



Jaarplan 2021

HET BEGROTINGSJAAR 2021 EN STRATEGISCH PERSPECTIEF	2
ORGANISATIEPRIORITEITEN	6
HOOFDREDACTIE MEDIA	9
PUBLIEK & MARKETING	16
MULTIMEDIALE VPRO GIDS	22
INNOVATIE EN DIGITALE MEDIA	25
ZAKELIJK MEDIA	28
PERSONEEL & ORGANISATIE	31
TOELICHTING EIGEN BIJDRAGE 2021	34
EXPLOITATIEBEGROTING 2021	35

Het begrotingsjaar 2021 en strategisch perspectief

Mediabeleid

2021 is het laatste jaar van de concessieperiode. Toen in 2019 duidelijk werd dat de wijziging van de Mediawet niet tijdig afgerond zou kunnen worden voorafgaand aan de nieuwe concessieperiode is de huidige concessieperiode met een jaar verlengd. De coronapandemie en alle aanpassingen die hiermee gepaard gaan versterken het gevoel van 'een tussenjaar'. De opmaat naar de concessie 2022 – 2026 is inmiddels ingezet.

Begin november heeft de Tweede Kamer de wijzigingen op de Mediawet aangenomen. Het wetsvoorstel moet nog door de Eerste Kamer worden goedgekeurd. In de nieuwe wet wordt de ledeneis voor nieuwe toetreders verlaagd naar 50.000. De minimumgrens voor bestaande omroepen is verlaagd naar 100.000 leden. Dit is vooral goed nieuws voor Human, WNL en PowNed (de huidige aspirant-omroepen) en op termijn mogelijke nieuwe toetreders. Omdat mensen niet snel meer kiezen voor lidmaatschap maar wel op andere manieren betrokken zijn, gaan de omroepen samen met het Ministerie de komende jaren uitwerken welke indicatoren van maatschappelijke worteling aanvullende erkenningscriteria worden.

De Minister onderstreept in de Memorie van Toelichting het belang en de waarde van de externe pluriformiteit van de Nederlandse publieke omroep. De nieuwe wet maakt de toegang voor nieuwe omroepen (iets) makkelijker, geeft meer ruimte aan buitenproducenten, regelt de budgetverdeling op een andere manier en vraagt van omroepen om hun identiteit en onderscheidend profiel uit te blijven dragen. In zijn eerdere visiebrief koppelde de Minister hier ook nadrukkelijk aan dat omroepen online meer armslag zouden krijgen. Het belang van online en on demand kanalen voor het bereiken van het publiek wordt onderschreven. De wet creëert voor de lange termijn manoeuvreerruimte door de verplichting om ten minste drie lineaire televisienetten te verzorgen aan te passen naar twee.

Verder kiest de regering voor een traject naar een op termijn reclamevrije publieke omroep. Om de financiële gevolgen behapbaar te houden wordt de reclame stapsgewijs afgebouwd. Het mediabudget is structureel verhoogd met € 40 miljoen als compensatie voor het verlies aan reclame inkomsten en bedraagt in 2021 € 819 miljoen. De NPO moet vanaf 2022 een structurele bezuiniging doorvoeren van gemiddels € 25 miljoen per jaar zonder de programmering te raken.

Hiermee schept de minister een stabiel financieel kader voor de komende jaren. Dat is goed nieuws voor de publieke omroep. Tussen de omroepen veranderen de financiële verhoudingen door de nieuwe toetreders en doordat al de omroepen die in de huidige concessieperiode fuseerden hun financiële voordelen kwijtrafen. Hierdoor ligt er voor de VPRO vanaf 2021 geen plafond meer op het gehonoreerd krijgen van goede programmavoorstellen.

De laatste maanden van 2020 stonden in het teken van het opstellen van het meerjarenbeleidsplan dat de basis vormt van de VPRO erkenningsaanvraag 2022-

2026. Als zowel de VPRO en Human erin slagen om een erkenning te verkrijgen zal Human zich - conform de wettelijke vereisten - aansluiten bij de VPRO om gezamenlijk een erkenning aan te vragen voor een samenwerkingsomroep.

Terugblik begroting en realisatie 2020

2020 was door de coronapandemie ook in de realisatie een bijzonder jaar. Het niet kunnen werken zoals gepland leidde tot een mix van gemiste en doorgeschoven inkomsten, hogere kosten op sommige plekken en lagere kosten op andere. Ook in 2021 zullen we nog te maken hebben met de coronapandemie en daarbij behorende risico's. De geschatte meerkosten bedragen over 2020, 2021 en 2022 € 1.000.000. Een deel van de meerkosten zal worden vergoed. De kosten en vergoeding zijn in onderstaande realisatie meegenomen.

De begroting 2020 ging uit van een exploitatietekort van € 530.000, conform de meerjarenraming. Het verwachte exploitatiesaldo is -/- € 125.000, een positief resultaat van circa € 400.000.

Bij Media begrootten we een tekort van € 300.000. We verwachten het jaar met een tekort van € 100.000 te sluiten, een positief resultaat van € 200.000. Diverse kleinere programmatekortten en -overschotten (+€ 100.000) en de lager dan begrote kosten voor niet-plaatsbare medewerkers (+ € 100.000) zijn daar debet aan.

Op het budget van de organisatiekosten verwachten we € 100.000 over te houden, vooral als gevolg van een overschot op het budget Flankerend Personeelsbeleid (het budget voor vaststellingsovereenkomsten met vertrekkende cao-medewerkers).

Bij de verenigings- en nevenactiviteiten houden we ten opzichte van de begroting € 105.000 over. Bij de Gids constateren we een tekort van € 100.000 ten opzichte van de begroting, met name door het wegvallen van advertentie-inkomsten als gevolg van de pandemie. Bij de vereniging zijn, vooral als gevolg van de coronacrisis (minderkosten ledencampagnes, wegval/lagere subsidies aan festivals), de kosten met circa € 200.000 afgenomen.

Begroting 2021 op hoofdlijnen

Voor 2021 gaat de VPRO uit van een omzet van € 62.5 mln. Onderdeel van de baten is het wettelijke garantiebudget (in 2021 € 22.8 miljoen). De belangrijkste inkomsten: Voor Media verwacht de VPRO een omzet van 39.5 miljoen euro, de vergoeding voor organisatiekosten zal 6.9 miljoen euro bedragen. Vanuit de Vereniging verwachten we 5.8 miljoen aan inkomsten, vanuit de Gids 8.1 miljoen.

De totale kosten worden geraamd op € 62.9 miljoen, waarmee de begroting 2021 sluit met een exploitatietekort van € 400.000. Dit is iets minder dan geraamd in de meerjarenbegroting. De VPRO kiest ervoor om wel een tekort te begroten omdat dit ons – onder meer - in staat stelt om investeringen te doen bij Media (goed voor € 200.000). Ook bij de organisatiekosten hebben we een tekort (€ 200.000), met

name het gevolg van materiële investeringen in ICT en huisvesting en personele investeringen in de afdeling Publiek & Marketing. Voor 2021 is in de personeelskosten rekening gehouden met de in de cao 2019-2021 afgesproken trapsgewijze loonsverhoging.

Eigen inkomsten en eigen bijdrage

De VPRO levert ieder jaar weer extra een eigen financiële bijdrage naast de reguliere OCW-gelden. Via de Vereniging, de Gids en fondsenwerving en exploitatie door VPRO in Bedrijf werken we aan de verhoging van eigen inkomsten. De inkomsten door ledencontributies nemen in de loop der jaren af, alternatieve inkomsten uit donaties en cofinanciering groeien juist. Een deel van de verenigingsinkomsten gebruiken we om de interactie met de achterban te stimuleren.

We hebben in 2021 een eigen bijdrage te besteden van 3.2 miljoen euro. De eigen bijdrage wordt jaarlijks ingezet voor vernieuwende producties, innovatie en programma ontwikkeling en is apart in de begroting toegelicht. Met de eigen bijdrage, maar ook door accenten te zetten in de lopende begroting, geven we een extra impuls aan onze organisatieprioriteiten. Zo investeren we extra in Dorst omdat jonge makers met een biculturele achtergrond daar hun eerste ervaringen opdoen binnen de VPRO. Daarnaast zetten we geld opzij voor een extra eindredacteur/conceptontwikkelaar voor online jongeren programmering.

Een gedetailleerde toelichting op de besteding van de Eigen Bijdrage vormt het laatste deel van dit jaarplan.

Risicomanagement

Het moment van begroten is ook het moment om naar de organisatie te kijken in relatie tot mogelijke risico's en kansen. Uitgangspunt is de vraag welke risico's de organisatie bereid is te nemen. Vervolgens komen het bestuur en de Raad van Toezicht overeen wat de belangrijkste risicogebieden zijn, waarover het bestuur vervolgens periodiek rapporteert.

De Raad van Toezicht houdt standaard de vinger aan de pols waar het gaat om de volgende. 6 risicogebieden: risicovolle programma's, speciale projecten, liquiditeiten, fte's en de verhouding vast-flexibel daarbinnen, gebouw en samenwerking Human.

In 2021 zal aanvullend worden gerapporteerd over:

1. De gevolgen voor producties van maatregelen om de pandemie terug te dringen, zowel financieel als productioneel en mogelijke veranderingen in het media aanbod.
2. De druk op het aandeel eigen producties binnen het media-aanbod van de VPRO door openstelling van het bestel voor producenten en daarmee toenemende concurrentie. Effect van afname eigen producties is stijging van de frictiekosten door tijdelijk niet plaatsbare medewerkers.

3. De druk op de afzonderlijke programmabegrotingen door kostenstijgingen op personeelsniveau.
4. De druk op de eigen inkomsten uit de Vereniging en de Gids door terugloop in het aantal leden en abonnees, en de zeggenschap over de besteding van deze inkomsten.
5. De introductie en uitwerking van fraudepreventie- en fraudeopsporingsbeleid.
6. Borgen van de integriteit van de operationele systemen en alle data, effectiviteit ICT-beveiligingsbeleid.

Organisatieprioriteiten

De volgende organisatieprioriteiten geven ook voor 2021 richting aan de jaarplannen:

1. We versterken ons programma-aanbod door redacties en titels multimediaal in te richten. We geven prioriteit aan *on demand* content. We munten uit in kwaliteit en innovatie;
2. We stellen ons publiek en achterban centraal en bereiken hen via alle voor hen relevante kanalen. Behalve bereik hebben we een sterke focus op impact en engagement.
3. We investeren in nieuwe manieren van werken en de kwaliteit van medewerkers. De organisatie wordt diverser, talentvoller en gezonder;
4. We waarborgen de continuïteit van de organisatie.

Vier afdelingsoverstijgende onderwerpen staan centraal in het bereiken van deze doelstellingen:

Multidisciplinair werken

In 2020 hebben we het multidisciplinaire werken geëvalueerd. Op basis van een enquête en groepsgesprekken heeft het MT besloten om een aantal aanpassingen door te voeren.

