langer leidend, maar de inhoud staat voorop. Dat is een ware aardverschuiving van de wijze waarop de omroepen hun programma's intekenen bij de NPO voor 2023 en verder, waarvoor de voorbereidende werkzaamheden in 2022 plaatsvinden.

In 2022 gaat ook een nieuwe werkwijze rondom Doelmatigheid en Transparantie in die naar aanleiding van het kritische rapport van de Algemene Rekenkamer van 2019 is ontwikkeld. Dit betekent dat de omroepen alle voorstellen en begrotingen van de programmatitels moeten invoeren in een nieuwe mediamodule. Begrotingen moeten binnen een door de NPO bepaalde financiële bandbreedte blijven. Met de komst van twee NPO-bureauproducers worden onze productiebegrotingen ook nu al vaker bevroegd en bijgesteld. De inhoudelijke ambities komen daardoor regelmatig onder druk te staan. Onze begrotingen moeten daarom goed aansluiten bij de inhoud, scherp zijn, plannings strak en haalbaar, rechten goed geregeld en de administratie op orde.

Tot slot hebben we een aantal programmatitels in ons pakket die in 2019 of 2020 door Covid-19 zijn uitgesteld. Deze titels staan financieel onder druk, niet alleen vanwege de beperkingen van de pandemie, maar ook omdat de begrotingen gebaseerd zijn op het kostenniveau van 2019 of 2020.

Bovenstaande drie aspecten maken het nodig dat de productieleiders en producers samen met de hoofdredacteuren en eindredacteuren meer dan ooit gedurende de intekenfase kritisch naar de begrotingen kijken in relatie tot de inhoudelijke ambities. Desnoods moeten we scherpe keuzes durven maken en programmavoorstellen intrekken als we van mening zijn dat het beschikbare budget van de NPO niet toereikend is om het programma te maken dat we willen maken.

Ook zullen we tussentijdse evaluaties organiseren voor producties waarbij de producer en/of eindredacteur financiële en/of inhoudelijke knelpunten signaleren. Hoofdredacteur en productie leider kijken daarbij - in aanwezigheid van de eindredacteur en de producer – of we inhoudelijk en financieel nog op koers liggen. Bedoeling is te voorkomen dat we de begroting overschrijden of dat er een programma komt dat niet meer strookt met de inhoudelijke uitgangspunten. Als er inhoudelijk en productioneel niet bijgestuurd kan worden, dan kan uit het overleg ook komen dat er extra budget beschikbaar wordt gesteld en/of er een toegestane overschrijding mogelijk is. Belangrijk is dat dit dan een bewuste keuze is van de Zakelijk Leiding Media en de Hoofdredactie Media en we zowel inhoudelijk als financieel niet voor verrassingen komen te staan als het programma opgeleverd wordt. Hiermee bewerkstelligen we ook dat de producer en eindredacteur weten waar ze aan toe zijn.

De scherpere keuzes gedurende de intekenfase en de tussentijdse evaluatie(s) tijdens het productieproces worden een vast onderdeel van de productieketen. Allemaal bedoeld om zoveel mogelijk te borgen dat we onze programma's kunnen blijven maken op de wijze zoals wij dat inhoudelijk willen binnen het daarvoor beschikbaar gestelde budget.

IN BEDRIJF

Door de opkomst van on demand platformen en nieuwe mediaspelers op de markt vindt een verschuiving plaats in de financiering van programma's. Er is minder sprake van sponsoring en cofinanciering door derden en meer van coproductie met nieuwe spelers en inkomsten uit on demand en reclame op (internationale) sociale media. De afdeling In Bedrijf heeft in 2021 zijn rol binnen de VPRO tegen het licht van deze trends bezien en ontwikkelt een nieuwe propositie voor de afdeling. Uitgangspunt is dat het voornaamste doel zou moeten zijn om meer bereik en impact te genereren en om het VPRO & HUMAN publiek op meer manieren bij onze content te betrekken, om zo extra waarde toe te voegen aan projecten en producties.

Het eerst half jaar van 2022 gaan we onderzoeken of en hoe we de afdeling anders kunnen inrichten. We plannen daarvoor gesprekken met de Directie, de Gids en P&M. We onderzoeken waar de kennis en expertise van In Bedrijf een grotere rol kan spelen bij het toevoegen van waarde aan onze producties (bereik, impact) en (daarmee) het versterken van de maatschappelijke worteling van de VPRO en HUMAN, zonder de zakelijke-, exploitatiekant uit het oog te verliezen.

