

# Beheersovereenkomst 2016 – 2020

Tussen de Vlaamse Gemeenschap & VRT



## Inleiding

Deze beheersovereenkomst heeft betrekking op de periode 2016-2020. In deze periode zal de VRT een aantal nieuwe uitdagingen aangaan om de maatschappelijke relevantie van haar publieke omroepopdracht te bestendigen en te verbeteren. De VRT zal werken binnen een aangepast financieel kader met minder publieke middelen. Ze zal daartoe, en met de ambitie een wendbare en toekomstgerichte publieke mediaorganisatie te zijn in 2020, een transformatie van haar werking doorvoeren.

De VRT wil een sterke publieke omroep blijven voor iedereen die in de Vlaamse Gemeenschap leeft. De publieke omroep, evoluerend naar een publieke mediaorganisatie, is een wezenlijk onderdeel van een democratische samenleving. Met een kwaliteitsvol en onderscheidend aanbod bereikt hij alle mediagebruikers. De VRT speelt als dienstverlenende organisatie 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. Als publieke omroep vervult de VRT deze missie op een onafhankelijke en onpartijdige manier en krijgt ze voldoende armslag, zowel operationeel als financieel, om haar cruciale en centrale rol in de samenleving waar te maken.

Om dit te bereiken zijn een aantal ambitieuze doelstellingen gedefinieerd.

De afspraken in deze beheersovereenkomst vertrekken van de bestaande decretaal bepaalde opdracht, een duidelijke missie en de basiswaarden van de publieke omroep. De missie van de VRT is te informeren, inspireren en verbinden. De publieke omroep wil de Vlamingen verrijken en de Vlaamse samenleving versterken. Hij vertrekt daarbij van volgende basiswaarden:

- onafhankelijk en betrouwbaar,
- excellente en kwaliteitsvolle dienstverlening,
- voor iedereen en iedereen mee,
- Vlaamse identiteit in haar verscheidenheid,
- creatief, innoverend en duurzaam,
- open, transparant en constructief.

De beheersovereenkomst stelt meer dan vroeger een dubbele taak voor de VRT voorop. Enerzijds is er de decretaal vastgelegde maatschappelijke opdracht. De beheersovereenkomst vertrekt vanuit de essentiële bijdrage van de publieke omroep tot de verdere ontwikkeling van de identiteit en de diversiteit van de Vlaamse cultuur, een democratische en verdraagzame samenleving, en een onafhankelijke, objectieve en pluralistische opinievorming in Vlaanderen. Die opdracht vult de VRT binnen de perken van het mediadecreet en de beheersovereenkomst autonoom in. De VRT is redactioneel absoluut onafhankelijk en kiest autonoom hoe ze operationeel de realisatie van de strategische doelstellingen, ambities en performantiemaatstaven in deze beheersovereenkomst realiseert. Ze hanteert in de productie en in de samenstelling van haar aanbod altijd de hoogste standaarden inzake deontologie, onpartijdigheid van

informatie, beroepsethiek en integriteit. De VRT rapporteert hierover transparant. Anderzijds moet de VRT als publieke instelling een kwalitatief sterk en economisch leefbaar medialandschap stimuleren om zo een pluralistisch en divers aanbod mee in stand te houden. Prioriteiten daarbij zijn productiebeleid, onderzoek en innovatie, en samenwerking met particuliere mediabedrijven. Dit aspect is al langer een opdracht van de VRT, maar wordt in deze beheersovereenkomst duidelijker uitgewerkt.

Deze beheersovereenkomst bevat verschillende hoofdstukken waarin er achtereenvolgens wordt ingegaan op de missie en basiswaarden van de VRT, de context waarin de publieke omroep zijn opdracht uitvoert, de strategische doelstellingen en ambities voor de VRT, het financiële kader, controle en opvolgingsmechanismen en performantiemaatstaven. De bijlagen maken integraal deel uit van de beheersovereenkomst.

