



2021-2025

# BEHEERSOVEREENKOMST

Tussen de Vlaamse Gemeenschap & de Vlaamse Radio- en  
Televisieomroeporganisatie



Vlaanderen  
verbeelding werkt



# Inhoud

	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Missie van de VRT: Media die er écht toe doen</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Context: De snel wijzigende omgeving waarbinnen de VRT ageert</b>	<b>9</b>
	2.1 – Een wijzigende samenleving	9
	2.2 – Lineaire mediaconsumptie niet langer de enige referentie	10
	2.3 – Internationalisering zet druk op lokale media	12
	2.4 – Desinformatie, filterbubbels en polarisering	13
	2.5 – Een steeds meer sturende rol voor technologie en data	14
<b>3</b>	<b>Strategische doelstellingen en ambities</b>	<b>16</b>
	SD1 – Relevant voor en dicht bij Vlaanderen	16
	SD2 – Voor iedereen een breed, kwalitatief en in toenemende mate digitaal aanbod	20
	SD3 – Betrouwbare informatie als gemeenschappelijk referentiepunt	26
	SD4 – De Vlaamse cultuur en creativiteit stimuleren	31
	SD5 – Durven innoveren en gebruik maken van technologie voor maatschappelijke impact	36
	SD6 – Samen het media-ecosysteem sterk houden	40
<b>4</b>	<b>Organisatie, toezicht en financiën</b>	<b>45</b>
	4.1 – Een slagkrachtige en performante organisatie	45
	4.2 – Transparantie en toezicht	51
	4.3 – Nieuwe diensten	55
	4.4 – Financieel kader	57
	4.5 – Uitvoering en sancties bij niet-naleving	64
<b>5</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>65</b>
	5.1 – Aanbodsmerken	65
	5.2 – Begrippenkader	66
	5.3 – Financieel plan	69
	5.4 – Projectie ESR-resultaat	70



# Inleiding

Deze beheersovereenkomst kadert de werking van de publieke omroep **voor de periode 2021-2025**. Een periode waarin de snelheid van veranderingen in het medialandschap alleen maar zal toenemen. Dat vraagt om een ambitieuze beheersovereenkomst, die haar **blik al verder dan 2025** legt. Het vereist een beheersovereenkomst die rekening houdt met de onvoorspelbaarheid van de media(r)evolutie, die voldoende flexibiliteit invoert om in te spelen op nieuwe trends en fenomenen en dit steeds binnen de grenzen van de publieke opdracht van de VRT.

Het mediagebruik en -aanbod evolueert steeds sneller. De digitalisering van het mediagebruik en -aanbod zorgt voor enorme opportuniteiten. Er zijn ontelbare manieren om de mediagebruiker te informeren, te inspireren en te verbinden. Het is mogelijk om 'media' terug uit te vinden, te experimenteren met nieuwe formaten, via slimme algoritmes te connecteren met doelgroepen die zich al eens afwenden van de Vlaamse media, en aanbod te personaliseren zonder te vervallen in een meer-van-hetzelfde-logica, maar juist de serendipiteit, de ontdekking te stimuleren.

Die nieuwe omgeving met sociale media, internationale platformen en aanbod van consumenten zelf brengt ook uitdagingen. De VRT moet zorgzaam omgaan met een aantal evoluties waarmee de mediagebruiker geconfronteerd wordt zoals desinformatie, misbruik van data, het beschermen van de privacy en polarisering. Het medialandschap wordt competitiever met veel meer spelers, ook ruim buiten wat we traditioneel onder media verstaan. Denk bijvoorbeeld aan sociale mediaplatformen. Tezelfdertijd internationaliseert de markt en zijn er verregaande consolidatie- en concentratiebewegingen die een mogelijks negatieve impact kunnen hebben op het pluralisme, de diversiteit van de Vlaamse media en de Vlaamse verankering van de mediasector.

Zeker is dat niet enkel de **media**, maar ook de **samenleving** in haar geheel voor **grote uitdagingen** staat. Waar de veranderingen in media vaak leiden tot vervlakking of polarisatie, vertaalt zich dat in de samenleving in isolatie en een 'atomisering' van de maatschappij: ieder zijn eigen gelijk, zijn eigen interessebubbel, zijn eigen mediagebruik. De publieke omroep heeft daarom niet enkel een opdracht te vervullen in het medialandschap, maar ook in de hele samenleving. Hoe harder de samenleving (en het mediagebruik) individualiseert, hoe belangrijker de verbindende en inspirerende kracht van de VRT wordt.

Het verschil tussen 'oude' en 'nieuwe' media houdt op te bestaan, internationale sociale mediaplatformen worden groter, evenals het belang dat de consument hecht aan lokale media-inhoud die dichtbij staat. Desinformatie doet het vertrouwen in nieuws afnemen. We gaan een periode tegemoet waarin het belangrijker dan ooit is dat de publieke omroep samen met diverse partners ervoor zorgt dat onze Vlaamse media divers, pluralistisch, kwaliteitsvol en lokaal verankerd blijven en dat mediagebruikers zich verbonden blijven voelen met het aanbod van die Vlaamse media.

**De VRT moet zich heruitvinden om haar belangrijke rol in de samenleving te kunnen blijven spelen.** Een democratische samenleving heeft nood aan een publieke omroep die midden de Vlamingen staat

en resoluut gaat voor het realiseren van maatschappelijke impact. Systemische verandering zal nodig zijn binnen de VRT om die rol duurzaam en ambitieus te kunnen opnemen. Deze **beheersovereenkomst** wil daarom **een toekomstgericht en helder kader** bieden dat het mogelijk maakt om snel en daadkrachtig in te spelen op veranderingen in het medialandschap en de samenleving. Deze beheersovereenkomst geeft een duidelijke richting aan met heldere en eenvoudige afspraken waarbij gefocust wordt op de kernverwachtingen die er zijn ten aanzien van de publieke omroep. Evalueren doen we met 39 concrete kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) die waardevolle informatie geven over de daadwerkelijke prestaties van de VRT en de geïndiceerde doelstellingen ook echt aanvuren.

Deze beheersovereenkomst heeft betrekking op de periode 2021-2025. Ze bevat de **strategische doelstellingen** van de VRT, meer **concrete operationele doelstellingen** en **KPI's**.

De beheersovereenkomst geeft meer dan ooit uiting aan een vertrouwen dat de Vlaamse overheid stelt in de VRT en de verantwoordelijkheid die de publieke omroep ten aanzien van zijn aandeelhouder en de Vlaamse mediagebruikers heeft om zijn taak zo goed en efficiënt als mogelijk uit te voeren.

De basisvisie van deze beheersovereenkomst is om niet langer als traditionele radio- en televisieomroeporganisatie, maar als **publieke mediaorganisatie** met focus op audio en video een **maatschappelijke taak ter versterking van de Vlaamse samenleving in Vlaanderen en Brussel** op te nemen. In een mediasector die gekenmerkt wordt door nooit geziene internationalisering en tal van uitdagingen die daarmee gepaard gaan op vlak van lokale productie en desinformatie, kan en moet de publieke omroep een unieke rol spelen door dicht bij alle Vlamingen te staan, haar maatschappelijke en breed-educatieve opdracht voorop te stellen, correcte informatie en duiding aan te bieden in de strijd tegen desinformatie, en dit alles op een toekomstgerichte en in toenemende mate digitale manier.

We schuiven **6 strategische doelstellingen** naar voren:

1. Relevant voor en dicht bij Vlaanderen
2. Voor iedereen een breed, kwalitatief en in toenemende mate digitaal aanbod
3. Betrouwbare informatie als gemeenschappelijk referentiepunt
4. De Vlaamse cultuur en creativiteit stimuleren
5. Durven innoveren en gebruik maken van technologie voor maatschappelijke impact
6. Samen het media-ecosysteem sterk houden

De VRT werkt permanent aan de realisatie van deze doelstellingen en dit doorheen haar aanbod, over de merken heen. De VRT realiseert haar opdracht in volle redactionele en operationele onafhankelijkheid.



# 1

## Missie van de VRT: Media die er écht toe doen

De VRT wil alle Vlamingen informeren, inspireren en verbinden, en zo de Vlaamse samenleving versterken.

De VRT moet als dienstverlenende en publieke organisatie een bijzondere positie innemen in de samenleving.

- De VRT biedt een **kwaliteitsvol en onderscheidend aanbod** aan op vlak van informatie, cultuur, educatie, ontspanning en sport. Dit komt voort uit zowel interne als externe creativiteit en is vernieuwend. De VRT durft creatieve grenzen verleggen. Ze wil met haar aanbod alle mediagebruikers bereiken en de Vlaamse samenleving in al zijn verscheidenheid aan bod laten komen.
- De VRT speelt een belangrijke rol in het stimuleren van het brede maatschappelijke debat en heeft een **plaats in het leven van alle Vlamingen** en dit over generaties heen. Kinderen, jongeren, laaggeletterden, personen met een buitenlandse herkomst en mensen met een handicap zijn groepen waar de publieke omroep extra aandacht voor heeft.
- Met het oog op het relevant zijn voor zoveel mogelijk Vlamingen, streeft de VRT naar een **breed bereik**. Ze ambieert op die manier een **maatschappelijke impact**: het versterken van de democratie, het politiek, sociaal en cultureel burgerschap, én de samenleving door bij te dragen aan een maatschappelijk en pluralistisch debat, de samenleving te documenteren en het stimuleren van de cultuur- en taalbeleving en de Vlaamse identiteit en diversiteit.

De VRT is niet zomaar een mediabedrijf. Ze is een organisatie, een NV van publiek recht, die met een mandaat van de overheid en van alle Vlaamse burgers in alle onafhankelijkheid een maatschappelijke missie waarmaakt. Toekomstgericht en met ambitie werkt de VRT iedere dag aan media die er écht toe doen.

De VRT:

- is er voor alle Vlamingen;
- is betrouwbaar in haar informatie- en duidingsaanbod, is onpartijdig en onafhankelijk en steunt op de redactionele autonomie;
- draagt de Vlaamse identiteit in al haar verscheidenheid uit en laat de diversiteit in de samenleving zien;
- is creatief, innoverend en duurzaam;
- streeft naar een excellente en kwaliteitsvolle dienstverlening;
- rapporteert op een open en transparante manier over de uitvoering van haar opdracht.





## 2

# Context: De snel wijzigende omgeving waarbinnen de VRT ageert

De VRT zal haar publieke opdracht de komende jaren binnen een snel wijzigend medialandschap uitvoeren. De bepalingen in deze beheersovereenkomst moeten tegen de achtergrond van ondergeschetste context begrepen worden. Flexibiliteit om (vanuit de ambitie de publieke opdracht krachtadig te kunnen realiseren) in te spelen op het wijzigend mediagebruik, markt(r)evoluties en een transformerende samenleving is daarbij cruciaal. Enkel indien de publieke omroep zich kan aanpassen aan al die transformaties, zal hij slagen in zijn missie.

## 2.1 – EEN WIJZIGENDE SAMENLEVING

Een sterke universele publieke omroep biedt een structurele garantie op geïnformeerd en betrokken burgerschap en op sociale cohesie. Hij investeert in gemeenschappelijke verhalen en moet dat doen voor alle Vlamingen, dus ook diegenen die vandaag minder aansluiting vinden bij de VRT. Een toekomstgerichte publieke omroep zet in op informatie, maatschappelijke impact en verbinding. Hij doet dat vanuit gedeelde waarden en met verhalen die bijdragen aan een Vlaanderen waarin iedereen zich herkent en iedereen zich erkend voelt.

De samenleving verandert voortdurend. Er is vandaag een andere visie op thema's zoals bijvoorbeeld gendergelijkheid, de vergroening van de economie, het onderwijs, ... De transitie van een industrieel tijdperk naar een globale informatiesamenleving brengt kansen, maar creëert bij sommigen ook het gevoel dat niet iedereen kan genieten van de voordelen van die transitie. Corona heeft bovendien structureel de samenleving geïmpacteerd. Onze kijk op werken, gezondheidszorg, onderwijs en mobiliteit is allicht diepgaand gewijzigd en dit voor de komende jaren. De pandemie heeft ons ook geleerd dat er een grote noodzaak is om alle Vlamingen mee te krijgen in de transitie naar een digitale samenleving en economie.

Na afloop van deze beheersovereenkomst zullen Vlaanderen en Brussel er weer anders uitzien. Migratie bijvoorbeeld zorgt ervoor dat Vlamingen meer in contact komen met personen met een andere achtergrond, dan wel dat ze zelf een meer diverse achtergrond zullen hebben. Het aantal mensen met een buitenlandse herkomst stijgt waarschijnlijk van 20% naar bijna 30% van de bevolking in 2030.<sup>1</sup> In grote steden zoals Brussel en Antwerpen heeft een meerderheid van de kinderen en jongeren een achtergrond van buitenlandse herkomst. In 2018 rapporteerde de stad Antwerpen dat 74,8% van de kinderen jonger dan 11 jaar een achtergrond van buitenlandse herkomst heeft; voor

---

<sup>1</sup> Statbel, Bevolkingsvooruitzichten Particuliere huishoudens per gewest, 2020, statbel.fgov.be.

jongeren tussen 12 en 17 jaar is dat 70,5%.<sup>2</sup> Ook de levensverwachting in Vlaanderen stijgt. Wat ertoe leidt dat het aantal ouderen verder toeneemt.

Daarnaast dreigt er een digitale kloof te ontstaan tussen zij die wel en zij die niet over de nodige digitale competenties beschikken. Het profiel van de Vlaamse mediagebruiker zal dan ook anders en meer divers zijn. De VRT heeft meer dan andere mediabedrijven de opdracht om er voor al deze verschillende groepen te zijn.

De diverse samenleving brengt dus zeker uitdagingen met zich mee op het vlak van geïnformeerd burgerschap en de noodzakelijke maatschappelijke cohesie. Meer dan ooit zal het een noodzaak zijn om de gedeelde werkelijkheid onder alle Vlamingen te vergroten en de verbondenheid tussen al die mensen te stimuleren.

## 2.2 – LINEAIRE MEDIACONSUMPTIE NIET LANGER DE ENIGE REFERENTIE

De VRT heeft nog steeds een zeer belangrijke rol te vervullen op het vlak van lineair kijken en luisteren. Ze zal echter wendbaar moeten kunnen inspelen op de veranderingen in de mediasector en resoluter de ‘digitale switch’ moeten maken. Ze moet innoveren op het vlak van formats, zowel lineair als niet-lineair aanbod tot bij consumenten brengen, en sterker inzetten op een gewijzigd gebruik van media. De noden van de mediagebruiker komen hierbij meer dan ooit centraal te staan. Dat betreft niet het aanbod alleen, maar heeft ook te maken met aggregatie, curatie en distributie. Steeds meer aandacht zal gaan naar de gebruikservaring die gecreëerd wordt. Het onderscheid tussen lineair en niet-lineair aanbod vervaagt hierin. Lineaire en niet-lineaire consumptie zijn evenwel geen communicerende vaten. De VRT houdt daar rekening mee.

Het consumeren van traditionele radio en televisie is voor een groot deel van de Vlamingen nog altijd een dagelijkse gewoonte. Op een gemiddelde dag luistert zo’n 78% van de Vlamingen naar de lineaire radio en kijkt zo’n 68% van de Vlamingen lineaire televisie<sup>3</sup>. Maar het klassieke mediagedrag is door de komst van nieuwe en digitale media het voorbije decennium sterk veranderd. Voor een steeds groter wordende groep mensen is lineaire mediaconsumptie niet langer de referentie. We gaan naar een nieuwe mix van een sterk live-aanbod in het hier en nu met een rijker en groeiend aanbod-op-aanvraag. Dat geldt zowel voor audio als voor video en gaat tevens gepaard met een explosie aan nieuwe digitale formaten.

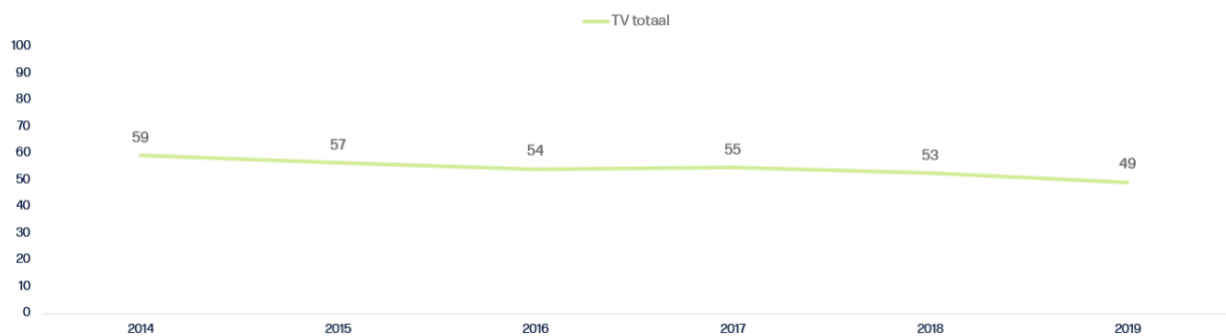
---

<sup>2</sup> Zie [https://stadincijfers.antwerpen.be/databank/Report?id=demografie\\_parents&input\\_geo=antwerpen\\_1](https://stadincijfers.antwerpen.be/databank/Report?id=demografie_parents&input_geo=antwerpen_1).

<sup>3</sup> CIM, Radiostudie/Televisiestudie, 2019.

De digitale generatie laat zich niet leiden door vaste structuren zoals lineair kijken op een vast scherm en op vaste tijdstippen. Waar zes jaar geleden nog 59% van de 16- tot 34-jarigen elke dag naar lineaire televisie keek, is dat vandaag slechts 49% (zie figuur 1). Dat is een relatieve daling met bijna 17%. Dat zorgt er uiteraard voor dat de creatie van gedeelde momenten en het versterken van de sociale cohesie een grotere uitdaging wordt.

## % van 16-34j dat dagelijks lineaire televisie kijkt



Figuur 1: Evolutie bereik lineaire televisie, 24u, Live +7 (Bron: CIM, 2020)

Onderzoek voorspelt dat in 2023, dus tijdens de looptijd van deze beheersovereenkomst, het niet-lineaire kijken voor de groep 18 tot 44-jarigen in prime time groter zal zijn dan de lineaire consumptie.<sup>4</sup> Bij kinderen merken we eenzelfde evolutie waarbij lineaire mediaconsumptie meer en meer wordt aangevuld met niet-lineaire consumptie. En ook bij radio merken we dat het publiek meer haar weg vindt naar alternatief aanbod van bijvoorbeeld Spotify, YouTube en Deezer. Daarbij komt dat de lockdown en andere corona-maatregelen de tendenzen naar digitalisering blijvend lijken te hebben versneld.