Ondertussen zoeken we meer aansluiting bij P&M, en trekken vaker samen op in het genereren van extra bereik voor onze programma's en projecten. We pakken hierin ook, als nodig, de rol van hands on impact developer/coördinator (voorbereiden, ontwikkelen, financieren en ondersteunen).

De VPRO Winkel willen we meer inbedden in de VPRO-omgeving als een plek waar je lid kan worden, een gids-abonnement kan afsluiten, posters van gidscovers kan krijgen en waar wat meer VPRO-brede merchandise verkrijgbaar is. Voor leden, abonnees, achterban en publiek. Hierover gaan we ook in gesprek met de Gids en P&M.

De samenwerking met HUMAN bouwen we verder uit, ook hier met name op het gebied van impact trajecten en de fondsenwerving daarvoor. Maar ook (inter)nationale sales en mogelijke binnenlandse samenwerkingsverbanden pakken we op en we maken een start met de rechten- en royalty database voor Human.

2022 is een 'her-opstart-jaar', na bijna 2 jaar corona: Er komen weer meer producties aan, waar we ook vanuit In Bedrijf mee aan de slag kunnen. Financieel gaan we niet op zoek naar groei, maar we proberen het huidige inkomstenniveau te continueren. We zien geld verdienen als een bijproduct van onze inspanningen om (op een zakelijke manier) samen te werken met allerlei partijen uit binnen- en buitenland.

JURIDISCHE ZAKEN

De afdeling heeft in 2021 de nieuwe erkenningsaanvraag van VPRO, HUMAN en de samenwerkingsomroep begeleid en de juridische structuur van de te vormen samenwerkingsomroep vormgegeven. In 2022 zal de afdeling de implementatie van de gemaakte afspraken begeleiden en voor de VPRO als HUMAN alle juridische ondersteuning bieden. Meer specifiek blijft de afdeling adviseren over samenwerkingsprojecten en innovatieve producties en projecten. Naast de gebruikelijke werkzaamheden zoals het begeleiden van producties, licentieverleningen, beleidskwesties en privacy- en compliance vraagstukken.

PRODUCTIEFACILITEITEN

In 2021 heeft de afdeling – in samenwerking met de NTR – gewerkt aan de vernieuwing van de gehele montage en uitwisseling backbone. Meer dan 25 servers zijn vervangen voor een virtuele omgeving van 5 servers. Hiermee besparen we uiteindelijk op stroom (verbruik en koeling) en onderhoud. In 2022 worden weer enkele edit sets gerenoveerd, waarbij wordt gestreefd naar meer groen en natuurproducten in de sets. Op andere plekken worden waar nodig bureaus en/of werkstations vervangen.

Alle aankopen boven de 25k (50k is officiële grens) zetten we standaard als “meervoudige onderhandse aanbesteding” uit. Naast een volledig transparant proces levert het ook voordeel op door de deelnemende partijen scherp te houden met aanbiedingen.

De afdeling productiefaciliteiten werkt samen met andere omroepen om expertise te delen of inkoopvoordeel te behalen. De afdeling adviseert bijvoorbeeld bij het nieuw te bouwen distributie platform door NPO.

ICT

De afdeling ICT voorziet de medewerkers van VPRO en HUMAN van een veilige, maar relatief open mobiele computer, tegen acceptabele kosten. In 2021 werd de ondersteuning van de werkplekken gekenmerkt door veel contact op afstand met thuiswerkende collega's. De almaar toenemende digitale dreigingen zijn in die vorm lastiger het hoofd te bieden, maar de gereedschapskist die ICT tot haar beschikking heeft volstaat, vooral ook omdat veel beveiligingsmaatregelen tegen de server infrastructuur aanliggen.

De afdeling heeft samen met andere omroepen en de NPO (en op de achtergrond het NCSC) de grootste digitale dreigingen in kaart gebracht. Op basis hiervan werkt ICT samen met I&DM een nieuwe versie van het informatiebeveiligingsbeleid uit. Tevens vindt er een externe security audit plaats om de eigen blinde vlekken in kaart te brengen.

Naast de dienstverlening voor de gebruikers en de digitale veiligheid focust de afdeling ICT in 2022 op een aantal projecten, zoals de doorontwikkeling van de campagne management tool Ternair, de upgrade van VMWare, de onderliggende software laag onder de server omgeving, en het deels op disk plaatsen van back-ups, die de restore tijd in geval van een zeer ernstig veiligheidsincident (een ransomware aanval) zo kort mogelijk te houden.