Zeven strategische doelstellingen vormen het kader waarbinnen de VRT de komende vijf jaar zal werken:

1. Voor iedereen relevant
2. Informatie, cultuur en educatie prioritair
3. Publieke meerwaarde voor ontspanning en sport
4. Aangescherpte merkenstrategie met VRT als kwaliteitslabel
5. Toekomstgericht, digitaal en innovatief
6. Versterking van het media-ecosysteem
7. Efficiënte en meer wendbare organisatie

De strategische doelstellingen en gerelateerde ambities enerzijds en het financieel kader anderzijds zijn de kern van deze beheersovereenkomst. Ze drukken een wederzijds engagement uit. De VRT zal haar opdracht met verscherpte focus op de publieke waarde van haar aanbod aanvatten. Ze zal tezelfdertijd een Transformatieplan voor een meer efficiënte, compacte en dynamische mediaorganisatie uitvoeren. De Vlaamse Regering stelt daar een stabiele financiering voor de periode 2016-2020 tegenover. Dit wederzijds engagement voor een sterke VRT biedt de publieke omroep en zijn 6.5 miljoen aandeelhouders een langetermijnperspectief met ambitie.



## Hoofdstuk 1

# Missie en basiswaarden van de publieke omroep

# Het mediadecreet als uitgangspunt

---

## Het mediadecreet

De VRT is de omroep van de Vlaamse Gemeenschap. De VRT voert haar publieke opdracht uit in overeenstemming met artikels 6 en 7 van het mediadecreet en de bepalingen van deze beheersovereenkomst.

De publieke opdracht is een inhoudelijke opdracht. Ze beschrijft welke publieke doelstellingen, die in algemene termen in artikel 6, §2 van het mediadecreet vernoemd worden, de VRT middels haar aanbod dient te realiseren. De publieke omroep moet zoveel mogelijk mediagebruikers bereiken met een hoogkwalitatief aanbod in de sectoren informatie, cultuur, educatie en ontspanning. Prioritair zijn informatie en cultuur, en daarnaast ook sport, eigentijdse educatie, eigen drama en ontspanning. Met zijn aanbod draagt de publieke omroep bij tot de verdere ontwikkeling van de Vlaamse cultuur en van een democratische en verdraagzame samenleving.

Tot de publieke opdracht behoren tenslotte alle operationele activiteiten die nodig zijn om de inhoudelijke opdracht te kunnen uitvoeren (Artikel 6, §1 mediadecreet). De VRT heeft als publieke instelling ook de opdracht om samen te werken met diverse actoren.

De definities in het mediadecreet gelden ook als leidende definities van deze beheersovereenkomst.

## Europese bepalingen

Naast het mediadecreet vertrekt deze beheersovereenkomst eveneens van relevante principes geformuleerd in de diverse resoluties, verklaringen en aanbevelingen van de Raad van Europa en de Europese Unie.

Er zijn verschillende resoluties van zowel het Europees Parlement als de Raad van Europa die enerzijds het belang van de publieke omroep of, later, de publieke mediaorganisatie voor de democratische samenleving, cultuur en pluralisme beklemtonen en anderzijds de lidstaten van de Raad van Europa engageert om in een stabiele financiering te voorzien en de onafhankelijkheid van de publieke omroep te garanderen. Het gaat dan onder meer over de Resolutie van Praag (1994) en de Verklaring van Krakau (2000) van de Raad van Europa, de Resolutie van het Europees Parlement van 19 september 1996, de Resolutie van het Europees Parlement van 25 november 2010 en de Resolutie van de Raad en de vertegenwoordigers van de lidstaten, in het kader van de Raad bijeen, van 25 januari 1999 betreffende de publieke omroep.

Het Protocol van Amsterdam dat een integraal onderdeel is van het Verdrag over de Werking van de Europese Unie bepaalt *“dat het publieke-omroepstelsel in de lidstaten rechtstreeks verband houdt met de democratische, sociale en culturele behoeften van iedere samenleving en met de noodzaak pluralisme in de media te behouden.”* Het Protocol stelt voorts dat de publieke opdracht bepaald, georganiseerd en toegekend wordt door iedere Lidstaat. Deze is bevoegd inzake het publieke omroepbeleid in zoverre het handelsverkeer en de mededinging in de Europese interne markt hier niet disproportioneel door zou worden geschaad.