Het overgrote deel van de Vlamingen heeft ook toegang tot snel (mobiel) internet. Tegen 2023 zal zo'n 96% van onze landgenoten een smartphone bezitten.<sup>5</sup> Steeds vaker wordt dat toestel het startpunt van de media-ervaring. Een vijfde van de Vlamingen bezit een 'Chromecast', dit is het voorbije jaar in relatieve termen met maar liefst 46% gestegen.<sup>6</sup> De manier waarop naar mediacontent gekeken en geluisterd wordt, verandert dus grondig: van lineair, over uitgesteld tot on-demand kijken en luisteren, zowel via de traditionele kanalen als via online. Van thuis tot ergens onderweg. Dat alles verklaart ook het succes van (internationale) streamingdiensten die op dit gewijzigd consumptiegedrag inspelen.

Nieuwe vormen van mediaconsumptie brengen, naast de blijvende populariteit van fictie en gekende genres, ook nieuwe types van content met zich mee. Korte verhalen, podcasts of fragmenten van programma's winnen aan belang. In een digitaal productieproces werken distributie, curatie en

<sup>4</sup> VRT Studiedienst, Toekomstprojecties, 2020. Zie ook imec, Digimeter: Digitale mediatrends in Vlaanderen, 2019.

<sup>5</sup> PWC, Global media & Entertainment outlook, 2019-2023.

<sup>6</sup> VRT Studiedienst, Online Videobarometer, 2020.

gebruikerscomfort hand in hand. Ook gaming won in alle doelgroepen aan populariteit. In 2019 gaf 24% van de Vlamingen aan wekelijks of vaker videogames te spelen, in 2020 is dat 32%. Bij jongeren steeg dit van 49% naar maar liefst 66%.<sup>7</sup>

## 2.3 – INTERNATIONALISERING ZET DRUK OP LOKALE MEDIA

Een sterke publieke mediaorganisatie die investeert in Vlaamse content, curatie en distributie, en ook samenwerkingen met lokale partners zoekt op dit vlak, biedt een structurele garantie op een lokaal aanbod dat vindbaar, divers en smaakverbredend is. Een sterke troef voor de VRT is dat gewerkt kan worden, ook via slimme samenwerkingen, vanuit een nabijheid die internationale spelers moeilijk kunnen bereiken. De VRT staat letterlijk tussen de Vlamingen.

Content blijft ‘king’ in de nieuwe mediaomgeving. Internationale spelers verwerven een toenemend marktaandeel. Bij de 18 tot 24-jarigen gaat 16% van de tijd die ze op dagbasis aan video spenderen naar Netflix.<sup>8</sup> Naast Disney+, Amazon Prime, Spotify en TikTok, verwachten we nog heel wat nieuwe, vaak internationale actoren op de Vlaamse markt in de komende jaren. Ook bedrijven die niet vanuit hun kern met media bezig zijn, bouwen superapps waarin mediacontent een belangrijk middel is om te verrijken en bij de consument een dagelijkse gewoonte te installeren.

Ondertussen zetten (inter)nationale consolideringstendensen zich verder door. Wereldwijd maken bedrijven gebruik van strategische fusies, overnames en allianties om schaalvoordelen te creëren. Deze grote bedrijven verstevigen en valoriseren zo hun positie in contentproductie en -distributie.<sup>9</sup> Hierdoor verwerven zij veel inkomsten uit (nieuwe) betalende abonnementsformules en reclame. Het zijn vooral de grote Amerikaanse spelers die hun inkomsten het meest zien toenemen.<sup>10</sup> Het is belangrijk dat de lokale mediabedrijven een ‘fair share’ van de advertentiebudgetten en/of inkomsten uit betalende abonnementsformules kunnen aantrekken. Enkel op die manier zullen zowel de commerciële media als de publieke omroep kunnen blijven investeren in een attractief lokaal aanbod.

De stijgende verwachtingen van de mediagebruiker op het vlak van kwaliteit betekenen dat de productiebudgetten steeds toenemen. Dit maakt dat met name Vlaamse fictie moeilijker te financieren is. De financiering van andere genres zoals quizzen, talkshows, human interest, documentaires en kinderprogramma’s staat eveneens onder druk. Hoewel het steeds moeilijker wordt de investeringen in Vlaams aanbod aan te houden, is lokale content nog nooit zo belangrijk geweest als differentiator en is er bij de Vlamingen een grote vraag naar aanbod dat in het ‘hier en nu’ staat.

---

<sup>7</sup> VRT Studiedienst, Online Videobarometer, 2020.

<sup>8</sup> VRT Studiedienst, Share of Eye onderzoek, 2019. Voor gelijkaardige bevindingen, zie ook imec, Digimeter: Digitale mediatrends in Vlaanderen, 2019.

<sup>9</sup> Deloitte, The future of TV and video landscape by 2030, 2020.

<sup>10</sup> NEO, Business Intelligence, 2020.

In een internationale mediaomgeving met een wereldwijd aanbod is Vlaamse content bovendien moeilijker vindbaar. Het publiek vindt niet altijd zijn weg naar aanbod dat dicht bij Vlaanderen en Brussel staat. Daarenboven zijn internationale bedrijven niet lokaal georiënteerd. Daarom zal er door de VRT de komende jaren nog meer belang moeten gehecht worden aan herkenbare Vlaamse verhalen, gezichten en stemmen. Het in handen houden van curatie (bepalend voor welke content aan iedere mediagebruiker wordt aangeboden) en distributie wordt belangrijker.

## 2.4 – DESINFORMATIE, FILTERBUBBELS EN POLARISERING

De informatieopdracht van de VRT is nog nooit zo belangrijk geweest. Vlamingen worden vandaag immers overspoeld met informatie. De betrouwbaarheid ervan is voor velen moeilijk in te schatten. Vertrouwen komt écht centraal te staan. In tijden waarin algoritmes op sociale media de gebruikers vooral meningen uit hun eigen groep voorschotelen, dient een onafhankelijke publieke omroep diverse tegengestelde meningen aan bod te laten komen. Onpartijdigheid is daarbij essentieel.

In de huidige samenleving maakt het collectieve aspect van massamedia vaak plaats voor gefragmenteerde ervaringen. Ruim een kwart van de Vlamingen (vooral jongeren) baseren zich voor nieuws enkel op sociale media.<sup>11</sup> Zij riskeren vast te komen zitten in een bubbel van dezelfde meningen. De klassieke informatiemedia zijn, en dat is niet per se slecht, niet meer de enige referentie. Maar met name de vluchtige (informatie)kanalen zijn vaak niet betrouwbaar.

Foutief, partieel en ook polariserend nieuws wordt bovendien steeds sneller gemaakt en verspreid. Heel wat Vlamingen maken zich hier zorgen over.<sup>12</sup> Maar liefst 66% van de Vlamingen geeft aan niet altijd te weten of de informatie die ze te zien of te horen krijgen correct of foutief is.<sup>13</sup> Daarom zal een goede, onafhankelijke en betrouwbare ‘factchecking’ de komende jaren van vitaal belang zijn.

Onafhankelijk onderzoek van het Reuters Institute for Journalism aan de Universiteit van Oxford toont aan dat de Vlaamse nieuwsmedia nog veel vertrouwen krijgen van de mediagebruiker. De publieke omroep krijgt het meeste vertrouwen van de Vlamingen.<sup>14</sup> Dat is evenwel geen vaststaand gegeven. Vertrouwen moet elke dag opnieuw verdiend worden.

Het is daarnaast belangrijker dan ooit dat de mediagebruiker mediawijzer wordt. Correct zijn, moet de norm zijn voor de publieke omroep. De mediageletterdheid helpen verhogen, is eveneens een belangrijke ambitie.

---

<sup>11</sup> Imec, Digimeter: Digitale mediatrends in Vlaanderen, 2019, p73.

<sup>12</sup> Imec, Digimeter: Digitale mediatrends in Vlaanderen, 2019, p71.

<sup>13</sup> VRT Studiedienst, Foto van Vlaanderen, 2019.

<sup>14</sup> Reuters Institute for Journalism, Digital News Report, 2020.

## 2.5 – EEN STEEDS MEER STURENDE ROL VOOR TECHNOLOGIE EN DATA

De mediaorganisatie van de toekomst zal digitaal zijn. Het is dus van groot strategisch belang om mee te blijven op technologisch vlak. Technologie evolueert verder van ‘enabler’ naar ‘driver’. Het speelt een rol in alle keuzes, zowel operationeel als strategisch. Dit biedt een unieke kans voor de VRT om een centrale rol te gaan spelen in hoe met data wordt omgegaan. Daarbij zal veel aandacht uitgaan naar privacy, betrouwbaarheid, transparantie en smaakverbreding.

Technologie heeft steeds een belangrijke rol gespeeld in de mediawaardeketen, al is die rol de voorbije jaren zeer sterk aan het evolueren.

Aangejaagd door connectiviteit en artificiële intelligentie, verandert niet alleen contentproductie en -distributie ingrijpend, maar ontstaan er ook nieuwe vormen van media- en aanbevelingsfunctionaliteiten op basis van algoritmes.<sup>15</sup> Er is een steeds grotere verwevenheid tussen ingenieurs, IT-specialisten en data-analisten enerzijds en mediamakers anderzijds. De mediaorganisatie van de toekomst zal digitaal zijn.

Het vergaren van data is in dit verhaal cruciaal. Data wordt wel eens ‘de brandstof van de digitale economie’ genoemd. Zowel data over het gebruik van aanbod (gebruikersdata) als data over het aanbod zelf (metadata) zullen steeds vaker een sleutelrol spelen in het on-demand aanbieden van media. De mediagebruiker krijgt zo een relevanter aanbod voorgeschoteld. Dit is een unieke kans voor een publieke omroep om een belangrijke rol te spelen, zowel op het vlak van privacy, het beheer van de eigen data, de betrouwbaarheid en de transparantie, als in het ontwikkelen en inzetten van publieke omroepalgoritmes die smaakverbredend kunnen zijn in de plaats van filterbubbels te creëren. Het zal belangrijk zijn hierin de inspanningen te bundelen met andere Vlaamse en/of Europese spelers.

---

<sup>15</sup> Deloitte, The future of the TV and video landscape by 2030, 2020.



# 3

## Strategische doelstellingen en ambities

### SD1 – RELEVANT VOOR EN DICHT BIJ VLAANDEREN

**De maatschappelijke opdracht zit in het DNA van de publieke omroep.** De VRT moet samenlevingsversterkend werken. Dat betekent aandacht hebben voor maatschappelijke thema's en de hartslag van Vlaanderen vertalen naar creatieve audio en video alsook naar digitale formaten. Het betekent ook dat de VRT ten volle moet inzetten op haar publieke opdracht en voelbaar maatschappelijke impact moet realiseren. De VRT moet een betrouwbare partner zijn voor alle Vlamingen. In tijden waarin maatschappelijke breuklijnen scherper worden, het medialandschap internationaliseert en mediagebruik individualiseert wordt de maatschappelijke opdracht van de VRT steeds belangrijker. Het is de opdracht van de VRT om te zorgen voor een blijvende connectie met de lokale realiteit en de verbinding tussen mensen onderling.

#### OD1.1 De VRT zet in op haar maatschappelijke opdracht

##### **De maatschappelijke opdracht is het kompas van de VRT.**

- De publieke omroep zorgt voor een kwalitatief hoogstaand aanbod op het vlak van informatie, cultuur, educatie en ontspanning. Prioritair moet de VRT inzetten op informatie en cultuur. Daarnaast worden ook sport, eigentijdse educatie, eigen drama en ontspanning verzorgd.
- De VRT versterkt de democratische samenleving, stimuleert de cultuurbeleving en het Nederlandse taalgebruik, en ondersteunt de Vlaamse identiteit.
- De VRT informeert, inspireert en verbindt. Ze stimuleert het brede maatschappelijke debat en heeft een plaats in het leven van alle Vlamingen en dit over de generaties heen.
- De VRT heeft een breed-educatieve rol. Ze neemt die rol op doorheen haar aanbod, waar mediagebruikers iets van opsteken en hun horizon mee verbreden.
- De VRT onderscheidt zich door de maatschappelijke impact die ze met haar aanbod nastreeft.

##### **De VRT besteedt op een toekomstgerichte manier aandacht aan maatschappelijke thema's.**

- De VRT heeft aandacht voor diverse, relevante maatschappelijke thema's, onder meer op het vlak van welzijn, klimaat, verstedelijking en mobiliteit. Ze maakt deze thema's bespreekbaar.
- De VRT heeft aandacht over verschillende aanbodsmarken heen, inclusief in het informatie- en duidingsaanbod, voor wetenschap, wetenschapseducatie, ondernemerschap, economie en innovatie. Ook kinderen en jongeren beoogt de VRT te bereiken met aanbod dat relateert aan deze domeinen.
- De VRT maakt mensen sterker door aandacht te hebben voor hun persoonlijk welzijn en ontwikkeling.



- De VRT helpt mensen de steeds complexer wordende samenleving te begrijpen.
- De VRT geeft in haar aanbod regelmatig aandacht aan levensbeschouwing, religie en zingeving. Ze gaat over dat aanbod, en ter inspiratie, in gericht overleg met vertegenwoordigers van de erkende levensbeschouwelijke stromingen en voorziet voor hen in een centraal aanspreekpunt.

## OD1.2 De VRT is herkenbaar en betrokken

### **De VRT staat dicht bij Vlaanderen en is herkenbaar voor de Vlamingen.**

- De VRT zet in op een kwaliteitsvol aanbod dat relateert aan de Vlaamse samenleving. Ze houdt iedereen die leeft in Vlaanderen een spiegel voor van verleden, heden en toekomst. De VRT houdt de vinger aan de pols van wat er leeft in Vlaanderen. Dat vertaalt zich in een aanbod dat herkenbaar is voor alle Vlamingen: alle inwoners van Vlaanderen en Vlamingen in het buitenland.
- De VRT voelt en voedt de hartslag van Vlaanderen. Ze doet dat aan de hand van systematisch onderzoek en door ervaringen van de makers zelf. Die laatste moeten zo goed mogelijk en met open blik betrokken zijn bij de samenleving.
- De VRT staat met beide voeten in de Vlaamse samenleving. Ze verbindt mensen door evenementen te (co)organiseren op vlak van onder meer cultuur, muziek en sport, en dit altijd in het kader van haar maatschappelijke rol. De VRT waakt over de inclusiviteit van evenementen.
- De VRT brengt en geeft vorm aan gemeenschappelijke verhalen en gedeelde ervaringen.
- De VRT doet een beroep op een uitgebreid netwerk van maatschappelijke spelers, elk met hun expertise. Zij zoekt actief de samenwerking op met een diversiteit van partners om haar aanbod nog beter af te stemmen op de Vlaamse samenleving.

## OD1.3 De VRT legt de lat hoog

### **De VRT hanteert de hoogste standaarden inzake integriteit, beroepsethiek en deontologie.**

- De VRT hecht veel belang aan haar betrouwbaarheid, onpartijdigheid, geloofwaardigheid, integriteit en diversiteit.
- Leidend in de creatie van het aanbod van VRT NWS is de deontologische code en het redactiestatuut. Voor het andere aanbod gelden de bepalingen van het programmacharter.
- Klachten en suggesties met betrekking tot het informatie- en duidingsaanbod kunnen gericht worden tot de nieuwsombudsman. Bij de VRT-klantendienst kan men terecht met andere vragen, klachten en suggesties.

- De VRT hanteert de hoogste standaarden op het vlak van kostenbewustzijn, integriteit en deontologie in haar processen. Ze optimaliseert haar organisatiebeheersing en zoekt oplossingen voor pijnpunten en problemen die op dit vlak zijn vastgesteld door Audit Vlaanderen (zie ook 4.2 'Transparantie en toezicht').

### **De VRT wil een referentiepunt zijn.**

- De VRT verzet zich tegen elke vorm van discriminatie, racisme en grensoverschrijdend gedrag, zowel in het aanbod, als in haar interne werking en in haar samenwerkingen met derden.
- De VRT gaat voorzichtig en respectvol om met kwetsbare mensen in de samenleving, als mogelijke deelnemers aan uitzendingen en als mediagebruikers.
- De VRT beschermt kinderen en minderjarigen voor aanbod dat niet geschikt is voor hun leeftijd en gebruikt daarvoor inhoudsclassificaties en leeftijdslabels en, waar mogelijk, mondelinge waarschuwingen. De VRT zal constructief samenwerken met de Vlaamse overheid en de andere mediabedrijven om het bestaande systeem te actualiseren.
- De VRT verwijst door naar hulplijnen zoals Tele-Onthaal, 1712, Awel en de Zelfmoordlijn, in het licht van het betrokken aanbod.
- De VRT gaat op een doordachte manier om met het gebruik van en verwijzingen naar alcohol en drugs in haar aanbod.
- De VRT ziet er op toe dat de verkeersregels in haar aanbod gerespecteerd worden.
- De VRT werkt een strikter beleid uit op het vlak van commerciële communicatie inzake gokken ten opzichte van de bestaande regelgeving.
- De VRT respecteert de privacy van de mediagebruiker. Ze gaat verantwoordelijk om met persoonsgegevens en is transparant over het gebruik van data.

## **OD1.4 Creativiteit zet iets in beweging**

### **De VRT ambieert maatschappelijke impact te realiseren en meet deze impact.**

- De VRT stuurt haar aanbod en bereikdoelstellingen in functie van de maatschappijversterkende impact die ze zich vooropstelt. De makers zijn betrokken bij Vlaanderen en dat vertaalt zich in creatief aanbod dat mediagebruikers dichterbij Vlaanderen en elkaar brengen en Vlaanderen dichterbij haar burgers.
- Van programmamakers wordt verwacht dat ze hun expertise, hun professionalisme en hun creativiteit volop inzetten om impact te realiseren en creatieve grenzen te verleggen.
- De VRT meet haar brede impact op individuele Vlaamse mediagebruikers en de impact van specifiek aanbod of initiatieven en acties. De VRT koppelt op een transparante en regelmatige wijze hierover terug naar stakeholders en samenleving.



## SD2 – VOOR IEDEREEN EEN BREED, KWALITATIEF EN IN TOENEMENDE MATE DIGITAAL AANBOD

De VRT wil als publieke omroep zo veel mogelijk Vlamingen bereiken. Iedereen bereiken is evenwel geen louter mechanisch proces. Het betekent dat **zoveel mogelijk mensen zich moeten kunnen herkennen in en aangesproken voelen door het aanbod van de VRT, dat groepen en generaties in de samenleving verbonden worden, en dat de VRT werkt aan de inhoudelijke en technische toegankelijkheid van haar aanbod**. Er is bijzondere aandacht voor het inclusief bereiken van groepen zoals kinderen, jongeren, laaggeletterden en personen met een buitenlandse herkomst. Alleen op deze manier zal de VRT de vooropgestelde maatschappelijke impact kunnen realiseren.

