

vpro

jaarpplan 2024

**goedgekeurd door
de raad van toezicht
7 december 2023**

INLEIDING	2
MEDIA	7
PUBLIEK & MARKETING.....	16
VPRO GIDS	22
INNOVATIE & DIGITALE MEDIA	26
ZAKELIJK	29
PERSONEEL & ORGANISATIE.....	32
TOELICHTING EIGEN BIJDRAGE 2024.....	35

Inleiding

Het is helaas onvermijdelijk dat we dit jaarplan beginnen met een blik op de politieke actualiteit. Hoewel het nog ongewis is welke coalitie er gevormd zal worden, de wetenschap dat de PVV de grootste is geworden is voor ons reden tot zorg. Afgaande op haar verkiezingsprogramma loopt zowel de culturele sector, de publieke omroep als in het uiterste geval de persvrijheid gevaar. Het leidt ertoe dat zowel de weerbaarheid van ons bestel als dat van de VPRO en HUMAN op de proef wordt gesteld. Meer dan ooit zullen we ons in 2024 moeten richten op dat waar we goed in zijn: het maken van bijzondere en hoogwaardige inhoud, en daarnaast ons onderscheidend vermogen vergroten, talenten de ruimte geven en met onze programma's een jonger en breder publiek aanspreken.

De waarden van VPRO en HUMAN werden op 23 september jl. bekrachtigd door het verschijnen van het rapport *Eenheid in veelzijdigheid* van het Adviescollege Publieke Omroep onder leiding van Pieter van Geel. Hierin zet het college uiteen wat de publieke omroep nodig heeft om duurzaam en weerbaar te zijn en mee te kunnen met veranderingen in de samenleving. Van Geel kiest voor behoud van een extern pluriform bestel en voor meer autonomie van de omroepen. De verantwoordelijkheid voor de inhoud wordt weer nadrukkelijk van de NPO bij de omroepen gelegd en voor een groot deel geborgd door de omroepen weer zeggenschap te geven over hun garantiebudget. Er zijn drie voorwaarden waaraan omroepen moeten voldoen: eigenheid en herkenbaarheid, geworteld zijn in de samenleving en verantwoordelijkheid dragen voor het geheel. Er moet meer ruimte komen voor omroepen om online jongeren te bereiken en de online transitie behoeft extra financiering.

VPRO en HUMAN staan positief tegenover de meeste adviezen van het college. Dat geldt in mindere mate voor het voorstel om het aantal omroepen te beperken tot zes 'dragende omroepen', de twee taakomroepen en 'redactieomroepen'. Deze aanbeveling van Van Geel volgde op een analyse van de huidige samenwerkingsomroepen die door hun 'vrijblijvendheid [...] bestuurlijk noch organisatorisch tot verlichting in het stelsel' zouden hebben geleid. Wij vinden dat VPRO-HUMAN als samenwerkingsomroep wel binnen een werkbaar systeem past. Van vrijblijvendheid is geen sprake. De VPRO verzorgt de productie van de programma's voor HUMAN, we werken aan de achterkant nauw samen, delen de ondersteunende diensten, volgen hetzelfde beleid en dezelfde processen in de bedrijfsvoering. Wanneer een nieuw kabinet is gevormd zal het College van Omroepen aandacht vragen voor het rapport van Van Geel. VPRO en HUMAN zullen daarbij hun visie op samenwerkingsomroepen naar voren brengen.

De VPRO werkt het komend jaar aan een nieuwe invulling van de topstructuur. Die wordt in opdracht van de Raad van Toezicht van de VPRO onder de loep genomen samen met adviesbureau Leeuwendaal. Het noodgedwongen terugtreden als gevolg van ziekte van algemeen directeur Lennart van der Meulen in het voorjaar van 2023 vormde daarvoor de directe aanleiding. Daarnaast geven de uitdagingen van de (bestuurlijke) toekomst aanleiding tot een analyse van die topstructuur.

Een van de grootste uitdagingen voor de publieke omroep is om relevant te blijven voor alle bevolkingsgroepen, ook voor jongeren, praktisch opgeleiden en mensen met een bi-culturele achtergrond. Relevantie heeft in een overvloedig en veelal commercieel media-aanbod van alles te maken met vindbaarheid, herkenbaarheid en impact – niet voor niets ook de kenmerken waarnaar NPO en omroepen streven met het lopende gezamenlijke

strategietraject. VPRO en HUMAN zitten in verschillende werkgroepen aan tafel om samen oplossingen te zoeken voor deze uitdagingen. In de loop van 2024 verwachten we dat NPO en omroepen gezamenlijk tot nieuw beleid zullen komen voor de inzet van de omroepplatforms, sociale media, en het versterken van de propositie van NPO Start (Plus).

De rol van media en de publieke omroep in het bijzonder zou de komende vijf jaar fundamenteel kunnen veranderen wanneer de door technologiebedrijven geuite verwachtingen over generatieve AI uitkomen. Content zou dan geheel of deels 'synthetisch' kunnen zijn. Wat betekent het wanneer media niet langer de realiteit representeren maar een realiteit genereren? Wat zijn journalistieke en ethische bezwaren? Hoe gaan we om met medewerkers wier werk vervangen kan worden door AI-toepassingen? En tegelijkertijd: hoe kan AI helpen bij het maken van programma's en bij het bereiken van ons publiek, zonder onze fundamentele waarden aan te tasten? Deze en andere vragen staan nadrukkelijk op de agenda van VPRO en HUMAN komend jaar. Een van de concrete stappen is het maken van een handleiding over hoe om te gaan met het gebruik van generatieve AI.

De NPO geeft gehoor aan de wens van de omroepen om meer zekerheid te krijgen. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid in december leiden tot afspraken over soorten programmering die omroepen de komende jaren mogen maken. Het is de intentie dat voor ongeveer de helft van het garantiebudget afspraken voor de langere termijn worden gemaakt, wat moet zorgen voor meer zekerheid en continuïteit. Mede door de veranderde cao-afspraken over tijdelijke en vaste contracten en de financiële risico's die dit met zich meebrengt, hebben we de noodzaak van meer zekerheid succesvol kunnen bepleiten. Ook omdat we blijven hechten aan de noodzaak van *fair pay* voor iedereen en beseffen dat baanzekerheid een rol kan spelen in de kwetsbaarheid van medewerkers wanneer het gaat om het melden van grensoverschrijdend gedrag.

Minimaal even belangrijk als baanzekerheid vinden we het doorlopende gesprek over sociale veiligheid en hoe we met elkaar omgaan. Sinds de berichten over gedrag in de Tweede Kamer en op ministeries, in de sport, in het onderwijs, in de media en in de cultuursector is er meer bewustzijn bij leidinggevendenden en door de hele organisatie heen. Waar we afgelopen jaar focussten op het op orde hebben van de structuur – met een aangepaste gedragscode, meldpunten en de benoeming van nieuwe interne vertrouwenspersonen – staan nu cultuur en gedrag centraal. In 2023 hebben de meeste leidinggevendenden van VPRO en HUMAN een training 'professioneel gedrag' gevolgd, waarbij kennis over cultuurverschillen en inclusief leidinggeven een belangrijke rol speelde. Ons doel is om als organisatie beter te worden in het voeren van het 'goede gesprek'. Door opnieuw te kijken naar de systematiek van ontwikkelgesprekken en door te investeren in vaardigheden van leidinggeven en feedbackgeven. Naar verwachting zal ook de commissie Van Rijn met aanbevelingen komen hoe mediaorganisaties sociale veiligheid kunnen en moeten borgen. Daar zien we naar uit, de VPRO en HUMAN hechten veel waarde aan veiligheid op de werkvloer en zullen dan ook zo concreet mogelijk met de adviezen omgaan. Juist door binnenshuis goed voor elkaar te zorgen zullen we de uitdagingen van deze tijd waarin het maatschappelijke klimaat verhardt en de veiligheid van journalisten vaker in het geding is beter het hoofd kunnen bieden.

Terugblik 2023, realisatie 2023

In het jaarplan 2023 luidden we zachtjes de noodklok. We gingen het jaar in met een tekort van € 700.000, en waarschuwden dat op dat moment het perspectief niet positief was. Door de combinatie van prijsstijgingen, teruglopende eigen inkomsten en een tegenvallende intekening leken we af te stevenen op financieel mindere tijden. Vooral de teruglopende programmaomzet was zorgelijk. De vraag was hoe de VPRO binnen het nieuwe programmeermodel van de NPO zijn eigen koers kon blijven varen.

Inmiddels zijn we vele gesprekken met de NPO verder, lijkt het tij gekeerd en weten we dat de publieke waarde van onze programmering wordt gezien en gewaardeerd. Met de beoogde afspraken over soorten programmering op lange termijn en signalen over een aanpassing van het genremanagement en met het adviesrapport van de commissie van Geel in de achterzak, zijn we optimistisch over de positie van de VPRO in het omroepbestel.

In het vorige jaarplan kondigden we aan dat we scenario's gingen ontwikkelen om beter in kaart te hebben wat de VPRO financieel te wachten stond en hoe we – inhoudelijk en zakelijk – om wilden gaan met de geschetste uitdagingen. Ook toen het financiële tij keerde hebben we deze exercitie voortgezet, omdat de veranderingen binnen media dusdanig snel gaan dat relevant blijven voor het publiek om voortdurende scherpte vraagt en om aanpassingen van de koers als dat nodig is.

Als we kijken naar de realisatie 2023 dan sluiten we, naar het zich nu laat aanzien, beter af dan begroot met een tekort van € 300.000.

In de programmering vielen de kosten van lopende en reeds afgesloten programma's mee en konden we voor onze vaste medewerkers beter dan begroot dekking vinden. In de ondersteuning was daarentegen sprake van een kostenstijging: De kosten voor ziektevervanging liepen op, de inflatie zorgde voor een flinke toename van de energiekosten en de kosten verbonden aan afgesloten vaststellingsovereenkomsten waren hoger. Bovendien stegen de loonkosten bovengemiddeld vanwege de lopende en de recent nieuw overeengekomen cao (per 1 januari 2023 structureel met 7%, terwijl 2% was begroot). Daar waar binnen de programmering de salarisstijgingen volledig door het Rijk worden gecompenseerd, is daar binnen de ondersteuning slechts ten dele sprake van.

Zowel de Vereniging, de Gids als VPRO in bedrijf lieten een toename van het resultaat zien, een gevolg van een lagere abonnee-uitstroom, lagere kosten en hogere abonnementsprijzen/contributie. Daar staat tegenover dat de inkomsten uit het streaming platform van de NPO, NPO plus, lager uitvallen dan begroot. Uiteindelijk verwachten we het jaar af te sluiten met een reserve van € 3,6 miljoen.

Doelen 2024, begroting 2024

Als conclusie van het scenariotraject focussen we op vier hoofdlijnen:

- Het vergroten van het onderscheidend vermogen van de VPRO
- De VPRO aantrekkelijk maken voor nieuwe generaties
- De eigen financiële middelen op peil houden
- Verjonging, vernieuwing en diversiteit gericht stimuleren

We willen de komende periode expliciet maken waar de VPRO voor staat, voor de buitenwereld, maar ook om nieuwe, jongere medewerkers houvast te bieden. Daarom hebben we een VPRO Manifest gemaakt -te vinden in het hoofdstuk van de hoofdredactie-

waarin we kort en bondig formuleren waar onze programmering voor staat en welke criteria we hanteren bij de keuzes die we maken.

We richten ons primair op een jonger publiek; de dertigers en veertigers. Zo is ook onze positionering en de Breinvoer-merkcampagne uitgewerkt. Om nog beter te kunnen benoemen wie ons beoogde publiek is, maken we een nieuwe beschrijving van de kerndoelgroep. Hierover is meer te lezen in het hoofdstuk van Publiek & Marketing.

We willen de transitie naar online sneller dan nu realiseren, waarbij we oog houden voor ons trouwe, oudere publiek. De mogelijkheden voor die versnelling zijn beperkt binnen het huidige systeem van de NPO. Slechts 5 procent van de NPO-begroting wordt in 2024 van lineair naar online verschoven. Bovendien kost het ook tijd om op grote schaal programma's te maken die kwalitatief hoogwaardig zijn, die online werken, en een jonger publiek aanspreken. Het verjongen van het personeelsbestand zal niet ten koste gaan van het huidige personeel. Daarom zullen we ons personeelsbeleid gericht inzetten. We blijven ons bij werving en selectie – daar waar het voor de functie relevant is - richten op jongere mensen, juist ook met een andere culturele achtergrond. We geven talentontwikkeling meer aandacht, zorgen dat we het VPRO-gevoel delen en inclusief maken, dat iedereen zich thuis voelt bij de VPRO. We zullen veel meer dan nu in gesprek gaan met medewerkers over hun ontwikkeling bij de VPRO, vanuit aandacht voor het individu, competenties en ambities, en uitgaande van de behoeftes binnen de VPRO.

Om onderscheidende programmering, verjonging en vernieuwing, en andere ambities te kunnen blijven financieren moeten we onze eigen financiële middelen op peil houden. Onze inkomsten uit de vereniging en de gids staan onder druk, omdat het aantal leden en abonnees afneemt en kosten groeien. We gaan in 2024 verder uitwerken welke maatregelen we nemen. Het onderzoeken van het genereren van nalatenschappen is al ingezet.

Bovenstaande doelen en ambities vinden hun weerslag in de begroting 2024. Het tekort van € 300.000 is het saldo van meevallers en tegenvallers, zowel aan de inkomsten- als aan de uitgavenkant. De algemene prijsontwikkelingen, met name de loonkosten, blijven een belangrijke rol spelen.

De beschreven doelen leiden in de begroting tot de volgende investeringen:

- Opzet datateam. Uit de wens om de transitie naar online te versnellen, is in 2023 een datateam opgezet, dat in 2024 zijn werk gaat starten;
- Implementatie nieuw CMS. We vereenvoudigen en moderniseren onze technische online infrastructuur;
- Team Outreach. We willen een ander publiek bereiken en het contact met ons publiek te intensiveren;
- Voorbereidingen upgrade CRM. Door de huidige technologische ontwikkelingen is het CRM-systeem inmiddels verouderd en begint beperkingen te vertonen in integratiemogelijkheden en gebruikersefficiëntie.
- De entree van het Net 3 gebouw en het terras van het restaurant zullen opnieuw worden ingericht.