# Missie en basiswaarden

---

## Missie

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

De VRT wil als dienstverlenende organisatie een bijzondere positie innemen in de samenleving. De VRT wil met een kwaliteitsvol en onderscheidend aanbod dat voortkomt uit zowel interne als externe creativiteit, vernieuwend is en inzet op durf en lef alle mediagebruikers bereiken en de Vlaamse Gemeenschap 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, ongeacht waar ze wonen, en dit over de verschillende generaties heen. De VRT streeft naar een groot bereik, niet met het oog op het realiseren van hoge marktaandeelen, maar met het oog op het relevant zijn voor zoveel mogelijk Vlamingen. Dat is de belangrijkste bestaansreden van de publieke omroep, namelijk het versterken van de democratie en de samenleving door bij te dragen aan een maatschappelijk en pluralistisch debat, de samenleving te documenteren en het stimuleren van cultuur- en taalbeleving en de Vlaamse identiteit in haar verscheidenheid.

Als publieke omroep vervult de VRT deze missie op een onafhankelijke manier en krijgt ze voldoende armslag, zowel operationeel als financieel, om haar cruciale en centrale rol in de samenleving waar te maken.

## Basiswaarden

VRT streeft naar uitmuntendheid op vlak van haar werking, interne organisatie en samenwerking met anderen.

De VRT:

- is onafhankelijk, betrouwbaar en hanteert de hoogste standaarden inzake onpartijdigheid, beroepsethiek en integriteit,
- streeft naar een excellente en kwaliteitsvolle dienstverlening,
- is er voor iedereen,
- draagt de Vlaamse identiteit in haar verscheidenheid uit,
- is creatief, innoverend en duurzaam, en
- gedraagt zich op een open, transparante en constructieve manier.



## Hoofdstuk 2

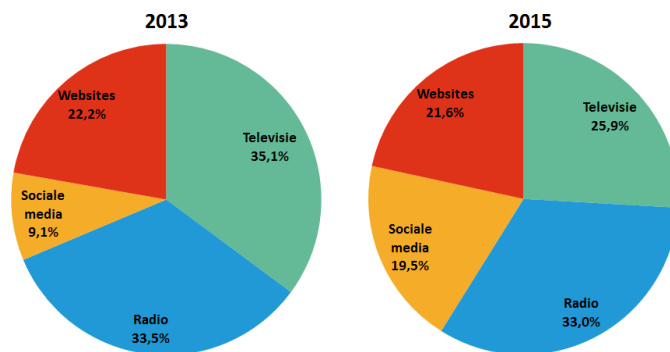
# Een wijzigende context

# Een disruptief mediagebruik

## Waar, wanneer en hoe mediagebruikers het willen

Het lineair consumeren van televisie en radio blijft en vormt voor heel veel Vlamingen de belangrijkste vorm van mediagebruik. Het live kijken en het live luisteren blijft relevant vanuit de informatieve en verbindende opdrachten van de VRT.

Toch is er een duidelijke trend naar een meer flexibel en niet-lineair mediagebruiksgedrag. Mediagebruikers consumeren content in toenemende mate waar ze willen, wanneer ze willen en hoe ze willen. Sociale media en websites worden belangrijker in het mediagebruik van de Vlaming.



Figuur 1: Aandeel media in aantal mediamomenten informatie (in %)<sup>1</sup>

Voor de nieuwsbehoefte van de Vlaamse mediagebruiker, manifesteert deze trend zich ook duidelijk, met een online gebruik van informatie dat wat betreft aantal mediamomenten<sup>2</sup> in 2015 hoger ligt dan televisie. In het bijzonder blijken de sociale

media een toegangspoort te zijn voor informatie online. Radio blijft vrijwel stabiel als het gaat over aantal mediamomenten.