Multidisciplinair werken is ook de komende jaren prioriteit. De medialisering van de samenleving vraagt om prominente aanwezigheid van de VPRO op verschillende platformen. Met multidisciplinair werken zijn we beter in staat om programma's te ontwikkelen die tot hun recht komen in de onlinewereld. Met de kennis en expertise van marcommers, online specialisten, conceptontwikkelaars en/of fondsenwerfers in een redactieteam optimaliseren we ons publieksbereik en impact.

Uit de evaluatie blijkt groot draagvlak voor multidisciplinair werken. In de praktijk lukt het nog niet altijd om daar de vorm aan te geven die we willen. Daarom besteden we in 2021 extra aandacht aan de beginfase van een programma en het maken van goede afspraken over het ambitieniveau, om teleurstellingen en misverstanden te voorkomen. Dit doen we met een opdrachtbeschrijving, waarin eindredacteur en producer aan de hand van een aantal vaste vragen (inhoud, budget, bereik, doelstellingen, crossmediale ambitie) de opdracht voor het team formuleren. Daarin moet ook duidelijk worden hoe intensief andere disciplines en afdelingen bij de verdere productie van de titel betrokken kunnen zijn. We hebben de multimediale keten waarin we onze werkwijze beschrijven vereenvoudigd en zorgen ervoor dat medewerkers de keten beter kennen en gebruiken, in ieder geval waar het gaat om het houden van een kick-off en een evaluatie.

Eindredacteurs en producers hebben de verantwoordelijkheid om te zorgen dat binnen het team verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn en samen een optimaal resultaat bereiken. De hoofdredactie en productieleiding gaan dit

systematischer agenderen in reguliere overleggen en in de jaarlijkse ontwikkelgesprekken. We hebben ruimte gemaakt in het opleidingsplan voor scholing rondom het multidisciplinair werken. En we stimuleren initiatieven om van elkaar te leren.

Diversiteit

De Black Lives Matter protesten hebben ook bij de VPRO tot een levendige discussie geleid en een activering van het plan van aanpak dat de VPRO heeft opgesteld na ondertekening van de Charter Diversiteit. In onze plannen voor de komende concessieperiode (2022 – 2026) staat de ambitie relevant te willen zijn voor een jonger en diverser publiek prominent beschreven. Ook hebben we onszelf een quotum opgelegd voor ons personeelsbestand over 6 jaar: we willen dat dan 16% van de medewerkers een niet-Westerse achtergrond heeft.

In 2021 gaan we werk maken van het volgende

- We gaan op een verantwoorde manier meten hoe divers onze programmering en ons personeelsbestand is.
- We bieden een aantal stagiaires met een diverse achtergrond een stageplek en goede begeleiding.
- We zorgen voor voldoende financiële middelen om drie concepten van aanstormend 'divers talent' uit de Dorst Pitch te realiseren.
- We nemen een communitymanager aan bij Dorst om ons netwerk van diverse makers uit te bouwen.
- We passen onze werving- en selectiemethodes aan om een meer diverse doelgroep te bereiken voor onze vacatures. We zoeken ook bij freelancers nadrukkelijk naar mensen met een bi-culturele achtergrond.
- We breiden onze netwerken uit. We onderhouden contact met omroep Zwart en X en zetten de samenwerking met Lilith Mag en Pakhuis de Zwijger voort
- We werken aan de diversiteit en inclusiviteit van onze uitingen (taal, beeld, invalshoeken)
- De Ambassadeursgroep informeert en inspireert via intranet.

Samenwerking VPRO-Human

VPRO en Human werken sinds 2011 samen. Als Human komend jaar als nieuwe toetreders wordt opgenomen in het bestel, wil de omroep zich aansluiten bij de VPRO om gezamenlijk een erkenning aan te vragen. Hiervoor is de goedkeuring nodig van beide Raden van Toezicht en van de leden. VPRO en Human willen een stichting oprichten die de erkenning verkrijgt. De verenigingen en merken VPRO en Human blijven zelfstandig bestaan. De bestaande dienstverlening op basis van de SLA's wordt omgezet in een samenwerkings-overeenkomst tussen de twee omroepverenigingen.

In de komende maanden zal de samenwerkingsovereenkomst worden uitgewerkt. Daarnast zullen de afdelingen/teams die door de nauwere samenwerking anders gaan werken – vooral Publiek & Marketing, Innovatie & Digitale Media, het ondersteunend bureau van de hoofdredactie en de drama-afdeling en P&O - hun nieuwe inrichting en beleid uitwerken.

Het definitieve besluit over de nieuwe samenwerkingsvorm en de oprichting van de stichting wordt in de zomer/najaar 2021 verwacht.

Duurzaamheid: Klimaatneutraalplan

Het MT heeft besloten om aan het einde van de komende concessieperiode (2026) de CO₂-uitstoot van de VPRO met 25% verminderd te hebben (met 2019 als referentiejaar). In lijn met de Nederlandse klimaatdoelen wil de VPRO 50% reduceren in 2030. Om in kaart te brengen welke maatregelen we kunnen nemen is een klimaatneutraalplan opgesteld. In 2021 trekken we 75.000 euro uit om maatregelen uit het plan door te voeren. We willen bijvoorbeeld het vliegverkeer buiten Europa verminderen door vaker lokale crews in te zetten. Binnen Europa stimuleren we het gebruik van de trein in plaats van het vliegtuig. De extra kosten die dit met zich mee brengt kunnen deels worden gedekt binnen de productiebegroting, deels gebruiken we extra middelen.

De VPRO-Villa is al behoorlijk duurzaam: dankzij de recente investeringen in zonnepanelen en de serverruimte heeft de Villa nu energielabel A voor bedrijfspanden. Door groene stroom in te kopen willen we de CO₂-uitstoot op het gebied van elektriciteit richting nul brengen. Daarnaast blijven we aanpassingen doen die het elektriciteitsverbruik verder verlagen.

We stellen een parttime medewerker aan om de uitvoering van het klimaatneutraalplan te coördineren.

Hoofredactie Media

Het is begin november als we dit schrijven. Nederland zit middenin de tweede coronagolf en de beperkingen als gevolg van de coronapandemie zullen zich zoals het zich nu laat aanzien tot nog ver in 2021 laten voelen. Dat betekent allereerst dat we realistisch moeten zijn: in 2021 staan er veel producties op de agenda en hebben we ook nieuwe ambities. Maar de praktijk zal uit gaan wijzen wat haalbaar is en wat niet. We gaan een jaar tegemoet waarin we onder soms lastige omstandigheden moeten werken om onze programma's voor elkaar te krijgen. Dat doen we net als in 2020 met veel improvisatie- en doorzettingsvermogen. Meestal lukt het dan, maar niet altijd. Voor alles geldt: de gezondheid van de VPRO-medewerkers staat voorop.

De coronapandemie heeft het gevoel dat de wereld op drift is geraakt, verder versterkt. Er is steeds meer kritiek op de gevolgen van het 'hyperkapitalisme' en het grote geloof in de marktwerking. De ongelijkheid neemt toe, in ons eigen land en op mondiaal niveau. De klimaatcrisis begint duidelijker zichtbaar en voelbaar te worden. De mensen die buiten de globaliseringsboot vallen of die zich niet langer onderdeel voelen van de samenleving laten zich steeds luider horen. Hun roep om een verandering van 'het systeem' vindt steeds meer gehoor. Het is een thema dat in de VPRO programmering van 2020, van Tegenlicht tot OVT en van In Europa tot De Outsiders, al veelvuldig aan bod kwam en dat zal ook in 2021 het geval zijn.

We hebben de ambitie om het gesprek over de nieuwe post-corona wereld bij de VPRO grondig te voeren. In de wereld van de jaren '20 mag, door vele crises achter elkaar, niets meer 'vanzelfsprekend' zijn. We zijn op zoek naar nieuwe richtingen, VPRO-makers gaan op zoek en duiden deze. Zonder ergens aan vast te zitten. Er mogen best wat heilige huisjes om, ook die van onszelf. We doen dit natuurlijk ook op de gekende VPRO-manier: we zoeken de verdieping en hebben oog voor de serieuze uitdagingen waar we voor staan. Maar we blijven ook de absurde kanten van die wereld opzoeken en geven ook volop ruimte aan humor als stijlmiddel. In de wereld op drift moeten we ook hardop blijven lachen, om te relativeren, om de dingen anders te zien, en ook gewoon, om ons te vermaken.

Zo zal Arjen Lubach in het laatste seizoen van Zondag Met Lubach (ZML) de Tweede Kamerverkiezingen 'verslaan', wat waarschijnlijk een ware soap zal worden als we kijken naar de ontwikkelingen die zich einde 2020 al afspeelden rondom Forum voor Democratie. Uiteraard zijn we druk in gesprek met Lubach over een nieuwe formule na beëindigen van ZML, want we zijn van mening dat Nederland zijn scherpe analyses hard nodig heeft.

En of het nu diepgravende journalistiek is, of een nieuwe vorm van satire, we gaan in 2021 programma's ontwikkelen die laten zien wat er speelt en die hopelijk helpen om nieuwe richtingen te verkennen. In Tegenlicht natuurlijk, met iedere week een altijd weer uniek toekomstgericht perspectief, in de 2Docs die we maken en in onze documentaireseries. Zoals de indrukwekkende serie De Onfatsoenlijken van de Vlaamse regisseur Luc Lemaitre (van producent Panenka). In het voorjaar van 2021 te zien bij de VPRO op NPO2. Een serie over mensen die zich om zeer uiteenlopende redenen buiten de samenleving voelen staan.

Met die wereld in beweging, zowel ver weg als bij ons om de hoek, gaan de makers van de VPRO aan de slag in het nieuwe jaar. Er staat veel op de agenda, met een flink aantal nieuwe en natuurlijk onze vaste titels, van podcasts tot radioshows, van televisieseries (die meer en meer on demand bekeken worden) tot online documentaires. We starten 2021 met de nieuwe serie van Ruben Terlou: De Wereld van de Chinezen. In deze nieuwe reeks, te zien vanaf januari, laat Ruben zien wat de gevolgen zijn van de nieuwe (of moeten we zeggen herrezen) wereldmacht China. Een thema dat verdiept wordt in de podcastserie De Toekomst Van China van Bureau Buitenland.

En er komen meer buitenlandseries aan, zoals bijvoorbeeld 'De Nieuwe Zijderoute', waarin Bram Vermeulen, Jelle Brandt Corstius, Thomas Erdbrink en Ruben Terlou ieder een deel van de Centraal-Aziatische regio verkennen. We zoeken de verhalen ook dichterbij huis. Meer *coronaproof* natuurlijk maar ook omdat onze eigen samenleving volop in beweging is. Met onze nieuwe aanwinst Danny Ghosen zullen we 'dat wat er speelt' in Nederland vastleggen in een nieuwe vorm van 'Danny op Straat'. Met zijn doortastende aanpak weet hij mensen voor de camera te krijgen die je niet snel aan het woord ziet op TV.