Duurzaamheid

De VPRO zal – in lijn met de Nederlandse klimaatdoelen – minstens 50% CO₂-uitstoot reduceren in 2030, vergeleken met 2019, het moment van de nulmeting. Door een aantal maatregelen om ons elektriciteitsverbruik te verminderen, door het gebruik van uitsluitend groene stroom en door het thuiswerken zijn we al een goed eind op weg. Om verdere stappen te kunnen zetten we vooral in op het verminderen van het gasverbruik van ons

pand en op groener produceren. Vlieguren hebben daarbij verreweg de meeste impact. Daarom gaan we volgend jaar werken aan een vliegbeleid: welke reizen willen we niet meer met het vliegtuig maken, hoe stimuleren we alternatieven, en hoe zorgen we dat we daarmee niet onze buitenlandjournalistiek in het nauw brengen? Steeds meer redacties denken na over alternatieven, mede door duurzaamheid standaard op de agenda van kickoffs te zetten.

Risicomanagement

De directie rapporteert gedurende het jaar aan de Raad van Toezicht hoe de organisatie omgaat met risico's. Er liggen verschillende aannames – en daarmee verbonden risico's – ten grondslag aan het perspectief voor die veranderende organisatie. Daarnaast zijn er vaste aspecten van de bedrijfsvoering waarop de RvT een vinger aan de pols houdt. De VPRO zal in 2024 rapporteren over de volgende risico's:

1. De invoering van het integraal programmeren bij de NPO leidt tot druk op de omzet, op het aandeel eigen producties en op productiebegrotingen. Er wordt nu gesproken over kernprogrammering, waarmee het risico kleiner lijkt te worden, doch niet is gemitigeerd. De VPRO loopt het risico van tekorten, zoals op het omzetafhankelijke budget voor programmaondersteuning (5 procent dpk), productietekorten en hoge frictiekosten.
2. De druk op de bijdrage uit de verenigings- en nevenactiviteiten, zowel door afname van het aantal leden en abonnees (al dan niet in relatie tot verhoging contributie en abonnement), stijging van kosten in de multimediale gidsomgeving en onzekerheid over inkomsten NPO Start Plus.
3. Prijs- en kostenstijgingen (waaronder energie en salarissen), met name binnen de Organisatiekosten, overstijgen ramingen en/of worden onvoldoende gecompenseerd.
4. Monitoren personeelssamenstelling met oog op leeftijd, gender en verhouding vast-flexibel in relatie tot onze ambities om jonger en inclusiever te zijn.
5. Monitoren van verzuim en relatie met werkdruk.
6. Veiligheid op de werkplek. Wie in dienst is of in opdracht werkt van de VPRO, werkt voor een organisatie die publieke waarden uitdraagt en vertaalt in media-aanbod. Dit stelt eisen aan gedrag en omgangsvormen. Indien medewerkers niet de veiligheid ervaren die vereist is, bestaat er risico op uitval wegens ziekte of een arbeidsconflict.
7. Monitoren risicovolle programma's, waarbij het risico zowel excessieve financiële schade als reputatieschade kan betreffen.
8. Liquiditeiten: de kans dat de VPRO niet aan zijn financiële verplichtingen zal kunnen voldoen door een tekort aan liquide middelen.
9. De gevolgen van vergaande sturing op doelmatigheid, produceren binnen vastgestelde financiële bandbreedtes en (financiële) verantwoording door de NPO en toezichthouders.
10. Voeren van fraudepreventie- en fraudeopsporingsbeleid, inclusief monitoring op belangenverstremeling.
11. Borgen van de integriteit van de operationele systemen en alle data, effectiviteit ICT-beveiligingsbeleid.
12. Politiek. De verkiezingen van november 2023 zullen leiden tot een nieuw kabinet. Politieke partijen zullen hun beloftes aan de kiezer gestand willen doen. De uitkomst van het formatie-overleg herbergt een risico in zich in de vorm van bezuinigingen voor de NPO en daarmee de VPRO.

MEDIA

‘De migrant is de ware verhalenverteller,’ volgens schrijver Salman Rushdie. ‘Hij brengt de verhalen van de ene kant van de wereld naar de andere.’ Nieuwe perspectieven bieden, kijken naar de ander, zorgen voor tegenwicht, dat is wat de programma’s van de VPRO ook proberen te doen. Of het nu gaat om Nicolaas Veul die aan de slag gaat in de jeugdzorg; om het boek van Elif Shafak in *Club Lees*; de verhalen van Bram Vermeulen in *Frontlinie*; de blik van de Zomergast en de nieuwe serie *De Afro-Europeaan*: de VPRO wil je wereldbeeld verrijken en zo de afstand tot anderen verkleinen. Want inclusief denken begint met het verkleinen van die afstand. Niet fysiek, maar in je hoofd.

De blik naar buiten gericht

Als de wereld kleiner wordt, komen ook de conflicten van buiten dichterbij. Dat zien we gebeuren met de oorlogen in Oekraïne en tussen Hamas en Israël. De programma’s van de VPRO helpen je om je te verhouden tot die conflicten. Door mensen goed te informeren met geopolitieke analyses en door de verhalen te brengen van mensen die in conflictgebieden leven. Verhalen die je elders niet hoort, met altijd weer oog voor nieuwe, doordachte of doorvoelde perspectieven. Dat doen we bij de gesprekken aan tafel bij *Buitenhof*, met de dagelijkse duiding in het radioprogramma *Bureau Buitenland*, het bieden van historische context bij *OVT* of met het perspectief van onze reisseries. Het helpt ons de wereld te begrijpen en een beetje dichterbij de ander komen.

Op zoek naar vergezichten

Tegelijkertijd blijven we op zoek naar vergezichten, naar hoop en perspectieven voor de lange termijn. Zo gaat *Tegenlicht* bij het verbeelden van die toekomst uit van *radicale hoop*. We omarmen het motto van de schrijver George Steiner dat je ondanks alles toch altijd moet proberen wat hij noemt ‘een venster naar morgen’ aan te reiken. Zie het als een tegengif voor de eendimensionale *filter bubble*, een tegengif voor ‘eigen volk eerst’. Zo hebben we programma’s die ontroeren, je blik verruimen, die je de schoonheid van de wereld laten zien en de inventiviteit en veerkracht van mensen. In de documentaire serie *Droomdorp* werken mensen jarenlang aan hun ideaal van een eigen woongemeenschap, de gesprekken met internationale denkers in *Wintergasten* en de reportages rond de Dutch Design Week tonen de creatieve vergezichten van designers en kunstenaars.

Doordat we uitzoomen, naar het geheel, het verleden en de toekomst, hebben onze programma’s een lange houdbaarheid. We investeren veel in onze programmering en daardoor zijn onze verhalen nog jaren na uitzending relevant, en veelvuldig in gebruik in de klas en in lespakketten. Denk hierbij aan onze reisseries, *Tegenlicht* en *De Sekszusjes*.

Verschillende verhalen, andere perspectieven, nieuwe platforms

We proberen waar we kunnen ons medewerkersbestand jonger en kleurrijker te maken. Dat lukt soms goed, maar we moeten ook erkennen dat het een lange en hobbelige weg is. Dat nog niet iedereen zich automatisch thuis voelt bij de VPRO. En dat is zorgelijk want iedereen erkent en weet dat programma’s, redacties en verhalen beter, rijker en scherper worden met een team dat bestaat uit mensen van verschillende achtergronden en leeftijden. Gelukkig slagen we daar steeds iets beter in, maar het is nog geen gelopen race.

Toch is het hard nodig om onze omroep relevant te houden voor nieuwe generaties. Daarom kiezen we er sneller voor om talentvolle, jonge mensen in vaste dienst te nemen. Met *De Avondshow* met Arjen Lubach heeft de VPRO een programma dat grote groepen jongeren bereikt. Kenmerkend is dat dit niet alleen via televisie gebeurt, maar net zo goed via YouTube en Instagram. Het vinden van de juiste mediamix is cruciaal in dit

mediatijdperk. Zo bereikte het programma *Maandverbond*, over de hormonale cyclus, het publiek vooral via Telegram en was *Dikke Vette Leugens* - een serie over hoe wij als maatschappij tegen dik zijn en dikke mensen aankijken - afgelopen jaar te zien op TikTok. De online boekenclub *Club Lees* is dan weer een interactieve app voor de smartphone. Zo zoeken we voor ieder verhaal en voor elk project de juiste vorm en het juiste platform, waarbij we waar mogelijk gebruik maken van de expertise van de afdelingen P&M en I&DM. Om het ontwikkelen van nieuwe vormen en het vertellen van die vernieuwende verhalen nog meer aan te moedigen binnen de VPRO, wordt in 2024 de Vrije Vloer ingericht, waar makers uit verschillende disciplines, expertises en ervaringsniveau met elkaar kunnen werken aan nieuwe programma-ideeën.

In die vernieuwende vormen van verhalen vertellen zit het onderscheidend vermogen van de VPRO. Zowel in inhoud als in vorm. Daarbij vertrekken we steeds vaker vanuit een dialoog met ons publiek. Dat doen we bijvoorbeeld met de meet ups van *Tegenlicht* en *Frontlinie*, maar ook door experts bij het onderzoek van *Argos* te betrekken, middels de persoonlijke verhalen in de talkshow van Nadia en de interactie daarmee op social media. In *Club Lees* worden lezers uitgenodigd om hun eigen ideeën over het boek te delen met het leespanel of met elkaar binnen een eigen boekenclub. *Tegenlicht* gaat op LinkedIn de diepte in met experts op de thema's waar het programma aandacht aan besteedt en de gesprekken bij *Buitenhof* worden steeds vaker voortgezet op hun social mediakanalen.

We organiseren het gesprek

De filter bubbles en de algoritmes van de grote social media-platforms helpen ons hierbij niet altijd op een positieve manier. Waar wij nuance zoeken vragen de algoritmes om korte, uitgesproken fragmenten, met het risico dat onze onlinekanalen een eenzijdig beeld geven van onze programma's. Hoe bewaak je de nuance en finesse en weet je toch een breed bereik te generen? Een vraag waarover we komend jaar nog nadrukkelijker in gesprek gaan, met elkaar binnen media en P&M.

Dat maakt het des te urgenter om voor de interactie met het publiek meer eigen plekken en platforms te organiseren. De publieke omroep is ooit opgericht voor het verzorgen van uitzendingen op de radio en later de televisie. In deze tijd is het organiseren van het gesprek en (live) interactie in het publieke mediadomein minstens zo belangrijk en urgent. Hier gaan we het komend jaar verder in investeren. We zullen samen met het team Outreach van Publiek en Marketing nog meer inzetten op meet-ups en theatrale events. De avond *Schokgolven*, vorig jaar in Tivoli-Vredenburg, was een goed voorbeeld van een samenwerking van verschillende programma's en disciplines en kreeg in zijn optelsom een eigen waarde. Naast dit soort live events op locatie zoeken we ook naar eigen onafhankelijke online omgevingen, dit doen we bijvoorbeeld door onze betrokkenheid bij PublicSpaces, dat zich inzet voor publieke alternatieven voor de grote commerciële online platforms.

Het typische VPRO-gevoel

In 2026 bestaat de VPRO 100 jaar. De omroep die in 1926 begon als vertegenwoordiger van de vrijzinnig protestantse zuil is een eeuw later nog steeds een relevante mediaorganisatie voor een grote groep mensen. Het protestantse geloof is eind jaren zestig al losgelaten, maar de geest van de vrijzinnigheid waait nog altijd door de VPRO. In lijn met het onlangs verschenen rapport van de Commissie van Geel proberen we nog explicieter te benoemen waar de VPRO voor staat. We voelen ons aangemoedigd en gestimuleerd – ook door de NPO – om dat uit te dragen: wie we zijn, wat ons onderscheidt en waar we voor staan. Het typische VPRO-gevoel. Wat dat typische VPRO-gevoel is, dat is wat ongrijpbaarder geworden en daar wordt ook op verschillende manieren invulling aan

gegeven. Met name bij jonge medewerkers ontstond de behoefte aan een compacte beschrijving van waar de VPRO voor staat, aan een heldere omschrijving die houvast biedt bij het ontwikkelen van nieuwe programmering. Dit heeft de hoofdredactie met P&M en met input van medewerkers samengevat in een VPRO Manifest.

De VPRO maakt al bijna 100 jaar eigenzinnige programma's. Daarmee dagen we nieuwsgierige mensen uit om zelf te denken en te doen. Ons manifest geeft richting aan de keuzes die we maken.

1. Denk vrij

We varen onze eigen koers en staan los van elke politieke kleur. Met een onafhankelijke en kritische houding kijken we met een open blik naar de wereld.

2. Vier de verbeelding

We houden van creativiteit en eigenheid. Onze makers verbeelden de wereld vanuit hun unieke blik. Humor en absurdisme geven ons een eigen stem.

3. Sta open voor de ander

We zoeken naar een fris geluid of ander perspectief. Eigenzinnige makers reiken nieuwe perspectieven aan en dagen het publiek uit om onbevooroordeeld te kijken.

4. Bevraag alles

We willen de veranderende wereld samen beter begrijpen. Daarom houden wij van vragenstellers en vooruitdenkers, die oog hebben voor het bijzondere.

5. Voeg iets nieuws toe

We voegen iets aan de wereld toe dat er nog niet is. Durf te experimenteren, te falen en je kwetsbaar op te stellen.

6. Doe het niet voor jezelf

We zijn hier niet voor onszelf maar willen met de beste programma's een zo groot mogelijk publiek raken en inspireren. Daarom zoeken we de oprechte verbinding met publiek en organisaties die dichtbij voelen.

7. Met respect naar elkaar

Laten wij de plek zijn waar mensen hun beste werk maken terwijl ze de tijd van hun leven hebben. Creativiteit mag schuren en ongemakkelijk zijn; mensen staan altijd op één.