**De VRT wil haar publieke opdracht zo goed mogelijk waarmaken bij zoveel mogelijk mensen en doet dit dagelijks via een juiste aanbodmix en met een dynamische, doch gefocuste merkenportfolio**. Prioritair in het publieke aanbod zijn informatie en cultuur. Daarnaast biedt de VRT ook fictie, sport, eigentijdse educatie en ontspanning. **Digitaal neemt de VRT een grote sprong vooruit**. Dat is noodzakelijk om het snel veranderende mediagebruik te volgen. Lineair aanbod blijft belangrijk, maar niet-lineair aanbod en nieuwe, vaak mobiele, digitale formaten worden minstens even belangrijk. Dat laatste geldt zeker, maar niet uitsluitend, voor een jonger publiek.

### OD2.1 De VRT is er voor iedereen met extra aandacht voor diverse en jongere publieken en laaggeletterden

#### **De VRT is de publieke mediaorganisatie voor alle Vlamingen.**

- De VRT is de publieke omroep voor alle Vlamingen.
- Met een maatschappelijk relevant aanbod probeert de VRT zoveel mogelijk Vlamingen te bereiken, ongeacht leeftijd, gender, opleidingsniveau, sociaal-economische achtergrond, handicap, seksuele identiteit en afkomst. De VRT zet waar nodig samenwerkingen op met expertorganisaties om moeilijk bereikbare groepen beter te bereiken. Het Charter Diversiteit is de basis van de werking van de VRT op het vlak van diversiteit.

#### **De VRT heeft bijkomende aandacht voor specifieke groepen in de samenleving.**

- De VRT werkt aan de inclusiviteit van haar aanbod. Groepen die de VRT minder intens bereikt, verdienen extra aandacht. Voor kinderen verzorgt de VRT een aangepast aanbod.
- Om jongeren en ook andere publieken met een 'digital first-mentaliteit' beter te kunnen bereiken en bedienen, evolueert de VRT pro-actief mee met het mediagebruik.
- De VRT zet extra in op het bereiken van laaggeletterden en zal hiervoor de samenwerking met Wablieft verder zetten.
- De VRT zet in op het beter bereiken van personen met een buitenlandse herkomst.

## OD2.2 De VRT zet ambitieus in op de representativiteit en de toegankelijkheid van haar aanbod

### **In haar producties zet de VRT met ambitie in op een meer representatieve en genuanceerde beeldvorming.**

- De VRT slaat bruggen tussen groepen, generaties en gemeenschappen. Ze toont de samenleving in al haar diversiteit. Ze weerspiegelt de veranderende en steeds complexer wordende samenleving.
- De VRT verzekert de herkenbaarheid van haar aanbod. Ze reflecteert met meer ambitie de diversiteit in de samenleving met bijzondere aandacht voor de schermaanwezigheid van vrouwen, personen met een buitenlandse herkomst, ouderen, mensen in armoede, mensen met diverse seksuele identiteiten en personen met een handicap. De VRT engageert zich om mensen meer inclusief te tonen, en niet enkel in functie van hun specifieke handicap, geaardheid, achtergrond, leeftijd, enzovoort.

### **De VRT maakt haar aanbod zo toegankelijk mogelijk voor iedereen in Vlaanderen.**

- De VRT maakt haar aanbod zo goed als technisch mogelijk toegankelijk middels ondertiteling, Vlaamse GebarenTaal, audiodescriptie en gesproken ondertiteling.
- De VRT werkt aan de 'talige' toegankelijkheid van haar aanbod. Ze houdt rekening met de mediabehoefte van (het groeiend aantal) laaggeletterden in Vlaanderen en hanteert daarom begrijpbare taal.
- De VRT maakt werk van de digitale toegankelijkheid van haar aanbod op basis van feedback van de mediagebruikers. Websites, apps en andere diensten zijn maximaal toegankelijk. De VRT heeft binnen de diverse aanbodsmerken aandacht voor het 'digitaal mee' zijn van mensen door acties met betrekking tot mediawijsheid op te zetten.
- De VRT-klantendienst helpt mediagebruikers waar mogelijk.
- De VRT organiseert structureel overleg met diverse organisaties en initiatieven om zowel op het vlak van representatie, organisatie als toegankelijkheid stappen vooruit te zetten.

### **De VRT ambieert de diversiteit in haar personeelsbestand te verhogen. Een diverse organisatie is een creatievere en meer impactvolle organisatie.**

- De VRT ziet toe op de diversiteit bij de instroom en de doorstroom van medewerkers.
- Via diverse samenwerkingsvormen (werknemers, stages, samenwerkingen met zelfstandigen en andere organisaties) zet de VRT in op meer diversiteit in haar organisatie en producties.
- Diversiteit is een belangrijk aandachtspunt in de samenwerking met de externe creatieve sector.
- De VRT zet in op de ontwikkeling van diversiteitscompetenties van de medewerkers en deelt (waar mogelijk) opgedane kennis met anderen.

## OD2.3 Resoluut multimediaal en digitaal met voor de mediagebruiker onmisbare bestemmingen

### **Blijvend connecteren met het publiek met een dynamische en multimediale merkenportfolio.**

- De merkenportfolio bestaat uit aanbodsmerken, submerken, dienstverlenende merken en VRT als koepel- en kwaliteitsmerk. De aanbodsmerken van de VRT zijn Eén, Canvas, Ketnet, VRT NWS, Sporza, VRT NU, Radio 1, Radio 2, Klara, MNM en Studio Brussel.
- De merken worden in toenemende mate multimediaal ingezet in functie van de gedragingen, de voorkeuren, de context en de kenmerken van mediagebruikers. De VRT speelt in haar merkenportfolio snel en dynamisch in op het wijzigend mediagebruik, waarvan aangenomen kan worden dat het nog zeer ingrijpend en onvoorspelbaar zal wijzigen de komende vijf jaar.
- De VRT is autonoom verantwoordelijk voor de ontwikkeling van haar merkenportfolio.
- De merkenstrategie wordt ontwikkeld met het oog op het realiseren van de publieke opdracht en met het zwaartepunt op audio en video.
- Merken, uitgezonderd Ketnet, bedienen geen doelgroepen, maar zoeken aansluiting bij de behoeftes, gedragingen, voorkeuren, context, kenmerken en interesses van mediagebruikers. Het toetsingskader is altijd het vervullen van de publieke opdracht.
- De merken komen los van een dominant-lineaire logica. Het live kijken en luisteren, evenals het licht uitgesteld kijken blijven voornamelijk een belangrijke pijler van de strategie van de VRT. In de looptijd van deze beheersovereenkomst zal de VRT wel volop inzetten op on-demand aanbod en digitale formaten, los van de lineaire logica.
- De merkenportfolio, zoals hieronder verder toegelicht, kan flexibel worden aangepast binnen de contouren van titel 4.3 'Nieuwe diensten'.

### **De VRT ambieert toekomstgericht te connecteren met kinderen en jongeren.**

- De VRT omarmt het mediagebruik van kinderen en jongeren. Zij krijgen specifieke aandacht van de VRT en maken, geleid op hun uitgesproken digitaal mediaprofiel, een cruciale 'digitale switch'. De VRT zoekt permanent aansluiting bij het snel wijzigende mediagebruik van deze groepen. Ze werkt daartoe ook samen met organisaties zoals WAT WAT en Awel.
- De VRT is de komende jaren actief op (nieuwe) platformen (zoals Instagram en TikTok) om zo ook een jonger publiek te kunnen informeren, inspireren en verbinden. De VRT leidt via die weg een jonger publiek ook naar de eigen digitale bestemmingen (cf. infra).
- Ketnet is het aanbodsmerk voor kinderen tot twaalf jaar en biedt een onderscheidend, multimediaal aanbod voor kinderen, inclusief de allerkleinsten (onder meer via het submerk Ketnet Junior), met nadruk op een lokaal, Vlaams aanbod. Het merk brengt een informatief, educatief en ontspannend aanbod voor kinderen. Het innoveert op het vlak van formaten en inhoud.

## **De VRT zet in op meer focus en complementariteit in de merkenportfolio en dit met het oog op het effectiever realiseren van haar maatschappelijke opdracht.**

- De VRT bewaakt de complementariteit en efficiëntie van haar merkenportfolio, onder meer door meer synergieën tussen merken te creëren.
- Online zet de VRT in op minder, maar voor de mediagebruiker, onmisbare bestemmingen.
- VRT NWS is dé digitale bestemming van de VRT voor het vervullen van haar informatieopdracht. Daarnaast levert VRT NWS ook aanbod aan andere aanbodsmerken die vanuit hun eigenheid een connectie maken met de diverse groepen in de samenleving.
- Sporza is een multimediaal merk dat een informatief en ontspannend sportaanbod met zowel grote sporten als sporten met een kleiner draagvlak brengt. Die mix, waarin ook enthousiast aandacht aan damescompetities en G-sport gegeven wordt, kenmerkt het sportaanbod van de VRT. De VRT bevordert via Sporza, maar ook via andere merken, sportparticipatie en -beleving. Sporza zet maximaal in op het verbinden van generaties en mensen met verschillende achtergronden via sport. De VRT stelt haar rechtenportfolio samen in functie van die ambitieuze opdracht. De VRT stelt zich marktconform en kostenbewust op. Daarnaast stelt de VRT zich terughoudend op ten opzichte van het verwerven van open net-uitzendingrechten van wielervedstrijden, veldritwedstrijden en voetbalwedstrijden indien hiervoor interesse is bij de Vlaamse private televisieomroepen. Voorgaande doet geen afbreuk aan het realiseren van haar maatschappelijke opdracht. Ze pleegt regelmatig overleg met sportorganisaties en Sport Vlaanderen.
- VRT NU is een volwaardige bestemming op gebied van content, curatie en gebruikerscomfort. Het maakt gebruik van publieke omroepalgoritmes, redactionele curatie en personalisering met het oog op smaakverbreding. VRT NU bevat audio- en video-aanbod van diverse merken, aanbod specifiek voor VRT NU gemaakt en interactieve functies. De VRT stelt haar aanbod gratis via VRT NU ter beschikking. De VRT biedt haar aanbod op VRT NU gedurende een minimale periode van 1 maand en, wat de aangekochte internationale fictie betreft, een maximale periode van 18 maanden, aan. Na afloop van deze periode van 18 maanden zal de VRT dit aanbod pas opnieuw op VRT NU kunnen aanbieden na het verloop van een periode van 6 maanden. Dit voor zover ze over de nodige rechten beschikt. VRT NU zal geen previews van internationale aangekochte fictiefilms en internationale aangekochte televisiefictiereeksen aanbieden. Voorgaande beperking is niet van toepassing op content voor kinderen, films en fictiereeksen van andere publieke omroepen, en films en fictiereeksen waarvoor er in de markt geen interesse is. Het verbod op previews van internationale aangekochte televisiefictiereeksen verhindert niet dat de VRT op VRT NU deze reeksen in boxset (i.e. alle afleveringen tegelijkertijd niet-lineair) kan aanbieden. Als zo'n televisiereeks door de VRT lineair wordt uitgezonden, dan kunnen alle afleveringen in boxset worden aangeboden, maar slechts na afloop van de lineaire uitzending van de eerste aflevering van deze reeks. Als het gaat om een internationale aangekochte fictiefilm of een internationale aangekochte televisiefictiereeks die de VRT enkel niet-lineair wil aanbieden, kan de VRT dit doen, maar zal de VRT zich onthouden van het verwerven van SVOD-rechten.
- De VRT aggregeert haar audio-aanbod, mogelijk met verrijking van video, gebruiksvriendelijk. Ze houdt hierbij rekening met de trends in de internationale audiomarkt op dit vlak. Audiostreams, podcasts, de aanwending van het rijke audio-archief van de VRT, e.d. worden gebruikt om de

maatschappelijke opdracht op het vlak van informatie, cultuur, eigentijdse educatie, sport, ontspanning en muziekbeleving nog beter te vervullen en meer gericht te kunnen inspelen op de noden en de verwachtingen van de eindgebruiker. Ook voor audio past de VRT technieken op het vlak van smaakverbreding toe.

- De VRT zet in op de digitalisering van radio. Ze zal een voortrekkersrol vervullen in de digitalisering van de radiomarkt. Ze werkt vanuit die doelstelling mee aan een onderzoek naar de eventuele impact van de stopzetting van het uitzenden via één FM-frequentiepakket om zo bij te dragen aan de versnelling van de digitalisering van de audiomarkt en de overschakeling naar 'digital only'. Om de verdere digitalisering van de audiomarkt mee te realiseren, zal de VRT een actieplan ontwikkelen en optimaal en dynamisch de mogelijkheden van haar multiplex gebruiken, steeds vertrekkend vanuit haar maatschappelijke opdracht en met een onderscheidend aanbod. De VRT gaat over de bijkomende invulling van de multiplex met gebruik van audiostreams die geen volwaardige radiokanalen zijn in de zin van 'nieuwe diensten' (zie 4.3 'nieuwe diensten') op voorhand in overleg met de Vlaamse overheid.

### **Een breed-educatieve rol en een pro-actieve aanpak in het versterken van de mediawijsheid.**

- De VRT speelt een belangrijke rol op het vlak van educatie voor alle mediagebruikers over generaties heen. Ze ondersteunt in het bijzonder de opleiding van kinderen en jongeren.
- Een resoluut digitale aanpak die het wijzigende mediagebruik volgt, gaat vergezeld van een actieve rol van de VRT op het vlak van de mediawijsheid en het dichten van de digitale kloof.
- De VRT zet in tijden van desinformatie, misbruik van data en internationalisering van de media meer dan ooit via diverse merken in op het bevorderen van mediawijsheid. Dat doet ze onder andere door aandacht te hebben voor de toegang tot media, de vaardigheden om media te gebruiken en het kritische begrip van media.
- De VRT werkt samen met organisaties en initiatieven op het vlak van mediawijsheid. Het gaat dan in eerste instantie over het Vlaams Kenniscentrum Mediawijsheid, WAT WAT en het onderwijsveld. Kennisdeling en een optimale ontsluiting van het aanbod richting onderwijs en een jonger publiek is hier essentieel.
- Er is een bijzondere aandacht voor het tegengaan van desinformatie bij kinderen en jongeren. De VRT gaat met onder meer VRT NWS in interactie met deze doelgroepen. Initiatieven zoals NWS NWS zijn uitermate belangrijk om de connectie met een jonger publiek te versterken.





## SD3 – BETROUWBARE INFORMATIE ALS GEMEENSCHAPPELIJK REFERENTIEPUNT

Dagelijks wordt de Vlaming geconfronteerd met een overvloed aan informatie. De kwaliteit ervan is voor velen moeilijk in te schatten. De polarisering van het maatschappelijke debat via onder meer sociale media is een bedreiging voor de democratie. **Het is daarom meer dan ooit belangrijk dat de VRT op een kwaliteitsvolle, betrouwbare, onpartijdige, en onafhankelijke manier en op basis van een strikte deontologie zoveel mogelijk Vlamingen informeert.** Daarom richt de VRT zich op iedereen, ook die groepen die dreigen te disconnecteren met wat gebeurt in de samenleving. De informatietaak van de VRT bestaat dan ook voor een groot stuk uit het uitleggen, het kaderen en het duiden van vaak complexe dingen. De VRT investeert in onderzoeks- en datajournalistiek. Ze is onpartijdig: ze laat diverse meningen aan bod komen, en houdt daarbij voeling met de verschillende opvattingen in de samenleving en draagt bij tot respect voor de opinie van de ander.

### OD3.1 De VRT staat voor correcte en betrouwbare informatie die gratis toegankelijk is

#### **De VRT staat voor correcte en betrouwbare informatie voor iedereen.**

- De VRT hanteert de hoogste standaarden inzake integriteit en beroepsethiek/deontologie en hecht het grootste belang aan haar betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, onpartijdigheid en diversiteit. Het redactiestatuut garandeert de onafhankelijkheid en de zelfkritische en transparante houding van VRT-journalisten. De ombudsman en de deontologische adviesraad zijn belangrijk in het doen naleven van de deontologie. Klachten met betrekking tot de beroepsethiek kunnen aan de ombudsman gericht worden.
- Correct zijn is belangrijker dan snel zijn. De VRT streeft er naar de meest betrouwbare nieuwsbron in Vlaanderen te blijven.
- Het informatie- en duidingsaanbod van de VRT is gratis toegankelijk voor de Vlamingen.
- De VRT bekijkt op welke manier ze op een doelmatige en efficiënte manier haar anderstalig aanbod op het vlak van informatie en duiding kan laten evolueren met het oog op een gerichter en groter bereik.

## **Informatie en duiding is onpartijdig, onafhankelijk en vanuit de redactionele autonomie tot stand gekomen.**

- Elke mening telt. De VRT laat een breed palet aan opinies van externen aan bod komen, met ruimte voor een pluralistisch debat, tegenspraak en nuance. De VRT stelt zich hierbij neutraal op, dit wil zeggen: onpartijdig, onafhankelijk en handelend vanuit haar redactionele autonomie.
- De VRT zal de nodige medewerking verlenen aan de monitoring van haar onpartijdigheid. In onderzoek op dat vlak zal een vergelijking als benchmark worden opgenomen.

## **De VRT brengt informatie en duiding van hoog kwalitatief niveau.**

- De VRT helpt Vlamingen om hun leefomgeving en de wereld beter te begrijpen. De VRT brengt kwaliteitsvol nieuws en duiding. Daarbij heeft zij oog voor pijnpunten en problematieken verbonden aan nieuwsfeiten of maatschappelijke evoluties, maar tegelijkertijd ook voor oplossingen.
- De VRT creëert de ruimte om journalistieke expertise op te bouwen.
- De VRT zet in op onderzoeksjournalistiek. Dit is een kernopdracht die ingevuld wordt via diverse media, merken en kanalen.
- Naast binnenlands en regionaal nieuws, gaat er specifieke aandacht naar nieuws uit onze hoofdstad Brussel in het kader van het versterken van de band tussen Vlaanderen en haar hoofdstad.
- Buitenlands en Europees nieuws krijgen tevens volwaardige aandacht.
- De VRT beoogt een grotere kennis van de democratie en de werking van de politieke instellingen in Vlaanderen, België, Europa en de wereld.

## **OD3.2 De VRT bouwt een dam tegen desinformatie**

### **Desinformatie tegengaan is een prioriteit voor de VRT.**

- De VRT ontkracht desinformatie en maakt Vlamingen bewust van desinformatie.
- De VRT maakt in alle onafhankelijkheid fact checks en publiceert deze via de eigen media, merken en kanalen, en op sociale media.
- De VRT stapt mee in toekomstgerichte samenwerkingen met andere nieuwsmediaorganisaties om kennis op het vlak van desinformatie (en het bestrijden ervan) te bundelen en maximale impact te hebben met fact checks in Vlaanderen.
- De VRT maakt Vlamingen weerbaar tegen nepnieuws. Dat gebeurt via diverse media, merken en kanalen en in samenwerking met het onderwijs maar ook met lezingen, evenementen,... voor Vlamingen van alle leeftijden en achtergronden.