Ook besteden we aandacht aan een van de grootste problemen van deze tijd 'het klimaat'. Zo veroorzaakt klimaatverandering bij jongeren een nieuw fenomeen: klimaatangst. In de online documentaire Help mijn dochter is een Greta een portret van de eerste generatie jongeren die worstelen met een toekomst die zeer onzeker is. Dat de online wereld inmiddels ook grote gevolgen kan hebben voor de offline wereld laat Ismael Ilgun zien in de webserie Fame of Shame. Ismael interviewt jonge mensen wiens leven plots op z'n kop is komen te staan door een stiekem gefilmde vlog, een uitgelekte naaktfoto of een onhandig geformuleerde tweet.

Met 100 dagen in de Klas zetten we met groot succes een belangrijk thema op de kaart: het onderwijssysteem en de belangrijke rol van de leraar in onze samenleving. Nicolaas Veul en Tim den Besten stonden 100 dagen voor de Klas als leraar met als resultaat een Nipkow onderscheiding. Ook in 2021 behandelen zij weer een ander belangrijk maatschappelijk thema, de zorg voor psychiatrische patienten. En wanneer ben je eigenlijk 'gek' en kan ons dat allemaal overkomen?

Het is maar een greep uit de programmering voor het komende jaar. Alleen al in het voorjaar staan in totaal liefst 97 titels op de rol. Meer dus dan we hier kunnen opnoemen. En van zwaar tot licht, wat die titels hopelijk verbindt is het oog voor het nog onbekende, of het nu in onderwerp of vertelvorm zit. Vooruitdenken en kijken, aan het begin van deze jaren '20. Zoveel als mogelijk zonder dogma's, met open vizier. En natuurlijk met een flinke dosis creativiteit en vakmanschap. Concreet gaan we in 2021 rond de programmering aan de slag met de volgende ambities:

Een jongere en meer diverse VPRO

Bij die verkenning van de wereld na corona hoort ook een VPRO die meebeweegt. We hebben voor 2021 in dat kader twee heldere doelstellingen voor onze programmering en de wijze waarop die tot stand komt: we willen relevanter zijn voor

de jongere generaties (zonder de oudere generaties van ons te vervreemden) en we willen een serieuze slag maken naar een meer diverse VPRO die voor meer publieksgroepen dan onze traditionele (hoogopgeleide, witte) achterban relevant en herkenbaar is.

Een flinke slag naar een echte inclusieve VPRO

Om met dat laatste punt te beginnen: we schakelen een versnelling hoger als het gaat om een meer inclusieve VPRO. We vinden dat we in onze programmering meer perspectieven moeten laten zien, het goede voorbeeld wordt inmiddels over de hele linie al gegeven, van de podcastserie De Plantage van onze Voorouders die ook in OVT werd uitgezonden, tot de uitzendingen die Tegenlicht afgelopen jaar maakte zoals de Post-racistische Planeet en Matchmakers in Migratie. We zetten de samenwerking met Lilith Mag voort na het succesvolle ‘Nederland we moeten het over racisme hebben’ gesprek in Pakhuis de Zwijger afgelopen jaar, en ontwikkelen met hun plannen voor programmering op NPO2 en NPO3. Plannen die niet bijdragen aan een meer inclusieve VPRO laten we soms bewust links liggen en bij het ontwikkelen van nieuwe plannen en bij het samenstellen van teams is het vergroten van culturele diversiteit een belangrijk criterium. Bij VPRO Dorst trekken we een nieuwe communitymanager aan, met de specifieke opdracht om op zoek te gaan naar nieuw, nog onbekend creatief talent met diverse achtergrond.

Een VPRO die aantrekkelijk is voor jonge makers en een jong publiek

Rond NPO3, NPO3 online, NPO 3FM en de podcastprogrammering krijgen we een steeds rijker ‘jong’ portfolio. Een goed voorbeeld is de programmering rond de Tweede Kamerverkiezingen in maart ‘21. Naast de aandacht in Buitenhof hebben we twee titels die gericht zijn op een jonger publiek: de politieke podcast Polititia en de tweede reeks van House of Politics, portretten van prominente politici in hun thuisomgeving.

Van zeer persoonlijke verhalen (zoals de podcast De Familie Romeyn of de webserie Pete en de Bananen) tot maatschappelijke onderwerpen (100 dagen voor de klas, House of Politics, de podcast Polititia online documentaire als ‘Volg je me nog’): we zetten in op meer VPRO-producties die gemaakt zijn door jonge makers en aantrekkelijk voor zowel een jonger als ouder publiek. Naast het feit dat deze producties vaak verrassende, nieuwe invalshoeken hebben en frisse vertelvormen, is een andere belangrijke reden om hierop in te zetten dat het ons als VPRO helpt om op een vanzelfsprekende wijze inclusiever te worden. Bij Dorst merken we bijvoorbeeld dat het aantal goede plannen van mensen met niet-Westerse achtergronden zowel in kwaliteit en kwantiteit toeneemt. Overigens niet in de laatste plaats omdat het voor het team van Dorst een diepgevoelde verantwoordelijkheid is om de VPRO diverser en inclusiever te maken. Die koers willen we maar al te graag vasthouden en verder ondersteunen.

Concreet staan er voor 2021 onder meer de volgende producties gepland: Rewind 3: Hiphop, De laatste 400, Voorbij de schaamte met de Sekszusjes, webserie Fame of shame (werktitel) met Ismail Ilgun, Club Cleven en de online docu’s Help mijn

dochter is een Greta, Obada over de Syrische en nu in Nederland wonende vlogger Obada, Wie is Killer Kamal, Liever Blond en de animatieserie Kapsalon Cut.

We zijn er voor ons publiek, en het publiek is er voor ons

Als vierde van deze - overkoepelende- ambities geldt in 2021 dat we rond programma's waar dat kan het contact met het publiek graag en veel opzoeken. De coronacrisis heeft ertoe geleid dat we elkaar fysiek minder tegenkomen. Gelukkig zijn er de afgelopen jaren bij I&DM, op redacties en bij Publiek & Marketing goede online tools in ontwikkeling waarmee we ons publiek nog beter kunnen gaan betrekken. We willen die meer en nog beter gaan inzetten. Bij Argos bijvoorbeeld, dat in 2020 rond het dossier Jeugdzorg de ervaringen en deskundigheid van het publiek betrok. Tegenlicht zet met de komst van een eigen Meet-up communitymanager in op het verder verstevigen van de Meet-up poot, en met hulp van I&DM werd de pioniers-omgeving in 2020 geheel vernieuwd en toekomstbestendig gemaakt, zodat rond allerlei thema's nieuwe Tegenlicht Pioniers gezocht kunnen worden.

De afdeling Innovatie & Digitale Media komt in 2021 met een nieuwe online participatietool die ingezet kan worden door alle titels van de VPRO.

Dat zijn de ambities die we over alle genres heen hebben als hoofdredactie. Uiteraard spelen er binnen de genres ook veel ambities en nieuwe ideeën voor het nieuwe jaar. In vogelvlucht:

Buitenlandjournalistiek

Met Bureau Buitenland en aanverwante podcasts, zoals de te lanceren Midden-Oosten podcast, De Arabische Lente, hebben we een prachtig dagelijks venster op de wereld. In 2021 komen er 2 titels bij die dat VPRO-venster op de wereld verder gaan openen: Metropolis mag door, na een succesvolle doorstart in het najaar van 2020 op NPO2. Iedere zondagavond 15 minuten opmerkelijke verhalen uit de wereld, gemaakt door lokale videojournalisten. Daarnaast zal, eveneens op NPO2, in 2021 het nieuwe programma met en van Bram Vermeulen het licht zien: Frontlinie. Actuele journalistieke reportages, net zo persoonlijk verteld als de VPRO reisseries, maar in kortere tijd en dus dichter op de actualiteit geproduceerd. We verkennen de wereld volop, en de ambitie in 2021 is om al deze titels online op een logische manier bij elkaar te brengen. Zodat het publiek meer betrokken kan raken bij de verhalen die de VPRO makers in den vreemde optekenen, er zelf ook iets mee kan. Bijvoorbeeld door op het YouTube-kanaal van Metropolis direct in gesprek te gaan met de lokale makers uit de Metropolis-community. Een slimme en betere bundeling van onze buitenland-content is een belangrijke ambitie voor het komende jaar.

Kunst en cultuur.

Dat Mondo eind 2020 stopt is een flinke tegenslag, voor de redactie natuurlijk, voor ons als hoofdredactie en ook voor de VPRO als geheel. Niettemin blijft kunst en cultuur een belangrijke pijler van de VPRO, ook in 2021. We maken podcasts over kunst en cultuur zoals de Componistenkamer voor NPO radio 4, de Machine van

3voor12 en voor NPO Radio 2 de jazz-podcast, Vrije Geluiden 2 Go en de alternatieve show Psychocandy. Elke werkdag is er een uur lang een gesprek met een kunstenaar in Nooit Meer Slapen op NPO Radio 1, en natuurlijk alternatieve popmuziek op 3FM bij Frank en Eva en in 3voor12 Radio en hedendaags klassiek bij Aad van Nieuwkerk in Vrije Geluiden op NPO Radio 4. Ook werken we aan nieuwe programmering rondom kunst & cultuur waar de boekenclub app een rol in kan blijven spelen.

Wetenschap

Van het beheersen van de mondiale coronapandemie tot klimaatproblematiek, de grote vragen van deze tijd spelen natuurlijk volop in de wereld van de wetenschap. Onder die titel, Grote Vragen, maakten we in 2020 een mooie serie voor NPO2 en ook in 2021 zet de VPRO in op het maken van wetenschapsprogramma's. In 2017 maakten we 'Oranje Boven, Down Under', een verslag van de Solar Challenge, een race met zonneauto's in de Australische woestijn. In 2021 is er weer een nieuwe editie. De afgelopen 4 jaar is de ontwikkeling van zowel zonne-energie als de elektrische auto zeer snel gegaan. Naar alle waarschijnlijkheid gaan we deze bijzondere race dan ook opnieuw verslaan op NPO1, in samenwerking met de NOS. Daarnaast werken we aan plannen voor zowel NPO2 als NPO3, waarbij we in zullen zetten op meerdelige series.