TALENT EN ONTWIKKELING

We hechten bij de VPRO veel waarde aan originaliteit en auteurschap. Het begin van elk idee is kwetsbaar en talent is niet altijd direct herkenbaar en zichtbaar. Het moet gezien worden, getraind, ontwikkeld en beschermd. Het is ons streven om iedereen te laten groeien in de beschermde omgeving van de VPRO, zoveel mogelijk los van invloeden en trends die meer met de waan van de dag of omroeppolitiek te maken hebben dan met de essentie van het programmamaken.

Wij zullen daarom de komende jaren investeren in talentontwikkeling, niet alleen voor jong en pril talent, maar voor eenieder die bij ons werkt. Als we over 5-10 jaar ook een sterk programmapakket willen hebben dan hebben we nieuwe makers nodig die, net als de vaste medewerkers, de kans krijgen om zich te ontwikkelen en door te stromen naar andere plekken binnen de VPRO.

Een belangrijke bron van pril talent zijn de stagiaires in al onze teams. Daarnaast benutten we al jaren ons belangrijke initiatief VPRO Dorst en doen we mee aan het trainee-traject van de NPO. Ook hebben we een aantal 'doorgroeiplekken': voor beginnende programmamakers zijn er bijvoorbeeld *NPO 3Lab*, *Ongeschreven Regels*, *Teledoc Campus* en *Zappdoc Campus*. Voor fictietalent is er dit jaar *Koolhoven presenteert* en *NPO 3Lab Drama*. Naast het bestaande journalistieke NPO Trainee-programma zullen we in 2024 ook nieuwe talent-ontwikkelplekken creëren binnen onze vaste journalistieke redacties. Jonge journalistieke talenten leren het meest binnen een vaste redactie, omgeven door ervaring en kennis.

Er is dus voor beginnend talent best wat ruimte, maar we missen een grote groep makers die al een tijd aan de weg timmeren. Regisseurs en andere programmamakers die al een jaar of 10 werkervaring hebben en ons kunnen verrijken met originele verhalen en vertelvormen. Die ons dingen kunnen leren, nieuwe netwerken meebrengen en zo nodig de boel opschudden. Noem het een *associate artist*. Daarom beginnen we 2024 en 2025 met het creëren van twee plekken voor *midcareer* regisseurs die een contract van twee jaar krijgen aangeboden. In die twee jaar doen ze 'een rondje VPRO': van *Tegenlicht* tot VPRO Jeugd en van Medialab tot het ontwikkelen van eigen ideeën- en formats. Zo halen we frisse ideeën in huis en binden we nieuwe makers aan ons.

Voor zowel de startende- als *midcareer*-makers willen we graag een brede doorlopende programmatitel (binnen de genres Human interest/Kennis & educatie) ontwikkelen. Hier kunnen meters worden gemaakt en kunnen makers hun stem en taal ontdekken en verfijnen. Een plek waar ze de vrijheid krijgen om dingen uit te proberen, te experimenteren en te leren. Door de veiligheid van een vaste uitzendplek en een sterke redactie ontstaat er ruimte en creativiteit. Dat werkt motiverend, er moet immers steeds hoogwaardige programmering worden opgeleverd en er kan worden doorgegroeid. Het maakt het mogelijk om beginnende makers eerst kleinere en later steeds grotere items te laten maken. Daar komen dan vervolgens ook weer nieuwe programma-ideeën en -vormen uit voort.

Voor de bestaande medewerkers willen we meer interne mobiliteit realiseren. We hebben natuurlijk de VPRO School, maar door betere opvolging van ontwikkelgesprekken, mentorschap en buddy's onder VPRO'ers (ervaringen uitwisselen, kennisdelen) zien we mogelijkheden om meer ruimte te geven aan ambities. We stimuleren onze medewerkers om trainingen te volgen en zich te ontwikkelen in het makerschap en hun eigen talenten te

ontplooiën. We willen actiever stimuleren dat mensen na een aantal jaar hun grenzen verleggen en bij een andere redactie of afdeling aan de slag gaan.

In het verlengde hiervan starten we komend jaar met de eerdergenoemde Vrije Vloer. Een fysieke plek in de Villa waar iemand die aan een specifieke ontwikkelopdracht werkt kan gaan zitten, of voor wie net tussen twee programma's zit en zich wil laten inspireren door het uitwisselen van programma-ideeën of -vormen. Een plek voor het opdoen van inspiratie en om kennisdeling te bevorderen waar ook het Medialab vanuit I&DM zichtbaar zal zijn.

JOURNALISTIEK

Het zijn roerige tijden voor de journalistiek: het vak ligt in toenemende mate onder een vergrootglas. Onder de druk van de toenemende polarisatie, achterdocht, *fake news* en complottheorieën wordt de journalistiek meer dan ooit kritisch gevolgd en vaak ook gewantrouwd. Het is voor onze journalisten, redacteuren, presentatoren en programmamakers soms alsof ze koorddansers in de volle wind. Het scherp houden van journalistieke codes en richtlijnen is dan ook voor de hele publieke omroep van groot belang. Waarheidsvinding, hoor- en wederhoor, transparantie en onafhankelijkheid zijn daarbij belangrijke pijlers. Maar visie, perspectief en scherpe keuzes hoeven daarbij niet verloren te gaan, zeker niet bij de VPRO.

De VPRO is geen klassieke nieuwsorganisatie, maar is in de basis wel journalistiek. Alle verhalen die we vertellen hebben een journalistiek hart, en toch proberen we er meer mee te doen dan louter de feiten presenteren. Als dagelijks nieuwsprogramma zoekt *Bureau Buitenland* telkens naar de bredere context van de dagelijkse nieuwsfeiten. *Argos* tilt de waarheid boven water, zorgt voor nieuws en impact en doet dat niet alleen via radio, tv en online kanalen, maar ook via podcasts. Bram Vermeulen helpt in zijn persoonlijke Frontlinie-nieuwsbrief de kijker of luisteraar de puntjes te verbinden, om zo zelf na te denken en grip te krijgen op een steeds complexere wereld. *Tegenlicht* toont de toekomst door scherp naar het heden te kijken en doet dat zowel op vele verschillende platforms als in dialoog met ons publiek. Uitzoomen, voorbij de waan van de dag, kijkend naar verleden en toekomst is de kern van *OVT*, één van de best beluisterde radioprogramma's. We tonen verhalen, arena's, landen en sprekers die nieuw en onontgonnen zijn. De journalistieke verhalen van de VPRO zijn verdiepend, analytisch of verhalend.

GEOPOLITIEK

Ons dagelijks leven wordt steeds vaker en directer beïnvloed door ingewikkelde geopolitieke verhoudingen. Gasprijzen stijgen door de oorlog in Oekraïne, problemen in het Suezkanaal kunnen de levering van onze bestellingen uit China vertragen en het Israëlisch-Palestijns conflict zet ook hier de verhoudingen op scherp. Internationale politiek is steeds vaker het gesprek van de dag, maar het vraagt om kennis en inlevingsvermogen om dat gesprek goed te kunnen voeren. Ons perspectief kan niet langer enkel bestaan uit het Westerse, democratische en kapitalistische wereldbeeld, waarmee we de wereld en geopolitiek zo lang hebben bekeken. We willen uit onze eurocentrische blik stappen en de wereld bezien vanuit nieuwe perspectieven. We kijken wakker naar de wereld en de machtsorde die voortdurend in beweging is. De programma's van de VPRO helpen je daarbij. *Frontlinie* brengt verhalen vanuit conflictgebieden, de analyse van buitenlands nieuws in de podcast *Europa Draait Door*, politieke en wetenschappelijke duiding in *Buitenhofen* de grote journalistieke reisseries maken internationale verhalen menselijk en dichtbij.

De VPRO heeft veel programma's die zich bezighouden met geopolitiek en er is behoefte aan meer samenhang en samenwerking. Om dat te bereiken wordt gewerkt aan een nieuw programma dat kan werken als een etalage voor de verhalen, de kennis en het netwerk van

de VPRO op het gebied van internationale politiek. Een platform voor verhalen en visies van de makers, de vertellers en de correspondenten van de VPRO. We richten ons daarbij niet alleen op televisie, maar nadrukkelijk ook op online en op meet ups en evenementen in het land waar het publiek mee kan praten.

REISSERIES

Op zoek naar nieuwe perspectieven, naar twijfel en verwondering maken we reizen, soms ver weg, soms dichterbij huis. We kijken daar waar het piept en kraakt, waar het swingt of juist oorverdovend stil is. Waar mogelijk maken we die reizen per trein en soms vormt de treinreis ook een onderdeel van het verhaal: Ikenna Azuïke en Soraya Pol treinen heel Europa door op zoek naar het bestaan van de Afro-Europese identiteit en ook Jelle Brandt Corstius verkiest het spoor om in 2024 de ziel van Oekraïne te leren kennen.

We willen ook minder rondtrekken en juist langer stilstaan en ons kampement opslaan om beter te kunnen kijken en écht contact te maken met een plek en haar bewoners. We hopen dat *Onze Man* Thomas Erdbrink komend jaar weer een bijzondere standplaats vindt, een plek waar de grote wereldverhalen hun weerslag vinden in de gewone mens.

Onze researchers, regisseurs, makers voor én achter de camera, vormen met hun humor, hun nieuwsgierigheid en talent voor bijzondere gesprekken de sleutel tot gemeenschappen. In 2024 mogen we meereizen met oude bekenden als Ruben Terlou (*De wereld van de Chinezen*), en ook met nieuwe ontdekkers als Ikenna Azuïke (*De Afro-Europeaan*), Noni Kooïman (*Paramaribo Pepers* - over de geschiedenis van onze koloniale keuken), Barbara Smit (*Colombia: van Bogotá naar Cartagena*) en we kijken mee door de lens van Kadir van Lohuizen hoe we wereldwijd aan ons voedsel komen (*Food for thought*).

CULTUUR EN SATIRE

De VPRO is voorloper en gids als het gaat om literatuur en muziek, twee culturele genres die we van oudsher koesteren en waar we programmering over hebben. We hebben keer op keer laten zien hoe waardevol het is om talent dat zich ontwikkelt over langere tijd te volgen, of het nu gaat om een debuterend schrijver naar Libris-winnaar of van akoestische sessie naar Lowlands-headliner.

Met *Club Lees* heeft de VPRO een nieuw boekenprogramma, in een verrassende nieuwe vorm. Met deze interactieve app richt de VPRO zich op een jong publiek, dat gezamenlijk een boek leest en hierover met elkaar in gesprek gaat. Daarnaast beleven we in 2024 de terugkeer van *VPRO Boeken* als klassiek interviewprogramma op televisie, met een nieuwe presentator. Op NPO Radio 1 zijn er dagelijks de goed beluisterde gesprekken met kunstenaars in *Nooit Meer Slapen*, eveneens heel populair als podcast.

Ook op het gebied van muziek heeft de VPRO een sterke traditie. Gekende titels zijn *3voor12* voor alternatieve popmuziek, hiphop en elektronische muziek en *Vrije Geluiden* voor wereldmuziek, jazz en hedendaagse muziek. Daarnaast willen we opnieuw het door Nadia Moussaid gepresenteerde *On Stage* maken, waarbij een hoofdgast zijn of haar ideale muziekkavond samenstelt. De VPRO is mediapartner van meerdere festivals zoals Lowlands, Pinkpop, ADE, Le Guess Who? en de Music Meeting. Waar mogelijk verbeteren we de samenhang en gaan we op zoek naar nieuwe vormen. Ook gaan we nog eens goed bekijken wat in 2024 de optimale mediamix is. De grote radiozenders richten zich steeds meer op mainstream hits en verliezen desondanks terrein, terwijl de onlinewereld in niches uiteenvalt. Het is voor de VPRO een interessante uitdaging om in dit versnipperende medialandschap de beste positie te kiezen.

Is er ruimte voor humor in tijden van zoveel crises? Op de Nederlandse televisie bewijst Arjen Lubach avond aan avond weer dat het kan. Hij zorgt daarbij niet alleen voor *comic relief*, hij combineert dat met analyse, uitleg en eigenzinnige opinies. Daarmee bereikt hij net zo goed de *boardrooms* als de schoolpleinen. Arjen en zijn team zijn zeer gemotiveerd om hiermee door te gaan in 2024. We maken ook in 2024 opnieuw een serie *Plakshot* met Roel Maalderink, die ieder seizoen weer sterker groeit in zijn rol. Deze zomer keert tijdens het EK Voetbal ook *Makkelijk Scoren* terug, het satirische sportprogramma van Tex de Wit, Diederik Smit en Jonathan van het Reve. Daarnaast ontwikkelen we nieuwe satirische programma's vanuit nieuwe stemmen en perspectieven en zijn daarover in gesprek met Saman Amini en NOOb.

Satire heeft een lange traditie bij de VPRO en dat vieren we in 2024 met twee bijzondere jubilea. In de kerstvakantie viert Freek de Jonge zijn 80ste verjaardag met een nieuwe conference op tv en richting november staan we stil bij 50 Jaar Simplisties Verbond van Kees van Kooten en Wim de Bie.

JEUGD

VPRO Jeugd is al ruim dertig jaar leverancier van onderscheidende kinderprogramma's. Geen dagelijkse kost, maar andere koek. Eindeloos houdbaar, altijd lekker. Bij de jeugdprogrammering zetten we dit jaar de ontwikkeling door van lineaire programma's naar een groeiend online bereik. Op die manier kunnen ook jonge generaties kennis maken met prikkelende en inhoudelijke programmering op de plekken waar zij hun media verorberen. Ook bij Jeugd gaan we ons nog meer inzetten voor talentontwikkeling, onder andere met een nieuw te ontwikkelen doorlopend jeugdprogramma dat hier ruimte aan moet geven.

Het beste blijft. Bij *Taarten van Abel* neemt Nick Toet de deegroller over van bakker Siemon de Jong. Hij maakt een doorstart met het programma dat *Taarten van Babel* gaat heten. Als vanouds draait het om een écht gesprek en het maken van een eigenzinnige taart. Andere vaste waarden die we terugzien zijn *De Proefkeuken*, waarin Pieter Hulst en Willem Voogd allerlei producten ontleden, in *Freeks wilde wereld* laat Nederlands bekendste bioloog je avonturen beleven vanaf de bank.