Bijzonder manifest is ook het toenemende belang van mobiele platformen voor het gebruik van media, onder meer sociale media, maar ook in toenemende mate video. Deze trend zal zich de komende jaren verder zetten. Het gebruik van mobiele toestellen voor mediadiensten is voorlopig nog het grootste bij jongere doelgroepen. 33% van de mediamomenten van 12-17 jarigen wordt via mobiele toestellen ingevuld. Bij 18-24 jarigen is dit nog 23%. Facebook neemt daarbij maar liefst 50% van alle mobiele momenten in.

Deze nieuwe gebruikspatronen van media en snel wijzigende verwachtingen van mediagebruikers vereisen een meer flexibele en wendbare mediaorganisatie, één van de doelstellingen van het Transformatieplan (zie later).

## Van mediagebruiker naar (co)producent

De mediagebruiker is ook niet langer een passieve ontvanger van programma's. Hij heeft toegang tot platformen die het toelaten om zelf producent en/of omroep te zijn. Hij kan, en dat gebeurt in toenemende mate, content uitwisselen via allerlei peer-to-peer mechanismen, feedback geven aan de VRT, positief en negatief, en dat heeft het potentieel van een interessante dialoog tussen mediagebruikers en professionele mediamakers.

Tegen die achtergrond, en gegeven het toenemende belang van digitale media en digitale communicatie in het dagelijkse leven, in de relaties tussen burger en overheid, in de economie, zorg, onderwijs, enz. is 'mediawijs zijn' een belangrijke competentie voor de Vlaming. Mediagebruikers in alle groepen van de samenleving moeten bewust,

<sup>1</sup> VRT, 'MediaMomenten onderzoek', 2015. Consumptie van de papieren krant niet opgenomen in de meting.

<sup>2</sup> Een mediamoment is een aaneengesloten periode waarbinnen eenzelfde medium-merk binnen eenzelfde mediumactiviteit op eenzelfde eindtoestel wordt gebruikt.



kritisch en actief met media kunnen omgaan. De publieke omroep dient zich daar bewust van te zijn en bij te dragen aan de mediawijsheid.

---

Razendsnelle veranderingen in mediagebruik beïnvloeden de definiëring van de opdracht van de VRT. Het is hierdoor nog weinig zinvol om de opdracht in functie van klassieke terminologie zoals radio, televisie en online te definiëren. Een technologieneutrale invulling van de opdracht is vereist.

---

# Een disruptieve mediasector

---

## Een toenemende concentratie

Omwille van het risicovolle karakter van mediaproductie, is er in alle schakels van de waardenketen (productie, aggregatie, distributie) een toenemende tendens van verdere schaalvergroting met potentieel verregaande gevolgen voor pluralisme en concurrentie. De Vlaamse Regulator voor Media noteerde afgelopen jaren heel wat verticale, horizontale en cross-mediale concentratiebewegingen in de Vlaamse mediasector. De VRM waarschuwde dat een verhoogde waakzaamheid voor voldoende diversiteit in de berichtgeving noodzakelijk is. Een sterke publieke omroep is een belangrijke garantie op structurele diversiteit in het landschap.

## Rollen tussen spelers vervagen

Een belangrijke evolutie in het media-ecosysteem is dat de rollen tussen spelers vervagen, waarbij technologie en content steeds dichter bij elkaar komen te liggen en mediaspelers, voorheen actief in redelijk stabiele en gescheiden markten, steeds meer op elkaars terrein actief worden. Omroepen worden distributeur, distributeurs omroepen, producenten kunnen via online platformen hun content rechtstreeks tot bij de consument brengen en schrijvende pers en omroepen komen elkaar tegen online.

Dit is een tendens die zich, zoals het Europese Media Futures Forum in 2012 al concludeerde, op Europees en internationaal niveau manifesteert.