## **Versterken van de breed-educatieve rol van de VRT.**

- De VRT werkt samen met het Vlaams Instituut voor het Archief, meemoo, voor de ontsluiting van haar archief. Het onderwijs is daarbij een prioritaire doelgroep. Op die manier versterkt de VRT de realisatie van haar breed-educatieve opdracht.
- Samen met meemoo of anderen zet de VRT projecten op rond actuele maatschappelijke thema's; sommigen hiervan met link naar de eindtermen van het onderwijs en/of ontsluit ze haar archief beter ten behoeve van het onderwijs.

## **OD3.3 De VRT innoveert haar nieuwsaanbod en zet audio en video daarbij centraal**

### **De VRT innoveert haar nieuwsaanbod in functie van het wijzigend mediagebruik.**

- De VRT innoveert haar informatie- en duidingsaanbod om zo iedereen in de samenleving te kunnen blijven bereiken, ook zij die niet meer of veel minder door lineaire televisie en radio bereikt worden. Artificiële Intelligentie (AI), data, inzichten uit sociale media, e.d. spelen hierin een belangrijke rol.
- De VRT maakt extra kwalitatieve audio en video voor de digitale gebruiker.
- De VRT gaat voluit voor innovatieve vormen van journalistiek zoals datajournalistiek. Ze innoveert om interactie en debat rond haar informatie- en duidingsaanbod te faciliteren, en versterkt het geïnformeerd burgerschap.

### **Voluit voor het versterken van informatie en duiding in audio en video.**

- Audio en video staan centraal in het informatie- en duidingsaanbod van de VRT en krijgen een prominente plaats, in alle mogelijke vormen (fragmenten, reportages, livestreams, podcasts, ... naast foto's, grafieken en andere digitale formaten).
- Duiding door journalisten en analyses door experts geven een meerwaarde en passen binnen de informatieve opdracht van de VRT. De tekstuele duiding en analyse sluiten aan bij het audiovisuele aanbod in de meerderheid van de items.
- Tekst is, complementair aan audio en video, noodzakelijk om complexe verhalen (bijvoorbeeld inzake wetenschap, geschiedenis, dataverhalen en fact checks) op een verstaanbare manier te brengen. Tekst is tevens nodig om snel of 'breaking' nieuws op een accurate manier tot bij de eindgebruiker te krijgen.
- Opiniestukken van externen worden gekaderd, zijn steeds vergezeld van audio en/of video, en zijn duidelijk afgescheiden van de rest van het journalistieke aanbod. De VRT opteert er waar mogelijk voor om meerdere opinies over een topic aan bod te laten komen. De VRT past een objectieve kwaliteitscontrole toe op opiniestukken, onder meer wat betreft de expertise van de auteur(s), de feitelijke correctheid in stukken, alsook de relevantie van het maatschappelijke thema en de diversiteit van stemmen die aan bod komt.

- De VRT werkt verder aan een gesegmenteerd en gepersonaliseerd nieuwsaanbod om de Vlaming nog beter te bedienen in zijn nieuwsbehoefte. Ze draagt er zorg voor daarbij smaakverbredend op te treden. Om dit goed onderbouwd te doen, is een registratie voor het gepersonaliseerde nieuwsaanbod vereist. Het informatie- en duidingsaanbod blijft ook zonder registratie toegankelijk voor mediagebruikers.



## SD4 – DE VLAAMSE CULTUUR EN CREATIVITEIT STIMULEREN

Creativiteit en vakmanschap in Vlaanderen zijn bepalende parameters om het verschil te maken. Het is in tijden van internationalisering en economische instabiliteit belangrijk dat de VRT een absolute **sterkhouder van de Vlaamse cultuur en creativiteit** blijft. Zowel interne als externe creativiteit moeten zo veel mogelijk kansen krijgen. Dat gaat over de audio en audiovisuele productie die we vandaag al kennen, maar talent moet ook nieuwe formaten en ideeën kunnen ontwikkelen. Digitale creativiteit is dus een prioriteit. Met die creativiteit draagt de VRT bij aan de Vlaamse identiteit. **Aandacht voor de Nederlandse taal, Vlaamse en Nederlandstalige muziek, de Vlaamse cultuur en geschiedenis, cultuuraanbod met een grotere focus op kinderen en jongeren, en een betere verspreiding van het cultuuraanbod** moeten ervoor zorgen dat de VRT een dynamisch cultuurhuis in Vlaanderen blijft.

### OD4.1 De creatie van lokale, Vlaamse producties is een absolute prioriteit voor de VRT

#### **Creativiteit en maatschappelijke opdracht versterken elkaar.**

- De VRT zet in op sterke Vlaamse producties in diverse genres en formaten met bijzondere aandacht voor kwaliteitsfictie en documentaire. Creativiteit en de maatschappelijke opdracht versterken elkaar.
- Eigen Vlaamse creatie gaat voor op internationale formats en garandeert een gevarieerd en vernieuwend aanbod. Internationale content (zoals prestigieuze fictie of documentairereeksen) draagt bij aan de publieke waardepropositie van de VRT.
- De VRT zet in op inhoudelijke en vormelijke innovatie. De VRT intensifieert haar investeringen in content die zowel lineair, als niet-lineair, op het traditionele televisiescherm en mobiel aantrekkelijk is.
- De VRT stimuleert naast de productie van content 'eigen' aan Vlaanderen, ook de productie van Vlaamse content die een universele uitstraling en aantrekkingskracht heeft.

#### **De VRT profileert haar interne productie.**

- Het verzekeren en het stimuleren van de interne creativiteit is onontbeerlijk om een kwaliteitsvol aanbod op continue basis, wars van snelle marktontwikkelingen in de externe mediasector, te kunnen verzekeren.
- De VRT is een kweekvijver van lokaal talent. Ze geeft kansen aan gezichten, stemmen, digitale talenten, mediamakers, enzovoort. Daarmee wil ze de creativiteit op de lange termijn verzekeren en een positieve rol in het ecosysteem spelen.
- De VRT richt haar interne productie hoofdzakelijk op de productie van langlopende, dagdagelijkse programma's, aanbod dat steunt op live-beleving en/of sterk relateert aan het 'hier en nu', de continue flow in radio; structurele puzzelstukken in het uitzendschema en programma's of mobiliserende acties die mikken op maximale maatschappelijke impact.

- De VRT zorgt er voor dat haar interne productie ook inzet op innovatieve formats en digitale formaten, waaronder korte video's, memes, beeldverhalen, interactieve verhalen, debatformats, interactieve formats, enzovoort.

#### **De VRT stimuleert externe creativiteit.**

- De VRT speelt een belangrijke rol in het stimuleren van een bloeiende externe creatieve sector.
- De VRT investeert in externe creativiteit door met een diversiteit aan audiovisuele productiehuisen, makers van audio, en digitale creatievelingen samen te werken. Ze investeert op die manier in externe creativiteit op de lange termijn.
- De VRT biedt ook externe talenten groeitrajecten aan (voor zowel gezichten, stemmen als digitale talenten) en bouwt duurzame relaties met externe audiovisuele producenten die het ook voor hen mogelijk maken om te blijven investeren in jong en divers talent. De VRT kan daartoe ook overeenkomsten sluiten met schermgezichten, stemmen en digitale talenten. Ze focust daarbij op een positief ambassadeurschap voor de publieke omroep. De VRT stelt zich marktconform, kostenbewust en terughoudend op, zonder dat dit afbreuk doet aan het realiseren van haar maatschappelijke opdracht.

**OD4.2 De VRT ambieert een divers muzikaanbod te brengen, met een centrale plaats voor Vlaamse en Nederlandstalige muziek. Ze geeft kansen aan nieuw talent.**

#### **De VRT verzekert muzikale diversiteit in haar aanbod.**

- De VRT zorgt voor muzikale diversiteit in haar aanbod en geeft het publiek de kans om in de breedte en in de diepte kennis te maken met muziek.
- De VRT zet in op expertise, gidsen en smaakverbredende algoritmes om mensen meer kennis te laten maken met de muzikale diversiteit in Vlaanderen.
- De VRT is met audio actief via FM, DAB+ en online distributie, met een meer specifiek aanbod online en via DAB+. Dat aanbod past binnen de maatschappelijke opdracht van de VRT.
- De VRT vervult een stimulerende rol op vlak van Vlaamse en Nederlandstalige muziek.

#### **De VRT investeert in de levendige Vlaamse muzieksector.**

- De VRT is een stimulans voor de Vlaamse muzieksector.
- De VRT investeert in de opname van live optredens en bouwt zo mee aan een rijk, Vlaams muzikaal erfgoed.
- De VRT biedt kansen aan jong, opkomend Vlaams talent.
- De VRT werkt samen met de muzieksector. Ze organiseert structureel overleg met de Vlaamse muzieksector.



## OD4.3 De VRT zet in op een dynamische weerspiegeling van de Vlaamse samenleving en identiteit

### **Duidelijke rol op vlak van de Vlaamse cultuur en geschiedenis.**

- De VRT geeft een prominente plek in haar aanbod aan de Vlaamse cultuur en geschiedenis. Dat kan onder meer via meeslepende, aantrekkelijke programma's, via het beter, actiever en omkaderd ontsluiten van archiefmateriaal op VRT NU.
- De VRT besteedt in haar aanbod gepaste aandacht aan belangrijke herdenkingsmomenten in de Vlaamse en wereldgeschiedenis.
- In het aanbod gaat aandacht naar Vlaamse verhalen, gezichten, stemmen en vertellers.

### **De VRT hanteert de standaardtaal en stimuleert de taalbeleving.**

- De VRT moet in het Nederlands uitzenden. Ondertiteling in het Nederlands wordt ook beschouwd als een vorm van in het Nederlands uitzenden. Via helder, correct en toegankelijk Nederlands taalgebruik bepaalt de VRT mee de norm ervan. Tussentaal en dialect kunnen enkel per uitzondering en in het belang van een breder concept van een programma en/of andere mediadienst.
- De VRT speelt een actieve rol in het stimuleren van de taalbeleving van de Vlaamse mediagebruikers. Zij werkt mee aan initiatieven rond onder meer taalverwerving en taal- en spreekvaardigheid en heeft daarbij bijzondere aandacht voor laaggeletterden en niet-Nederlandstalige inwoners van Vlaanderen.

## OD4.4 Een krachtig cultuurhuis in Vlaanderen met een breed, diepgaand en kwalitatief cultuuraanbod

### **Een breed, verdiepend, divers en kwalitatief cultuuraanbod.**

- De VRT zet in op een breed, verdiepend, divers en kwalitatief cultuuraanbod en dit via diverse merken in haar portfolio. Het gaat dan over audio, video en digitale formaten met bijdragen over podiumkunsten, volkscultuur, amateurkunsten, erfgoed, kunstuitingen uit het socio-culturele veld, beeldende kunsten, literatuur, taal, geschiedenis, mode en design, architectuur en urbanisme, cultureel en culinair toerisme, film, en over culturen en cultuuruitingen van andere volkeren en gemeenschappen.
- De VRT besteedt extra aandacht aan het bereiken van kinderen en jongeren met een cultuuraanbod. Dat houdt onder meer een cultuuraanbod op maat van kinderen en jongeren in. Evenementen voor kinderen en jongeren moeten meer met cultuur geconnecteerd worden.
- Taal- en leesbevordering zijn belangrijk, met name (maar niet uitsluitend) in het aanbod voor kinderen.

### **Een betere ontsluiting van het cultuuraanbod.**

- De VRT exploreert actief mogelijkheden om het cultuuraanbod beter te ontsluiten en tot bij diverse doelgroepen te krijgen. Ze maakt daarvoor gebruik van haar digitale aanbodsmerken, submerken en dienstverlenende merken. Deze worden actief ingezet om cultuuraanbod tot bij de Vlaming te brengen, zowel tot bij zij die een bestaande interesse hebben in cultuur als tot bij anderen die minder vertrouwd zijn.
- Via VRT NU zal de VRT extra inspanningen leveren om zowel verdiepend als verbredend cultuuraanbod tot bij zoveel mogelijk Vlamingen te krijgen.
- De VRT bekijkt op welke manier cultuuraanbod uit haar archief beter ontsloten kan worden. Ze werkt daartoe samen met andere partners waaronder meemoo.

### **Pro-actieve samenwerking met de cultuursector.**

- De VRT zet in op een continue verbetering van de samenwerking met de cultuursector gericht op de realisatie van duidelijke ambities op het vlak van cultuur.
- Er is regelmatig overleg met de cultuursector, zowel structureel als ad hoc en dit met overkoepelende organisaties als met afzonderlijke cultuurorganisaties.
- De VRT brengt een brede keuze uit de Vlaamse culturele agenda onder de aandacht van de mediagebruiker. Ze is een hefboom voor cultuurbeleving in Vlaanderen.
- De VRT (co)organiseert diverse culturele evenementen, ook voor een breder publiek.

Canvas

# Winteruur

Wim Helsen ontdeft de schoonheid van het geschreven woord

Seizoen 5 77 Afleveringen



Seizoen 5



Aflevering 77 Seizoen 5  
Met Daan Goy



Aflevering 78 Seizoen 5  
Met Chantal Puijtin



Aflevering 79 Seizoen 5  
Met Lydia Chagoll



Aflevering 78 Seizoen 5  
Met Ruben Blok



Zoek of typ een webpaginaam



## SD5 - DURVEN INNOVEREN EN GEBRUIK MAKEN VAN TECHNOLOGIE VOOR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

De VRT moet **transformeren in een digitale mediaorganisatie**. Als mediabedrijf staat zij niet alleen voor deze uitdagende transitie. Ook andere lokale mediabedrijven moeten zich aanpassen aan het nieuwe normaal waarbij technologie een cruciale rol speelt en de norm vaak wordt gezet door internationale technologiespelers. Innovatie is in die internationale, platformgebaseerde markt meer dan ooit een cruciale strategische doelstelling voor de publieke omroep. Domeinen zijn **contentinnovatie, curatie, gebruikersgemak, connectie/distributie, bedrijfsprocessen en een veilig gebruik van data**. De VRT innoveert ook in **samenwerking met alle relevante spelers**: (media)bedrijven, start-ups, onderzoeksinstituten (zowel nationaal als internationaal) en de 'European Broadcasting Union'.

### OD5.1 De VRT zet in op innovatie om haar publieke opdracht in de toekomst te kunnen vervullen

#### **De VRT zet publieke omroepalgoritmes in om aan smaakverbreding te doen.**

- De VRT ontwikkelt publieke omroepalgoritmes om zowel voor audio, video als digitale formaten de mediagebruiker te stimuleren nieuwe dingen te ontdekken. De VRT is ook transparant naar de mediagebruiker over het gebruik en de aard van dergelijke algoritmes.
- Op basis van kennis over de mediagebruiker ontsluit de VRT haar rijke content digitaal slimmer zonder het belang van gedeelde ervaringen uit het oog te verliezen. De VRT zorgt er voor dat mediagebruikers 'zelf' en 'samen' mee zijn. Algoritmes worden gebruikt om de diversiteit en serendipiteit van het mediagebruik te stimuleren.
- Personalisering is erop gericht een betere connectie met de mediagebruiker te maken en zijn smaak te verbreden.

#### **De VRT innoveert op het vlak van informatie.**

- Om betrouwbare informatie te garanderen neemt de VRT initiatieven die datajournalistiek, het checken van feiten en het opsporen van desinformatie optimaliseren, deels automatiseren en op grote schaal mogelijk maken.
- De VRT innoveert in nieuwsformaten om zo ook te kunnen inspelen op het veranderende mediagedrag bij jongere mediagebruikers.

#### **Toegankelijkheid verbeteren middels technologische innovatie.**

- De toegankelijkheid van het aanbod wordt verbeterd door slimmere automatisering met behulp van AI.
- Via innovatieve toepassingen van AI verhoogt de VRT de ontdekking, de serendipiteit en de diversiteit in het mediagebruik.

- De VRT innoveert om de vindbaarheid en zichtbaarheid van haar aanbod te vergroten, voor zover ze de hefboomen heeft om dat te doen. Het zelf rechtstreeks aangaan van een relatie met de mediagebruiker is hierin cruciaal.

### **Interactie, co-creatie en participatie.**

- De VRT faciliteert interactie en co-creatie. De publieke omroep gaat het gesprek aan met de mediagebruiker en maakt het die gebruiker mogelijk actief te zijn in het maken van media. De VRT is duidelijk over de manier waarop er wordt omgegaan met bijdragen van de gebruiker. Ze zal ook uitleg geven over de vereisten waaraan bijdragen moeten voldoen.
- De VRT zet hierbij in op interactiemogelijkheden die niet uitsluitend afhankelijk zijn van de grote internationale sociale mediaspelers.

## **OD5.2 De VRT investeert in een veilig en transparant gebruik van data.**

### **Veilig en transparant datagebruik.**

- De VRT zet in op het ontwikkelen van publieke omroepalgoritmes. Het vergaren van data is daarvoor essentieel. Geregistreerde mediagebruikers kunnen beter bediend worden. Om dit te verwezenlijken zet de VRT maximaal, ook wat betreft haar gepersonaliseerd online nieuwsaanbod, in op de registratie van haar mediagebruikers.
- Onder het motto 'Jouw privacy, onze prioriteit' biedt de VRT de meest relevante kijk-, luister- en surfervaring aan in een omgeving die veilig met persoonsgegevens omgaat, en waarin de mediagebruiker op een transparante en toegankelijke manier wordt ingelicht over de wijze waarop de VRT met die data omgaat.
- De VRT streeft er maximaal naar om de mediagebruiker op een transparante en gebruiksvriendelijke manier controle over het gebruik van zijn data te geven.
- De VRT exploreert de best practices in het bijzonder binnen de 'European Broadcasting Union'.

## **OD5.3 De VRT gebruikt innovatie om haar productie- en distributieprocessen en haar interne werking efficiënter te maken.**

### **Innovatie op vlak van werking.**

- De VRT versterkt haar productieprocessen door data over de productie van aanbod en data over het gebruik van dat aanbod in te zetten. Daarnaast zet ze waar het kan en past AI in om beslissingen te nemen en keuzes te maken die leiden tot een hogere efficiëntie en een maximaal rendement.
- De VRT onderzoekt en implementeert waar haalbaar cloudgebaseerde productiemiddelen die schaling en efficiëntie bevorderen, plaatsonafhankelijke productie mogelijk maken, en desgevallend gedeeld gebruik met andere marktspelers toelaat.

- De VRT transformeert haar op lineair mediagebruik gerichte productie- en distributieprocessen naar een werking die ook niet-lineair mediagebruik en gebruik van digitale formaten ten volle ondersteunt.