(Onderzoeks-)journalistiek

De afgelopen twee jaar is door Human en VPRO gewerkt aan een gezamenlijke redactievloer voor onderzoeksjournalistiek. Het is inmiddels gelukt om dat te realiseren en inmiddels worden daar de vruchten van geplukt door Argos en Medialogica. Rond de vier pijlers zorg, rechtsstaat, financiën en media wordt content ontwikkeld voor radio, tv en online. De nieuwe website is de plek waar al deze content wordt gebundeld in overzichtelijke dossiers. Verhalen worden ook steeds meer multiplatform in de markt gezet, door een slimme timing en verdeling over radio, tv, website en social media. Hierbij wordt samengewerkt met een breed scala aan partners, van Nieuwsuur tot de ZDF en van Lost In Europe tot L1. Deze heeft het afgelopen jaar al geleid tot meerdere spraakmakende onthullingen, zoals de verhalen over internationale spionage met Philips-apparatuur, de verdwenen Vietnamese kindvluchtelingen, ritueel misbruik in Nederland en hoe conflicten in Iran ook in Nederland worden uitgevochten.

Buitenhof blijft in verkiezingsjaar 2021 uiteraard wekelijks verslag doen van de politieke ontwikkelingen in het land. Er wordt momenteel de laatste hand gelegd aan een plan om de inhoud van Buitenhof ook online beter zichtbaar te maken, een belangrijke ambitie voor de nieuwe eindredacteur Lieke Kwant, die aan het eind van 2020 de eindredactie heeft overgenomen van Corinne Hegeman. Of de online ambities waar te maken zijn hangt nog af van de financiële toekenning van de NPO. Belangrijk doel voor 2021 is daarnaast om het huidige presentatieduo (Twan Huys en Pieter Jan Hagens) een te vullen met een derde, vrouwelijke presentator.

Drama

De VPRO zet in tv-drama de koers van onderscheidend drama voort, met komisch en absurdistisch drama ('t Landje, een nieuwe serie van de makers van Toren C en Joardy Season) en met hoogwaardige series (zoals The Spectacular, over een reeks aanslagen van de IRA in Zuid Limburg eind jaren '80).

In de volgende concessieperiode zullen de VPRO en de HUMAN hun krachten bundelen en zich nadrukkelijker positioneren in ontwikkeling en coproductie van geëngageerd maatschappelijk drama.

Ook jeugdrama blijft een belangrijke pijler binnen het drama-aanbod van de VPRO. We zullen origineel en kwalitatief jeugdrama blijven maken waarbij kinderen zich kunnen verbazen, vermaken en verwonderen (zoals De regels van Floor, de sci-fi serie Zenith of de verfilming van het succesvolle boek Lampje).

Nieuwe en jonge doelgroepen zullen we online vinden met onze webseries. Ook zullen we als vanouds blijven investeren in talentvolle makers door nieuwe talententrajecten op te zetten in samenwerking met omroepen en samenwerkingspartners in de sector. Diversiteit in het makers palet was altijd al een belangrijke overweging, maar we zullen hierin de komende jaren een sterkere proactieve koers varen. We zullen ons richten op het stimuleren van een makersbestand dat veelstemmigheid en diversiteit van de Nederlandse samenleving representeert.

Podcast

In het audio portfolio van de VPRO spelen podcasts een steeds belangrijkere rol. Zo werd bijvoorbeeld de serie De Plantage Van Onze Voorouders in 2019 uitgeroepen tot Podcast Van Het Jaar. Ook in 2021 staan er weer enkele veelbelovende podcasts op het programma. Zoals De Zaak Olaf, van Sanne Boer die eerder succesvol was met De Moord Op Patrick. Er verschijnt een vervolg op de serie De Familie Romein van Aafke en Anneke Romein. Bureau Buitenland komt met een nieuwe podcastserie over het Midden-Oosten. Verder zien we ook in 2020 vertrouwde titels als New Emotions: Yous & Yay en Psychocandy. Daarnaast zijn ook enkele nieuwe podcastseries in ontwikkeling. De genres audiodrama en audiodocumentaire worden tegenwoordig podcast first geproduceerd.

Documentaire

We hebben een sterk najaar achter de rug als het om documentaires gaat bij de VPRO, met de internationale onderzoeksjournalistieke documentaire The Hunt for Gaddafi's billions van Misha Wessel en Thomas Blom en Oproerkraaiers van Sunny Bergman.

In 2021 komt onder meer de langverwachte film van Renzo Martens White Cube en speciale aandacht in het voorjaar voor twee ambitieuze series; De Droevige Kampioen (regie: Sander Burger) vertelt het verhaal van het roerige leven van de Curaçaose internationaal tafeltenniskampioen Robert Hosé. En in Het Zaad van Karbaat van debuterend regisseur Miriam Guttmann reconstrueren we het ontluisterende verhaal van vruchtbaarheidsarts Jan Karbaat. Twee series met een

bijzondere vertelvorm die aansluiten bij de ambitie van NPO2 om meer verhalende documentaireseries te gaan programmeren.

Met de eindredactie van de afdeling documentaire hebben we in 2020 een plan uitgewerkt om de documentaireprogrammering van de VPRO de komende jaren een flinke slag jonger en meer divers te maken. Dat heeft ertoe geleid dat er momenteel een behoorlijk aantal plannen en producties lopen met nieuwe VPRO makers en we hopen daar in 2021 de eerste resultaten van te gaan zien zoals de documentaire *Zwart Verzet* van Clarice Gargaard en *Vreemd Kijken* van Niki Padidar.

De audiodocumentaires van Radio Doc gaan vanaf 2021 volledig naar het podcastdomein onder de titel Docs. Als het goed is, gaat dit de makers meer vrijheid geven. Bijvoorbeeld doordat ze nu veel meer kunnen variëren met lengte en geen rekening meer hoeven te houden met een uitzendtijdstip op de zondagavond op NPO Radio 1. Ook verwachten we dat de stap van lineair naar online kansen biedt om de audiodocumentaire krachtiger te positioneren bij een jongere doelgroep. Tegelijkertijd is het ook spannend om het vertrouwde uitzendtijdstip op de zender los te moeten. We blijven wel proberen op audiodocumentaires ook te blijven uitzenden. Afhankelijk van het onderwerp zou dit bijvoorbeeld kunnen in OVT, Argos of Bureau Buitenland.

Jeugd

In 2021 trapt VPRO Jeugd af met een nieuw seizoen van *Hoofdzaken*. In de inmiddels veel bekroonde serie zijn weer ontroerende, grappige en confronterende verhalen te zien. Kinderen in hun kracht zien we ook bij een spiksplinternieuw seizoen van *Taarten van Abel*. In de nieuwe serie *De Dikke Data Show* neemt presentator Jard Struik de kijker mee op onderzoek naar de wereld achter Fortnite of Tiktok. Door de afwisseling met scherpe sketches word je je bewust van het effect van het gebruik van filters, privacy en de keerzijde van data.

Welk baasje lijkt het meest op zijn/haar hond? Tim den Besten gaat op zoek naar de beste lookalike in de rubriek *Zo baasje, zo hond*. Het is allemaal onderdeel van hét nieuwe seizoen van *Kwartier van het dier*, winterdip edition. In de donkere wintermaanden vrolijken we je op met pratende papegaaien, een koninklijk bezoek en een reusachtig konijn. In het najaar zien we de proefkeuken volgens het vertrouwde recept. Pieter Hulst trekt het land in om de juiste ingrediënten of onderdelen te verzamelen. Vervolgens probeert hij samen met Willem Voogd het product helemaal zelf te maken, van grondstof tot eindproduct.

VPRO zorgt voor veel nieuwe docu's voor de Jeugd. In de docuserie 'Nog één week' leven we toe naar spannende gebeurtenis in het leven van een kind en in nieuwe edities van *Koplopers* volgen we jonge talenten oftewel de nieuwe Max Verstappen, Famke Louise of Mathijs de Ligt. VPRO Jeugd zet ook in op de ontwikkeling van nieuwe producties en verhalende documentaires. Steeds met oog voor originaliteit, actualiteit en anti-eenheidsworst om zo het verschil te blijven maken.

Publiek & Marketing

Het grootste deel van het dagelijks werk van de afdeling draait om het zo goed mogelijk uitbrengen van de programma's via onder andere pers, online kanalen, campagnes en promoties. Voor alle titels formuleren we optimale marcom-pakketten om deze in hun doelstellingen zo goed mogelijk te ondersteunen. We kiezen er daarnaast voor om een aantal beeldbepalende titels uit te lichten. We zijn intensief in gesprek met de hoofdredactie om keuzes te maken en doelstellingen per titel te bepalen die aansluiten bij de langere termijn doelen van de VPRO. Om deze ambitieuze doelstellingen te halen zullen we gezamenlijk realistisch moeten blijven in wat we aan kunnen en scherpe keuzes durven maken. Op deze manier kunnen we bij Publiek & Marketing onze teams optimaal inzetten.

Dankzij ijzersterke inhoud, uitgekiende kanaalstrategieën en overtuigende campagnes hebben we een succesvol jaar gehad op gebied van bereik van en interactie met publiek. We hebben dat ook weten te verzilveren in meer inkomsten. Hier bouwen we volgend jaar op door, gericht op vier lange termijn doelen: het verstevigen van het VPRO-profiel, betrekken van ons publiek, verjonging van publiek en gericht benaderen van doelgroepen.

Het betrekken van ons publiek in alle vormen is de rode draad in onze plannen en komt in alle teams terug. Team Marcom en team Online starten met segmentatie en het aansluiten bij de belevingswereld van de NPO-leefstijlgroep avontuurlijke stadsbewoner. Door ons sterker op deze doelgroep te richten bereiken we een jonger en meer divers publiek.

We willen de vereniging nieuw elan geven. Op dit moment hebben we een riant basis met een groot aantal vaste donateurs (73% van de donaties is afkomstig van vaste gevers). Deze basis willen we in 2021 behouden en uitbreiden waar mogelijk. Een vaste groep donateurs biedt de ruimte om te investeren in het betrekken en werven van een jongere en nieuwe doelgroep. De basis van een financieel gezonde vereniging is een brede leeftijdsopbouw en een sterke binding. Voor een sterke binding hanteren we het drie op een principe: drie keer geven en één keer vragen. Door onze achterban te informeren over onze programmering en te verantwoorden waarvoor we de donaties gebruiken, willen we de achterban betrokken houden bij de VPRO zodat de geefvraag het juiste *umfeld* heeft.

Nieuwe activiteiten // projecten

VPRO-profiel versterken

De VPRO gaat de komende erkenningsperiode door op de weg die we in 2020 zijn ingeslagen naar een meer gelijkwaardige relatie met zijn publiek. We willen weten wat er onder onze achterban speelt en met haar in gesprek. Om een meer gelijkwaardige relatie op te bouwen, zijn we op veel terreinen aan het veranderen van klassieke omroep naar betrokken *partner in crime*.

Waar in 2019 de VPRO-huisstijl met hulp van Thonik visueel een opknappbeurt kreeg, zal dit in 2021 verder worden doorgetrokken op het vlak van de *tone-of-voice*, als

belangrijk aspect van het versteken van het profiel. Taal is belangrijk voor de herkenbaarheid van de VPRO. Met doelen als verjonging en diversiteit is het essentieel onderzoek te doen naar meer inclusieve communicatie. In samenwerking met VPRO Gids, de hoofdredactie en P&O wordt een VPRO-stijlboek gericht op taal opgesteld en voor het hele bedrijf geïntroduceerd.