## Internationalisering van de media- en communicatiesector

De mediasector internationaliseert bovendien in sneltempo en dat heeft een impact op de manier waarop we beleidsdoelstellingen inzake investeringen in lokale content kunnen (blijven) realiseren. Doorheen de jaren hebben enkele internationale – vaak Amerikaanse – mediabedrijven zich ontwikkeld tot grote wereldwijde spelers, die ook in belangrijke mate op de Europese en Vlaamse markt actief zijn. Dat is niet enkel een verhaal van verder integrerende eigendomsstructuren, maar impacteert ook het consumptiepatroon van de Vlaamse mediagebruiker die 70% van zijn tijd op het internet aan internationale websites spendeert.<sup>3</sup> Dat zorgt voor het wegvloeien van heel wat advertentiegelden naar het buitenland. Het is een uitdaging voor Vlaamse mediaspelers om zich in die context staande te houden. Tegelijkertijd zijn er ook toenemende opportuniteiten, bijvoorbeeld op het vlak van export, en deze blijven vooralsnog vaak onderbenut.

---

De veranderingen van de mediasector maken dat de VRT meer moet inzetten op de duurzame ontwikkeling en verankering van het media-ecosysteem. Daarom wordt er in deze beheersovereenkomst meer ingezet op samenwerking tussen de VRT en particuliere mediabedrijven.

---

---

<sup>3</sup> Zie studie 'Vlaanderen Inc.' van Econopolis 2014.

# Blijvend belang van lokale content

---

## Financiering lokale content onder druk

Ten gevolge het wijzigende consumptiegedrag en de toenemende concurrentie van nieuwe spelers neemt de druk op de financiering van lokale content toe. Dat is ook één van de uitgangspunten van het eerdergenoemde rapport van het Europese Media Futures Forum.

Niettegenstaande de populariteit van het lineaire televisiekijken, loopt het aandeel van het niet-lineaire kijken op tot 15% van de televisieconsumptie van de Vlaamse mediagebruiker. Vlaamse fictie wordt met voorsprong het meeste uitgesteld bekeken en staat ook stevast in de top van meest bekeken programma's. Deze trend zal zich verderzetten en heeft een effect op de advertentiewerving door voornamelijk particuliere omroepen en bijgevolg ook op de investeringen van die omroepen in, bijvoorbeeld, fictie<sup>4</sup>. Tegelijkertijd staan ook publieke middelen, zoals de investeringen in het Mediafonds en de publieke omroep, onder druk. Die investeringen zijn nochtans noodzakelijk voor de productie van programma's die bijdragen aan de Vlaamse cultuur en identiteit.

## Nieuwe modellen van distributie, valorisatie en samenwerking

Heel wat mediaspelers exploreren opportuniteiten om content te kunnen blijven financieren. Dat blijkt vooralsnog geen evidentie: het niet-lineaire kijken blijkt - op fictie na - moeilijker te valoriseren, digitale inkomsten wegen nog niet op tegen het verlies van meer traditionele inkomsten en samen content financieren gebeurt eerder exploratief en stuit op de grenzen van een onzekere markt waarin vertrouwen moet groeien.

Die tendenzen hoeven op de lange termijn niet per definitie negatief te zijn omdat Vlaamse content nog altijd bijzonder populair blijft en het totale volume van het televisiekijken toeneemt. Maar er moet wel gezocht worden naar bijkomende mogelijkheden van distributie, nieuwe valorisatiemodellen, nieuwe totaalbereikmeetmethoden en samenwerking op vlak van contentfinanciering.

---

De publieke omroep moet meer dan ooit investeren in lokale content. Ze vervult een hefboomfunctie op dat vlak en dient tijdens de looptijd van deze beheersovereenkomst verschillende opportuniteiten inzake de distributie, valorisatie van en gezamenlijke investering in lokale content te exploreren.

---

<sup>4</sup> Zie studie 'Duurzame financieringsmodellen voor Vlaamse fictie' van Raats et al 2014.