## OD5.4 De VRT werkt pro-actief samen met anderen op het vlak van innovatie

### **Innoveren samen met anderen en kennis delen.**

- De VRT werkt in haar innovatie-initiatieven samen met een veelheid van partners (zoals media- en andere bedrijven en onderzoeksinstituten) en ondersteunt start-ups uit de mediasector. Samenwerking op het vlak van algoritmes, data en registratie, en tegen desinformatie zijn uitermate belangrijk.
- De VRT deelt de opgedane kennis en ervaring over innovatie met media- en andere organisaties.
- De VRT is lid van de 'European Broadcasting Union' en werkt in dat verband actief mee aan innovatietrajecten.



## SD6 – SAMEN HET MEDIA-ECOSYSTEEM STERK HOUDEN

In het medialandschap is een belangrijke rol weggelegd voor de publieke omroep. Een slagkrachtige en efficiënte publieke omroep is op vele vlakken een voorbeeld- en referentiepunt voor andere spelers. Ze werkt bovendien ook versterkend voor het lokale media-ecosysteem. Om een antwoord te bieden op de internationale uitdagingen, moeten **de krachten, waar mogelijk, gebundeld** worden. Dat is een noodzaak voor de publieke omroep én commerciële bedrijven. Een goede **samenwerking tussen de publieke omroep en private spelers kan zorgen voor een ‘win-win’ in het Vlaamse medialandschap**. De publieke omroep zal hierbij altijd zijn publieke opdracht vooropstellen. Hij onderscheidt zich immers van de andere commerciële spelers omwille van zijn specifieke maatschappelijke rol. **Vanuit die unieke positie stelt de VRT zich constructief op om het Vlaamse media-ecosysteem duurzaam te versterken.**

### OD6.1 De VRT werkt ambitieus mee aan doelmatige samenwerkingen

#### **Een duurzaam, lokaal media-ecosysteem.**

- De VRT stimuleert, via samenwerkingen, een duurzaam lokaal media-ecosysteem om een pluralistisch en divers aanbod in stand te houden.
- De VRT werkt prioritair samen met spelers in het Vlaamse media-ecosysteem (inclusief de regionale omroepen), de Nederlandse publieke omroep (NPO), de publieke omroep van de Franstalige Gemeenschap (RTBF) en de Duitstalige Gemeenschap (BRF) en de ‘European Broadcasting Union’ (EBU).
- Samenwerkingen zijn in eerste instantie gericht op de creatie van nieuwe Vlaamse content, valorisatie ervan, innovatie, ook richting andere, relevante formats en sectoren zoals bvb. gaming.
- De VRT gaat samenwerkingen aan met anderen om de kosten van nieuwe technologie en/of infrastructuur te delen.
- De VRT levert een actieve bijdrage aan de verdere ontwikkeling van Radioplayer.
- De VRT neemt deel aan het gezamenlijk ontwikkelen van een crossmediaal meetsysteem.
- De VRT stelt interne opleidingen open voor derden, aan marktconforme tarieven.

#### **Transparant beslissingsproces op vlak van samenwerkingen.**

- De VRT werkt een kader en transparant beslissingsproces uit op basis waarvan samenwerkingsvoorstellen door haarzelf geïnitieerd kunnen worden of voorstellen van anderen geëvalueerd kunnen worden.



- Parameters om samenwerkingen te beoordelen zijn onder meer: de stabilisering of verhoging van investeringen in lokale content; de impact op de diversiteit, de kwaliteit en het pluralisme van het aanbod; de impact op de toegankelijkheid van diensten; de economische meerwaarde gecreëerd in Vlaanderen; de impact op de mediagebruiker; de concurrentie in het media-ecosysteem; de onafhankelijkheid en integriteit van het VRT-aanbod; en de eventuele kostenefficiënties die gerealiseerd kunnen worden. Samenwerkingen schaden de publieke opdracht niet en houden rekening met het financieel kader van de VRT. Samenwerkingen op vlak van informatie en duiding kunnen geenszins de redactionele autonomie en verantwoordelijkheden van de VRT ondermijnen.
- De VRT zal de aangegane samenwerkingen nauw opvolgen en bijsturen indien nodig.

## OD6.2 De VRT versterkt de culturele en economische duurzaamheid van audiovisuele productie

### **De VRT stimuleert de productie van Vlaamse content door de externe creatieve sector.**

- De VRT zal een cruciale rol blijven spelen in het stimuleren van de Vlaamse creatieve sector, in lijn met de veranderingen die zich in sneltempo voordoen in de mediaconsumptie van de Vlaming. De VRT investeert middelen in de externe creatieve sector: kwaliteitsvolle Vlaamse audiovisuele content, innovatieve audio en andere digitale formaten.
- De VRT voorziet in haar overeenkomsten met de externe creatieve sector dat de producenten het Sociaal Charter dienen na te leven.
- De VRT sluit geen exclusiviteitscontracten af met productiehuisen.
- De VRT hanteert een transparante, marktconforme rechtenverdeling en een billijke inkomstenverdeling tussen haarzelf en externe producenten, in functie van de inbreng van de VRT en de andere betrokken partijen. Ze pleegt hierover verder overleg met vertegenwoordigers uit de sector en zal begin 2022 terugkoppelen over de stand van zaken van dit overleg.
- De VRT zet, al dan niet in het kader van het VAF-Mediafonds, coproducties op met externe productiehuisen, onder meer voor de genres fictie, documentaire en animatie.

### **Internationale uitstraling Vlaamse content.**

- De VRT werkt aan de internationale visibiliteit en valorisatie van Vlaamse content, onder meer via samenwerkingen binnen de EBU.
- De VRT promoot de Vlaamse audiovisuele productie in Europese en internationale netwerken.
- De VRT werkt onder meer met de Nederlandse publieke omroep (NPO) op een toekomstgerichte manier samen om zo de culturele band tussen de Lage Landen, tussen Vlaanderen en Nederland te versterken. Dit kadert in het herbekijken van het Beste van Vlaanderen en Nederland (BVN) en heeft onder meer betrekking op een aanbodgerichte samenwerking.

## OD6.3 Samenwerking is prioritair gericht op de productie en valorisatie van Vlaamse content.

### **Co-productie en pre-financiering met andere publieke omroepen.**

- De VRT exploreert hoe ze binnen EBU mogelijkheden kan benutten om duurdere producties te financieren.
- Dit gebeurt met respect voor de verschillende rollen in de audiovisuele waardenketen.

### **Gezamenlijke valorisatie van Vlaamse content.**

- De VRT exploreert samenwerkingen op het vlak van de valorisatie van audio en audiovisuele content. In dergelijke initiatieven is het aanbod van de VRT herkenbaar gebrand.
- Het aanbod van de VRT, inclusief het aanbod van VRT NWS, kan geëxploiteerd worden op platformen van derden (dienstenverdelers, OTT-spelers, e.d.). De VRT is autonoom verantwoordelijk voor haar distributiestrategie en respecteert daarbij de rechten van de rechthebbenden. Het uitgangspunt blijft dat het VRT-aanbod universeel toegankelijk is voor het publiek.
- De VRT zal vanuit een rendabel businessplan in betalende niet-lineaire diensten met focus op Vlaamse content meestappen en samenwerken op het vlak van fictie.
- De VRT werkt prioritair en op een marktconforme manier samen met initiatieven die Vlaams, lokaal aanbod een prominente plaats in hun aanbod geven, om samen met deze partners ten volle in te zetten op de valorisatie van (de verschillende windows van) fictie.
- De VRT kan in haar diensten/platformen die deel uitmaken van haar publieke opdracht het (al dan niet commerciële) aanbod van anderen integreren of daarnaar doorverwijzen.
- De VRT en de Vlaamse audiovisuele regie (Var) werken nauw samen met andere Vlaamse mediagroepen om de lokale advertentiemarkt te versterken. De focus ligt hier op de digitale advertentiemarkt om zo veel als mogelijk een vuist te kunnen maken tegen de dominantie van internationale spelers in deze markt.

## OD 6.4 Meer intensieve samenwerking op het vlak van informatie en duiding

**De VRT draagt middels samenwerkingen bij aan het pluralisme, de kwaliteit en de innovatie in de nieuwsmedia.**

- De VRT werkt redactioneel samen, bijvoorbeeld inzake de uitwisseling van eigen nieuwsbeelden en nieuwsvideostreams, de gezamenlijke aanpak van desinformatie en innovatie.
- De VRT werkt intensiever samen met regionale nieuwsmedia in het bijzonder, inclusief Bruzz. Dat gaat onder meer over het delen van correspondenten voor lokale nieuwsgaring. Een intensievere samenwerking zal eveneens aan bod komen in de samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse Regering en de regionale omroepen (inwerkingtreding wordt beoogd 1 januari 2023).
- De VRT kan met de mediagebruiker connecteren door haar nieuws ook op derde platformen aan te bieden. Ze doet dit aan marktconforme voorwaarden.
- De VRT exploreert samen met anderen pro-actief mogelijkheden om Vlaams aanbod, zoals inzake cultuur en sport, via samenwerkingsverbanden toegankelijk te houden voor de Vlaamse mediagebruiker.



# 4

## Organisatie, toezicht en financiën

De VRT werkt aan een slagkrachtige en wendbare organisatie. Ze ageert binnen een duidelijk en flexibel financieel kader. Beide elementen zijn cruciaal om op een toekomstgerichte manier de maatschappelijke missie van de VRT te kunnen vervullen.

### 4.1 – EEN SLAGKRACHTIGE EN PERFORMANTE ORGANISATIE

#### Een slagkrachtige VRT

Om slagkrachtig te blijven zal de VRT haar interne organisatie kritisch doorlichten en maximaal gaan voor een digitale stroomlijning van haar processen.

Om de hele organisatie mee te nemen in het ambitieus veranderingstraject waarvoor deze beheersovereenkomst staat, zal de VRT de komende jaren aanzienlijk investeren in de opleiding en de talentontwikkeling van haar medewerkers. De hele organisatie moet zich vervolmaken in de digitale transitie, in een nieuwe medialogica en herdenken hoe ze de komende jaren media en diensten maakt die zich succesvol enten op het veranderend mediagebruik van de Vlaming.

Interne wendbaarheid, een moderne ‘governance’ (corporate en publiek) waaronder ook KPI’s die doelgericht zijn en focussen op de essentie, en een groter zelfbewustzijn zijn eveneens cruciale elementen in de transformatie van de VRT naar een meer slagkrachtige organisatie. Er is nood aan leiderschap doorheen de ganse organisatie, doorgedreven strategisch denken en handelen, een cultuurverandering op het vlak van organisatiebeheersing (zie pt. 4.2 ‘Transparantie en toezicht’), en een hervorming van processen en structuren om de organisatie in haar geheel werkelijk meer wendbaar te maken. Ook de Vlaamse overheid heeft hier een rol te spelen, met name als het gaat over de bredere ‘governance’ en het algemene kader waarbinnen de VRT werkt (zie 4.2 ‘Transparantie en toezicht’).

## Een duurzame organisatie

De VRT ageert waar mogelijk in lijn met de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties. Ze werkt aan een milieuduurzaamheidsstrategie. De VRT houdt bij alles wat ze doet zo veel mogelijk rekening met haar impact op ecologie en klimaat. De VRT streeft ernaar haar milieuoetafdruk te verkleinen via onder meer:

- het opnemen van duurzaamheidscriteria in haar aankoopbeleid;
- het verduurzamen en het vergroenen van haar mobiliteit;
- het bewust omgaan met de milieu-impact van al haar producties;
- het maken van duurzame keuzes in catering;
- een bijna energie-neutrale nieuwbouw;
- een bredere visie op infrastructuur en werkruimte die ook rekening houdt met de toegenomen trend richting plaats- en tijdsafhankelijk werken.

## Een performante organisatie

De VRT realiseert diverse strategische en operationele doelstellingen. Deze zijn geoperationaliseerd in 39 concrete KPI's. De realisatie van de KPI's kan uiteraard geïmpacteerd worden door overmachtssituaties.

### SD1 – Relevant voor en dicht bij Vlaanderen

**KPI 1.** Elk aanbodsmerk maakt belangrijke maatschappelijke thema's bespreekbaar in kwaliteitsvol en ontspannend aanbod.

**KPI 2.** De VRT zet in op continu onderzoek dat de directe maatschappelijke impact die mediagebruikers toeschrijven aan aanbod en initiatieven van de VRT.

**KPI 3.** De VRT kan jaarlijks 100 voorbeelden van maatschappelijke relevantie naar voor schuiven, over de verschillende aanbodsmerken heen.

**KPI 4.** De VRT (co)organiseert jaarlijks evenementen die mensen verbinden op het vlak van onder meer maatschappelijke thema's, cultuur, muziek en sport; waarvan minstens 5 culturele evenementen.

**KPI 5.** De VRT gaat pro-actief en op structurele basis in een open en participatief overleg over de realisatie van haar publieke opdracht met maatschappelijke stakeholders, de culturele sector, sportorganisaties, de muzieksector en de erkende levensbeschouwelijke streekingsen.

**KPI 6.** De VRT besteedt aandacht aan levensbeschouwing, religie en zingeving middels een vast onderdeel in een wekelijks radioprogramma, minstens 1 podcast, en regelmatige aandacht in video-aanbod (inclusief televisie-aanbod).

**KPI 7.** De VRT werkt tegen begin 2022 een strikter beleid uit op het vlak van commerciële communicatie inzake gokken ten opzichte van de bestaande regelgeving.

**KPI 8.** De VRT maakt op basis van de aanbevelingen uit het forensisch rapport van Audit Vlaanderen een actieplan dat de te bereiken resultaten duidelijk bepaalt. De VRT verbindt er zich toe om jaarlijks aan Audit Vlaanderen de nodige informatie ter beschikking te stellen over de implementatie van de

aanbevelingen van het forensisch rapport van Audit Vlaanderen. De VRT verbindt er zich toe om op dit vlak jaarlijks de nodige, aantoonbare vooruitgang te boeken.

## **SD2 – Voor iedereen een breed, kwalitatief en in toenemende mate digitaal aanbod**

**KPI 9.** De VRT bereikt met haar aanbod op weekbasis minstens 85% van alle Vamingen. De VRT bereikt op weekbasis minstens 75% van elke relevante doelgroep:

- Geslacht: man, vrouw
- Leeftijdsgroepen: 16-24, 25-44, 45-64, 65+ (jaar),
- Opleidingsniveau: lager, lager secundair onderwijs, hoger secundair onderwijs, en hoger onderwijs,
- Afkomst: personen met buitenlandse herkomst.<sup>16</sup>

**KPI 10.** De VRT streeft naar diversiteit in beeldvorming in het gehele intern en extern geproduceerde video-aanbod, uitgezonderd programma-aankoop (waar diversiteit ook een aandachtspunt is):

- Geslacht: van 40% vrouwen naar 48% in 2025,
- Afkomst: van 7,5% personen met buitenlandse herkomst<sup>17</sup> naar 9,5% in 2025,
- Handicap: van 1,5% naar 2% in 2025.

Betrokken streefcijfers vormen uitdrukkelijk niet het voorwerp van (positieve) discriminatie. De evolutie inzake de realisatie ervan wordt nagegaan via representatieve steekproeven, niet op grond van rigide tel- of turfsystemen.

**KPI 11.** De VRT streeft naar een meer diverse samenstelling van haar personeelsbestand, afhankelijk van de instroom die gerealiseerd kan worden:

- Minstens 40% vrouwen voor het gehele personeelsbestand,
- Genderevenwicht voor hoger kader in 2025,
- Minstens 7% voor personen met buitenlandse herkomst<sup>18</sup> in 2025,
- Minstens 2% voor personen met een handicap en re-integratie van chronisch zieken.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Personen met buitenlandse herkomst hebben minstens 1 ouder die geboren is buiten de EU-15 (i.e. buiten België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Zweden en het Verenigd Koninkrijk).

<sup>17</sup> Idem voetnoot 16.

<sup>18</sup> Idem voetnoot 16

<sup>19</sup> De meting van deze KPI zal gelet op de GDPR-bepalingen niet exact gemeten kunnen worden.

**KPI 12.** De VRT maakt haar aanbod toegankelijk voor personen met een auditieve en/of visuele beperking.

- VRT ondersteunt maximaal de gesproken ondertiteling bij alle niet-Nederlandstalige programma's en programmaonderdelen (uitgezonderd specifieke archiefbeelden).
- De VRT voorziet audiodescriptie van alle fictie op Eén en Canvas (exclusief soap).
- De VRT verbetert, conform de succescriteria van WCAG 2.1 (niveau A en AA), progressief de inclusieve gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van haar websites en apps.
- De VRT voorziet teletekstondertiteling (T888) in 99% van de Nederlandstalige programma's (uitgezonderd hosting, trailering, commerciële communicatie, BAN en muziekprogramma's).
- De VRT realiseert een progressieve groei naar 90% ondertiteling van video (uitgezonderd hosting, trailering, commerciële communicatie, BAN en muziekprogramma's) op websites, met een groeipad op VRT NU (uitgezonderd specifieke archiefbeelden).
- De VRT verzorgt een journaal voor volwassenen en een kinderjournaal via open net met een tolk Vlaamse Gebarentaal. Op VRT NWS en VRT NU worden naast items getolkt door een tolk Vlaamse Gebarentaal ook afzonderlijke nieuwsitems getolkt door gebarentaligen aangeboden.

**KPI 13.** De VRT besteedt in haar sportaanbod aandacht aan damescompetities, G-sport en 32 sporten.

**KPI 14.** De VRT zet pro-actief in op het ontwikkelen van digitaal aanbod dat aansluiting vindt bij het veranderend mediagebruik. De VRT maakt haar publieke opdracht waar op nieuwe, relevante platformen (denk aan Instagram en TikTok). Ze zet daarvoor in op een weloverwogen keuze aan platformen waar minstens 10% van de kinderen of jongeren (12-24 jaar) op weekbasis gebruik van maken.

**KPI 15.** De VRT geeft een overzicht van de evoluties en gemaakte keuzes in de aanbod- en merkenportfolio en hoe die inspelen op het wijzigende mediagebruik.

**KPI 16.** KLAAR en Edubox of gelijkaardige initiatieven worden verdergezet en dragen ertoe bij dat de VRT op een toekomstgerichte manier en vanuit haar educatieve taak connecteert met een jonger publiek.

**KPI 17.** De VRT versterkt haar digitaal bereik door in te zetten op meer geregistreerde gebruikers. Tegen 2025 streven we naar 1 op 2 Vlamingen als geregistreerde gebruikers (hebben dus een VRT-profiel).

**KPI 18.** Van de geregistreerde gebruikers komt minstens de helft één keer per maand in contact/interactie met 1 of meerdere van onze digitale kanalen en is hij/zij dus een actieve gebruiker. Voorbeelden van een interactie of contact zijn: een video bekijken op VRTNU, luisteren en/of interageren via de radio app, deelnemen aan een online wedstrijd en het bekijken van een item op VRTNWS of Sporza.