In die lijn is ook een inclusieve herkenbare audiovormgeving, bv. voice-overs, voor online uitingen van belang. Taalgebruik uit heden en verleden zal binnen dit project kritisch onderzocht en bevraagd worden. Een diverse projectgroep duikt in uitingen als de site, sociale media, (arbeidsmarkt) communicatie en ook in onze programma's. Daarnaast gaan we in 2021 een nieuw beeldbanksysteem inrichten om meer grip te krijgen op wat we aan beeldmateriaal hebben en beeld efficiënter te kunnen uitspelen.

Nieuwe vereniging

Onze achterban bestaat uit ruim 270.000 leden en uit donateurs, abonnees en kijkers die de VPRO bovengemiddeld volgen en betrokken (willen) zijn bij de onderwerpen die we aansnijden. Net zoals bij de meeste verenigingen loopt het ledenaantal van de VPRO terug omdat met name jonge mensen niet meer snel lid worden van algemene verenigingen. Tegelijkertijd zien we dat mensen wel betrokkenheid voelen bij specifieke issues.

Prognose standen leden/donateurs

	01-01-2021	21-12-21
Leden	146.090	142.584
Lidabonnees	125.700	119.200
Totaal vereniging	271.790	261.784

In 2020 hebben we de eerste stappen gezet om een nieuwe VPRO-vereniging vorm te geven. We willen toewerken naar een meer actieve, moderne, open en toegankelijke vereniging. De nieuwe samenstelling van de VPRO-vereniging bestaat straks zowel uit leden als uit niet-leden. Het op een thema of via een programma benaderen zal vaker dan nu het vertrekpunt zijn van onze initiatieven richting de achterban.

In 2021 worden de volgende deelprojecten opgepakt:

- Versterken Tegenlicht Community: Tegenlicht heeft een sterk netwerk dat we verder aan ons willen binden via de inhoud.
- Geormerkt werven: minimaal 1 campagne waarbij een directe bijdrage aan een programma kan worden gegeven.
- *Crowdfunding* voor Dorst: particuliere giften werven voor een productie. Als het benodigde bedrag binnen is kan de productie worden gemaakt.
- De achterban op verschillende niveaus betrekken via klankbordsessies.

- VPRO-reisbureau: 2 reizen in de zomer van 2021 rondom het programma 'Grote vragen' mits Corona het toelaat

Om onze ambities waar te maken van een meer toegankelijke organisatie en meer gelijkwaardige relatie met ons publiek willen we het team Publieksservice - dat het meeste contact heeft met de achterban - stap voor stap omvormen om hier invulling aan te geven, onder meer door digitalisering.

Al jaren lopen de inkomsten uit donaties op, die voornamelijk worden gerealiseerd door de bestaande achterban om een extra gift naast hun lidmaatschap te vragen. We zijn daarin zeer succesvol gebleken en verwachten de komende jaren hiermee door te kunnen gaan. Tegelijk willen we de basis waaruit deze giften komen verbreden met een jongere aanwas. We moeten blijvend investeren om dit voor elkaar te krijgen. We hebben bij donaties in 2020 de CBF-norm van 25% kosten aangescherpt naar 22,7%. Hier willen we aan vasthouden in 2021 en de jaren erna.

Via online routes de VPRO leren kennen

Team Online heeft als opdracht het bereik en de impact van VPRO en VPRO-programma's online te optimaliseren, via site, sociale media, nieuwsbrieven en op YouTube. Deze platformen vormen, samen met de NPO-platformen, VPRO's online ecosysteem waar in 2021 de *klantroute* van de avontuurlijke stadsbewoner een centrale positie in gaat nemen.

De site vpro.nl wordt dit jaar verder uitgebouwd tot hét platform voor verrijking en verbinding met publiek. We zetten daar nog sterker op in dan in voorgaande jaren. We nemen voor een groot deel afscheid van onze video *on demand* content. Voor het kijken van alle nieuwe titels van de VPRO¹, en een groot gedeelte van het archief, wordt volgens NPO-beleid in 2021 direct naar NPO Start verwezen. De omroepportal is de plek waar je samen met de VPRO dieper in de materie kunt duiken en de eerste plek als lid of donateur om contact te leggen met de VPRO.

Naast de verschillende programmapagina's komt de bezoeker op de website door middel van thematische bundelingen dieper in de belevingswereld van de VPRO om bezoekers uit te dagen hun eigen belevingswereld op te rekken. Deze thematische bundels noemen wij 'routes' - ga mee in het spoor van de VPRO - en worden aangeboden via verschillende kanalen: site, sociale media en nieuwsbrief. Routes appelleren voornamelijk aan interessegebieden die nú relevant zijn voor avontuurlijke stadsbewoners – de doelgroep van 25- tot 45-jarigen waar de omroepportal zich de komende jaren sterker op gaat richten. In de routes worden actuele thema's belicht, die voortkomen uit de volle breedte van de VPRO-programmering over meerdere jaren. Denk bijvoorbeeld aan een route over 'Uitdagings', die inzoomt op de Black Lives Matter-beweging (*VPRO Tegenlicht*), de protesten in Oekraïne (*Bureau Buitenland*) of Hoe je dat eigenlijk doet, iets doen (podcast).

¹ uitzonderingen zijn plussites als Argos, Mondo en VPRO Tegenlicht

Van engagement naar constructieve conversatie

Door scherpe redactie op content en heldere redactionele formules werden de beoogde bereik- en engagementsdoelstellingen in 2020 ruimschoots behaald. Een aanzienlijk deel van deze *engagement* was echter racistisch, anderszins haatdragend of zelfs bedreigend van aard en de negatieve impact op zowel makers, gasten als (web)redacties is groot. Publiek & Marketing herdefinieert in 2021 de term *engagement* met een helder kader: schuren en afkeuren: ja, maar dreigen en haat: nee. Dit heeft gevolgen voor kwantiteit, maar komt ten goede aan kwaliteit van de conversatie. Is het mogelijk door andere formuleringen te sturen op ander type conversatie?

We zijn continu bezig met optimaliseren van onze kanalen en de bijbehorende formules. We onderzoeken kansen, zoals binnen een vernieuwd vpro.nl, om een veiligere omgeving te creëren waar discussie en constructieve conversatie kan worden gewaarborgd. In 2021 zoeken we daarnaast naar trainingsmogelijkheden voor webcare-medewerkers om de impact van omgaan met online haatberichten te beperken.

VPRO over de grens

Binnen de VPRO krijgen internationale publicaties, via YouTube, festivals en internationale verkoop aan zenders en platforms, een steeds vanzelfsprekender plek in het productieproces. Sinds 1 januari 2016 zijn er dankzij een subsidie van de Europese Commissie video's met ondertiteling in meerdere talen gepubliceerd op vier VPRO YouTube-kanalen die alleen vanuit het buitenland te bekijken zijn. De financiering van dit project, 'Youropa', komt komend jaar in juni ten einde. Op basis van *best-practices* uit de afgelopen vier jaar zet de VPRO deze internationale publicaties vanaf 1 juli voort in een efficiënte en effectieve vorm. We richten ons hierbij op 1 kanaal, VPRO *Documentary* met uitsluitend Engelstalige ondertiteling.

Gezonde & goed georganiseerde afdeling

De hoeveelheid werk voor Publiek & Marketing blijft toenemen. Dat komt onder meer doordat de dagelijkse uitvoering complex is. We publiceren op een veelheid aan platforms en er zijn veel *last minute* ingelaste producties en korte doorlooptijden. Dit vergt veel afstemming tussen een groeiend aantal mensen. We leggen de lat hoog voor onszelf waar het de kwaliteit van ons werk betreft. De onrust van de afgelopen jaren willen we omdraaien naar positieve energie. Dat kan door enerzijds gezamenlijk te zorgen dat we gaan werken volgens de gemaakte afspraken binnen het multidisciplinair werken en anderzijds kwalitatief te investeren in processen en medewerkers. De teams moeten meer lucht krijgen om na te denken en minder tijd kwijt zijn met aansturen van processen.

Wij geloven erin dat als de kaders en samenwerkingsafspraken helder zijn en er actief gestuurd wordt op de juiste en effectieve inzet van mensen, er simpelweg meer tijd vrijkomt om goed creatief werk te maken. We gaan inventariseren hoe we het proces en de formatie optimaler kunnen inrichten en inzetten. Zo gaan we onder meer kijken hoe het werk van het Creatief Bureau beter kan aansluiten bij andere processen. Opdat we overzicht over het werk krijgen, werk en mensen ingepland

kunnen worden, de onderlinge samenwerking beter verloopt. En mensen met plezier werken, hun denkkracht ook echt in kunnen zetten en trots kunnen zijn op hun bijdrage.

Kennis gedreven werken en kennis delen

Om de ambities van de VPRO verder in te vullen is het van belang dat we de kennis over onze achterban die we in het hele bedrijf vergaren opslaan en leren te gebruiken. Het biedt ons de mogelijkheid om een langdurige, bestendige relatie met onze achterban op te bouwen en daarmee de VPRO dieper in de samenleving te verankeren. We moeten daarbij zorgvuldig afwegen welke data relevant is en ons tot deze gegevens beperken. De analisten van de afdeling gaan een online tool (dashboard) ontwikkelen waarin een redactie kerncijfers op het gebied van de social en online kanalen en kijkcijfers van het programma kan volgen. Met een dergelijk dashboard hebben redactie zelf direct toegang tot de gevraagde informatie en hebben de analisten meer ruimte voor diepgaande analyses.

Publiek & Marketing zet in 2021 nadrukkelijker in op kennisdeling intern, met name binnen het online domein op het vlak van contentcreatie, distributie en campagnematig werken. Team Online adviseert en inspireert redactieteams met het doel een specifiek publiek in contact te brengen met onze verhalen. Dit kan bijvoorbeeld met interne workshops zoals afgelopen jaar de contentbrainstorms bij Tegenlicht en kanaalformule workshops bij 3voor12 en Argos.

Naast advies over onlinecontentstrategie en –uitvoering gaat het team bijdragen aan online intekeningen en een online vraagbaak creëren waar redacties terecht kunnen voor tips van de kanaalbeheerders over content, distributie, doelstellingen en publieksbereik online. Ook op het vlak van *customer journeys* vergroten we het kennisniveau van onze medewerkers.

Interne communicatie

Ook in 2021 zullen nog beperkingen gelden voor fysiek bijeenkomen en werken op kantoor. We blijven experimenteren met vormen om contact te onderhouden met en tussen medewerkers. Intranet krijgt een update qua techniek. We grijpen de gelegenheid aan om ook de inrichting en inhoud te optimaliseren.