## Scherpere vraag naar publieke meerwaarde

---

De vraag naar een duidelijke meerwaarde van het aanbod van de publieke omroep manifesteert zich in de meeste Europese landen en regio's. Ze ligt aan de basis van de visie op de toekomst van de publieke omroep uitgewerkt door de European Broadcasting Union (EBU) en haar leden in 2014. Hierin worden 10 prioriteiten/aanbevelingen voor publieke omroepen opgesteld waarvan vele specifiek ingaan op het onderscheidend karakter van de publieke omroep. De EBU stelt expliciet dat publieke omroepen in Europa de ambitie moeten hebben om meer onderscheidend te worden, prioriteiten te stellen in de portfolio en een grotere maatschappelijke impact te realiseren bij het publiek.

Uit de voorbereidingen voor deze beheersovereenkomst, onder meer in het Vlaams Parlement en de Sectorraad Media van de SARC, blijkt duidelijk een scherpere vraag naar de publieke meerwaarde van het aanbod van de publieke omroep.

De Sectorraad Media stelt daarover in zijn advies van juni 2015 *"De Sectorraad meent dan ook dat de basisopdracht van de openbare omroep het realiseren van maatschappelijke meerwaarde ten aanzien van alle burgers is."* (p.7). De Sectorraad vervolgt dat hoewel de meeste actoren (zowel stakeholders als het publiek) voorstander zijn van een holistische, brede publieke omroep, er wel een luider klinkende vraag naar een duidelijk onderscheidende opdracht is.

De verschillende hoorzittingen in het Vlaams Parlement ter voorbereiding van deze beheersovereenkomst alsook de resolutie ter zake van het Vlaams Parlement van 8 juli 2015 maakten duidelijk dat deze wens door stakeholders, publiek en beleid gedeeld wordt. Het Vlaams Parlement vroeg expliciet een aanbod waarin er meer aandacht is voor de kernopdrachten inzake informatie en duiding, cultuur, en educatie, met daarnaast blijvende aandacht voor ontspanning en sport.

---

Deze beheersovereenkomst zet in op een scherpere definiëring van de publieke doelstellingen van de VRT. De vraag naar een aanbod met een duidelijke publieke waarde wordt voor informatie en duiding, cultuur, educatie, ontspanning en sport beantwoord.

---



## Hoofdstuk 3

# Strategische doelstellingen en ambities

# Strategische doelstellingen 2016 - 2020

---

## Strategische doelstellingen

De volgende zeven strategische doelstellingen zijn het kader waarbinnen de VRT de komende vijf jaar zal werken:<sup>5</sup>

1. **Voor iedereen relevant:** De VRT is de publieke omroep van alle Vlamingen. Als publieke omroep van alle Vlamingen bereikt de VRT met een publiek waardegedreven aanbod<sup>6</sup> dan ook zoveel mogelijk, zoniet alle Vlamingen.
2. **Informatie, cultuur en educatie prioritair:** Conform het mediadecreet en haar maatschappelijk opdracht besteedt de VRT prioritair aandacht aan informatie, cultuur en educatie, en dit zowel verbredend als verdiepend. De VRT moet tijdens deze beheersovereenkomst aandacht besteden aan deze prioritaire domeinen en deze invullen op maat van de verwachtingen van de diverse mediagebruikers.
3. **Publieke meerwaarde voor ontspanning en sport:** De VRT mag niet verworden tot een niche-omroep die zich enkel toelegt op informatie, cultuur en educatie. Ontspanning en sport zijn zowel vanuit educatief, informatief als creatief oogpunt en met het oog op sociale cohesie een integraal onderdeel van de opdracht.
4. **Aangescherpte merkenstrategie met VRT als kwaliteitslabel:** De VRT is autonoom verantwoordelijk voor een brede merkenportfolio via dewelke ze alle Vlamingen bereikt. De publieke opdracht van ieder aanbodsmerk wordt aangescherpt. Het merk VRT wordt ingezet om het onderscheidend karakter van het publieke aanbod te onderlijnen en dient als koepelmerk voor het digitale aanbod van de VRT.
5. **Toekomstgericht, digitaal en innovatief:** De publieke omroep evolueert naar een digitale mediaorganisatie. Ze versterkt enerzijds haar online<sup>7</sup> aanbod, anderzijds investeert ze in de ontwikkeling van innovatieve vertelstructuren en formats.
6. **Versterking van het media-ecosysteem:** De VRT speelt haar rol als hefboom in de mediasector. Ze stimuleert een kwalitatief sterk en economisch leefbaar landschap om zo een pluralistisch en divers aanbod in een internationaliserende context mee in stand te houden.
7. **Efficiënte en meer wendbare organisatie:** De VRT werkt verder aan een modernere, wendbare en dynamische mediaorganisatie. Ze werkt daartoe een globaal Transformatieplan uit dat tijdens deze beheersovereenkomst uitgevoerd wordt.