Een VPRO jeugddocumentaire neemt kinderen mee via het perspectief van een maker of van een leeftijdsgenoot. Geen onderwerp is onmogelijk zolang de manier van vertellen aansluit bij de doelgroep. Door sociale media zijn echte verhalen vele malen dichterbij gekomen, werelden die je niet kent zijn toegankelijker en liggen letterlijk in de handpalm van kinderen. We willen kinderen laten nadenken en zich laten verwonderen over de wereld om hen heen. Hierbij vinden we toegankelijkheid en vernieuwing belangrijk. Voor veel kinderen is het de eerste kennismaking met het genre documentaire, zoals in de YouTube serie *Koplopers*.

DRAMA

In 2024 zien we het resultaat van de samenwerking die is ingezet tussen de VPRO en HUMAN op het gebied van drama met de hoogwaardige serie *Laura H*, naar het gelijknamige boek van Thomas Rueb. Daarin wordt het verhaal verteld van een jonge vrouw die in 2015 besloot met haar twee kleine kinderen en haar man naar het Kalifaat te vertrekken.

De VPRO zet ook bij drama in op talentontwikkeling. Dit jaar met de reeks *Koolhoven Presenteert* waarin regisseur Martin Koolhoven zes talentvolle regisseurs begeleidt bij het maken van een genrefilm van 50 minuten.

Het komende jaar zal er weer een aantal bijzondere jeugd dramaproducties verschijnen. We kijken zeer uit naar *Hein*. Deze serie voor de hele familie gaat over een jongen die erachter komt dat hij over een bijzondere gave beschikt: hij kan geesten zien en helpt die rust te vinden door hun laatste wens te vervullen. Hein leert zo via de doden over het leven. Bij deze serie zal een aansprekend lespakket ontwikkeld worden om het onderwerp van de dood met kinderen bespreekbaar te maken.

Een bijzondere crossmediale online productie is *Outer Space*, een avontuurlijke sci-fi serie over een ruimteschip dat verborgen ligt onder de provincie Flevoland. *Outer Space* zal op Youtube gepubliceerd worden met extra verhaallijnen op TikTok en Instagram.

DOCUMENTAIRE

De VPRO is van oudsher dé omroep van de documentaires. Onze intensieve begeleiding, nauwe samenwerking met het veld en scherp oog voor dramaturgie en talent maken dat regisseurs graag met ons werken. Tegelijk zien we dat steeds meer omroepen en *streamers* actief zijn in het genre en we daarom niet meer de enige logische optie zijn. Dit maakt dat we goed en scherp moeten blijven definiëren waar we voor staan en wat ons tot de favoriete partner maakt.

Voor de VPRO staat het belang van auteurschap bij het maken van een documentaire buiten kijf. De originele en persoonlijke visie van de maker die onvervangbaar is. Wat soms door anderen als documentaire wordt gezien zien wij als *human interest* of *reality tv*. Door de nieuwe organisatie binnen de NPO en het definiëren van categorieën voor NPO-Start is er zowel bij de omroepen als bij de NPO een zoektocht gaande naar de afbakening van het genre. Wat is een documentaire, wat is human-interest, wat is een *one-off* en wanneer is iets non-fictie? Voor ons vertrekt een documentaire vanuit de visie en vormkeuzes van de maker. Sommige zijn meer journalistiek of maatschappelijk van aard: onthullend of een onderwerp aan de kaak stellend. Weer andere zijn pamflettistisch, essayistisch of betogend.

De afronding van het traject binnen de NPO heeft ook gevolgen voor 2doc.nl. Met een heldere herziene propositie stellen we de vindbaarheid en herkenbaarheid van onze documentaires en hun makers voor het publiek centraal. Het volledige aanbod zal daarom lineair en *on demand* onder 1 noemer vindbaar worden. De naam [2Doc.nl](https://www.2doc.nl) wordt naar alle waarschijnlijkheid losgelaten, maar blijft de verzamelplaats voor documentaireliefhebbers, met wekelijks nieuwe films, kijktips én unieke verhalen van achter de schermen.

We kunnen ons ook dit jaar weer verheugen op veel verschillende vormen van documentaire, zoals de series *De Zusters van de Goede Herder* van Britta Hosman en *Droomdorp* van Martijn Kieft. Of *Spijtmoeders* van Milou Gevers over vrouwen die met terugwerkende kracht liever geen moeder waren geworden), het verhaal over het meest invloedrijke kunstwerk uit de 20^e eeuw in *Alreadymade* van Barbara Visser en hoe wij omgaan met seksueel geweld in *Verkracht door het systeem* van Sunny Bergman.

RADIODOCUMENTAIRES/PODCASTSERIES

Ondanks de vele podcast-aanbieders lijkt het produceren van audiodocumentaires (nog steeds) vooral een publieke aangelegenheid. Makers besteden er veel tijd, bloed, zweet en tranen aan. Audiodocumentaires worden buiten het publieke domein dan ook maar mondjesmaat gemaakt, of vooral binnen een populair genre zoals *true crime*. Dit is een kans en een taak voor de publieke omroep en een vanzelfsprekendheid voor de VPRO.

De voorwaarden van een VPRO-audiodocumentaire zijn dezelfde als die van video. Ook voor dit medium geldt dat auteurschap, vorm en originaliteit centraal staan. In de wereld

van geluid zijn er andere mogelijkheden te ontginnen en sommige onderwerpen lenen zich meer voor audio dan voor video. Dat geldt voor onderzoeksjournalistiek, maar zeker ook voor de creatieve documentaire. De werelden die radiodocumentairemakers tot leven kunnen brengen passen bij uitstek bij de VPRO. Radiodocumentaires blijven voor de VPRO dan ook een belangrijk speerpunt.

Internationale ambitie

In het NPO Jaarplan 2023 is actieve internationale samenwerking een speerpunt. De VPRO juicht deze ambitie toe en wil hierin graag het voortouw nemen. Wij geloven dat het voor makers, de documentaire-sector en het publiek van levensbelang is om onze vleugels uit te slaan naar het buitenland. Daar leren we nieuwe vertelvormen, komen nieuwe samenwerkingen tot stand en verbreden we onze blik. Wij willen ons zo meer focussen op Nederlandse projecten met internationale potentie en inhoudelijke co-creatie met buitenlandse partners betere samenwerking stimuleren. De VPRO heeft een aantal projecten die in aanmerking komen voor deze strategische manier van werken waarmee we kwartier kunnen maken.

Ondanks de nieuwe concurrentie van *streamers* is er bij regisseurs en producenten ook een herwaardering van de publieke omroep. De inhoudelijke begeleiding, het mogen experimenteren, het aangaan van meer politieke of maatschappelijke onderwerpen, de maatschappelijke impact die wordt gegenereerd en het intellectueel eigendom dat door de producent samen met de omroep geëxploiteerd kan worden maakt de publieke omroep nog steeds een aantrekkelijke partner.

Door slim te focussen en de mogelijkheden voor Nederlandse producties en budgetten te vergroten kunnen we een impuls geven in het hele documentaire-landschap waar de hele sector van kan profiteren. Door de verrijking van samenwerking en daarmee algemene talentontwikkeling en professionalisering zal dit uiteindelijk ook van meerwaarde zijn voor de Nederlandse kijker.

Documentaire aankoopbeleid VPRO

De VPRO zoekt graag de grenzen op. Met zijn actieve rol in het aankopen van buitenlandse documentaires gaat de VPRO letterlijk de grens over. Daarbij richten we ons specifiek op die verhalen die we nooit in huis zouden kunnen maken, vanwege de unieke toegang tot een onderwerp, de budgettaire mogelijkheden van een internationale productie of unieke auteurschap van de buitenlandse filmmaker. We kopen journalistieke films aan die recente ontwikkelingen in de maatschappij op prikkelende wijze weten te duiden, maar het vervolgens aan de kijker laten haar eigen mening te formuleren. Creatieve films die de politieke arena van zeer nabij observeren.

Maar ook internationale documentaires en series die recente historische gebeurtenissen reconstrueren aan de hand van niet eerder vertoond archief en getuigenissen van de daadwerkelijke spelers. Internationaal bekroonde films, de '*best of fest*', die de kijker prikkelen, uitdagen of vol in het hart raken en daarmee laten zien wat documentaire óók kan zijn.

PUBLIEK & MARKETING

In 2023 heeft Publiek & Marketing voor de organisatie en het merk VPRO belangrijke projecten opgeleverd. Zoals de grootschalige VPRO-campagne *Breinvoer*, treffende (online)campagnes voor titels (zoals *Langs de nieuwe zijderoute*, *Planet Finance*, *Timmyland*, *Dikke Vette Leugens* en de podcast *Kweekje*) en drukbezochte interne en externe (leden)evenementen. Onze onlinekanalen groeien (resultierend uit onze sterke focus op online) en we hebben in 2023 een team Outreach opgezet, om ander publiek te bereiken en het contact met ons publiek te intensiveren.

De afdeling richt zich ook in 2024 op de uitvoering van het beleidsplan 2022-2026 waarin het bereiken van een jongere doelgroep, de transitie naar online en een sterk VPRO-merk speerpunten zijn. In 2024 zet Publiek & Marketing de ingezette koers voort op basis van deze strategische keuzes:

- In lijn met de organisatiedoelstellingen zijn wij intern de mede-uitvoerders in de *transitie naar online*: wij weten hoe onze kerndoelgroep zich online beweegt en verleiden en voeden deze met rake advertenties en prikkelende, verrijkende inhoud. Om dat steeds beter te kunnen doen richten we in 2024 een datateam in dat we afgelopen jaar hebben ontworpen op basis van wensen uit de organisatie. De betekenis van dat team reikt verder: het gaat de hele VPRO helpen mede met behulp van data om strategische en operationele keuzes te maken.
- Daarnaast is een van de speerpunten van 2024 het vergroten van het *onderscheidend vermogen* van de VPRO. Onze positie als de omroep die de wereld voedt met *Breinvoer* en daarmee tegenwicht biedt aan desinformatie en de stortvloed aan oppervlakkige inhoud is uitgangspunt in ons doen en denken. Ook in het contact met onze leden en donateurs.
- In 2023 hebben wij de missie van de vereniging nog helderder geformuleerd: 'VPRO leden zijn onderdeel van de wereld van de VPRO en niet slechts bezoekers. VPRO leden krijgen extra *Breinvoer*: we willen ze een ervaring bieden en inspireren om zelf de wereld om hen heen op een andere manier te benaderen en tot nieuwe inzichten te komen.' Deze aangescherpte strategie gaat ons in 2024 helpen in de constante doorontwikkeling van succesvolle proposities voor onze leden en donateurs. Daarnaast starten wij in 2024 met het werven van legaten. Ook hiermee dragen wij substantieel bij aan de algehele organisatiedoelstelling om de inkomsten op peil te houden.
- Tegelijkertijd wordt 2024 het jaar waarin wij voorsorteren op een mogelijke overname van het advies Van Geel in wetgeving en daarmee het handhaven van de verenigingsstructuur. *Communities* bouwen - online en live - rondom het sterke merk VPRO en onze programma's wordt dan nog belangrijker. Dat vraagt om intensieve samenwerking met de redacties. Ook het nieuwe team Outreach gaat hier een bijdrage aan leveren. Al onze keuzes en activiteiten dragen bij aan de missie van de afdeling Publiek & Marketing: wij zijn de bruggenbouwers tussen programmering en publiek. Extern én intern.

Bruggenbouwers

We zijn de bruggenbouwers tussen onze programma's en het publiek en werken er elke dag aan om nog meer mensen te bereiken en aan ons te binden. Dat vraagt in een medialandschap dat steeds voller wordt en waarin de concurrentie steeds groter wordt om een gezamenlijke inspanning van Media en Publiek & Marketing. Daarom heeft de Hoofdredactie samen met Publiek & Marketing en met geïnteresseerde medewerkers het VPRO-Manifest (zie p. 9) opgesteld. En werkt Publiek & Marketing aan een meer bij de VPRO passende omschrijving van de VPRO-doelgroep, die de verbindende waarden

beschrijft van het publiek dat we in volle breedte willen bereiken. Een andere aanleiding voor deze nieuwe omschrijving is het feit dat de NPO-leefstijlgroepen ‘Welgestelde verdiepingszoeker’ en ‘Avontuurlijke stadsbewoner’ niet meer worden gebruikt/gemeten door de NPO. Dit komt door het vernieuwde NMO-bereiksonderzoek, dat beter moet aansluiten bij het in toenemende mate uitgestelde en over meer *devices*, schermen en platformen verspreide kijken en luisteren. Met de nieuwe omschrijving beogen wij ook dat onze kerndoelgroep een meer vanzelfsprekend onderdeel wordt van het gesprek over programma’s tussen in de programmateams. Zo kunnen wij optimale promotionele (online) content maken voor onze programmering. De urgentie hiervan wordt onderstreept door dalende bereikcijfers. Ook in 2024 blijven wij daarom onderzoek doen naar onze doelgroep en haar wereld, als onmisbare kennis voor effectieve marketing, communicatie en (beeld)redactie.

Bekendheid als fundament

Onze programmering is onze grondstof, onze belangrijkste bouwplaats de onlinewereld. Daar ziet onze jonge kerndoelgroep 1.500 uitingen per dag en besluit binnen 0,3 seconden of zij blijft hangen of door scrollt. Willen wij in deze omgeving opgemerkt worden moet inhoud (relevantie) en verpakking (*tone-of-voice*, vorm en opbouw) van onze content aansluiten op de behoefte van deze groep. Met andere woorden: wij moeten excellente output produceren, vanuit kennis van de inhoud, markt en focusdoelgroep. Om dat te realiseren gaan wij in 2024 nog meer focus aanbrengen. Het VPRO-manifest (zie p.9) moet helpen in het aanscherpen van het VPRO-DNA in programmering en alle uitingen. En hoe duidelijker het inhoudelijke profiel, hoe groter de kans om de VPRO en programmering onderscheidend in de markt te zetten en/of om er een groter publiek mee te bereiken. Om de potentie ten volle te gebruiken, willen wij in 2024 in samenspraak met de hoofdredactie en de zakelijke leiding een beperkt aantal grote cross-mediale titels per jaar kiezen die substantieel meer tijd en budget krijgen dan andere titels. Om zo middels programma’s, campagnes en/of online community-management (met CRM als expert in relatiemarketing) ons contact met onze achterban te verdiepen en om duurzaam te blijven bouwen aan de bekendheid van de VPRO binnen nieuwe generaties en fans. Zo zijn wij continu bezig om een wederkerige relatie op te bouwen met onze (potentieel) betalende achterban, om het fundament voor al onze activiteiten vruchtbaarder, dieper, groter en rijker te maken.