Verdieping samenwerking Human

De voorgenomen nauwere samenwerking tussen VPRO en Human in de nieuwe concessieperiode heeft gevolgen voor de inrichting van de afdeling Publiek & Marketing vanaf 2022. Dat betekent dat volgend jaar voor een groot deel in het teken staat van de voorbereidingen hierop. De volgende stap in de samenwerking is het meer integreren van de marketingactiviteiten van beide omroepen en daar een passende organisatie-inrichting bij neerzetten die zowel de inhoudelijke ontwikkeling van beide merken stimuleert, als de doelmatigheid.

Met VPRO en Human hebben we twee eigenstandige en sterke merken in huis die ieder een eigen doelgroep bedienen naast een groot overlappend publiek. We denken dat we hiermee een krachtige uitgangspositie hebben om beide merken nog meer onderscheidend en geliefd bij publiek te maken. We gaan de twee

merkenstrategie zoveel mogelijk doorvoeren en willen wegblijven van gezamenlijke merkvoering of een nieuw gezamenlijk merk. Tevens is er behoefte aan het onderhouden en uitbouwen van onze eigen netwerken. Die zijn en blijven complementair. De VPRO is meer gericht op culturele sector/festivals en Human meer op maatschappelijke organisaties.

Om vervolgstappen te zetten om de merken verder uit te bouwen en onderzoeken, is het nodig om helder te maken vanuit welke missie en visie we te werk gaan. Waar staat VPRO voor en waar staat Human voor? Welke positie willen we ieder innemen in het medialandschap en hoe dragen we dat uit? Dat zijn de kernvragen om de positionering verder in te vullen waarin we formuleren hoe we ons verhouden tot elkaar en concurrenten. We gaan na welke bewijslast daarbij hoort alsmede de partners. In de merkstrategie wordt dit concreter door de invulling van de merkidentiteit: merkwaarden, *tone of voice*, visuele identiteit, gebruik van kanalen, etc.

Multimediale VPRO Gids

De transitie van de VPRO Gids heeft in 2020 meer vorm gekregen en voor het komend jaar zullen we hard moeten werken om die trend door te trekken. De abonnees bleven in 2020 trouw aan het merk, velen van hen combineren nu papier en digitaal, een paar duizend stapten helemaal over. In 2021 willen we de online propositie van de VPRO Gids nog aantrekkelijker maken, ook voor mensen die nog nooit een abonnement hebben gehad.

UITGEVERIJ		
	01-01-21	31-12-21
Abonnees	132.200	123.630
Digital only abo	1.800	4.083
Koos	-	1.000

Na veel nieuwe initiatieven, websites en titels gestart te zijn in 2020, willen we in 2021 dat wat we doen, zo goed mogelijk doen. Naast verbeteren blijven we vernieuwen, maar we doen dat binnen de gebouwde podia en maken scherpe keuzes.

Tijdschrift

2021 begint met een opgefriste VPRO Gids. Zowel het omslag als het binnenwerk krijgen een *make-over*, zodat het geheel meer een eenheid is en wat frisser en moderner oogt. We zoeken hierbij aansluiting bij de huisstijl van de VPRO, en creëren daarbij voor de diverse activiteiten van de gids een eigen *look and feel*. Inhoudelijk zal bij deze *restyling* verder weinig veranderen. We blijven de gids samenstellen rond de pijlers films/series, boeken, documentaire en podcast als vaste waarden, aangevuld met wetenschap en muziek.

Bijlagen

Sinds ongeveer tien jaar maken we in samenwerking met verschillende culturele festivals bijlagen bij de gids. Voor 2021 staan in ieder geval de twee edities van het ledenblad Etalage op de rol, maar voor alle anderen zullen we, in samenspraak met de partners, waarschijnlijk kort van tevoren moeten bezien of een bijlage aan de orde is.

Online

Sinds 2020 bieden we abonnementen aan op de digitale VPRO Gids. Abonnees kunnen gebruik maken van de website vprogids.nl, de bijbehorende app en multimediale producten die alleen online zijn te vinden. Dat willen we in 2021 verder uitbouwen en verbeteren. Onder meer door het populairste onderdeel van vprogids.nl, de EPG, te verbeteren. We willen abonnees op de digitale VPRO Gids de mogelijkheid bieden om een persoonlijke programmagids samen te stellen, door kanalen aan en uit te zetten, de volgorde van kanalen aan te passen en door programma's te kunnen toevoegen aan een persoonlijke kijk- en luisterlijst.

De ambitie is om producties multimedialer te maken, gidsend (een mediaproductie staat centraal) en gericht op onze doelgroep. We nemen er een aanbod in op waarmee lezers kunnen overstappen op een volledig digitaal abonnement.

VPRO Koos

Eind 2020 komt de vernieuwde VPRO Koos in de app- en playstore. In en om Koos willen we meer ondernemen om het nieuwe merk uit te bouwen. Zo zal de Koos podcast, die sinds een jaar gemaakt wordt, in 2021 uitbreiden. Een vaste presentator met een sterk profiel (m/v), die luisteraars aan zich weet te binden, ontvangt elke aflevering de specialisten van de VPRO Gids over series, films, docu's, boeken en natuurlijk podcasts.

In 2021 starten we ook met VPRO Koos op Instagram. Daarnaast willen we de online uitingen van VPRO Koos beter op elkaar afstemmen. De landingspagina op vprogids.nl is aan een opfrisbeurt toe, daar krijgt de Koos Podcast een prominente plek. Ook zal de podcast een vaste plek krijgen binnen de app. Voor de nieuwe app willen we in 2021, samen met de betalende abonnees, kijken welke features we missen en hoe we de app verder kunnen verbeteren.

VPRO Cinema

VPRO Cinema verhuisde in 2020 van het domein vpro.nl naar vprogids.nl. Het bezoek steeg in de eerste helft van het jaar naar recordhoogtes. De inhoudelijke koers richt zich ook zeer duidelijk op het *on demand*-aanbod, en op series.

De filmfestivals van Rotterdam, Cannes en Venetië zijn, in een gewoon jaar, belangrijke momenten voor VPRO Cinema. Of deze festivals in 2021 door kunnen gaan, valt te bezien. Daarom richten we ons in 2021 ook op andere zaken, zoals jubilea van bekende filmklassiekers en zetten we in ieder geval vier grotere (multimediale) producties op de kalender.

De verhalen over en tips voor series en films worden op VPRO Cinema veel gelezen. Wat echter nog mist in het huidige aanbod is een multimediale productie die de doelgroep aanspreekt. Het komende jaar krijgen *on demand* films meer aandacht, bijvoorbeeld binnen NPO Start en Cinemember.

VPRO Boekengids

In 2020 zijn we gestart met het online magazine VPRO Boekengids. In 2021 willen we deze pijler met potentie verder doorontwikkelen. Dat zullen we doen door het archief met boekentips uit te bouwen en door aansluiting te zoeken bij de grotere boekenevenementen door het jaar heen. En we komen in 2021 met het project *De minibieb van onvolprezen boeken* waarin schrijvers boeken die meer lezers verdienen aandragen voor onze (mobiele) minibieb.

VPRO Podcastgids

In 2020 zijn we van start gegaan met het online magazine VPRO Podcastgids. In 2021 willen we de zichtbaarheid en het bereikte publiek vergroten. In 2020 ging dit nog grotendeels via de Gids-kanalen. In 2021 vullen we dit aan met een vaste wekelijkse

rubriek op Instagram, die we kunnen inzetten op het Gids-kanaal of op het Kooskanaal.

Daarnaast willen we vanaf 2021 een nadrukkelijker rol spelen in de Nederlandse podcastwereld, bijvoorbeeld door het Podcastfestival uit te bouwen. In navolging van Backspace en Uit de Gouden Kooi, willen we ook dit jaar een impactproductie maken in de vorm van een podcast over een mediafenomeen. Persoonlijk, en van hoge kwaliteit.

VPRO Documentairegids

In 2021 willen we onderzoeken welke vorm geschikt is voor de Documentairegids en of het productioneel haalbaar is. De collega's van 2Doc hebben hun inspanningen in het afgelopen jaar flink uitgebreid. Met name de nieuwsbrief waarin documentaires worden getipt komt erg in de buurt van een eventuele VPRO Documentairegids. In 2021 gaan we daarom eerst onderzoeken welke vormen van samenwerking er mogelijk zijn, voordat we zelf starten met zo'n gids.

Zakelijke ontwikkelingen

Na een aantal jaren waarin de advertentieacquisitie voor de gids juist groeide, tegen de markttrend in, hebben we in 2020 een stap terug moeten doen. Compensatie zal gezocht moeten worden in het werven van nieuwe partijen, en in het aanbieden van de mogelijkheid om online te adverteren binnen het hele domein van vprogids.nl.

Ook zal komend jaar de aanbesteding voor de druk- en papiercontracten worden opgestart, om te komen tot een nieuwe meerjarige overeenkomst.

Innovatie en Digitale Media

In 2021 plukken de VPRO en de afdeling I&DM de vruchten van de herinrichting die we in 2020 hebben doorgevoerd. We hebben het afgelopen jaar een forse investering gepleegd met als doel om van de VPRO een professionelere digitale organisatie te maken. In 2021 bouwen we hierop voort.

Een sleutelwoord daarbij is meer focus. Met de nieuwe organisatie zijn we in staat om in elk van de drie domeinen die door de afdeling worden bediend, scherpere keuzes te maken in onze productontwikkeling. Uiteindelijk leidt dit tot een betere kwaliteit van onze producten en diensten en tot grotere impact van de investering die we hebben gedaan.

De afdeling heeft zich ten doel gesteld om in 2021:

- Meer te focussen op het realiseren van innovatieve concepten die aansluiten op de behoeften van de drie domeinen,
- Het onderscheidend vermogen van de VPRO als digitaal bedrijf verder te versterken,
- Alleen aan die digitale producten en diensten te werken die optimaal bijdragen aan de doelstellingen van de domeinen,
- En de kaders waarbinnen we werken helder te maken.

Een aanvullend gemeenschappelijk doel voor de drie domeinen is het meer toegankelijk maken van de websites en apps. Zij moeten goed bruikbaar zijn voor iedereen – ook mensen die moeite hebben met zien, horen of lastig met een muis of toetsenbord kunnen omgaan. Dit doel vloeit voort uit het streven van de VPRO om inclusief en relevant te zijn voor een meer divers publiek.

Domein infrastructuur

De werkprocessen in en tussen de teams worden verder verbeterd. Het doel is om sneller nieuwe versies van onze software te kunnen genereren, bugs sneller te verhelpen en de kwaliteit te verhogen. Betere en uitgebreidere automatische testen, code reviews, vereenvoudigingen in code en architectuur en de overgang naar applicatie containers zijn hiervoor noodzakelijk. Ook het uitwerken van een langere termijn doelarchitectuur met een plan van aanpak om daar te komen staan hoog op de agenda. We willen onze invloed en expertise inzetten om de door ons ontwikkelde NPO Frontend API en metadata-systeem POMS een duurzamere en blijvende plek binnen het omroepbestel te geven. Dit alles heeft tot doel om ervoor te zorgen dat de digitale werkprocessen van redacties, binnen en buiten de VPRO, zo eenvoudig en efficiënt mogelijk zijn ingericht.