### **SD3 – Betrouwbare informatie als gemeenschappelijk referentiepunt**

**KPI 19.** De VRT bereikt met de totaliteit van haar informatieaanbod op weekbasis minstens 75% van de Vlaamse bevolking. Ze streeft er naar 65% van de groep 16- tot 24-jarigen te bereiken met haar informatieaanbod.

**KPI 20.** De Vlaming vindt het informatieaanbod van de VRT betrouwbaar. De VRT bevraagt jaarlijks de betrouwbaarheid van haar informatieaanbod op basis van een transparante en representatieve methode.



**KPI 21.** De VRT zal de nodige medewerking verlenen wat betreft de monitoring van haar onpartijdigheid.

**KPI 22.** De VRT investeert in toepassingen die mediagebruikers helpen zich te wapenen tegen desinformatie, indien mogelijk samen met andere partners.

**KPI 23.** De VRT maakt minstens 15 diepgravende onderzoeksjournalistieke verhalen per jaar.

**KPI 24.** Elk aanbodsmerk maakt een informatieaanbod op maat van de gebruikers van haar aanbod.

**KPI 25.** Minstens 55% met groeipad naar 65% tegen het einde van de beheersovereenkomst van de items op VRT NWS (app en website) is duidelijk gerelateerd aan audio- en/of video-aanbod, uitgezonderd items over geschiedenis, cultuur, wetenschap en fact checks.

#### **SD4 – De Vlaamse cultuur en creativiteit stimuleren**

**KPI 26.** Het aandeel van de Vlaamse tv-producties en -coproducties bedraagt tenminste 65% van de totale output op Eén, uitgezonden tussen 18 uur en 23 uur, en op Canvas, uitgezonden tussen 20 uur en 23 uur. Het Vlaamse aanbod is ook prominent zichtbaar op VRT NU.

**KPI 27.** De VRT heeft aandacht voor Vlaams en Nederlandstalig product:

- De VRT verbindt zich ertoe dat op Radio 1, Radio 2, Klara, MNM en Studio Brussel de Vlaamse muziekproducties<sup>20</sup> minstens 25% van de totale muziektijd innemen.
- Minstens 30% van de muziektijd op Radio 2 is Nederlandstalig.
- Minstens 15% van de muziektijd op Radio 1 is Nederlandstalig.
- Vlaams en Nederlandstalig product is prominent zichtbaar in het online audio-aanbod van de VRT.

**KPI 28.** De VRT capteert jaarlijks 250 concerten, Vlaamse voorstellingen of festivals voor één of meerdere aanbodsmerken.

**KPI 29.** De VRT besteedt over verschillende aanbodsmerken heen, en los van informatie- en duidingsprogramma's, in haar aanbod jaarlijks aandacht aan ten minste 10 gebeurtenissen, herdenkingsmomenten, initiatieven, ... op het vlak van de Vlaamse identiteit en cultuur.

**KPI 30.** Elk aanbodsmerk, met uitzondering van Sporza, brengt een cultuuraanbod, aangepast aan de doelgroep van dat merk.

**KPI 31.** Het Journaal van Eén bevat jaarlijks minstens 365 cultuuritems.

**KPI 32.** De VRT introduceert jaarlijks 5 interactieve projecten waarin de mediagebruiker participeert met eigen cultuuraanbod.

#### **SD5 – Durven innoveren en gebruik maken van technologie voor maatschappelijke impact**

**KPI 33.** De VRT doet aan smaakverbreding via algoritmes en curatie. De impact daarvan wordt op continue basis gemeten.

**KPI 34.** De VRT is tegenover de mediagebruiker transparant over het gebruik en de aard van de publieke omroepalgoritmes.

**KPI 35.** De VRT biedt aan elke geregistreerde mediagebruiker een gebruiksvriendelijk portaal om zijn gebruikersdata te raadplegen en te beheren.

---

<sup>20</sup> Vlaamse muziekproductie: elke productie waarbij de creatieve inbreng van een Vlaming als uitvoerder, auteur, producer of arrangeur een bepalende rol speelt.

**KPI 36.** De VRT realiseert jaarlijks minimaal 3 innovatieprojecten in samenwerking met Vlaamse en internationale mediabedrijven, universiteiten en starters.

## **SD6 – Samen het media-ecosysteem sterk houden**

**KPI 37.** De VRT laat haar samenwerkingsinitiatieven met de mediasector in 2024 evalueren door een onafhankelijke deskundige.

**KPI 38.** De VRT besteedt minimaal 18,25% met een groeipad naar 20% van haar totale inkomsten exclusief ruil, Brussels Philharmonic en herstructureringskosten aan de externe productie<sup>21</sup>. Hiervan gaat op jaarbasis minimaal 500.000 euro naar de externe audiosector. De VRT investeert bovenop dit percentage, 33% van de bijkomende middelen die ze haalt uit commerciële communicatie en BAN (excl. ruil) door de indexering van het globale plafond.

**KPI 39.** De VRT investeert jaarlijks in de coproductie van minimaal 15 afleveringen documentaires,<sup>22</sup> waarvan minstens 8 auteursdocumentaires (one-off-documentairefilm of afleveringen per reeks).

---

<sup>21</sup> Bestedingen (i.e. uitgaande geldstromen) aan de externe productie- (audio, video en digitale content) en facilitaire sector. Deze bestedingen bevatten 2 types: i.e. bestedingen in de externe productiesector (1) en de facilitaire sector (2). Bestedingen in de externe productiesector zijn cash out van tape op tafel (zonder schermwaarde en VRT-inbreng in natura), cash out van afgewerkte online producten, cash out van afgewerkte reportages, ontwikkelingsbudget externe productiehuizen. Versleuteling van de exclusiviteiten van de externe producenten vallen hier niet onder. Bestedingen in de facilitaire sector zijn cameraploegen, huur extern facilitair personeel en ENG personeel, huur productiemiddelen, opnamemiddelen, studio's, reportagewagens, montage. Bestedingen type (1) en type (2) blijven grosso modo in gelijke mate evolueren. Een globale stijging van externe bestedingen kan niet gepaard gaan met een negatieve evolutie van bestedingen type (1).

<sup>22</sup> Documentaire is een non-fictiefilm of reeks, die een behandeling of interpretatie weergeeft van de realiteit, vanuit de persoonlijke betrokkenheid van de maker, met een intrinsiek lange termijnwaarde. Verduidelijking: Dit gaat over de investeringen. Het is mogelijk dat een documentaire waarin in jaar x geïnvesteerd wordt, in jaar y geprogrammeerd wordt, hetzij lineair, hetzij op VRT NU of beiden.

## 4.2 – TRANSPARANTIE EN TOEZICHT

### Transparantie, rapportering en toezicht

#### Jaarverslag

De VRT is inzake de uitvoering van haar publieke opdracht transparant. Daartoe brengt zij jaarlijks een jaarverslag uit. De VRT werkt in een uitermate concurrentiële markt en rapporteert of communiceert daarom, noch in noch buiten het jaarverslag, met oog op het vrijwaren van de marktwerking, niet over gevoelige concurrentiële, bedrijfs- of strategische informatie (zoals individuele productieovereenkomsten, arbeidsovereenkomsten en -voorwaarden, exclusiviteitscontracten, distributieovereenkomsten, de kostprijs van individuele producties en marktstudies) die haar belangen of die de privacy of de financiële, commerciële of strategische belangen van medewerkers, klanten, leveranciers of andere partners kunnen schaden.

Het jaarverslag bevat alle relevante informatie over de uitvoering en financiering van de publieke opdracht. Vergelijkbaarheid tussen jaren geniet de voorkeur. Volgende elementen maken deel uit van het jaarverslag:

Het jaarverslag bevat alle relevante informatie over de uitvoering en financiering van de publieke opdracht. Vergelijkbaarheid tussen jaren geniet de voorkeur. Volgende elementen maken deel uit van het jaarverslag:

- Het al dan niet behalen van de KPI's.
- Een overzicht van de kosten en opbrengsten, zoals vermeld in het financieel plan.
- Op vlak van kosten: informatie over bestedingen per aanbodsmerk, bestedingen in de externe sector, de voorraden met betrekking tot programma-aankoop, eigen productie en sportrechten.
- Op vlak van opbrengsten: informatie over commerciële communicatie, BAN en ruilopbrengsten, eventuele extra middelen vanwege de Federale overheid, de Vlaamse Gemeenschap, het Vlaams Gewest, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, de provincies, steden en gemeentes.
- De nettokost van de publieke opdracht.
- Financiële rapportering over de activiteiten van de vennootschappen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de VRT (waaronder Var).
- De VRT verschaft transparantie inzake de jaarlijkse vergoeding van schermgezichten en radiostemmen waarmee de VRT een exclusiviteitsovereenkomst heeft afgesloten zonder dat informatie wordt gegeven op individuele basis.

#### Open communicatie

De VRT hanteert inzake de uitvoering van haar publieke opdracht een open communicatie met de Vlaamse Regering, het Vlaams Parlement, de Vlaamse Regulator voor de Media, het publiek, de vakbonden en de medewerkers. Ze is duidelijk over wat ze doet met het oog op het realiseren van haar publieke opdracht en illustreert haar waarde voor de samenleving.

De VRT geeft aan elk controleorgaan de meest ruime informatie die dat orgaan nodig heeft om zijn toezicht optimaal te kunnen uitvoeren.

Het Auditcomité en, extern, de commissaris, Audit Vlaanderen, het Rekenhof en de gemeenschapsafgevaardigde hebben toegang tot alle documenten en informatie, ook de bedrijfsgevoelige en vertrouwelijke documenten en informatie. De VRT past het 'single audit'-concept toe.

De VRT behoudt haar informatiewebsite met onder meer aanvullende informatie over procedures, richtlijnen en de toepassing van de wetgeving op overheidsopdrachten.

Leidende principes van toezicht zijn vastgelegd in het Charter Deugdelijk Bestuur van de VRT.

### **Vertrouwelijke informatie**

Vertrouwelijke informatie wordt als dusdanig behandeld door de diverse beslissingsorganen en toezichtshouders.

### **Rapportering**

- De VRT zal jaarlijks, voor 1 juni, rapporteren aan de Vlaamse Regering over het behalen van de KPI's, op basis van een door de Raad van Bestuur goedgekeurde nota.
- De Gemeenschapsafgevaardigde stelt eveneens een evaluatierapport hierover op. Dat wordt voor 1 juni voorgelegd aan de Vlaamse Regering. Een kopie wordt aan de VRT bezorgd.
- De Vlaamse Regulator voor de Media voert toezicht uit op de naleving door de VRT van de KPI's in deze beheersovereenkomst en rapporteert hier eveneens jaarlijks voor 1 juni over aan de Vlaamse Regering. De VRT verbindt zich ertoe hieraan de nodige medewerking te verlenen. De Vlaamse Regulator voor de Media en de VRT bepalen gezamenlijk de meetsystemen voor de KPI's. De Vlaamse Regulator voor de Media kan zich hiervoor op de rapportage van de VRT baseren en kan ook zelf onafhankelijke controles uitoefenen, al dan niet door een beroep te doen op derden. De VRT ontvangt een kopie van het verslag van de regulator. Vertrouwelijke gegevens worden niet gepubliceerd.
- Zoals door artikel 21 van het mediadecreet bepaald, legt de Vlaamse Regering jaarlijks de nota van de VRT, samen met het evaluatierapport van de Gemeenschapsafgevaardigde en de Vlaamse Regulator voor de Media voor aan het Vlaams Parlement en dit voor 30 september. De gedelegeerd bestuurder van de VRT licht de jaarlijkse rapportering mondeling toe in de bevoegde commissie van het Vlaams Parlement.
- Het Rekenhof kan de getrouwheid van de gegevens en meetsystemen controleren. De VRT verleent hier de nodige medewerking aan. Vertrouwelijke informatie wordt op vraag aan het Rekenhof bezorgd, maar kan niet gepubliceerd worden.
- De VRT zal eveneens elk jaar het door de Raad van Bestuur goedgekeurde jaarverslag en de jaarrekening ter goedkeuring voorleggen aan de Algemene Vergadering binnen de ter zake geldende termijnen.

## Organisatiebeheersing

Op het vlak van organisatiebeheersing is de 'Leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse Overheid' (2015) richtinggevend. De 10 door de Vlaamse Overheid gedefinieerde thema's in de Leidraad zullen gebruikt worden om de risico's in kaart te brengen met de beheersmaatregelen binnen de VRT, en zo eventuele bijkomende of overlappende beheersmaatregelen te detecteren. De VRT zal het interne controlesysteem en het risicobeheer breder trekken en verder verstevigen in de organisatie. Op deze manier zal elk van deze thema's een rol spelen bij de 4 globale doelstellingen waarin de VRT vanuit risicobeheer wil excelleren, namelijk het bereiken van een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere werking van de organisatie.

Essentiële aspecten van organisatiebeheersing zijn in het bijzonder en eveneens rekening houdend met de aanbevelingen uit andere rapporten, de aanbevelingen van Audit Vlaanderen:

- Aanbeveling 1: De VRT gaat na welke oorzaken aan de basis kunnen liggen van de vaststelling dat de VRT facturen betaalde die niet gedekt waren door een door de VRT gesloten overeenkomst, onderzoekt of dergelijke vaststellingen zich mogelijk zouden kunnen herhalen en neemt waar nodig corrigerende maatregelen.
- Aanbeveling 2: De VRT implementeert het actieplan dat ze formuleerde naar aanleiding van de audit 'Ondersteunend onderzoek Overheidsopdrachten VRT 2018', uitgevoerd door het Rekenhof. De VRT besteedt daarbij specifieke aandacht aan de attitude van VRT-medewerkers ten opzichte van de toepassing van de wetgeving van overheidsopdrachten en aan het duidelijk afbakenen van de verantwoordelijkheden mbt het bewaken van de compliance met deze wetgeving.
- Aanbeveling 3: De VRT onderzoekt bij het plaatsen van bestellingen in welke mate de interne procedures worden nageleefd en neemt in functie van de omvang en impact van de vastgestelde afwijkingen, de vereiste corrigerende maatregelen.
- Aanbeveling 4: De VRT inventariseert welke VRT-budgetten worden beheerd door externe partners en neemt de nodige maatregelen om te garanderen dat dit beheer gebeurt conform het voor de VRT geldende wettelijke kader en conform de binnen de VRT afgesproken werkwijzen.
- Aanbeveling 5: De VRT bepaalt haar beleid mbt eigenaarschap van aangeschaft decor of materiaal voor producties die (mede) door een extern productiehuis gerealiseerd worden en stelt interne afspraken op mbt de wijze waarop dit in de met productiehuizen gesloten overeenkomsten wordt onderhandeld en verankerd.
- Aanbeveling 6: De VRT neemt maatregelen om te verzekeren dat ze een correcte en degelijk onderbouwde prijs betaalt voor programma's die door (of samen met) externe productiehuizen worden ge(co)produceerd. Bijkomend neemt de VRT initiatieven die de transparantie van de in (co-)productieovereenkomsten opgenomen budgetten bevorderen.

- Aanbeveling 7: De VRT neemt initiatieven om de prestaties die geleverd worden in uitvoering van bepaalde exclusiviteitsovereenkomsten (en eventuele verwante overeenkomsten met bv. productiehuzen) op adequate wijze op te volgen, zodat de VRT kan nagaan of en aantonen dat de contractueel bepaalde prestaties wel degelijk geleverd werden en in verhouding staan tot de omvang van de afgesproken vergoeding.
- Aanbeveling 8: De VRT neemt maatregelen om een striktere naleving van de integriteitscode te bevorderen en dit voor de verschillende geledingen binnen de organisatie. De VRT evalueert ook waar bijkomende richtlijnen en afsprakenkaders (bv. m.b.t. verdeling gratis tickets, werving en selectie, terugbetaling logopedie) nodig zijn om het risico op integriteitsinbreuken te bespreken.
- Aanbeveling 9: De VRT neemt bijkomende initiatieven om op een gestructureerde wijze aan haar organisatiebeheersing te werken en bepaalt hiervoor duidelijke verantwoordelijkheden. Er is binnen de VRT nood aan een degelijk systeem van risicomanagement dat de organisatie zicht geeft op de voor haar meest kritische risico's en hiertegenover de nodige maatregelen plaatst om deze risico's te beheersen. De VRT implementeert hiertoe het actieplan dat ze formuleerde naar aanleiding van de audit 'maturiteit risicomanagement VRT', uitgevoerd door Deloitte 2019.

De VRT maakt op basis van de aanbevelingen een actieplan dat de te bereiken resultaten duidelijk bepaalt. Dit kan gefaseerd zijn voor de meer omvangrijke aanbevelingen. Audit Vlaanderen zal jaarlijks de gemaakte vooruitgang op het vlak van procedures en uitvoering controleren. De VRT verbindt er zich toe om daarvoor de nodige informatie ter beschikking te stellen en zal aantoonbare vooruitgang realiseren. Audit Vlaanderen zal de resultaten verwerken in het beleidsgericht rapport dat elk jaar wordt opgemaakt. De rapportering wordt aan de minister van media, de voorzitter van de Raad van Bestuur, de voorzitter van het Interne Auditcomité en de gedelegeerd bestuurder van de VRT overgemaakt.

De VRT beschikt over een goed gedefinieerd intern controlesysteem (waarvan de componenten de controleomgeving, de risicobeheersing, de controleactiviteiten, informatie en communicatie, en monitoring zijn), een risicobeheersingsysteem en een mechanisme dat kwaliteit van informatie en rapportering waarborgt. De Interne Audit evalueert de efficiëntie, de effectiviteit, de kwaliteit en de integriteit van de organisatiebeheersing. Het Auditcomité en de Interne Audit besteden specifieke aandacht aan de uitvoering door het management van de actieplannen bij de aanbevelingen die voortvloeien uit de audits van de controleactoren. De Interne Audit wijst op mogelijke verbeterpunten en zal daarover jaarlijks rapporteren aan het Auditcomité. Het Auditcomité brengt over zijn activiteiten en over de belangrijkste risico's die met het management besproken zijn verslag uit aan de Raad van Bestuur. Een jaarlijkse synthese daarvan wordt opgenomen in het jaarverslag van de VRT, naast een controleverklaring van het management. Ze doet dat conform de standaarden van het instituut van interne auditoren, conform het auditdecreet, het single auditbesluit, het mediadecreet, het Charter Deugdelijk Bestuur, de afsprakennota's tussen de controleactoren en conform het rekendecreet, alsook de vennootschapswetgeving.

## 4.3 – NIEUWE DIENSTEN

Overeenkomstig de bepalingen in het mediadecreet en de relevante uitvoeringsbesluiten vergen nieuwe diensten en activiteiten die niet gedekt zijn door deze beheersovereenkomst een voorafgaande goedkeuring door de Vlaamse Regering.