Vanuit onze maatschappelijke opdracht als publieke omroep én voor de toekomstbestendigheid van de VPRO is bekendheid en bereik bij een zo groot mogelijk deel van het Nederlandse publiek essentieel. Tegelijkertijd zien wij dat onze bekendheid met name bij de jongere doelgroep daalt. Daarom blijven we stevig inzetten op online. Niet alleen bekendheid is van belang: de VPRO wil ook een veilige haven voor de uitwisseling van ideeën en visies zijn die aansluiten bij de waarden waar wij voor staan. Ook vanuit de ambitie om in constante dialoog met onze doelgroep te staan. Omdat deze nieuwsgierigheid aan het begin van een kennismaking en misschien wel een relatie staat.

Online aanwezigheid

Doorontwikkelen online bereik

De aanpassingen in de algoritmes van de grote social media platforms zorgen ervoor dat steeds minder verkeer naar plekken buiten die platforms gaat – waaronder die van de VPRO en NPO. De social media-user ziet steeds minder de accounts die hij volgt en steeds meer de accounts die het algoritme voorschotelt. Het online landschap is versnipperd en nieuwe social media-platforms ontstaan en vergaan in hoog tempo. Al deze trends maken pijnlijk duidelijk hoe grillig de online markt en hoe ongrijpbaar de gebruiker is.

Wat online vindbaarheid en dus ons bereik van onze doelgroep en interactie met hen betreft, zijn ook wij als onafhankelijk mediabedrijf te afhankelijk van de grote tech bedrijven. Toch houden we tot het einde van de concessieperiode vast aan onze koers om via social platforms bereik en interactie te realiseren. Het zijn immers deze platformen waar onze doelgroepen zich bevinden. In de eerste plaats zien we het als onze publieke taak om VPRO-verhalen bij het publiek te brengen. Op sommige platforms doen we dat nadrukkelijk met het doel tegenwicht te bieden voor desinformatie en eenzijdige berichtgeving.

Gezien deze ontwikkelingen en in het kader van PublicSpaces (een coalitie die VPRO mede initieerde om het publieke domein op het internet te versterken en de afhankelijkheid van de platforms van commerciële aanbieders te verminderen) zullen wij in 2024 meer inzetten op alternatieven. Opkomende platforms als Bluesky, Mastodon en PeerTube zijn gebaat bij goede content en doorverwijzingen om meer volgers te trekken. We zien het ook als onze publieke taak om kansrijke duurzame platformen te versterken. We hebben hier bescheiden verwachtingen van voor volgend jaar en zullen *big tech*kanalen niet direct opzeggen.

Doorontwikkelen online communities

Uit onderzoek blijkt dat de VPRO-achterban zich sterk verbonden voelt met ons gedachtegoed. Deze *community* manifesteert zich met ingezonden brieven en telefoontjes. Rondom titels als *Frontlinie*, *VPRO Tegenlicht* en *3voor12* zien we een betrokken publiek dat wordt bereikt via een waaier aan kanalen en daar interactie heeft met de makers. Wanneer we aan *communities* denken, proberen we enerzijds bij bestaande gemeenschappen rondom een thema of onderwerp in te tappen, anderzijds willen we de mogelijkheden voor waardevolle uitwisseling zo groot mogelijk maken.

De noodzaak onafhankelijk te blijven maakt ook dat wij in 2024 ook investeren in de functionaliteit van vpro.nl en alle subsites van programma's, als de belangrijkste plek om bereik op sociale media en verkeer uit zoekopdrachten om te zetten naar een waardevollere relatie met ons publiek. Tegelijkertijd merken we dat de infrastructuur van vpro.nl complex en verouderd is. We gaan daarom een periode in waarin we onze gebruikersinfrastructuur moderniseren met een nieuw CMS, zodat de website een nog betere conversietool wordt voor leden, donateurs, nieuwsbriefabonnees en podcastabonnees.

Team Online is in 2023 gestart met het verschuiven van redactionele capaciteit naar de (door)ontwikkeling van ons nieuwsbrieffaanbod en in 2024 gaan wij hiermee, als reactie op bovenstaande ontwikkelingen, door. Nieuwsbrieven hebben zich als effectief middel in het binden van ons publiek bewezen. Zij bieden ruimte voor verdiepende informatie, en dat past bij onze kerndoelgroep die op zoek is naar programma's, artikelen en podcasts die informeren, meerdere kanten belichten en kritische journalistiek bedrijven.

Ons nieuwe datateam gaat helpen content en timing blijvend te verbeteren. Met het datateam brengen we de expertise van verschillende afdelingen samen om meer gericht redacties en Publiek & Marketing te voorzien van gegevens voor datawijze besluitvorming (zie p. 27 hoofdstuk I&DM).

Het VPRO-club-gevoel

intern

Om externe *communities* te kunnen bouwen, is het belangrijk dat we ons ook intern verbonden voelen met elkaar. Het stimuleren van de saamhorigheid binnen de VPRO gaat in 2024 dan ook onverminderd door. We zetten in op groei en verrijking van het Club VPRO-gevoel door structurele interne communicatie, *internal branding*, inspirerende events, borrels en spetterende feesten voor de collega's. Daarnaast maken wij in 2024 een inspirerend merkboek waarin we het positioneringstraject in 2023 samenvatten en de uitgangspunten van de Breinvoer-merkcampagne vastleggen. Dit wordt de leidraad voor de eenduidige communicatie en uitstraling van de VPRO en draagt bij aan het bouwen van een onderscheidend en sterk profiel.

extern

We koesteren de geest van de VPRO ook in onze samenwerking met partners en in het mengen met hun *communities*. De VPRO heeft een langdurige verbintenis met (media)partners als IDFA, Holland Festival, Dutch Design week en IFFR. Al in 2021 hebben wij onze corporate partnerstrategie tegen het licht gehouden en in 2024 pakt het nieuwe team Outreach daarop door. We willen onze partnerships nog gericht inzetten voor het bereiken van een jongere en meer diverse doelgroep en het versterken van onze maatschappelijke worteling. Dat is ook het doel van het in 2023 vernieuwde evenementenbeleid dat gecoördineerd en deels uitgevoerd wordt door team Outreach. Met focus op de creatie van offline ervaringen – in samenwerking met CRM - om een jongere (en meer diverse) doelgroep te bereiken. Een nieuwe pijler in het evenementenbeleid is het cross-mediale evenement: in februari 2023, een jaar na de invasie van Rusland in de Ukraine, organiseerde de VPRO in TivoliVredenburg een zeer goed ontvangen en actueel programma in samenwerking met *Frontlinie*, *Bureau Buitenland*, *Het verborgen hart van Azië* en *Europa draait door*. In 2024 willen we meer van deze cross-mediale live events organiseren: events die de kracht van verschillende VPRO-programma's bundelen aan de hand van een urgent thema. Hiermee onderstrepen wij het belang van een omroep als VPRO voor het publieke debat én creëren wij kansen om nieuwe leden te werven.

Het team Outreach – in 2024 op te bouwen - richt zich op het verbreden (ander, nieuw, jonger publiek) van ons publiek en het verdiepen van de relatie met ons publiek. Dit door op een ándere manier dan de reguliere distributie, promotie en creatie via TV, radio, online, door Media en Publiek & Marketing bij te dragen aan de titels. Denk aan distributiepartnerships (boeken, platen, theatervoorstellingen), educatieve middelen zoals lesmethodes, evenementen of merchandise.

Samenwerken vanuit verschillende expertises aan gedeelde ambities

De VPRO omarmt al jaren het multidisciplinaire en cross-mediale samenwerken als reactie op een wereld waarin media over een variëteit aan kanalen wordt geconsumeerd. Wij blijven aandacht houden voor de multidisciplinaire samenwerking tussen Media, Productie en Publiek & Marketing. In 2024 focussen wij ons daarbij in het bijzonder op de samenwerking tussen onze disciplines: Marketing en Communicatie (promotie), Online (distributie en verrijking), CRM (relaties en onderzoek), outreach (additionele distributievormen) en Creatief Bureau (creatie). Vanuit de overtuiging dat wij nog beter kunnen profiteren van elkaars kennis en een betere samenwerking tot een effectievere en duurzamere output leidt. Het publiek ziet de VPRO als een geheel, dat maakte het voor Publiek & Marketing ook essentieel om samen te werken met de Gids en I&DM. Met de *klantreis* van onze kerndoelgroep als leidraad willen wij op zo'n manier samenwerken dat

de VPRO coherent en consequent over het voetlicht komt. We doen dat onder meer door te zorgen dat content voor programma's, merkversterking en activatie logisch bij elkaar aansluit voor meer bereik en binding (conversie).

Ook zoeken wij actief naar de talenten binnen onze teams en trachten deze optimaal te benutten door per project rollen helder te beleggen. Daarin moet zowel voor de organisatie als de individuele medewerker duidelijk zijn wat de verwachtingen over en weer zijn, en moet er vooral ook aandacht zijn voor het tussentijds sturen op die verwachtingen opdat iedereen in staat is bij te leren, zich te ontwikkelen, maar ook om tijdig helderheid te krijgen wanneer het niet goed gaat. We beogen met een integrale aanpak denkend vanuit competenties een afdeling te creëren met meer interne dynamiek, meer doorstroommogelijkheden, meer ontwikkeling van medewerkers en natuurlijk een organisatie waar mensen met blijvend plezier hun ziel en zaligheid ingooien.

Eind 2023 hebben wij 'zelforganisatie' als organisatievorm voor het Marcom-team geformaliseerd, aangezien deze organisatievorm het team wendbaar en weerbaar heeft gemaakt. Team Online heeft in 2023 succesvol een ontwikkelingstraject afgerond waarbij bestaande medewerkers van team Online de stap hebben gezet van kanaalredacteuren naar allround redacteuren. Dit jaar kijken we of en hoe ontwikkelingen met betrekking tot vormgeving en redactionele, online concepten vragen om nieuwe rollen; denk hierbij aan een nieuwsbriefredacteur en/of designers.

Wat het Creatief Bureau betreft hebben wij geconstateerd dat hier een groep mensen aan het werk is die niet zozeer als team functioneert maar meer als uitvoerende specialisten met ieder een eigen werkgebied. In die zin is er eerder sprake van een werkplaats dan van een team. Dat vraagt om aansturing die hierbij aansluit. In 2024 zal daar meer helderheid over komen.

Bij de invulling van nieuwe rollen en/of bestaande functies is een meer diverse samenstelling van Publiek & Marketing een belangrijk element.

VPRO als kweker en hoeder van talent

De VPRO heeft een traditie ruim baan te maken voor nieuw en opkomend talent als maker, onderwerp in programmering en voor projecten. Uit de gesprekken over scenario's voor de vereniging kwam een kansrijke propositie voor ons relatiemanagement de komende jaren naar voren: de VPRO als aanjager en hoeder van talent. Want talent, als in mensen die iets verrassends brengen, iets spannends, iets absurds misschien, iets wat er eerder nog niet was en die dat bij de VPRO mogen laten zien en kunnen ontdekken in een veilige omgeving: dat is wat wij als grensverkenner omarmen. Dat is waarom ons publiek zich aan ons, aan onze makers en het talent van morgen, wil binden. Publiek verbindt zich in eerste instantie door in te schrijven voor een nieuwsbrief of door ons te volgen op social media. Dit publiek is de bron van onze toekomstige leden en donateurs. In 2023 hebben wij met de succesvolle Breinvoer-campagne een start gemaakt met de activatie van deze doelgroep. In 2024 gaan we door en optimaliseren wij de campagne verder voor steun aan de VPRO. Ook blijven wij nieuwe proposities ontwikkelen om het steunen van de VPRO aantrekkelijker te maken. In 2024 zetten team CRM en team Outreach verder in op evenementen en/of meet & greets exclusief voor leden of met ledenvoordeel. Ook gaan wij met onze bestaande leden –die we koesteren als onze sterke achterban– in gesprek over de mogelijkheden om de VPRO op te nemen in het testament, als de hoeders van het talent van vandaag en de kwekers van het talent van morgen.

Werkzaamheden voor HUMAN

Binnen het team CRM wordt de ledenadministratie voor HUMAN gevoerd. De kosten voor personeel en uitvoering (als telemarketing en facturatie) zijn fors gestegen waardoor ook de prijs per lid die HUMAN betaalt voor deze dienst meegroeit. Waar mogelijk blijven we zoeken naar synergievoordelen tussen de beide afdelingen Publiek & Marketing, bijvoorbeeld ten aanzien van datawijzen werken in het datateam. Medewerkers van Publiek & Marketing treden bij specifieke onderwerpen op als adviseur voor HUMAN of voeren andere werkzaamheden uit. Team Outreach doet voor HUMAN de royalty-administratie en de internationale sales. In de toekomst is een nauwere samenwerking tussen VPRO en HUMAN op het gebied van outreach/impact denkbaar. Dat zullen wij in 2024 verder gaan onderzoeken.

VPRO GIDS

‘Je kan de dingen pas voorspellen, nadat ze gebeurd zijn.’ (Eugène Ionesco)

Welnu, dan voorspellen we dat de VPRO Gids in 2023 meer abonnees wist te behouden dan we in de begroting voor dat jaar opnamen, dat dat het resultaat is van een sterke inhoudelijke koers, dat een succesvolle aanbesteding voor het nieuwe drukcontract daar weer een (financieel) fundament voor legt en dat resultaten uit het verleden soms wel degelijk een aanwijzing geven voor de toekomst.