Domein vpro.nl

Het is niet alleen door corona dat we steeds meer digitaal het gesprek met elkaar voeren. Want ook als deze epidemie voorbij is en ‘echte’ ontmoetingen weer onbeperkt mogelijk zijn, verwachten we dat de behoefte aan digitale interacties groot blijft. We roepen onze bezoekers op om actief te participeren, bieden hiervoor

de juiste *tooling* en zorgen dat dit instrumentarium breed inzetbaar is. Het domein vpro.nl (inclusief grote titels) dient als thuis voor onze *communities*.

Titels als Tegenlicht, Argos, 2Doc en 3voor12 zullen zich in 2021 blijven inzetten om de interactie met het publiek en de *community-building* rondom de programma's verder te versterken. Dit sluit aan bij de wens van de vereniging om de band met het publiek te verstevigen. Binnen team vpro.nl zullen we het aankomend jaar daarom de focus leggen op de ontwikkeling en de implementatie van de instrumenten die interactie en *community-building* faciliteren.

Binnen dit domein zetten we in 2021 daarnaast in op nieuwe thematische bundelingen van onze programma's. We focussen op een logische 'klantreis' waardoor onze bezoekers op een intuïtieve manier door onze website kunnen navigeren. Naast een andere redactionele insteek, vereist dit ook nieuwe digitale concepten voor navigatie, onderlinge verwijzingen en gebruikservaringen. Dit is de tweede ambitie van het team vpro.nl.

De noodzaak om de functie van het terugkijken van programma's minder prominent op de website aan te bieden, zou zonder ingrijpen tot een stevige reductie van bezoekersaantallen, verblijftijd en doorklik-ratio's kunnen leiden. We verwachten dat we met de realisatie van deze twee ambities het hoofd kunnen bieden aan deze negatieve effecten; maar vooral dat we hiermee de positie van vpro.nl als innovatief digitaal platform verder verstevigen.

Domein Multimediale uitgeverij

Voor de multimediale uitgever VPRO Gids zetten we stevig in op de verbetering van de Digitale Gids om onze abonnees steviger aan ons te binden. De elektronische programmagids wordt gemoderniseerd en krijgt meer verschillende functies. Het digitale abonnement wordt verrijkt en uitgebreid.

Het streven van het team is om de waardepropositie van de digitale producten van de multimediale uitgeverij substantieel te verbeteren. Er moet een duidelijke meerwaarde zijn van het digitale abonnement, zodat werving en behoud eenvoudiger worden.

Innovatie

De innovatie-agenda van I&DM sluit aan op de ambities van de titels en de vereniging om contact met en tussen publiek te stimuleren en faciliteren, mensen te betrekken, verbinden en met hen te interacteren. Ook in de gezamenlijke innovatie-agenda van NPO en omroepen is de behoefte aan nieuwe collectieve ervaringen en participatieve media een speerpunt.

We zoeken naar oplossingen om in betrouwbare sociale netwerken de samenhang en samenwerking met betrokken publiek, docenten uit het onderwijs, makers en experts te versterken. Hiertoe zullen we actief samenwerken met NPO-Innovatie om nieuwe technieken en vraagstukken proefondervindelijk te verkennen (valideren) en veelbelovende oplossingen en formats in samenwerking met makers te realiseren. Een deel van dit onderzoek verrichten we in een serie hackathons van het Medialab.

Daarnaast ontwikkelt VPRO Medialab ook projecten op eigen initiatief en aansluitend op *calls* van NPO-Innovatie. Ook bij deze projecten is het zoeken naar nieuwe manieren van verbinding met het publiek een van de rode draden: denk aan interactieve ervaringen als *We Know How You Feel* en *Home Smart Home*, en verkenning van platforms die uitnodigen tot dialoog als Telegram (*Maandverbond*) en Whatsapp (*VPRO aan het typen*). Ook de Leesclub past bij dit centrale streven.

Zakelijk Media

Productieleiding en Ketenzaken

We moeten het multidisciplinair denken en werken als een vanzelfsprekendheid gaan ervaren. De productieleiding zal de adviezen uit de evaluatie multidisciplinair werken en de Leergang Leidinggeven in 2021 vertalen naar het werk van de (senior)producers. Vergroten van de benodigde kennis en vaardigheden van de (senior)producers om samen met de eindredacteur de teams te leiden, blijft een focus; evenals het doorlopen van de productieketen.

De productieleiding zal ook in 2021 producers aan zich binden, die over nieuwe kennis, ervaring, netwerk en competenties beschikken, die nog onvoldoende in huis aanwezig zijn. De productieleiding houdt de werkdruk in de gaten en zorgt voor snelle en flexibele opschaling in het aantal en soort producers als de situatie daarom vraagt. De focus op transparantie en doelmatigheid bij begrotingen vooraf en bij de nacalculatie achteraf, legt extra druk op productieleiding en (senior)producers. Onze begrotingen moeten scherp zijn, plannings strak en haalbaar, rechten goed geregeld en de administratie op orde.

Ketenzaken zal in 2021 meebewegen met de multidisciplinaire koers en met de aanpassingen die NPO doet aan de diverse systemen.

In Bedrijf

Inkomsten van derden kunnen helpen de druk op budgetten enigszins te verlichten. In Bedrijf blijft de multidisciplinaire redactieteams ondersteunen om met een zakelijke blik naar hun contacten, relaties, afspraken en contracten te kijken. Daarnaast bestendigt het team de samenwerking met Human op alle vlakken.

In Bedrijf gaat in 2021 actief op zoek naar nieuwe partners, die passen bij de VPRO en waar we een meerjarige verbinding mee aan kunnen gaan. De focus ligt hierbij op de gebieden innovatie, maatschappelijke impact en engagement met ons publiek en onze achterban. Met het oog op *business development* 'nationaal' start In Bedrijf, i.o.m. P&M met een plan voor een 'VPRO Roadshow' en we onderzoeken of en hoe dit plan kan aansluiten bij het project 'Ronde Tafel on Tour' binnen de Vereniging nieuwe stijl. Daarnaast bouwen we voort op de in 2019 ontwikkelde ledenreizen en denken we nu aan een horeca- en een educatief concept.

Uitbreiding van het internationale netwerk is een ander aandachtspunt. In Bedrijf blijft actief op zoek naar producenten, sales agents, distributeurs en omroepen om mee te coproduceren en mogelijke voorfinanciering mee af te stemmen. Verder kijkt In Bedrijf naar de mogelijkheden om programmaformats beter te definiëren zodat ze beter te exploiteren zijn en scouten zij tegelijk naar goede formats van derden, waar de VPRO-interesse in kan hebben.

Tot slot starten we in 2021 ook met een onderzoek naar herdefiniëring van onze rol binnen de VPRO.

Juridische Zaken

De afdeling heeft in 2020 het wetgevingstraject met betrekking tot een nieuwe Mediawet op de voet gevolgd. De wet heeft op verschillende vlakken implicaties voor de VPRO; onder andere voor de nieuwe erkenningsaanvraag voor 2022 en voor het traject om mogelijk een samenwerkingsomroep te vormen. Dit houdt in dat ook in 2021 een groot deel van onze werkzaamheden bestaat uit het begeleiden van de erkenningsaanvraag en de mogelijke samenwerking die hierbij wordt aangegaan.

Verder blijft de afdeling actief meedenken over de toekomststrategie, innovatieve en grensverkennende producties en projecten. Naast de gebruikelijke werkzaamheden zoals het begeleiden van specifieke directie- en beleidskwesties en privacy en compliance vraagstukken.

In 2019 en 2020 is er ten aanzien van recente contracten veel geïnvesteerd in een juiste en actuele contractontsluiting in de database van Dutch Core met het oog op de veranderende distributiemogelijkheden en nieuwe exploitatiemogelijkheden. Dit wordt in 2021 verder vormgegeven, waarbij ook productiecontracten uit voorgaande jaren zullen worden ontsloten

Productiefaciliteiten

Het afgelopen jaar waren we genoodzaakt om onze diensten en producten af te stemmen op de nieuwe thuiswerksituatie. Het inrichten van een VPN-verbinding maakte het mogelijk om mensen op afstand te bedienen. Naar verwachting zal ook in 2021 de wens blijven bestaan om (gedeeltelijk) vanuit huis te werken. Aan ons de taak om dat te faciliteren en ervoor te zorgen dat veiligheid en efficiëntie gewaarborgd blijven.

Eind 2020 ronden we de aankoop van onze nieuwe VM-omgeving af. In 2021 gaan we van start met een aanzienlijke hoeveelheid computerservers minder. Hiermee besparen wij stroom, supportkosten en materialen. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat we het beheer vele malen beter en efficiënter kunnen inrichten.

Algemene zaken

In 2020 heeft de VPRO haar CO2 footprint in kaart gebracht en doelstellingen geformuleerd om de CO2 uitstoot te verminderen. Het voortzetten van de verduurzaming van het VPRO-pand is onderdeel van de mogelijke maatregelen. Samen met een adviesbureau onderzoeken we de mogelijkheden van warmte afvoer en hergebruik, (extra) isolatie en het gebruik van aardwarmte.

Vanwege corona is de behoefte aan vergaderruimtes veranderd. Momenteel zijn er veel vergaderruimtes waar we met relatief weinig mensen kunnen vergaderen. Terwijl er juist behoefte is om veilig op 1,5 meter afstand in een grotere ruimte te kunnen vergaderen. We zullen in 2021 de twee naast elkaar gelegen vergaderruimtes op de eerste verdieping samenvoegen om aan die behoefte te voldoen. Ook gaan we opnieuw kijken naar de inrichting van de werkplekken zodra duidelijk is hoe we op de lange termijn (post-corona) omgaan met het thuiswerken.

ICT

In 2021 zal de afdeling ICT doorgaan met het faciliteren van de moderne werkplek. Hierbij draait het om een *mobile only* werkplek met als uitgangspunt dat de data en applicaties overal ter wereld te gebruiken zijn en dat de kosten beheersbaar blijven.

Door het groeiende aantal informatiesystemen is het accountmanagement momenteel heel arbeidsintensief. Om hier in de toekomst zorgvuldig mee om te kunnen blijven gaan is het noodzakelijk dit proces verder te automatiseren.

Verder wordt Teams de nieuwe focus, vanwege de uitgebreide functionaliteit. De bel-functionaliteit van Skype for Business zetten we over naar Teams. Daarnaast vindt de noodzakelijke upgrade van Maccs (vanwege end of support) naar een Cloud-based alternatief plaats.