### Bestaande diensten

Volgende diensten worden niet beschouwd als een nieuwe dienst of activiteit en behoeven derhalve geen voorafgaande toestemming van de Vlaamse Regering en advies van de Vlaamse Regulator voor de Media:

- diensten en activiteiten gedekt door deze beheersovereenkomst;
- het niet-lineair aanbieden of herverpakken van bestaande lineaire diensten;
- het re-branden of herstylen van een aanbodsmerk, dienstverlenend merk, submerk of het koepelmerk VRT, of het re-branden van een dienst in zoverre dit gebeurt binnen de contouren van de strategische doelstellingen van deze beheersovereenkomst;
- de creatie van submerken, dienstverlenende merken of interactieve afgeleiden<sup>23</sup> die bijdragen tot de realisatie van de strategische doelstellingen van de beheersovereenkomst en die vallen onder bestaande aanbodsmerken en/of het koepelmerk VRT;
- het samenvoegen van aanbodsmerken of submerken, al dan niet onder een nieuw aanbodsmerk of submerk in zoverre dit gebeurt binnen de contouren van de strategische doelstellingen van deze beheersovereenkomst en voor zover er geen sprake is van de creatie van een bijkomend volwaardig lineair kanaal en/of een bijkomend non-lineair platform dat in een geaggregeerd audio- of videoaanbod voorziet zoals VRT NU;
- het aanpassen van de missie van een aanbodsmerk in zoverre dit gebeurt binnen de contouren van de strategische doelstellingen van deze beheersovereenkomst (eventueel door aanpassing van de missie van een ander aanbodsmerk);
- iedere bijsturing van de redactionele invulling of het redactioneel format van een dienst in zoverre dit gebeurt binnen de contouren van de strategische doelstellingen van deze beheersovereenkomst;
- een uitbreiding, of inkrimping van de hoeveelheid, het genre of het aantal uren content dat via een aanbodsmerk, dienstverlenend merk, submerk, het koepelmerk VRT of dienst wordt aangeboden;

---

<sup>23</sup> Onder interactieve afgeleide wordt verstaan: diverse vormen van interactiviteit waarbij de gebruiker op het aanbod van de VRT kan inspelen, dan wel interactief gebruik kan maken van het aanbod van de VRT (zoals bvb. het aanbod van educatieve spelletjes rond Ketnetfiguren, de Facebookpagina van MNM om studenten te motiveren bij het studeren tijdens de examenperiode, toepassingen die de gebruiker toelaten om eigen content te maken met of rond het aanbod van de VRT, en het aanbod rond de verkiezingen waarbij de gebruiker gepeild wordt naar zijn bezorgdheden).

- functionele aanpassingen of variantes van een dienst die tot doel hebben: of de performantie van de dienst<sup>24</sup> of het gebruikersgemak ervan te verhogen,<sup>25</sup> of de toegankelijkheid voor bepaalde doelgroepen te realiseren of te optimaliseren;<sup>26</sup>
- iedere wijze van technische distributie van het VRT-aanbod.

Indien er sprake is van bestaande diensten kan de VRT de desbetreffende plannen uitvoeren zonder deze vooraf aan de Vlaamse Regering voor te leggen. Het is de VRT toegestaan om tijdelijke proefprojecten van maximum 18 maanden op te zetten, bij voorkeur en indien technisch mogelijk voor een beperkt deel van het publiek. Proefprojecten worden, zolang in testfase, niet als nieuwe diensten beschouwd.

## Nieuwe diensten en diensten waarvan het niet duidelijk is of ze bestaande diensten zijn

Voor diensten of activiteiten, waarvoor de Vlaamse Regering dient af te wegen of het al dan niet gaat om een nieuwe dienst, zal de VRT op ad hoc-basis het volgende in een rapport in kaart brengen:

- of en hoe deze diensten of activiteiten bijdragen tot de realisatie van de strategische doelstellingen van deze beheersovereenkomst;
- of en hoe deze diensten of activiteiten tegemoet komen aan een (nieuwe) mediabehoefte en/of mediagebruik;
- in welke mate de dienst of activiteit al dan niet complementair is aan bestaande diensten of activiteiten van de VRT of deze (op termijn) vervangt (in principe zal een dienst die een andere dienst vervangt of op termijn zal vervangen of een optimalisatie is van een bestaande dienst (bijvoorbeeld zoals voor een bepaald mediatoestel), niet als een nieuwe worden beschouwd);
- de kostprijs van de dienst of de activiteit en de wijze van financiering: eventueel businessmodel, verschuivingen in de budgetten, additionele middelen van de Vlaamse overheid. (Indien de dienst een substantiële verschuiving van interne budgetten impliceert, een verhoging van de dotatie door de Vlaamse overheid met zich meebrengt, dan wel indien de dienst een directe betaling aan de VRT zou vereisen van de gebruiker, dan zal deze in principe als nieuw worden beschouwd.)

De Vlaamse Regering zal op basis van het rapport van de VRT beoordelen of er al dan niet sprake is van een nieuwe dienst of activiteit en er derhalve nood is aan goedkeuring door de Vlaamse Regering.

---

<sup>24</sup> Bijvoorbeeld de technische optimalisatie van een dienst.

<sup>25</sup> Bijvoorbeeld door gebruiksvriendelijke functionaliteiten, gepersonaliseerde diensten, geschiktheid voor bepaalde toestellen.

<sup>26</sup> Bijvoorbeeld optimalisatie van diensten met het oog op toegankelijkheid voor blinden en slechtzienden, doven en slechthorenden, maar ook met het oog op het verhogen van de inhoudelijke en vormelijke toegankelijkheid voor ouderen, jongeren, enzovoort.



De creatie van een bijkomend aanbodsmerk, indien niet gedekt door de beheersovereenkomst (cf. artikel 18, §1 van het mediadecreet), zal in ieder geval als een nieuwe dienst beschouwd worden en derhalve onderworpen worden aan een voorafgaandelijke toetsing door de Vlaamse Regulator voor de Media.

De creatie van submerken, dienstverlenende merken of interactieve afgeleiden die bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen en operationele doelstellingen van de beheersovereenkomst worden niet als een nieuwe dienst beschouwd tenzij:

- de marginale kost van de dienst over de eerste 3 jaar van de dienst 3% of meer van de omzet van de VRT van het afgelopen boekjaar bedraagt;
- er sprake is van een bijkomend volwaardig lineair radio- of televisiekanaal of een bijkomend en volwaardig geaggregeerd audio- en videoaanbod (zoals VRT NU). Een gevisualiseerde radio-uitzending, een tijdelijk lineaire evenementiële online-livestream, een lineaire audio-livestream, en digitale formaten, gebaseerd op een bestaand submerk voor een programma waarbij het bestaand programma de basis van de online stream en dus (geheel of gedeeltelijk) wordt hergebruikt in de livestream eventueel verder aangevuld met muziek in dezelfde muziekstijl, worden niet beschouwd als een volwaardig kanaal.

## Procedure

De procedure die uiteengezet wordt in het decreet van 27 maart 2009 met betrekking tot radio-omroep en televisie en het *Besluit van de Vlaamse Regering van 1 maart 2019 houdende invoeging van een hoofdstuk over adviesverlening over nieuwe diensten van de VRT in het besluit van de Vlaamse Regering van 30 juni 2006 betreffende de procedure voor de Vlaamse Regulator voor de Media* wordt gevolgd in de evaluatie van nieuwe diensten.

## 4.4 – FINANCIËEL KADER

In een disruptieve mediamarkt waarin de taakstelling van de VRT belangrijker dan ooit wordt, is het belangrijk te kunnen ageren binnen een duidelijk financieel kader. Dat steunt, volgens het principe van de duale financiering, op publieke middelen en zogenaamde ‘eigen middelen’.

## Dotatie

### Besparingstraject

Voor de periode 2020-2024 loopt er voor de VRT een besparingstraject m.b.t. de basisdotatie van 12 miljoen euro. De basisdotatie wordt door de Vlaamse Overheid jaarlijks als volgt verminderd:

In duizend euro	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Eigen besparingstraject	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	0
Totaal cumulatief 2021-2025		-2.400	-4.800	-7.200	-9.600	-9.600

Bijkomend zijn er volgende jaarlijkse en recurrente financiële inspanningen die een negatieve invloed hebben op de werkingsmiddelen in de periode 2021-2025:

In duizend euro	2021	2022	2023	2024	2025
Vergrijzingskost	-1.400	-1.400	-1.400	-1.400	-1.400
Geen index op werkingsaandeel dotatie	-1.118	-1.381	-1.565	-1.579	-102
Patronale bijdrage Statutaire pensioenen	-379	-179	-308	-438	-506
Totaal/jaar	-2.897	-2.960	-3.273	-3.417	-2.008
Totaal cumulatief	-2.897	-5.857	-9.130	-12.547	-14.555

Daarnaast wordt het globaal commercieel plafond minstens één jaar constant gehouden (zie infra, luik 'Werven van eigen middelen'); een laatste indexatie volgens de gezondheidsindex had een verhoging van dit plafond, en van de mogelijke eigen ontvangsten, met 0,9 miljoen euro ingehouden.

Deze trajecten zetten de VRT aan om in de loop van deze beheersovereenkomst structureel 25,1 miljoen euro minder publieke middelen aan te wenden. Ze maken keuzes, hervormingen en efficiëntiewinsten (intern en extern) noodzakelijk.

## Basisdotatie

De VRT ontvangt jaarlijks volgende nog te indexerende basisfinancieringsenveloppe:

In duizend euro	2021	2022	2023	2024	2025
Basisdotatie	265.593	263.193	260.793	258.393	258.393

Deze basisdotatie wordt opgesplitst in 2 basisallocaties:

- een basisallocatie voor het gedeelte van de basisfinancieringsenveloppe dat betrekking heeft op het loonaandeel.<sup>27</sup>
- een basisallocatie voor de werkingskosten: 100% minus loonaandeel.

<sup>27</sup> Het percentuele loonaandeel van de toelage wordt voor 2021 gelijkgesteld aan de effectieve ESR-11-uitgaven van de begrotingsuitvoering 2020, gedeeld door de toelage vanuit het beleidsveld Media, toegekend aan de VRT in het jaar 2021. Voor de berekening wordt geen rekening gehouden met éénmalige aanpassingen van de toelage (bijvoorbeeld in het kader van de Coronacrisis). In volgende jaren wordt het loonaandeel aangepast op basis van de meest recente gegevens rond effectieve loonuitgaven.

Gedurende de verdere looptijd van deze beheersovereenkomst evolueert de basisdotatie als volgt:

- Het gedeelte van de basisfinancieringsenveloppe dat betrekking heeft op het loonaandeel volgt het mechanisme van de overschrijding van de spilindex.<sup>28</sup>
- De VRT draagt er zorg voor dat de indexering van het loonaandeel, gecombineerd met de daling van de dotatie zoals bepaald in het regeerakkoord, niet leidt tot een structurele verhoging van de verhouding van de personeelskosten tegenover de totale ontvangsten (exclusief herstructureringskosten, exclusief personeelskost Brussels Philharmonic en exclusief ophoging patronale bijdrage pensioensfonds statutairen of zijn rechtsopvolger) over de looptijd van de beheersovereenkomst.
- Het gedeelte van de basisfinancieringsenveloppe dat betrekking heeft op het werkingsgedeelte (100% - loonaandeel) wordt aangepast aan de evolutie van de gezondheidsindex en dit aan 100%, hierbij rekening houdend met mogelijke afwijkingen zoals beslist door de Vlaamse Regering.<sup>29</sup> De VRT zal zich hierbij ook aligneren op de door de Vlaamse Regering opgestelde omzendbrief met de algemene instructies die gelden voor alle Vlaamse overheidsinstellingen bij de begrotingsopmaak en de begrotingsaanpassing.

De Vlaamse Regering garandeert deze basisdotatie, voor zover dit engagement kadert binnen de jaarlijks goed te keuren begroting van de Vlaamse gemeenschap.

## Transformatiekost

VRT werkt een transformatieplan uit dat bijhorende kosten bevat. Om een deel van deze kosten te financieren, engageert de Vlaamse overheid zich tot een niet-recurrente toelage van 16 miljoen euro, te spreiden over de jaren 2021-2025.

---

<sup>28</sup> Dit wil zeggen dat het loonaandeel van de basisfinancieringsenveloppe aangepast wordt ten belope van 2% na iedere overschrijding van de spilindex. De aanpassing wordt geprorateerd volgens het resterende aantal maanden van het jaar, te tellen vanaf de tweede maand volgend op de maand van de overschrijding van de spilindex, en rekening houdend met de impact op het vakantiegeld en de eindejaarstoelage. Het volgende jaar wordt de verhoging voor 12 maanden gecompenseerd.

<sup>29</sup> De Vlaamse Regering besliste bij formatie in 2019 geen indexatie van het werkingsgedeelte van de meeste subsidies en toelagen toe te kennen voor de regeerperiode 2020-2024. De facto wordt het werkingsgedeelte van de basistoelage tijdens de looptijd van deze beheersovereenkomst dus niet geïndexeerd, met uitzondering van 2025, tenzij de Vlaamse Regering in de toekomst anders zou beslissen.

## Brussels Philharmonic

De Vlaamse overheid verbindt er zich toe de kosten m.b.t. de statutaire personeelsleden, die functioneel verbonden zijn met het Brussels Philharmonic terug te storten aan de VRT, zoals gestipuleerd in het decreet van 13 april 1999 tot regeling van de rechtspositie van het statutair en contractueel personeel van het VRT-Filharmonisch orkest en het VRT-koor.

De Vlaamse overheid en de VRT verbinden zich ertoe gedurende de beheersovereenkomst 2021-2025 de engagementen die werden aangegaan in de samenwerkingsovereenkomst van 27 april 1999 tussen de VRT, de VZW Vlaams Omroeporkest en Kamerkoor en de Vlaamse Gemeenschap, na te leven.

De toelage wordt maandelijks betaald op basis van de afrekening van de reële loonkost, die maandelijks aan de administratie van de Vlaamse Gemeenschap wordt bezorgd. De uitgaven van de statutaire personeelsleden betaald door VRT worden voor 2021 op 279.000 euro geraamd.

## Pensioenbijdrage statutaire medewerkers

De patronale pensioenbijdrage voor de statutaire personeelsleden, die door de VRT doorgestort wordt aan de Vlaamse Gemeenschap, bedraagt voor 2021 9,1 miljoen euro.

Vanaf 2022 wordt dit bedrag jaarlijks geïndexeerd volgens de evolutie van de gezondheidsindex:

9,1 miljoen euro \* gezondheidsindex december van het vorige jaar

---

gezondheidsindex van december 2020

## Financieringsafspraken nieuwbouw

De VRT realiseert binnen het vooropgestelde budget een nieuwbouw aan de Reyerslaan die een stimulerende omgeving biedt aan creativiteit en de missie van de publieke omroep ondersteunt.

De VRT staat in voor de financiering van deze nieuwbouw door de valorisatie van de vrijgekomen grond op het omroepcentrum, en de substantiële reductie van de investeringskost en de exploitatiekosten van het gebouw in de toekomst. De autofinanciering heeft een intertemporeel neutrale ESR-impact (tussen 2014 en 2043) op de Vlaamse begroting.

Elke valorisatie van vastgoed die de VRT doet, zal gebruikt worden om de autofinanciering van het nieuwe omroepgebouw te versnellen. Uitzonderingen hierop zijn de verkoop van grond in Waver, en de dossiers inzake de Radio 2-gebouwen in Kortrijk en Hasselt.

## Werven van eigen middelen

De VRT kan complementair aan haar dotatie op een toekomstgerichte en marktconforme manier eigen middelen werven om de realisatie van haar publieke opdracht te financieren. Ze doet dat binnen de grenzen van het Mediadecreet, de hieronder gespecificeerde richtlijnen en in lijn met de bepalingen van het Kader Merchandising en Nevenactiviteiten zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

De inkomsten uit commerciële communicatie en BAN zijn een belangrijk onderdeel van de eigen middelen van de VRT.

De VRT kan volgende vormen van commerciële communicatie brengen:

- radioreclame<sup>30</sup>, radiosponsoring<sup>31</sup> en andere audioformaten/videofmaten bij en in niet-lineaire audiocontent;
- televisiesponsoring<sup>32</sup>, sponsoring van niet-uitgezonden evenementen<sup>33</sup>;
- audioformaten/videofmaten bij alle niet-lineaire videocontent;
- display (zoals bannering online);
- financiële productplaatsing<sup>34</sup>.

De VRT kan BAN<sup>35</sup> brengen op alle platformen, zowel lineair als niet-lineair.

---

<sup>30</sup> Zie definitie in artikel 2, 35° van het Mediadecreet.

<sup>31</sup> Zie definitie in artikel 2, 41° van het Mediadecreet.

<sup>32</sup> Zie definitie in artikel 2, 41° van het Mediadecreet.

<sup>33</sup> Diverse vormen van sponsorvisibiliteit op de locatie van een evenement of in de communicatie die hieromtrent wordt gevoerd.

<sup>34</sup> Zie definitie in artikel 2, 30° van het Mediadecreet en artikel 99, 1° van het Mediadecreet.

<sup>35</sup> Zie definitie in artikel 2, 3° van het Mediadecreet.

## **Begrenzing van de inkomsten uit commerciële communicatie en boodschappen algemeen nut (BAN)**

De inkomsten uit commerciële communicatie en BAN worden voor 2021 begrensd op 77,8 miljoen euro.

Binnen dit globaal plafond wordt uitgegaan van een systeem van ‘communicerende vaten’. Dat wil zeggen dat minderinkomsten uit één type van commerciële communicatie gecompenseerd kunnen worden door meerinkomsten uit een ander type of andere types van commerciële communicatie, evenwel zonder daarbij de grenzen van onderstaande twee subplafonds te overschrijden:

- Subplafond 1: Binnen de begrenzing voor inkomsten uit commerciële communicatie en BAN wordt er een tweede bovengrens vastgelegd op 18,7 miljoen euro voor televisiesponsoring en televisievisibiliteit gegeven in het kader van sponsoring van evenementen die niet in het aanbod van de VRT zijn opgenomen.
- Subplafond 2: Binnen de begrenzing voor inkomsten uit commerciële communicatie en BAN wordt er een bovengrens vastgelegd op 2,5 miljoen euro voor online display/bannering. Inkomsten die verkregen worden via samenwerking met particuliere media op dit vlak, worden niet verrekend in dit subplafond, maar wel onder het globale plafond.

De waarde van de ruilovereenkomsten die betrekking hebben op commerciële communicatie en BAN wordt niet mee gerekend bij de inkomsten uit commerciële communicatie en BAN die verrekend worden binnen het globale plafond en de subplafonds.