Voorspellingen vormen vaak (een deel van) van het jaarplan en de begroting van de gids. Aannames over abonnee-aantallen, advertentie-inkomsten, ontwikkelingen in de markt spelen een belangrijke rol, maar laten we vooral niet vergeten dat ook bij de gids, op papier, in de app en online de inhoud voorop staat. Ieder jaar worden er in allerlei vormen, variërend van interview en reportage, van recensie tot tip, in nieuwsbrieven en social posts verhalen verteld, en leiden we ons geïnteresseerde publiek naar een keur aan radio- en tv-programma's, films, series, documentaires, boeken en podcasts.

De belangrijkste voorspelling achteraf die we kunnen doen is dan ook dat de verbinding tussen onze inhoud en de abonnee ongekend sterk is. Dat liet het recente lezersonderzoek ook weer onverbloemd zien, de gids is populair. We zullen die inhoudelijke koers aanhouden, met specifieke aandacht voor onze vijf pijlers (Documentaire, Film, Series, Podcast, Boeken), met eigen AV-producties en aandacht voor grote festivals. Opdat we een volwaardige gids kunnen zijn voor onze vaste en loyale achterban, en tegelijkertijd kunnen bouwen aan een jonger, nieuwer publiek dat geïnteresseerd, kritisch en mediawijs is, dat op zoek is naar kwaliteit op alle terreinen waar we als VPRO sterk in zijn.

Dat doen we met een nieuw contract voor druk en papier en met een tijdschrift met een aangepast volume van tweeënnegentig pagina's. Deze combinatie zorgt voor een gezonde exploitatie, met een resultaat dat ten opzichte van de meerjarenbegroting 2024 hoger uitvalt. Dit betekent ook dat aan de freelancemedewerkers voor het tweede achtereenvolgende jaar een tariefverhoging geboden kan worden, dit keer van 8,5%.

De VPRO Gids heeft de afgelopen jaren significante stappen gezet in de online transitie, maar om echt door te groeien naar een medium dat minder van printinkomsten afhankelijk is, is meer ontwikkeling nodig. Dat vraagt in 2024 om scherpere keuzes in verband met de VPRO-brede transitie van het oude content managementsysteem (CMS) Magnolia naar het nieuwe Prepr. Om aanwas van digitale abonnees te kunnen stimuleren zijn verbeteringen van de aanmeldflow, de app en de digitale gids de prioriteiten voor het komende jaar.

Tijdschrift

De hoofdprincipes voor al onze printuitingen zijn: originaliteit, kwaliteit en service. Die principes zullen we ook in de komende jaren hanteren bij het uitserveren van verhalen aan onze lezers. Onze abonnees hebben zich in 2023 uitgesproken in een omvangrijk lezersonderzoek en tonen zich uitermate tevreden over hun lijfblad. Zowel over het huidige spoorboekje als de redactionele toelichtingen en de filmselectie. Sommigen vinden de aandacht voor streamingdiensten wel eens te fors maar toch willen we daarin blijven gidsen want de kwaliteit van het *on demand* aanbod is groot. Ook slaat het een brug naar een iets jongere doelgroep.

De Gids laat al sinds een paar jaar in inhoudelijke keuzes, maar bijvoorbeeld ook in het inzetten van freelancers voor tekst en beeld zien dat inclusie en diversiteit onderdeel zijn van de journalistieke praktijk.

Geconfronteerd met stijgende papierprijzen en redactiekosten gaan we wel wat compacter worden als we per Gids 1 van het nieuwe jaar acht pagina's inleveren, waarbij de opdracht aan de redactie is geweest om dat zo te doen dat de abonnee er zo min mogelijk van zal merken. De teruggang in pagina's heeft geen consequenties voor de vijf pijlers Film, Series, Boeken, Podcast en Documentaire want die zijn in elke editie terug te vinden in de vorm van bijzondere achtergrondartikelen, exclusieve interviews en eigen reportages. Voor ieder van de pijlers is een jaarplan opgesteld door de redactie, hier een greep uit de plannen en ambities:

SERIES

Hier hebben we de ambitie om het aantal abonnees op de serienieuwsbrief te laten groeien van 11.000 naar 15.000. Online halen we nu maandelijks ongeveer 118.000 bezoekers, dat willen we laten groeien naar 130.000. We gaan extra online content maken in de vorm van video-interviews en andere bijpassende bijzondere journalistieke producties rond nieuwe series bij de NPO of op een van de streamingdiensten. Ook gaat het publiek weer stemmen in de VPRO Cinema Serie van het Jaarverkiezing.

PODCAST

In 2023 bestaat de podcast twintig jaar. Daarom willen we in het voorjaar van een verkiezing organiseren waarin het publiek de 'beste podcast aller tijden' kan kiezen. Daarmee hopen we natuurlijk leuke discussies aan te wakkeren en ook een nog groter publiek aan ons te binden. Online zijn elke week vier nieuwe korte luistertips te vinden, plus een langer artikel over een actuele podcast. Over belangrijke nieuwe titels, zoals de productie *Mina en mevrouw* van Maartje Duin, zijn uitgebreide artikelen en interviews te lezen. Daarnaast krijgen ruim 5300 mensen wekelijks de nieuwsbrief, de ambitie is door te groeien naar 7500.

DOCUMENTAIRE

In 2023 heeft de VPRO Gids-pijler Documentaire een eigen site gekregen met nieuwsbrief en online only-artikelen. In het nieuwe jaar willen we graag de band met het publiek versterken. Ambitie: nieuwsbrief naar 5.000 abonnees, bezoek site 55.000 per maand (nu op 50.000 in de beste maand) en flinke groei van de socials.

BOEKEN

Met de komst van een nieuw boekenprogramma van de VPRO in 2024 dienen zich nieuwe kansen aan voor crossmediale samenwerking. De nieuwsbrief doet het goed en zal in 2024 naar verwachting de grens van 10.000 abonnees overschrijden. Een substantieel deel daarvan is geen gidsabonnee, dus we bereiken met de nieuwsbrief ook een nieuwe groep. Uitgevers hebben de nieuwsbrief inmiddels omarmd als alternatief medium en zien ook effect.

FILM

Met 40.000 nieuwsbriefabonnees, 35.000 volgers op Facebook en 12.000 op Instagram doet de filmpijler het al heel goed, maar met name op Instagram willen we dit jaar groeien én onze volgers veel meer bieden. Dat varieert van live verslagen van festivals en evenementen in onze stories tot speciaal voor het platform ontwikkelde posts. We experimenteren in 2024 ook met een nieuwe rubriek waarin we filmtips voor verschillende streamingdiensten online bundelen in één artikel. Aan het eind van het jaar organiseren we weer de VPRO Cinema Film van het Jaarverkiezing. We organiseren door het jaar heen meerdere evenementen voor VPRO-leden en bezoekers van VPRO Cinema. Traditiegetrouw kunnen leden eind januari/begin februari op IFFR weer naar de Preview- en Reviewdagen. Nieuw dit jaar in Rotterdam is de VPRO Cinema pubquiz, die zich vooral richt op een jonger publiek. Ook zijn we aanwezig met speciale vertoningen op iets kleinere festivals, zoals het Leiden International Film Festival.

Online

In 2023 kwamen maandelijks meer dan 600.000 bezoekers op de site van de VPRO Gids, op zoek naar waardevolle tips binnen onze pijlers boeken, films, series, documentaires en podcasts. Dat is een prachtig resultaat, de ambitie is om dat te laten groeien naar 700.000 en om het fanatieke deel van de bezoekers sterker aan ons te verbinden. Dan doen we via onze nieuwsbrieven en onze sociale kanalen. En, op iets langere termijn gaan we onze bezoekers de mogelijkheid bieden om een profiel aan te maken waarmee de inhoud en service op onze site persoonlijk in te stellen is. Hoef je geen tips voor Netflix, maar wel voor NPO Start? Dan stel je dat voortaan zelf in.

In een tijd waarin de mediaconsumptie snel verandert en technologische ontwikkelingen rap toenemen, is voor de Gids meer flexibiliteit binnen ons digitale landschap en het digitale team gewenst. Het huidige CMS Magnolia is verouderd en staat dit niet toe, daarom staat 2024 grotendeels in het teken van de transitie naar het nieuwe CMS Prepr. We hebben een selectie gemaakt van wensen en optimalisaties die naast de CMS-migratie kunnen worden opgepakt. Omdat dit past binnen de mogelijkheden van het team, maar ook omdat het werk niet interfereert met de CMS-migratie. De gids app is een belangrijk onderdeel van ons aanbod en leent zich er goed voor om op door te ontwikkelen. Op basis van gebruikersfeedback zullen we de app gebruiksvriendelijker maken en de bezoeker nog meer reden geven om de app geregeld te blijven gebruiken.

De digitale programmagids, onderdeel van de app en de website, willen we toegankelijk maken zodat visueel beperkten ook online gebruik kunnen maken van de VPRO-programmagids. Daarnaast wordt de filmtab toegevoegd zodat in één oogopslag de films van de dag te zien zijn. In de app kunnen we voortaan ook specials en bijlagen opnemen, om zo digitale abonnees meer inhoud en service te bieden.

In 2024 willen we de Cinema- en VPRO Gids-bezoekers de service van Just Watch aanbieden, waarbij je eenvoudig per film of serie ziet op welk streaming platform die te bekijken is. Tot slot zullen we de aanmeldflow vereenvoudigen om overstappen naar een digitaal abonnement makkelijker te maken.

Mediaproducties

Achterwerk s2

Na het succesvolle eerste seizoen keert *Achterwerk*, de podcast over de beroemde rubriek achter op de VPRO Gids, in 2024 terug met een tweede serie. Voormalig *Achterwerk*redacteur Elja Looijestijn gaat op zoek naar de schrijvers van opvallende, hilarische of hartverscheurende brieven uit het verleden, en komt zo te weten hoe hun brief doorklinkt in het heden.

Op de vijfde rij: hoe gaat AI cinema veranderen?

Een verdiepende journalistieke podcast, waarin filmjournalist Cesar Majorana bijzondere verhalen uit de filmwereld onderzoekt. In dit nieuwe seizoen spreekt Majorana met filmmakers uit de hele wereld over wat AI gaat betekenen voor de film. Acteurs in Amerika staken over hun portretrecht, om te voorkomen dat hun gezicht straks in allerlei films te zien zal zijn, zonder dat ze daarvoor gevraagd zijn. Maar er gaat nog zo veel meer veranderen in cinema, vertellen Oscar-winnaars *The Daniels* (*Everything Everywhere All at Once*). Op de vijfde rij is een samenwerking met Eye Filmmuseum.

Werving en behoud

De papieren gids is onverminderd populair onder de abonnees. Hoewel de oplage van de papieren gids dalende is, is de afname van het abonnee-aantal ondanks een flinke prijsverhoging minder sterk dan verwacht. In 2024 gaan we uit van een daling van 4,5%

van de abonnees. Deze daling proberen we zoveel mogelijk te beperken door de doorlopende behoud- en loyaliteitscampagnes.

Werving van nieuwe abonnees vindt met name plaats via vprogids.nl. We maken de aanmeldflow logischer en eenvoudiger om zo de conversie te verhogen. De waardering voor de digitale gids blijven we monitoren via een doorlopend onderzoek onder nieuwe abonnees. Op basis van de resultaten kunnen we de ervaring van individuele gebruikers verbeteren. Eind 2024 zetten we weer in op een migratiecampagne. Doel is om tweeduizend abonnees te migreren naar het digitale product.

Voor de pijlers doen we campagne via social media om nieuwsbriefabonnees te werven of specifieke lijsten te boosten. Offline zoeken we middelgrote festivals die een breder publiek bereiken op om onze pijlers te promoten. Bijvoorbeeld Down The Rabbit Hole voor podcast en samenwerkingen met IFFR, streamingplatform en distributeur MUBI, Eye, en het Leiden Internationaal Film Festival voor Cinema. Tenslotte is er een promotiecampagne gepland voor seizoen 2 van de *Achterwerk podcast*.

Innovatie & Digitale Media

Voor de afdeling Innovatie & Digitale Media (I&DM) staat het jaar 2024 volledig in het teken van de transitie naar een nieuw content managementsysteem – de software die de VPRO en HUMAN gebruiken om hun websites en apps te voorzien van de voor het publiek relevante content. Deze transitie is een complexe operatie die het overgrote deel van de aandacht en middelen zal opslokken.

Afgelopen jaren zijn we begonnen met de omvorming van de VPRO van een (lineaire) omroep naar een modern, onafhankelijk mediaplatform. Dit is in lijn met de organisatiebrede prioriteiten die we hebben benoemd: we willen grotere stappen zetten in de online transitie. Onderdeel van deze omvorming is de vereenvoudiging en modernisering van onze technische online infrastructuur. Die wordt in zijn geheel op de schop genomen; en de invoering van het nieuwe CMS is een centraal onderdeel daarvan.

Het punt op de horizon dat we hierbij hebben gedefinieerd, is dat we een betrouwbare en flexibele technische omgeving aanbieden aan redacties en gids, die om weinig onderhoud vraagt en die voorziet in belangrijke basisfuncties. De bezoeker vindt daar gemakkelijk haar weg, kan indien nodig reageren, kan gemakkelijk en snel programma-informatie terugvinden maar zich ook melden als nieuwsbrief-abonnee of donateur. Als we dit punt bereiken – en dit zal pas in de loop van 2025 zijn - maken we capaciteit vrij om snel met redacties te kunnen schakelen die bijzondere producties nodig hebben.

Uit de wens om de transitie naar online te versnellen, komt ook de ambitie voort om een effectiever en meer gericht databeleid te voeren. Voor dat doel is in 2023 een datateam opgezet, dat in 2024 zijn werk gaat starten. Ten slotte zijn we met het Instituut voor Beeld en Geluid in gesprek om (delen van ons) online archief daar onder te brengen.