Hospitality

De afdeling hospitality wil in 2021 een nieuwe *routing* door het restaurant aanleggen waarin de looplijnen duidelijker zijn voor de bezoekers. Naar verwachting vermindert dit de doorlooptijd en bevordert het de veiligheid (met het oog op corona) in het restaurant.

Tot slot willen we aan de hand van een enquête in beeld brengen in hoeverre bezoekers tevreden zijn met het restaurant. Op basis van de uitkomsten beoordelen we op welke vlakken er verandering nodig is.

Personeel & Organisatie

Binnen de VPRO vinden wij een actief personeelsbeleid - waarin begeleiding en ontwikkeling van personeel centraal staan en duidelijke afspraken worden gemaakt over verantwoordelijkheden en verwachtingen - een van de belangrijkste speerpunten. Dit heeft ook zijn weerslag gekregen in één van de organisatieprioriteiten: we blijven nadrukkelijk investeren in de nieuwe manier van werken en de kwaliteit van medewerkers. Hiervoor zijn het afgelopen jaar al belangrijke stappen gezet. Zo hebben we een actieplan uitgewerkt om de VPRO diverser te maken.

In 2021 zal naar verwachting het deels thuiswerken een structurele plek krijgen binnen de VPRO. Hier zal, zodra er meer helderheid is over het voor langere tijd kunnen vaststellen van de balans in de Villa/thuis werken van medewerkers, een thuiswerkbeleid voor worden opgesteld.

De afdeling P&O ondersteunt de organisatie onder andere door *tools* te ontwikkelen, deelname aan opleidingen en trainingen te organiseren, beleid vorm te geven en werving en selectie te faciliteren. P&O focust zich in 2021 op de volgende onderwerpen:

Werving divers talent/inclusiviteit

In samenwerking met een gespecialiseerd bureau voor inclusieve werving en selectie wordt in 2021 de arbeidsmarktcommunicatie tegen het licht gehouden en waar nodig aangepast. Om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor divers talent, is het belangrijk dat de VPRO zich als zodanig presenteert aan potentiële nieuwe medewerkers. De vacatures worden steeds getoetst op een inclusief karakter en nieuwe wervingskanalen en methodes worden ingezet om een breder personeelsaanbod te bereiken.

In verband met corona is de ambitie om in 2020 een derde traineeship voor jong (media) talent op te zetten, in samenwerking met één of twee andere publieke omroepen, niet gelukt. Voor 2021 staat deze ambitie opnieuw in de planning. In dit traineeship krijgen talenten de kans om een jaar bij verschillende omroepen relevante werkervaring op te doen.

Goede gesprekken tussen medewerker en leidinggevende en professionalisering leidinggevenden

In de periode juni 2019 t/m oktober 2020 hebben ruim 80 leidinggevenden de Leergang Leidinggeven gevolgd. Een belangrijk onderdeel in deze leergang was het stimuleren van een continu gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden over functioneren en ontwikkeling. Hiermee willen wij de volgende doelen bereiken: een goede werkgever zijn; prestaties verbeteren; talenten optimaal ontplooiën en werkgerelateerde gezondheidsrisico's vroegtijdig signaleren en weg te nemen.

In de leergang leidinggeven zijn alle leidinggevenden getraind in het gebruik van de nieuwe ontwikkelcyclus die gericht is op persoonlijke ontwikkeling en ambitie, het welzijn van medewerkers en de effecten van het thuiswerken.

Ontwikkeling medewerkers

Iedere medewerker kan gebruik maken van individuele ontwikkelfaciliteiten, zoals een gerichte opleiding of training. P&O faciliteert hierin en beheert het opleidingsbudget. In 2020 hebben we zeven Boost je brein! workshops georganiseerd. Deze succesvolle bijeenkomsten stonden o.a. in het teken van diversiteit, werken in corona-tijd, omgaan met feedback en gezond werken. De Boost je brein! bijeenkomsten krijgen een vervolg in 2021 met thema's die aansluiten op de actualiteit. Op de agenda staat in ieder geval een workshop over inclusief werven en selecteren, gericht op medewerkers die deel zijn van sollicitatiecommissies.

Verder ligt de nadruk het komende jaar op het versterken van medewerkers en leidinggevend in het multidisciplinair werken. Er worden verschillende trainingen/workshops op dit gebied ontwikkeld, zoals projectmatig werken. Daarnaast introduceert de afdeling P&O in de loop van 2021 een nieuw programma, gericht op *young professionals*. In dit programma komen verschillende onderwerpen aan bod, zoals: inzicht in jezelf, in dialoog met je leidinggevende, omgaan met werkdruk en persoonlijke ontwikkeling.

Tot slot zal de afdeling P&O, in nauwe samenwerking met de hoofdredactie, de organisatie van de VPRO School blijven ondersteunen, waarbij het de focus ligt op jong en divers talent.

Onboarding

Voor nieuwe medewerkers gaat de afdeling P&O in 2021 een onboardings-app ontwikkelen, samen met een externe partij. Het inwerken en het 'thuis voelen' is altijd belangrijk maar door het werken in Corona-tijd een grotere uitdaging. Met behulp van een inwerkprogramma via een app kunnen de nieuwe medewerker en de leidinggevende samen een gedegen samenwerking opbouwen en kan de nieuwe collega de weg beter vinden binnen de VPRO-organisatie en binnen de Villa.

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 2020 gemiddeld 4,15%. Het landelijk gemiddelde is 5,2%. In 2020 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. Deze SMT overleggen worden in 2021 voortgezet. In de leergang leidinggeven is aandacht voor het herkennen van signalen van burn-out klachten zodat leidinggevend hier tijdig op kunnen reageren.

In het voorjaar van 2021 vindt een volledige Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) plaats, waarna de Arbocommissie een Plan van Aanpak opstelt, die ter instemming wordt voorgelegd aan de ondernemingsraad. Volgend op de RI&E wordt een Preventief Medisch Onderzoek aangeboden aan alle medewerkers.

Tevens wordt in 2021 in samenwerking met Effectory opnieuw een Medewerkersonderzoek uitgevoerd waarin onder meer aandacht is voor de psychosociale arbeidsomstandigheden.

Teamsamensteller

De teamsamensteller speelt een cruciale rol bij de totstandkoming van multidisciplinaire redactieteams, maar ook bij het organiseren van gezonde werkdruk voor de medewerkers teneinde uitval te voorkomen. Zowel leidinggevenden 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 leidinggevenden en medewerkers samen vastleggen in de ontwikkelgesprekken wordt de teamsamensteller gevoed met informatie.

De verhouding vast-flex

De VPRO heeft met ingang van 1 januari 2021 349 medewerkers (311 fte) in cao-dienst. Van deze 349 medewerkers hebben 253 medewerkers een contract voor onbepaalde tijd (vast) en 96 medewerkers een contract voor bepaalde tijd (flex). De vast-flex verhouding komt hiermee uit op 72,5% vast en 27,5% flex. De VPRO wijkt hiermee voor 2021 af van de in de cao voorgeschreven bandbreedte voor de vast/flex verhouding van 75% - 25%.

Het grootste aandeel flex is te vinden bij de programmeerbare functies. De vast-flex verhouding binnen de programmeerbare functies komt uit op 65,5% vast en 34,5% flex. Hiermee kan de organisatie inspelen op een fluctuerende behoefte afhankelijk van het aantal en de aard van de toegekende programma's.

Voor de overige (niet programmeerbare) functies is de verhouding 82,5% vast tegenover 17,5% flex, conform de cao-afspraken.

Toelichting Eigen Bijdrage 2021

In 2021 hebben we € 3.196.000 aan Eigen Bijdrage te besteden.

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

- € 2.025.000 ten behoeve van de audio en video programmering. We zetten de Eigen Bijdrage in op de programma's die voor de VPRO inhoudelijk van belang zijn en/of die we 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 Argos, 3v12, Nooit meer slapen en het nieuw te ontwikkelen wekelijkse boekenprogramma. Tevens zullen we in 2021 samen met Human wederom extra investeren in een onderzoeksjournalistieke online-omgeving van Argos. 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 de nieuwe reisserie van Ruben Terlou, De Wereld van de Chinezen.
- € 400.000 gaat naar innovatie en ontwikkeling van nieuwe VPRO titels voor zowel de lineaire als de non-lineaire (on demand) distributiekanaalen.
- € 225.000 gaat naar Dorst. Het platform waar jonge makers onder begeleiding van de ervaren makers, vernieuwende en grensverleggende ideeën kunnen uitwerken tot programma's. Dit jaar doen we tevens een extra investering vanuit de RMA van ruim € 200.000 t.b.v. de (online) programmering voor een jongere en meer diverse doelgroep.

De afdeling I&DM ontvangt in 2021 een bedrag van € 220.000 aan Eigen Bijdrage. Dit bedrag wordt besteed aan de algemene infrastructuur van de afdeling, 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 ca. € 121.000 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 € 650.000 aan externe Fondsen wordt opgehaald.

Er is € 205.000 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 2021

	Begroting 2021
BATEN	
Televisie	36.427.900
Radio	5.734.100
Innovatie & Digitale Media	627.200
Dorst	0
Organisatiekosten	6.936.000
Baten Hoofdtaken incl. EB	<u>49.725.200</u>
Vereniging	6.015.800
Gids	8.123.100
VPRO in bedrijf	1.241.300
Detacheringen	591.100
Baten Nevenactiviteiten incl. EB	<u>15.971.300</u>
 Bestemming platforms: Eigen Inkomsten/RMA n.a.v. MJB 2020-2024	 <u>-3.196.300</u>
A. Totaal Baten	<u>62.500.200</u>
LASTEN	
Televisie	36.740.900
Radio	5.660.600
Innovatie & Digitale Media	1.185.200
Dorst	0
Organisatiekosten	7.127.600
Lasten Hoofdtaken	<u>50.714.300</u>
Vereniging	3.062.300
Gids	7.508.700
VPRO in bedrijf	1.020.700
Detacheringen	591.100
Lasten Nevenactiviteiten	<u>12.182.800</u>
B. Totaal lasten	<u>62.897.100</u>
RESULTAAT	<u>-396.900</u>
Televisie	-313.000
Radio	73.500
Innovatie & Digitale Media	-558.000
Dorst	0
Organisatiekosten	-191.600
<i>subtotaal Hoofdtaken</i>	<u>-989.100</u>
Vereniging	2.953.500
Gids	614.400
VPRO in bedrijf	220.600
Detacheringen	0
<i>subtotaal Nevenactiviteiten</i>	<u>3.788.500</u>
Inzet Nevenactiviteiten	-3.788.500
Bijdrage/Onttrekking aan RMA	592.200
<i>Inzet Eigen Inkomsten/RMA n.a.v. MJB 2020-2024</i>	<u>-3.196.300</u>
Exploitatieresultaat (= A - B)	<u>-396.900</u>