---

<sup>5</sup> Dit hoofdstuk voorziet context en duiding bij iedere strategische doelstelling en eventuele subdoelstellingen. Iedere strategische doelstelling wordt telkens vertaald in enkele concretere ambities.

<sup>6</sup> Aanbod dat voldoet aan de publieke doelstellingen en andere vereisten opgelijst in deze beheersovereenkomst.

<sup>7</sup> Onder online wordt verstaan: aanbod, diensten en andere toepassingen die via het internet (inclusief het mobiele internet) verspreid worden, onafhankelijk van het gebruikte platform of toestel.

## Strategische doelstelling 1

# Voor iedereen relevant

---

### SD1. Voor iedereen relevant

De VRT is de publieke omroep van en voor iedereen. Als publieke omroep van alle Vlamingen moet de VRT met een publiek, waardegedreven aanbod dan ook alle Vlamingen bereiken om haar maatschappelijke impact te realiseren. De publieke omroep is er voor alle doelgroepen die we onderscheiden op basis van leeftijd, gender, opleidingsniveau, sociaal-economische achtergrond, handicap, seksuele geaardheid en afkomst.

De VRT schenkt voldoende aandacht aan diversiteit. De publieke omroep stelt zich tot doel iedereen aan te spreken en hanteert daarom in haar producties een representatieve, niet-stereotiepe, genderneutrale en genuanceerde beeldvorming van

alle geledingen in de samenleving. De VRT doet dit op een respectvolle manier, met een open blik en is hierbij alert voor demografische ontwikkelingen. Ook de toegankelijkheid van het aanbod is voor de VRT een essentieel onderdeel van haar publieke opdracht. Speciale aandacht moet blijven gaan naar het aanbod voor blinden en slechtzienden, en doven en slechthorenden. De toegankelijkheid van het aanbod voor andere doelgroepen met specifieke noden is eveneens een aandachtspunt. Tenslotte moet de VRT er ook werk van maken om bij de instroom van nieuw personeel grote aandacht te hebben voor de Vlaamse maatschappelijke diversiteit. De VRT overlegt met het oog op de realisatie van de doelstellingen inzake diversiteit samen met relevante organisaties en onderwijsinstellingen.

## Ambities

---

Voor alle doelgroepen

- Hoog bereik om maatschappelijke impact te realiseren: op weekbasis bereikt de VRT tenminste 85% van de mediagebruikers en minstens 75% van de doelgroepen.
- De VRT voorziet in een aanbod voor Vlamingen in het buitenland via haar online aanbod van de verschillende merken. Daarnaast is er een aanbod via een lineair televisie-aanbod dat door het samenwerkingsverband BVN verzorgd wordt. De huidige overeenkomst, die tot eind 2016 van kracht is, wordt door de Vlaamse overheid en de VRT geëvalueerd zes maanden voor het verstrijken ervan. De VRT voorziet eveneens in een aanbod voor buitenlanders in Vlaanderen.
- De VRT werkt met de mediasector aan een continu systeem om technologie-neutrale totaalbereikcijfers te meten tegen 2020.

---

Aandacht voor diversiteit in beeldvorming

- De VRT hanteert een representatieve, niet-stereotiepe, genuanceerde en genderneutrale beeldvorming van alle groepen in de samenleving.
- Het aanbod weerspiegelt de principes van het Charter Diversiteit: respectvol, verbindend en met een open blik.
- De VRT is alert voor nieuwe demografische ontwikkelingen en heeft bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen (mensen in armoede, personen met een beperking, ...).
- De VRT werkt op dit vlak samen met relevante organisaties.