De transitie

Een overgang naar een nieuw CMS is een complexe operatie; juist omdat het CMS een centrale plaats inneemt in veel van onze systemen. De instrumenten die we gebruiken voor data-analyses, het verzenden van nieuwsbrieven, het CRM-systeem waarin we onze klantgegevens bijhouden, het voeren van campagnes, de verbindingen die worden gelegd met de systemen van de NPO, inlog-software: al deze gereedschappen hebben raakpunten met het CMS. En terwijl we verbouwen, moet de winkel openblijven – de bezoeker en gebruiker van de online omgevingen van VPRO en HUMAN merkt liefst zo weinig mogelijk van deze operatie. Een consequentie hiervan is echter wel dat in 2024 de afdeling nagenoeg geen ruimte zal hebben om maatwerk te leveren voor redacties en andere belanghebbenden. De sites, inclusief vpro.nl, human.nl, plussites en anderen zullen van de grond af opnieuw worden opgebouwd. Zijn er toch bijzondere plannen die om maatwerk vragen en die, bijvoorbeeld vanuit intekenplannen, urgent zijn, dan zal dit extern worden belegd.

Daarom organiseert de afdeling zich in 2024 iets anders dan gebruikelijk. In plaats van drie teams die elk verantwoordelijk zijn voor een bepaald domein (infrastructuur, vpro.nl en titels, en vprogids.nl), organiseren we de beschikbare capaciteit nu met volledige inzet op de transitie. We werken nog steeds in drie teams die de opdracht hebben om de volledige online omgeving van HUMAN en VPRO om te zetten en in te richten. Elk team pakt een site op, draagt zorg voor voorbereiding, implementatie, en nazorg, en gaat dan over naar de volgende site. Elk team heeft ook alle kennis en expertise in huis om dit traject te kunnen uitvoeren: zowel design als bouw wordt daarin volledig belegd. De drie product owners leiden deze processen, zijn de spil tussen de stakeholders (redacties bijv.) en de

bouwteams, en voeden indien nodig het MT als er knopen moeten worden doorgesneden die hun mandaat te boven gaan.

Voor het eerst werkt de afdeling in 2024 op basis van een zogeheten Design System. Dat is een set van standaarden, afspraken en bouwblokken om het ontwerp van een website of platform te beheren. Het systeem levert een gedeelde taal tussen scrum teams en stakeholders, waardoor op een consistente manier nieuwe pagina's of onderdelen kunnen worden gecreëerd. Het ondersteunt naadloze samenwerking tussen design en development en faciliteert dat bestanden altijd up-to-date zijn. Uiteindelijk bevordert dit de efficiëntie, zodat de teams sneller nieuwe features en componenten kunnen ontwikkelen.

Er zijn eenmalig extra financiële middelen beschikbaar gesteld (om eventueel extra mensen of kennis in te huren) om deze transitie te realiseren.

Team Data en Inzicht

Het doel van het Team Data en Inzicht, kortweg datateam, is om de VPRO te helpen om 'datawijs' te worden. Dat is nodig omdat data een steeds belangrijker rol spelen in de beoordeling van de effectiviteit van ons werk. In de verantwoording die we moeten afleggen over de besteding van de ons toegekende publieke middelen, vraagt ook de NPO om steeds meer cijfermatige onderbouwing; we verwachten bovendien dat we ons publiek beter kunnen bedienen door meer te weten over hun gedrag online. Overigens zullen we ons daarbij altijd laten leiden door de uitgangspunten van de Stichting PublicSpaces, waar de VPRO mede-initiatiefnemer van is.

Het datateam bestaat uit analisten, een engineer, en een product-owner. Zij helpen gezamenlijk redacties en teams om beslissingen te nemen die desgewenst met data kunnen worden onderbouwd. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat zij zich bemoeien met journalistieke content; maar zij helpen wel met de evaluatie van (nieuwe) initiatieven, richten dashboards in zodat relevante informatie snel toegankelijk kan worden gemaakt, en leveren informatie over de doelgroepen. Zo kunnen we beter voorbereid de (inteken) gesprekken met NPO en met elkaar voeren.

VPRO Medialab en NPO Innovatie

Het Medialab, dat specifiek belast is met de invulling van de innovatie-opdracht van de afdeling, beweegt zich ook in 2024 op het snijvlak van technologisch onderzoek en de maatschappelijke impact ervan. Het Medialab heeft de afgelopen jaren met tal van prijswinnende producties bewezen dat het eraan bijdraagt om het onderscheidend vermogen van de VPRO te vergroten. Het werkt daarin nauw samen met NPO Innovatie. Hét thema van 2024, en naar verwachting van de eerstkomende jaren, is de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie (AI). Wij willen specifiek onderzoeken hoe deze technologie ingezet kan worden om ons publiek nog meer bij onze verhalen te betrekken; en vooral, hoe de impact van deze verhalen met behulp van AI vergroot kan worden.

Het Medialab zoekt daarin nog meer de verbinding met alle categorieën makers binnen de VPRO. We streven ernaar om samen met Dorst, het talentenplatform van de VPRO, en de collega's die zich met programma-ontwikkeling bezighouden op één vloer te zitten. De bedoeling hiervan is dat makers vanuit verschillende perspectieven en disciplines elkaar sneller kunnen vinden en zo een vruchtbare samenwerking ontstaat.

Om dit vorm te geven zetten we in 2024 de traditie voort van de organisatie van een drietal hackathons, onder de naam 'Publieke pioniers'. Samenwerking met hogescholen en MBO-opleidingen zal worden geïntensiveerd. Daarnaast willen we drie nieuwe projecten

opstarten, die de mogelijkheden van publieksparticipatie rond onderzoeksjournalistiek (bekend onder de naam OSINT, ofwel *Open Source Intelligence*), virtuele productietechnieken en interactieve podcasts verder in kaart brengen. Uiteraard onderneemt het Medialab dit altijd samen met een of meerdere redacties.

NPO en POMS

De VPRO is al jarenlang leverancier van POMS, het gemeenschappelijk metadata-systeem van de omroepen over alle audio en video die wordt geproduceerd. Dit gebeurt op kosten van NPO; die is op zijn beurt bezig met een diepgaande modernisering van de hele technische infrastructuur (Video publicatie platform, ofwel VPP), waardoor de positie van POMS de komende jaren mogelijk gaat veranderen.

Voor 2024 hebben deze veranderingen nog geen voorziene impact. Op het moment van schrijven van dit jaarplan zijn we met NPO in gesprek over de lange termijn. Wat is, over drie jaar, de positie van POMS in het totale landschap? En wat is dan de logische rol van de VPRO daarin? Zijn we nog bouwer en leverancier of hebben we een andere rol?

Wij hebben altijd op het standpunt gestaan dat POMS, als systeem voor invoer en uitlezen van metadata, een cruciale rol speelt in de bedrijfsvoering van de omroepen; en dat het goed is dat de omroepen daarom invloed uitoefenen op de doorgaande ontwikkeling van dit product. De gesprekken met NPO zijn positief en verlopen in goede sfeer; maar onze inzet zal wel blijven dat de omroepen een vorm van zeggenschap houden over de ontwikkeling van deze cruciale infrastructuur.

HUMAN

HUMAN is een belangrijke afnemer van de diensten van I&DM en gaat volop mee in de hierboven beschreven CMS-transitie, en zal bovendien aansluiten bij de onderzoeken die we rond publieksparticipatie, interactie en AI in het Medialab uitvoeren. Specifieke doelen die HUMAN hierbij heeft zijn om de publieksbetrokkenheid te vergroten en de omroep zo een steviger maatschappelijke verankering te bezorgen.

Daarnaast heeft HUMAN ambities om een actiever nieuwsbrievenbeleid te voeren, en daarbij gebruik te maken van dezelfde instrumenten die de VPRO gebruikt. Net als de VPRO wil HUMAN zijn databeleid verder professionaliseren. Het wil daarvoor een eigen datateam opzetten, en daarbij deels gebruik maken van de technische infrastructuur die bij I&DM wordt ontwikkeld.

Zakelijk

Productieleiding

Het mediapakket voor 2024 ziet er qua omvang goed uit. We verwachten dat we binnenkort toezeggingen krijgen van de NPO voor soorten videoprogrammering die we de komende jaren willen maken en de bijbehorende personele bezetting. Gezien de goede vooruitzichten werken we ook in 2024 met vier productieleders, deels parttime, omdat ook HUMAN de programmering zal opschalen naar minimaal het garantiebudget. Samen met de hoofdredacties en de teamsamenstellers zullen de productieleders in 2024 zorgdragen voor begrotingen, werkwijzen en rapportages, die voldoen aan doelmatigheid en efficiëntie. Producieren binnen door de NPO opgegeven bandbreedten blijft een uitdaging, enerzijds door de productionele werkwijze en het kwalitatief hoge ambitieniveau van onze makers en eindredacteuren, anderzijds door de druk op de vergoedingen voor freelancers door branchebrede gesprekken en prijsstijgingen. Hoofdredactie en productieleiding zullen samen optrekken om (bij) te sturen waar nodig.

Groen produceren zal aandacht krijgen. We zullen aan de verplichtingen, die er mogelijk van NPO komen, voldoen. Productieleders hebben regelmatig overleg met het Groen team over concrete mogelijkheden. Producers zullen meehelpen duurzaamheid een vast onderdeel te laten worden van ons DNA door bijvoorbeeld Albert in te zetten voor inzicht in de voetafdruk van producties, door groen produceren mee te nemen in redactievergaderingen en kickoffs en door het gebruik van de elektrische My wheels deelauto te stimuleren.

De koppels eindredacteur en producer zijn verantwoordelijk voor de mediamix per titel en dat is inmiddels al behoorlijk vanzelfsprekend geworden. De diversiteit in de producersgroep kan nog verder groeien, maar de groep is wel goed op de hoogte van (nieuwe) mogelijkheden van produceren, zoals bv 'verticaal' en/of met mobiele telefoon draaien, kleinere ploegen waar mogelijk, voortdurend alert zijn op (on)mogelijkheden die AI-tools bieden, montage en vernieuwende tools voor beeldtaal voor animatie, thumbnails en trailers. Meer en meer worden de productieprocessen tussen VPRO en HUMAN gelijkgetrokken. De productieleiding zal in 2024 het competentie management ingezet door P&O meenemen in de ontwikkelcyclus. Mocht er in 2024 wijzigingen in genrebeleid van de NPO en het gebruik van de mediamodule worden voorgesteld, zien we dat met vertrouwen tegemoet. We zijn voorbereid en flexibel genoeg aanpassingen op de vangen.

Ketenzaken

De ontwikkelingen bij de NPO op het gebied van integraal programmeren, het inrichten van een nieuwe uitzendstraat (het zogenaamde Video Publicatie Platform, VPP), het daarmee samenhangend herinrichten van een aantal keten-werkzaamheden en het (her)definiëren van afspraken omtrent de vastlegging van (meta)data heeft op een aantal vlakken potentiële gevolgen voor de werkwijzen van de VPRO en HUMAN. Bij de NPO heeft dit proces enige vertraging opgelopen, hier zal in 2024 meer duidelijkheid in komen. Ketenzaken blijft hierbij nauw betrokken en zal de schakel blijven tussen de NPO en de VPRO en HUMAN om de gevolgen van alle ontwikkelingen door te vertalen naar onze organisatie. Ook is de afdeling Ketenzaken aangewezen als aanspreekpunt voor zaken die betrekking hebben op NICAM/Kijkwijzer.

Productiefaciliteiten

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

kosten en risico's door meer samenwerken. We verzorgen aanbestedingen voor onder andere meer-camera, licht en studiowerken. In 2023 zijn er camera's geplaatst in de podcast studio WPM4 waarmee we podcasts met beelden kunnen ondersteunen voor bijvoorbeeld gebruik op de socials. We finetunen het gebruik op basis van ervaring en zullen dat blijven doen in de eerste helft van 2024.

Productiefaciliteiten werkt al enkele jaren samen met andere omroepen, het meest intensief met de NTR. Door samen te werken realiseren we schaalvergroting, met als gevolg minder aanschafkosten, meer kennis over bijvoorbeeld security issues en minder kwetsbaarheid bij uitval van medewerkers. Met de EO, BNNVARA en de NTR kijken we naar nieuwe mogelijkheden om onze gebruikers nog beter te kunnen helpen.

2024 staat grotendeels in het teken van het in kaart brengen van onze grote hoeveelheden data en die makkelijker deelbaar, bruikbaar en veiliger te maken voor iedereen. Met HUMAN trekken we verder op qua verzekeringen, faciliteiten en integratie van spullen. In samenwerking met de NPO en de andere omroepen dragen we bij aan de technische visie van de nieuw te bouwen uitzendstraat van de NPO.

ICT

Jaarlijks staat er minstens één grote vervangingsinvestering voor een deel van de hardware of software op de begroting. De gemiddelde levensduur van ICT-apparatuur is 4 à 5 jaar. We rekken dit vaak al op naar 6 à 7 jaar door duurzaam gebruik. Door deze langere levensduur hebben we wel te maken met apparatuur die technische problemen krijgt, doordat het 7x24 uur staat te draaien, waardoor de kans op storingen significant toeneemt. Ook is het zo dat na een periode van meerdere jaren de support niet meer geleverd kan worden door technische ontwikkelingen (er komen geen software patches meer uit) of zijn reserveonderdelen niet meer verkrijgbaar of worden deze te duur. In 2024 worden de edge-componenten van het wifi netwerk vervangen en het wifi netwerk zelf. Ook wordt ongeveer 25% van de laptops vervangen.

Het huidige CRM-systeem is inmiddels 7 jaar oud. Door de huidige technologische ontwikkelingen is het systeem inmiddels verouderd en begint beperkingen te vertonen in integratiemogelijkheden en gebruikersefficiëntie. Om een robuust, veilig en toekomst bestendig systeem te behouden en de leden, donateurs en abonnees goed te blijven bedienen is een upgrade in 2024 noodzakelijk.

Conform het informatiebeveiligingsbeleid van VPRO en HUMAN vindt er jaarlijks een security audit van de ICT-systemen plaats. In 2023 lag de focus op de interne kantoorautomatisering infrastructuur en de *cloud*. De meest urgente aanbevelingen zijn inmiddels doorgevoerd en de risico's in de classificatie medium en lager zullen in Q1 en Q2 van 2024 worden opgevolgd.