Vanaf 2022 gelden er nieuwe samenwerkingsafspraken met HUMAN op het gebied van ICT. Als het gaat om service en support zijn alle gebruikers van HUMAN en VPRO aan elkaar gelijk in de dienstverlening.

ALGEMENE ZAKEN

Nu mensen vaker thuiswerken verandert ook de functie van het gezamenlijke gebouw. Met de hulp van de binnenhuisarchitect richten we de Villa anders in. Er komen minder vaste werkplekken, meer ruimte voor flexwerken en informeel overleg. Er komt een tweede Tuinkamer voor grote en creatieve bijeenkomsten en kleinere vergaderruimtes worden samengevoegd tot een grote flexibel in te richten vergader en werkruimte.

HOSPITALITY

In het restaurant wordt meer gebruik gemaakt van duurzame producten en vegetarische en vegane producten. Uit een enquête onder medewerkers bleek dat 75% van hen van mening is dat ons assortiment duurzaam en biologisch van oorsprong moet zijn. Ook wordt het restaurant opnieuw ingericht als een plek waar je kan werken, overleggen en lunchen. Het petit café zal gaan functioneren als een soort huiskamer.

Personeel & Organisatie

Binnen de VPRO en HUMAN vinden wij een actief personeelsbeleid - waarin coaching en ontwikkeling van personeel centraal staan en duidelijke afspraken worden gemaakt over verantwoordelijkheden en verwachtingen - een van de belangrijkste speerpunten.

In het kader van de samenwerkingsomroep VPRO-HUMAN, die vanaf 1 januari 2022 formeel zijn beslag krijgt, zal de afdeling P&O van de VPRO de dienstverlening aan HUMAN verder intensiveren. Daar waar mogelijk worden regelingen en het beleid geharmoniseerd en daar waar noodzakelijk wordt dit specifiek voor de VPRO en/of HUMAN aangepast of opgesteld. We streven naar een zo gelijk mogelijke dienstverlening.

In 2022 krijgt het deels thuiswerken een structurele plek binnen de VPRO en HUMAN. Zodra de fiscale mogelijkheid gerealiseerd wordt zal een aangepaste regeling, een 'waar-je-werkt-budget' voor de kosten voor thuiswerken versus woon-werkverkeer worden ingesteld.

Daarnaast wordt de Villa VPRO heringericht, passend bij de hybride stijl van werken. HUMAN krijgt een nieuwe ruimere geïntegreerde plek binnen het pand, in het kader van de uitbreidende samenwerkingsomroep.

De afdeling P&O ondersteunt de organisatie onder andere door instrumenten te ontwikkelen, opleidingen en trainingen op maat te (laten) ontwikkelen en deelname aan het aanbod te stimuleren. Daarnaast geeft de afdeling P&O beleid vorm en faciliteert in werving- en selectieprocedures. P&O focust zich in 2022 op de volgende onderwerpen:

Welzijn medewerkers

De langdurige gevolgen van het anders (meer hybride) werken door Corona laten zien dat medewerkers nog meer behoefte hebben aan persoonlijke aandacht. De mentale druk is toegenomen en de werk-privé balans staat soms onder druk. Naast het reguliere aanbod van preventief spreekuur bij de bedrijfsarts, coaching, P&O-boosts en ander maatwerk op het gebied van preventies biedt P&O vanaf januari 2022 onbeperkte (online) ondersteuning door erkende psychologen voor iedere medewerker die met iets kleins, groots, privés of werkgerelateerds rondloopt.

Daarnaast staat het behouden en bevorderen van de sociale veiligheid hoog op de agenda. De interne gedragscode en de klachtenregeling worden aangepast waar nodig en hernieuwd onder de aandacht gebracht.

Ontwikkeling medewerkers

Iedere medewerker kan gebruik maken van individuele ontwikkelfaciliteiten, zoals een opleiding of training, zowel vakinhoudelijk als gericht op persoonlijke ontwikkeling. P&O faciliteert hierin en beheert het opleidingsbudget. In 2022 worden er weer ca. 5 P&O boost workshops georganiseerd. Deze bijeenkomsten zullen gebaseerd zijn op thema's die aansluiten op de actualiteit en de behoeften van medewerkers, zoals '(hybride) samenwerken', 'gezond werken', 'rouwverwerking' en 'omgaan met feedback'.