Enkel de geplafonneerde bedragen van de subplafonds kunnen in rekening worden gebracht bij de berekening van het globaal plafond.

### **Indexatie**

Vanaf 1 januari 2022 wordt het globaal plafond op commerciële communicatie en BAN geïndexeerd op basis van een marktindex, die zal ontwikkeld worden door de Vlaamse Overheid, in samenwerking met de VRT en de particuliere media. Indien de marktindex stabiel blijft of daalt, wordt het globale plafond van de VRT op hetzelfde niveau gehouden.

In geval van een indexering van het globale plafond, besteedt de VRT minstens 33% van de middelen door deze indexering in externe productie (op voorwaarde dat het globale plafond effectief gerealiseerd wordt) (cf. KPI 38).

## **Excedenten**

De VRT engageert zich om excedenten te beperken.

- Ingeval de totale inkomsten uit commerciële communicatie groter zijn dan 76,8 miljoen euro (of mogelijks geïndexeerd globaal plafond vanaf 2022 – 1 miljoen euro), maar kleiner of gelijk zijn aan het globaal plafond (geïndexeerd vanaf 2022), wordt het verschil tussen de totale inkomsten en 76,8 miljoen euro (of mogelijks geïndexeerd globaal plafond vanaf 2022 – 1 miljoen euro) het jaar daarop aangewend ten behoeve van het Mediafonds.
- Ingeval de totale inkomsten uit commerciële communicatie groter zijn dan 77,8 miljoen euro (of mogelijks geïndexeerd globaal plafond vanaf 2022), wordt 1 miljoen euro het jaar daarop aangewend ten behoeve van het Mediafonds en wordt het verschil tussen de totale inkomsten en 77,8 miljoen euro (of mogelijks geïndexeerd globaal plafond vanaf 2022) geplaatst op een wachtrekening. De Vlaamse Regering beslist over de toewijzing van de middelen op deze wachtrekening.

## **Compensatieprocedure**

Ter uitvoering van haar publieke opdracht, houdt de VRT op jaarbasis rekening met een financiering via eigen middelen uit commerciële communicatie en BAN van minimaal 85% van het begrensde bedrag. Wanneer de VRT aangeeft aan de Vlaamse Gemeenschap dat de zelf verworven middelen uit commerciële communicatie en BAN (exclusief ruil) onder dit niveau zijn gedaald, wordt een compensatieprocedure in werking gesteld. De VRT levert hiertoe een afrekening na deze periode van 12 maanden, waarna het verschil tussen de minimumgrens en het netto gegenereerde bedrag wordt bijbetaald aan de VRT via de dotatie.

## **Rapportering**

De VRT zal jaarlijks transparant en eenduidig rapporteren over de naleving van dit onderdeel van de beheersovereenkomst. Ze doet dat in haar jaarverslag.

## 4.5 – UITVOERING EN SANCTIES BIJ NIET-NALEVING

Deze beheersovereenkomst is opgesteld voor een periode van 5 jaar. Bij de opmaak werd vertrokken van de publieke omroepopdracht zoals vastgelegd in het mediadecreet, van het medialandschap en de decreet- en wetgeving zoals die er hic et nunc uitzien, en van de parameters die vandaag gekend zijn.

In het geval dat één van de partijen manifest zijn engagement niet zou nakomen, bijvoorbeeld indien de publieke omroep het merendeel van de performantiemaatstaven niet behaalt of indien de Vlaamse Regering terugkomt op de gemaakte financiële afspraken, en beide partijen niet tot een vergelijk komen, wordt een arbitragecommissie opgericht bestaande uit een voorzitter aangeduid door het Vlaams Parlement, 2 leden van de Vlaamse Regering, waaronder de minister bevoegd voor Media, de voorzitter en de gedelegeerd-bestuurder van de VRT om in functie van de specifieke omstandigheden de gepaste maatregelen te bepalen.



# 5

## Bijlagen

### 5.1 – AANBODSMERKEN

**Eén** voelt en voedt de hartslag van Vlaanderen door mediagebruikers te inspireren vanuit een nabijheid en een betrokkenheid. Eén wil alle Vlamingen informeren, inspireren en verbinden. Het is de kracht van Eén om ervoor te zorgen dat we elkaar blijven begrijpen in een wereld van versnippering. Eén is er voor alle Vlamingen, voor jong en oud.

**Canvas** is een betrouwbaar kwaliteitsmerk dat alle Vlamingen informeert, verbindt en inspireert door middel van een onderscheidend aanbod met verrassende perspectieven en verhalen die mensen raken. Canvas is er voor een publiek dat behoefte heeft aan verdieping en uitgedaagd wil worden met nieuwe inzichten. Canvas brengt compromisloze topcontent die je kostbare tijd waard is.

**Ketnet** is er voor alle kinderen tot twaalf jaar in Vlaanderen en verbindt kinderen met elkaar, met hun ouders, grootouders, school, jeugdwerking, ... met de wereld. Ketnet geeft kinderen een venster op de wereld, stimuleert hen op een positieve manier om hun plek te vinden in deze steeds veranderende wereld en spreekt hen aan op hun engagement om het verschil te kunnen maken, om hun steentje in de rivier te verleggen. Ketnet reikt lokale content met een meerwaarde aan via alle mogelijke touchpoints, en dus zowel in levende lijve via events en acties, als via televisie en diverse digitale platformen. Ketnet staat zij aan zij met kinderen in hun leefwereld en wil kinderen helpen opgroeien tot zelfbewuste, gelukkige en autonome adolescenten in een steeds complexer wordende maatschappij.

De Vlaming informeren is een essentiële opdracht van de VRT. Van een publieke omroep wordt meer dan van wie ook verwacht dat ze garant staat voor correcte, feitelijke en betrouwbare informatie. Zeker in tijden waarin de lijn tussen wat echt is en niet echt voor het publiek vervaagt, moeten we aan die verwachtingen voldoen. Vanuit haar onafhankelijke positie informeert **VRT NWS** niet alleen, maar wil ze het nieuws ook duiden, kaderen en context geven op alle mediaplatformen.

Het merk **Sporza** maakt multimediale content voor zowel de rasechte sportliefhebber als mensen die minder intensief met sport(nieuws) bezig zijn. Als deel van de publieke omroep staat Sporza garant voor onpartijdige, onafhankelijke en betrouwbare informatie en duiding over sport. Sporza laat Vlaanderen toe om sport mee te beleven en maakt van populaire sporten sociale gebeurtenissen. Sporza doet minder populaire sporten begrijpen en bewonderen.

**VRT NU** is hét aanbodplatform van de VRT. Mediagebruikers kunnen bij VRT NU terecht om te ontdekken wat er nieuw is, te ontspannen en hun blik te verbreden. VRT NU is voor de VRT het merk waarmee we het nieuwe mediagedrag omarmen. Het is een volwaardige bestemming om de missie van de VRT op andere manieren dan de puur lineaire logica waar te maken. VRT NU wil mediagebruikers informeren, inspireren en verbinden en maakt daarvoor gebruik van publieke omroepalgoritmes en redactionele curatie.

**Radio 1** is dé actuezender in Vlaanderen die zijn publiek prikkelt en inspireert met nieuwe inzichten. Radio 1 wil samen met zijn publiek interessante ontwikkelingen in de samenleving, politiek, cultuur, wetenschap, en sport opvolgen en initieert maatschappelijk debat. Radio 1 zet in op een sterk informatief 'audio on-demand aanbod', en biedt brede cultuur en live sportverslaggeving een centrale plaats.

**Radio 2** is een baken, een compagnon die je door de dag helpt en de wereld veraf en dichtbij helpt begrijpen. Radio 2 heeft een hoge gebruikswaarde in het dagelijkse leven, en is emotioneel dichtbij en herkenbaar vanuit sterke menselijke verhalen uit heel Vlaanderen. Radio 2 voelt en voedt de Vlaamse samenleving met een uitgesproken aandacht voor een Nederlandstalige muziekaanbod.

**Klara** biedt mediagebruikers een vluchtheuvel van schoonheid en genot. Klara wil, ook als actieve partner, de beleving van cultuur, klassieke muziek en jazz stimuleren en biedt ruimte voor verdieping op het gebied van geschiedenis, kunst, muziek en maatschappelijke thema's.

**MNM** helpt jonge mensen om elkaar te ondersteunen in deze complexe maatschappij. MNM is een interactieve, ontspannende hitpartner die de jonge mediagebruiker en zijn leefwereld centraal stelt en van daaruit een relevant informatief aanbod brengt. MNM betreft jongeren en moeilijker te bereiken doelgroepen actief bij de Vlaamse samenleving.

**Studio Brussel** is het betrouwbare, avontuurlijke en trendsettende muzikale aanbodmerk van VRT in Vlaanderen, voor een brede en jonge actieve groep 'digital first'-mediagebruikers. Studio Brussel stimuleert zijn publiek om creatief en eigenzinnig naar de wereld te kijken. Studio Brussel is een katalysator binnen de Vlaamse muzieksector en vervult zijn muzikale gidsfunctie aangepast aan de digitale noden van zijn publiek.

## 5.2 – BEGRIPPENKADER

In alfabetische volgorde verduidelijken we een aantal concepten verder. Definities van begrippen uit het mediadecreet worden in deze beheersovereenkomst aangehouden.

**Aanbodsmerken** zijn de hoofdmerken van de VRT: Eén, Canvas, Ketnet, VRT NU, Radio 1, Radio 2, Klara, MNM, Studio Brussel, VRT NWS, Sporza. Het zijn omroepdiensten in de zin van artikel 2, 26° van het decreet betreffende de radio-omroep en televisie van 27 maart 2009, hierna te noemen het Mediadecreet.

**Audio** verwijst naar een reeks klanken of geluiden die hetzij een afzonderlijk element vormen in het aanbod van de VRT hetzij deel uitmaken van het auditieve lineaire of niet-lineaire aanbod van de VRT (zoals audiostreams, podcasts, enz.).

**Dienstverlenend merk** slaat op de wijze van aggregatie en curatie, verpakking of technische transmissie van aanbod van de VRT. Het kan dan bvb. gaan over onder meer een app (zoals Radioplus of VRT NU), een audiostream of een dienst om aanbod te ontsluiten richting het onderwijs.

**Digitale formaten** zijn andere soorten content-, aggregatie- en/of distributieformaten zoals memes, games, visualisaties van datajournalistiek, websites, innovatieve curatie van nieuws (bvb. NWS NWS NWS), enz. die onder de merken van de VRT worden aangeboden.

**Interactieve functies** verwijst naar mogelijkheden binnen een aanbodsmerk, dienstverlenend merk, of het merk VRT, om de mediagebruiker te laten participeren aan en interageren met het aanbod of de dienstverlening van de desbetreffende merken.

**Merken** verwijst naar aanbodsmerken, submerken, dienstverlenende merken en het kwaliteitsmerk VRT.

**Multimediaal** verwijst naar het doorgroeien in de digitale context van merken die historisch als lineaire radiodienst dan wel lineaire televisiedienst zijn gestart, niet alleen naar niet-lineaire diensten, maar daarnaast ook naar respectievelijk audiovisueel aanbod en auditief aanbod, en digitale formaten. Daarnaast verwijst multimediaal naar merken die zowel bestaan uit audio, video en digitale formaten.

Onder **personalisering** wordt verstaan: de dienstverlening waarbij het (online) aanbod afgestemd wordt op de behoeften, gedragingen, voorkeuren, kenmerken en context van iedere mediagebruiker.

**Platformen** zijn de verdelers van diensten van (verschillende) aanbieders van content of van het aanbod van individuele mediagebruikers, die dat aanbod cureren en aggregeren; de grote internationale platformen zijn onder meer Facebook, YouTube, TikTok, en Instagram. Zij vervullen een intermediaire rol tussen de contentaanbieders en de mediagebruikers.

**Submerken** zijn gerelateerd aan een aanbodsmerk of aan VRT en connecteren rond programma's, schermgezichten, thema's, publieken, enzovoort. zoals bijvoorbeeld NWS NWS NWS, Ketnet Junior, De Tijdloze, enz.

Telkens als deze beheersovereenkomst verwijst naar **een Vlaamse muziekproductie, Vlaamse audiovisuele productie, Vlaamse fictiereeks, Vlaamse documentaire**, enz., wordt hieronder verstaan: een productie waarvan de identiteit van de artistieke ploeg en/of de productionele beslissingsbevoegdheid een overwegend Vlaamse component bevat. Dit Vlaams karakter wordt erkend op basis van volgende criteria: de Nederlandstalige originele versie, de Nederlandstalige tekst, het Nederlandstalige onderliggende werk, de culturele verbondenheid met Vlaanderen, de Vlaamse cultuurgemeenschap en/of onderwerp met uitdrukking van Vlaamse cultuur.

**Vlaanderen** verwijst naar het Nederlandse taalgebied en (het tweetalig gebied) Brussel(-Hoofdstad).

**Video** verwijst naar een reeks bewegende beelden, al dan niet met geluid, die hetzij een afzonderlijk element vormen in het aanbod van de VRT hetzij een onderdeel vormen van het audiovisuele lineaire of niet-lineaire aanbod.

**'VRT'** fungeert als een kwaliteitsmerk voor het hele aanbod en kan gebruikt worden om aanbod onder te aggregeren en cureren.

## 5.3 – FINANCIËEL PLAN

in duizend euro	BHO				
VRT	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Opbrengsten</b>					
<b>Dotatie inhoudelijke publieke opdracht</b>	<b>267.101</b>	<b>265.846</b>	<b>258.187</b>	<b>272.256</b>	<b>264.314</b>
Basisdotatie	265.593	263.193	260.793	258.393	258.393
Indexatie Personeelsaandeel	898	3.592	6.591	9.920	13.612
Indexatie aandeel werkingsmiddelen	0	0	0	0	1.506
Overdracht dotatie voor evenementen	5.620	3.979	-4.280	8.861	-4.280
Overdracht dotatie voor Nieuwbouw	-5.300	-5.300	-5.300	-5.300	-5.300
Overschrijding grens Commerciële Communicatie	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Overige Subsidies (O&I)	1.290	1.383	1.383	1.383	1.383
<b>Eigen inkomsten</b>	<b>146.762</b>	<b>149.478</b>	<b>149.690</b>	<b>148.593</b>	<b>147.467</b>
<b>Ruil</b>	<b>29.113</b>	<b>28.975</b>	<b>28.975</b>	<b>28.975</b>	<b>28.975</b>
<b>Dotatie Brussels Philharmonic</b>	<b>279</b>	<b>178</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>443.255</b>	<b>444.477</b>	<b>436.881</b>	<b>449.824</b>	<b>440.756</b>
<b>Kosten</b>					
<b>Inhoudelijke publieke opdracht</b>	<b>413.113</b>	<b>414.834</b>	<b>407.644</b>	<b>420.929</b>	<b>412.237</b>
<b>Ruil</b>	<b>29.113</b>	<b>28.975</b>	<b>28.975</b>	<b>28.975</b>	<b>28.975</b>
<b>Kosten Brussels Philharmonic</b>	<b>279</b>	<b>178</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Waardevermindering buitengebruikstelling OC</b>	<b>949</b>	<b>441</b>	<b>560</b>	<b>712</b>	<b>1.379</b>
<b>Totaal kosten</b>	<b>443.454</b>	<b>444.428</b>	<b>437.208</b>	<b>450.615</b>	<b>442.591</b>
<b>Bedrijfseconomisch Resultaat</b>	<b>-199</b>	<b>50</b>	<b>-327</b>	<b>-791</b>	<b>-1.835</b>
<b>Aanwending reserve buitengebruikstelling OC</b>	<b>949</b>	<b>441</b>	<b>560</b>	<b>712</b>	<b>1.379</b>
<b>Toev. Reserve Nieuwbouw</b>	<b>-750</b>	<b>-491</b>	<b>-233</b>	<b>79</b>	<b>456</b>
<b>Managementsresultaat (na verwerking reserves)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Beoogd resultaat per jaar volgens BHO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Exclusief transformatietoelage en transformatiekost

## 5.4 – PROJECTIE ESR-RESULTAAT

ESR begroting (in duizend euro)		BHO				
VRT	ESR code	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Opbrengsten</b>						
<b>Dotatie inhoudelijke publieke opdracht</b>		<b>268.060</b>	<b>268.346</b>	<b>268.795</b>	<b>269.696</b>	<b>274.894</b>
Basisdotatie publieke opdracht	46.10	265.593	263.193	260.793	258.393	258.393
Indexatie Personeelsaandeel	46.10	898	3.592	6.591	9.920	13.612
Indexatie aandeel werkingsmiddelen	46.10	0	0	0	0	1.506
Dotatie Brussels Philharmonic	46.10	279	178	29	0	0
Overige Subsidies (O&I)	39.10 + 46.40	1.290	1.383	1.383	1.383	1.383
<b>Eigen inkomsten</b>		<b>189.401</b>	<b>188.974</b>	<b>186.902</b>	<b>182.329</b>	<b>178.347</b>
Verkopen van niet duurzame goederen en diensten	16.XX	167.500	170.953	171.365	170.518	169.642
Dividenden	28.20	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600
Verkoop van gronden en gebouwen	76.XX	16.301	12.421	9.937	6.211	3.105
<b>Totaal opbrengsten</b>		<b>457.461</b>	<b>457.320</b>	<b>455.698</b>	<b>452.025</b>	<b>453.240</b>
<b>Kosten</b>						
<b>Inhoudelijke publieke opdracht</b>		<b>452.879</b>	<b>470.333</b>	<b>497.617</b>	<b>504.954</b>	<b>524.261</b>
Personeel en werking	11.XX + 12.XX + 33.00	414.420	414.547	415.222	414.664	418.361
Patronale bijdrage pensioenen statutairen	41.10	9.214	9.352	9.539	9.730	9.925
Investerings	74.XX	29.245	46.434	72.856	80.560	95.975
<b>Totaal kosten</b>		<b>452.879</b>	<b>470.333</b>	<b>497.617</b>	<b>504.954</b>	<b>524.261</b>
<b>ESR resultaat</b>		<b>4.582</b>	<b>-13.013</b>	<b>-41.919</b>	<b>-52.929</b>	<b>-71.021</b>

Exclusief participatie MediaInvest, exclusief transformatietoelage en transformatiekost

Opgemaakt te Brussel in twee exemplaren.

Namens de VRT,

Namens de Vlaamse  
Gemeenschap,

**Luc Van den Brande,**  
Voorzitter van de Raad van  
Bestuur

**Frederik Delaplace,**  
Gedelegeerd bestuurder  
VRT

**Benjamin Dalle,**  
Vlaams Minister van Brussel,  
Jeugd en Media



13 JENS 13



**Fotografie © VRT**

Guillaume Van Laethem, Freya Goossens,  
Sofie Silbermann, Geert Van Hoeymissen,  
Kris Van de Sande