Huisvesting

De VPRO en HUMAN willen graag een gebouw dat zo duurzaam mogelijk is. Daarom gebruiken we sinds een aantal jaren groene stroom, letten we op stroomverbruik en proberen we het gasverbruik te verminderen. In 2023 heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar de mogelijkheden van een warmte-koude oplossing samen met BNNVARA en NTR. Aan de VPRO is geadviseerd om de ketels nog niet te vervangen omdat het nu economisch niet rendabel is. Er ligt een plan om vanaf 2025 in stappen het pand onderhanden te nemen. Tegelijk ligt er vanuit het MT een nadrukkelijk verzoek om mogelijke investeringen naar voren te trekken om de doelstelling van een significante vermindering van de CO2-voetafdruk te realiseren. In 2024 zal met behulp van de architect

onderzocht worden wat alle bouwkundige mogelijkheden zijn om het pand duurzamer te maken.

We zullen in ieder geval in 2024 de ledverlichting vervangen. Met het vervangen van TL door LED liep de VPRO jaren geleden al voorop qua duurzaamheid. De huidige LED-oplossing heeft helaas een productiefout die al jaren geleden is ontdekt en waar inmiddels de garantie van verloopt. Dit noodzaakt de VPRO om de huidige tubes te vervangen door een robuuster en nog energiezuiniger model.

Hospitality

Het restaurant is begin 2023 heringericht. Het restaurant wordt sindsdien steeds vaker door collega's gebruikt als plek om neer te strijken voor een overleg, om te werken of even te relaxen. Dit was een belangrijk uitgangspunt voor het herinrichten. Ook zijn we blij met het verplaatsen van de coffee corner waar de drukte flink is toegenomen en de omzet, vergeleken met voor corona, bijna is verdubbeld. In 2024 zal de entree bij de receptie en het terras opnieuw worden ingericht.

In onze manier van werken binnen het restaurant staat verduurzaming voorop. Het assortiment bestaat inmiddels voor 90% uit vega en vegan artikelen en 10% uit producten met vlees, voornamelijk snacks. Door hogere inkooprijzen is het een uitdaging om het assortiment voor onze medewerkers betaalbaar te houden. Opvallend is dat er tijdens de vakanties geen echte dip waar te nemen is qua drukte in het restaurant en coffee corner. Dit zorgt voor meer continuïteit in de bedrijfsvoering.

Voor de receptie had het incident van september toen een man met een wapen binnenkwam om Tim Hoffman van BOOS te bedreigen veel impact. Gebleken is dat ons receptie team juist heeft gehandeld en goed in staat is om mee te bewegen in dit soort situaties. In 2024 zullen we met een veiligheidstraining bewustzijn en vaardigheden verder versterken. Ook blijft het belangrijk om doorlopend af te stemmen met de communicatieafdelingen en ledenservices van de verschillende omroepen bij spraakmakende uitzendingen of andere gebeurtenissen die impact kunnen hebben op wie ons pand binnenkomt of anderszins contact opneemt.

Personeel & Organisatie

In 2024 is de activering en uitvoering van het personeelsbeleid één van de belangrijkste speerpunten. Hiermee sluit de afdeling P&O aan met instrumenten die bijdragen aan de visie en missie van de VPRO en HUMAN om een meer diverse en inclusieve omroep te zijn. De afdeling P&O ondersteunt de organisatie door het P&O beleid vorm te geven, onder andere door instrumenten te ontwikkelen, in de werving- en selectieprocedures te adviseren en deze te faciliteren, opleidingen en trainingen op maat te (laten) ontwikkelen en deelname te stimuleren. Sinds 1 januari 2022 vormen de VPRO en HUMAN formeel een samenwerkingsomroep en is de dienstverlening aan de beide organisaties gelijk, tenzij maatwerk vereist is. De activiteiten die we in 2024 in ieder geval gaan uitvoeren om vorm aan te geven aan de ambities zijn:

Ontwikkeling medewerkers

Iedere medewerker kan gebruikmaken van individuele ontwikkelfaciliteiten, zoals een opleiding of training op vakinhoudelijk of persoonlijk gebied. P&O faciliteert dit en beheert het opleidingsbudget. De ambitie was om 2023 het aanvraagproces voor opleidingen gedigitaliseerd te maken via HR2day. Dit proces bleek technisch ingewikkelder dan verwacht. Met ingang van januari 2024 wordt het digitale proces ingevoerd. Daarnaast maken steeds meer medewerkers gebruik van de door ons aangeboden TMA (Talent Motivatie Analyse) om hun drijfveren en talenten in kaart te brengen. Dit helpt hen bij het beantwoorden van loopbaanvraagstukken en hoe zij met meer plezier en motivatie hun werk kunnen inrichten en draagt hiermee bij aan duurzame inzetbaarheid.

Medewerkers en leidinggevenden hebben aangegeven dat ze behoefte hebben aan een andere vorm van het voeren van ontwikkelgesprekken om te praten over ambities, doorgroeimogelijkheden en de toekomst. In oktober 2023 is een eerste stap gezet met het MT om competentie management onderdeel te gaan maken van de ontwikkelcyclus. Voor elke functiegroep zal worden bepaald welke specifieke competenties en bijbehorend gedrag van belang is voor de functie. Deze competenties zullen, samen met het overall functioneren en potentieel van de medewerker onderdeel worden van de ontwikkelcyclus. De 360 graden feedback methode wordt hier onderdeel van. Het betreft een omvangrijk project dat uitgerold wordt onder begeleiding van een deskundige en voorgelegd zal worden voor instemming bij de Ondernemingsraad. Deze vernieuwde toepassing van de ontwikkelcyclus heeft tot doel om eerlijk en constructief gesprekken te kunnen voeren over ambities en ontwikkeling.

Een belangrijk doel met de nieuwe ontwikkelcyclus is om het opleidingsbeleid concreter vorm te kunnen geven. Vanuit de gesprekken kunnen leidinggevenden beter aangeven wat er vereist of gewenst is om de individuele medewerkers en/of het team beter te faciliteren in hun ontwikkeling. De afdeling P&O kan in overleg met leidinggevenden dan een nog passender opleidingspakket aanbieden.

Continue verbetering van het werving en selectieproces

Wij kennen binnen de VPRO en HUMAN sinds 2022 het 'Draaiboek Inclusief selecteren'. Met dit draaiboek worden vacaturehouders en selectiecommissies ondersteund in het inclusief selecteren van nieuwe medewerkers. Wij toetsen alle vacatures op inclusief taalgebruik om een zo breed mogelijke doelgroep te bereiken. Tevens vragen we sollicitanten om een aantal specifieke vragen voor de betreffende functie te beantwoorden en laten daarmee steeds vaker de klassieke sollicitatiebrief vervallen. Ook de VPRO en HUMAN merken dat de arbeidsmarkt krappere is geworden en daardoor zijn de wervingsactiviteiten vergroot en is het wervingsbudget iets opgehoogd voor 2024.

In 2024 gaan wij onze wervingsactiviteiten gericht inzetten om medewerkers met een arbeidsbeperking te werven. Wij zijn in gesprek met partijen die hierin bemiddelen en ondersteunend zijn richting P&O en leidinggevenden.

Trainees

Eén van de projecten die bijdraagt aan een meer inclusieve organisatie is het *traineeship* voor jong divers (onderzoeks)journalistiek talent in samenwerking met HUMAN, de NPO, en vier andere omroepen. Het traineeproject een groot succes. De trainees hebben veel baat bij het uitgebreide opleidings- en coachingstraject dat onderdeel is van het *traineeship* maar de *coaching on the job* is wat hen tot grote hoogte brengt. In september 2023 is de vierde lichting gestart. De NPO beraadt zich op een mogelijk vervolg voor september 2024.

Onboarding

In 2022 heeft de afdeling P&O de *onboardingsapp* 'VPRO start' ontwikkeld en ingevoerd. In 2023 hebben wij het gebruik hiervan gemonitord. Wij merken dat nieuwe medewerkers er enthousiast mee beginnen maar de *onboardingsjourney* meestal niet afmaken. Om dit te verbeteren zal er een technische aanpassing komen om de toegankelijkheid van de app te verhogen en in 2024 zullen wij vooral ook leidinggevenden geregeld wijzen op en herinneren aan het belang van deze app die er mede voor zorgt dat nieuwe collega's zich eerder thuis voelen bij de VPRO en sneller de weg weten te vinden in de Villa. Ook wil de afdeling P&O in 2024, in aanvulling op 'VPRO start' per kwartaal de nieuwe medewerkers die in dienst zijn getreden uitnodigen voor een persoonlijke kennismaking en om vragen naar aanleiding van de eerste periode of de app te beantwoorden.

Welzijn medewerkers

Het P&O menu voor duurzaam werken 'Zoek het zelf maar uit' wordt steeds beter gevonden door de collega's van de VPRO en HUMAN. Ook in 2024 blijven we aandacht geven aan het bestaande aanbod op het gebied van welzijn, talentontwikkeling, lichaam en verlov. Naast het bestaande aanbod zullen wij ook in 2024 specifieke P&O *boosts* aanbieden die passen bij de behoefte in de organisatie. Bijvoorbeeld over feedback geven, vragen en ontvangen, het modereren van sociale media, timemanagement, maar ook inzake sociale en fysieke veiligheid.

Op het gebied van mentaal en fysiek welzijn biedt P&O een regulier aanbod met onder andere een preventief spreekuur bij de bedrijfsarts en de mogelijkheid tot een stoelmassage met een beperkte eigen bijdrage voor de medewerkers, maar ook onbeperkte (online) ondersteuning door erkende psychologen. Tevens worden masterclasses en groepsessies geboden met informatie op dit vlak en worden er mindfulness-sessies aangeboden. Daarnaast biedt de 'Waar je werkt-regeling' de mogelijkheid om, onder bepaalde voorwaarden, €750 te besteden in de online thuiswerkwinkel om de thuiswerkplek verantwoord in te richten.

Sociale veiligheid

Het behouden en bevorderen van sociale veiligheid blijft prioriteit voor de VPRO en HUMAN. Als vervolg op de workshop 'Professioneel gedrag op de werkvloer' die in 2023 door bureau BeHr is gegeven aan alle leidinggevenden zal in 2024 een verdiepende training - gericht op de aanspreekverantwoordelijkheid van leidinggevenden - worden aangeboden. Tevens wordt de basistraining 'Professioneel gedrag op de werkvloer' specifiek voor medewerkers in 2024 georganiseerd voor alle CAO-medewerkers van de VPRO en HUMAN. De interne gedragscode en klachtenregeling zullen ook in 2024 regelmatig onder de aandacht worden gebracht, o.a. door de twee interne vertrouwenspersonen en de externe vertrouwenspersoon.

In de loop van 2024 zal een gerichte vorm van medewerkersonderzoek worden ingezet. De afdeling P&O is in gesprek met partijen en hiermee op zoek naar een nieuwe partner om een modernere vorm van medewerkersonderzoek (bijv. door middel van kleinere pulse-onderzoeken) te introduceren bij de VPRO en HUMAN. Uiteraard zal dit eerst worden voorgelegd aan de ondernemingsraad alvorens het wordt doorgevoerd.

Arbobeleid en ziekteverzuim

Zorgvuldig beleid omtrent arbeidsomstandigheden en verzuimmanagement blijft een belangrijk punt van aandacht voor de afdeling P&O. In 2023 is het Sociaal Medisch Teamoverleg (SMT) tussen bedrijfsarts, leidinggevende, P&O in enkele gevallen ingezet. Ook in het komende jaar moet dit benut worden om meer te grip krijgen op langdurig verzuim.

P&O zal – wanneer daar behoefte aan is bij leidinggevenden – in 2024 een workshop aanbieden voor leidinggevenden waarin aandacht wordt besteed aan (het voorkomen van) verzuim. Het gaat dan over het herkennen van signalen, frequent, kort en langdurig verzuim en het re-integratieproces, alsmede de rol van de arbodienst.

In het kader van fysieke veiligheid worden vanaf 2023 jaarlijks trainingen gegeven aan medewerkers die werken in risicogebieden, in het binnen- of buitenland. Dit betreft zowel medische trainingen als veiligheidstrainingen.

Toelichting Eigen Bijdrage 2024

In 2024 hebben we € 3.210.000 aan Eigen Bijdrage te besteden.

Het merendeel van dit bedrag (€ 2.600.000) wordt ingezet t.b.v. onze audio en video programmering, te weten:

- € 1.680.000 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 waar we vanuit de OCW-begroting niet genoeg middelen ontvangen om de programma's te maken zoals wij voor ogen hebben. Voorbeelden van deze programma's zijn voor Audio: *3voor12*, *Bureau Buitenland*, *Een Uur Cultuur*, *Nooit meer slapen* en *OVT*. Voor onze audioprogrammering is er minder Eigen Bijdrage nodig dan in 2023 omdat een deel ervan is omgelegd naar OCW. Voor Video investeren we o.a. in *De Avondshow* (ook een deel omgelegd naar OCW), *Argos*, internationale documentaire, *Frontlinie*, *De Wereld van de Chinezen* en *Afropoanen*. Ook leggen we Eigen Bijdrage op Talentplekken, investeren we in redactioneel werk voor de CMS-migratie en outreach projecten en financieren we het tekort op de 5%.
- Voorts leggen we € 200.000 op de VPRO School, Presentatoren en project Deadline.
- € 450.000 gaat naar innovatie en ontwikkeling van nieuwe VPRO-titels voor zowel de lineaire als de non-lineaire (*on demand*) distributiekkanalen, waarbij ook dit jaar veel aandacht voor (online) programmering voor een jongere en meer diverse doelgroep,
- € 270.000 gaat naar Dorst. Het platform waar jonge makers onder begeleiding van ervaren makers, vernieuwende en grensverleggende ideeën kunnen uitwerken tot programma's.

De afdeling I&DM ontvangt in 2022 een bedrag van € 420.000 aan Eigen Bijdrage. Van dit bedrag wordt € 220.000 besteed aan innovatieve projecten en conceptontwikkeling. Deze onderscheidt zich van conceptontwikkeling 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. De overige € 200.000 betreft een eenmalige investering in de (technische) migratie van het CMS.

Er is € 190.000 beschikbaar ten behoeve van de inzet Vereniging Sponsoring/Media partnerships. Dit bedrag investeren we in ons culturele netwerk en in de strategische samenwerking met verschillende partners.