Uit het Medewerkersonderzoek dat in september 2021 is uitgevoerd komt naar voren dat er, met name onder de medewerkers in de media-pool, veel behoefte is aan ontwikkelingsmogelijkheden en gesprekken tussen de medewerker en de leidinggevende over ambities, doorgroeimogelijkheden en de toekomst. Het gericht inzetten van het opleidingsbudget aansluitend op de vraag van medewerkers en leidinggevendenden is prioriteit voor de afdeling P&O.

Het loopbaanbudget wat, conform CAO, iedere medewerker eens in de 5 jaar kan inzetten om te reflecteren op zaken die met loopbaan, gezondheid, werkplezier en toekomst te maken hebben zal door de afdeling P&O onder de aandacht gebracht worden bij alle medewerkers.

Ook in 2022 zal de afdeling P&O, in nauwe samenwerking met de hoofdredactie, de organisatie van de VPRO School blijven ondersteunen.

Werving en selectie divers talent/inclusiviteit

Om de inclusieve VPRO te versterken zorgt de afdeling P&O voor een - specifiek op dat doel gericht - 'Objectief selecteren-draaiboek'.

Hiermee worden vacaturehouders en selectiecommissies ondersteund in het inclusief selecteren van nieuwe medewerkers. Daarnaast wordt de arbeidsmarkt-communicatie continu tegen het licht gehouden en waar nodig aangepast en worden vacatures steeds getoetst op een inclusief karakter. Ook worden nieuwe wervingskanalen en methodes ingezet om een bredere doelgroep te bereiken.

In 2022 start een derde traineeship voor jong journalistiek talent in samenwerking met HUMAN, de NPO en twee andere publieke omroepen. Er zal gericht worden gezocht naar talenten met een migratie-achtergrond. In dit traineeship krijgen talenten de kans om twee jaar bij de omroepen relevante werkervaring op te doen en een gedegen opleidingstraject te volgen.

Leiderschap

Het stimuleren van een continu gesprek tussen medewerkers en leidinggevendenden over functioneren en ontwikkeling blijft een prioriteit. Uit de resultaten van het Medewerkersonderzoek blijkt dat dit een belangrijke factor is voor het vergroten van het werkplezier en het versterken van de werkprestaties van medewerkers. De afdeling P&O gaat in 2022 de huidige ontwikkelcyclus tegen het licht houden en onderzoeken of andere gespreks- en /of feedbackmethodes (zoals bijv. 360gr feedback) beter passen bij de organisatie.

Binnen de afdeling Publiek & Marketing wordt sinds medio 2021 onderzocht via een testperiode of het mogelijk is om de teams Marcom en Creatief Bureau zelforganiserend te laten werken. Dit is onder externe deskundige begeleiding en deze nieuwe vorm van werken vraagt om ook om nieuwe vormen van leiderschap en reflectie waar de afdeling P&O adviserend en faciliterend in is.

Onboarding

Voor nieuwe medewerkers wordt in 2022 een onboardingsapp gelanceerd, ontwikkeld samen met een externe partij. Het inwerken en het 'thuis voelen' binnen de VPRO wordt met behulp van een introductieprogramma via de app voor de nieuwe medewerker vormgegeven. Dit heeft als doel om nieuwe medewerkers op een eenduidige en toegankelijke manier te introduceren binnen de VPRO zodat ze beter geïnformeerd zijn, zich sneller onderdeel en betrokken voelen bij de VPRO en om hen kennis te laten maken met alle niveaus van de VPRO om de 'eilandencultuur' te doorbreken. Begin van het jaar kijken we wat er eventueel toegevoegd moet worden aan het pakket, zoals bijvoorbeeld informatie over de journalistieke code, afspraken binnen het multidisciplinair werken of tips over digitale veiligheid.

Arbobeleid en ziekteverzuim

Zorgvuldig beleid omtrent arbeidsomstandigheden en verzuimmanagement blijft een belangrijk punt van aandacht voor de afdeling P&O. Het verzuimpercentage, het relatieve aantal uren ten opzichte van de totale formatie dat zich ziekmeldt, was in 2021 gemiddeld 5,1% (peildatum 1 december 2021). In 2021 is gebruik gemaakt van het Sociaal Medisch Teamoverleg (SMT) tussen bedrijfsarts, leidinggevende, P&O en in enkele gevallen de medewerker om meer grip te krijgen op langdurig verzuim.

Er zal naar aanleiding van de Risico Inventarisatie & Evaluatie, die is uitgevoerd in maart 2021, een scherpere visie geformuleerd worden op duurzaam werken binnen de VPRO, waarin de rol van de leidinggevende, P&O en medewerker helder uiteen wordt gezet, wat onderdeel wordt van het bestaande Arbobeleid.

Uit het Preventief Medisch Onderzoek is gebleken dat het bestaande aanbod aan arbo-interventies niet voldoende aanspreekt of zichtbaar is. Daarom wordt er in 2022 nagedacht over een vorm hoe het interventie-aanbod beter kan worden geïntegreerd in de gesprekscyclus en of en zo ja waarmee we het aanbod kunnen uitbreiden.

Teamsamensteller

De teamsamensteller speelt een cruciale rol bij de totstandkoming van multidisciplinaire redactieteams, waarbij zij rekening houdt met een evenwicht tussen de hoeveelheid werkzaamheden en de draagkracht van medewerkers teneinde uitval te voorkomen. Zowel leidinggevendenden als programmatische medewerkers weten de teamsamensteller makkelijk te vinden bij vragen over de samenstelling van de redacties en over de eigen individuele ambities. Met de ambities die leidinggevendenden en medewerkers samen vastleggen in de ontwikkelgesprekken wordt de teamsamensteller gevoed met informatie.

Toelichting Eigen Bijdrage 2022

In 2021 hebben we € 3.262.000 aan Eigen Bijdrage te besteden.

Het merendeel van dit bedrag (€ 2.735.000) wordt ingezet t.b.v. onze audio en video programmering, te weten:

- € 2.110.000 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 multimediaal 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: *Argos*, *3voor12*, *Nooit meer slapen* en onze investering in Podcasts. Bij Video investeren in het nieuwe dagelijkse programma van Arjen Lubach op NPO1. Tevens leggen we Eigen Bijdrage op *Tegenlicht*, om het volume op 20 afleveringen per jaar te houden. Ook gebruiken we onze Eigen Bijdrage om programma's inhoudelijk sterker te maken door bijvoorbeeld extra research mogelijk te maken of impact te creëren rondom een titel, zoals bij een aantal documentaires op NPO3 en *Danny's wereld*.
- € 375.000 gaat naar innovatie en ontwikkeling van nieuwe VPRO-titels voor zowel de lineaire als de non-lineaire (on demand) distributiekanaal, 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 de 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 gaat € 107.000 naar de afdeling In Bedrijf om te blijven investeren in de Fondsenwerving voor de programmering. Door deze bijdrage is de verwachting dat er in 2021 een bedrag van € 300.000 aan externe Fondsen wordt opgehaald en er bijgedragen wordt aan grotere impact van onze titels.

Er is € 200.000 beschikbaar t.b.v. inzet Vereniging Sponsoring/Media partnership. Dit bedrag investeren we in ons culturele netwerk en in de strategische samenwerking met verschillende partners.

Exploitatiebegroting 2022

	Begroting 2022
BATEN	
Video en Audio	54.906.500
Innovatie & Digitale Media	425.000
Organisatiekosten	6.961.100
Baten Hoofdtaken incl. EB	<u>62.292.600</u>
Vereniging	5.949.400
Gids	8.464.700
VPRO in bedrijf	1.345.300
Detacheringen	0
Baten Nevenactiviteiten incl. EB	<u>15.759.400</u>
Bestemming platforms: Eigen Inkomsten/RMA n.a.v. MJB 2021-2025	<u>-3.262.300</u>
A. Totaal Baten	<u>74.789.700</u>
LASTEN	
Video en Audio	54.906.500
Innovatie & Digitale Media	575.700
Organisatiekosten	7.565.300
Lasten Hoofdtaken	<u>63.047.500</u>
Vereniging	2.934.800
Gids	7.988.100
VPRO in bedrijf	1.011.700
Detacheringen	0
Lasten Nevenactiviteiten	<u>11.934.600</u>
B. Totaal lasten	<u>74.982.100</u>
RESULTAAT	<u>-192.400</u>
Video en Audio	0
Innovatie & Digitale Media	-150.700
Organisatiekosten	-604.200
subtotaal Hoofdtaken	<u>-754.900</u>
Vereniging	3.014.600
Gids	476.600
VPRO in bedrijf	333.600
Detacheringen	0
subtotaal Nevenactiviteiten	<u>3.824.800</u>
Inzet Nevenactiviteiten	-3.824.800
Bijdrage/Onttrekking aan RMA	562.500
Inzet Eigen Inkomsten/RMA n.a.v. MJB 2021-2025	<u>-3.262.300</u>
Exploitatieresultaat (= A - B)	<u>-192.400</u>