---

Aandacht voor diversiteit in toegankelijkheid

- Het toegankelijk houden en toenemend toegankelijk maken van aanbod voor blinden en slechtzienden, doven en slechthorenden, en andere doelgroepen met specifieke noden. Hierbij bewaakt de VRT de kwaliteit van de gehanteerde technieken en volgt deze op.
- De VRT heeft aandacht voor een betere verstaanbaarheid van haar aanbod, zowel inhoudelijk als vormelijk.
- De VRT waakt over de toegankelijkheid van publieksevenementen.
- Bij het ontwerpen van het nieuwe gebouw heeft de VRT bijzondere aandacht voor de toegankelijkheid ervan.

---

Aandacht voor diversiteit in personeelsbeleid

- Via aangepaste ontwikkelingsinitiatieven investeert de VRT in de diversiteitscompetenties van haar medewerkers.
  - De VRT maakt er werk van dat de instroom van haar personeelsbestand in toenemende mate in lijn ligt met de Vlaamse maatschappelijke diversiteit.
-



## Strategische doelstelling 2

# Informatie, cultuur en educatie prioritair

---

### SD2.1. Informatie | De VRT is de garantie op onpartijdige, onafhankelijke en betrouwbare informatie en duiding

In een snel internationaliserende mediaomgeving met een overaanbod aan informatie, is de publieke omroep de garantie op onpartijdige, onafhankelijke en betrouwbare informatie en duiding. Betrouwbaarheid is geen verworvenheid, maar een blijvend aandachtspunt. VRT investeert in onafhankelijke en kwaliteitsvolle journalistiek. Kernwaarden daarbij zijn: betrouwbaar, kwalitatief, accuraat, onafhankelijk van politieke partijen en drukingsgroepen, vrij van commerciële belangen, onpartijdig en diepgaand.

### SD2.2. Cultuur | De VRT moedigt cultuurparticipatie aan, heeft aandacht voor de diverse culturele uitingen in de Vlaamse samenleving en biedt een venster op de wereld

De VRT heeft aandacht voor diverse culturele domeinen, waaronder kunsten, architectuur, film en fictie, muziek en toerisme, erfgoed en letteren, zowel uit binnen- als buitenland. Ze maakt cultuur op een brede en verdiepende manier toegankelijk voor een breed publiek, ze prikkelt de nieuwsgierigheid van mediagebruikers naar cultuur en moedigt hen aan om aan het rijke, culturele aanbod in de Vlaamse Gemeenschap te participeren.

### SD2.3. Educatie | De VRT zal de Vlaamse mediagebruikers iets leren, hen inspireren en het actieve burgerschap stimuleren

De VRT heeft een plaats in het collectief geheugen van Vlaanderen en speelt een belangrijke rol op het vlak van educatie voor alle mediagebruikers over generaties heen. De VRT neemt haar educatieve rol ter harte doorheen het hele aanbod. Ze ondersteunt in het bijzonder de opleiding van kinderen en jongeren en engageert zich om op dit vlak meer samen te werken met het onderwijs. De VRT stimuleert actief burgerschap met aandacht voor diverse maatschappelijke thema's.

### **Investeren in onafhankelijke, betrouwbare en kwaliteitsvolle journalistiek**

- Bij de selectie en presentatie van nieuws en andere journalistieke content staan publiek belang, journalistieke deontologie en onpartijdigheid, betrouwbaarheid, redactionele onafhankelijkheid, snelheid en inhoudelijke afwegingen voorop.
- De VRT biedt context, diepgang en duiding in een ruim scala van domeinen van informatie, waaronder binnenlands nieuws, buitenlands nieuws, politiek, financieel- en sociaal-economisch nieuws, cultuur, en sport. De publieke omroep helpt mediagebruikers om in tijden van overvloedige actuaströmen en ongecheckte informatie feiten te begrijpen en de impact ervan te doorgronden. Ze biedt duidelijke context die mediagebruikers toelaat om na en door middel van onpartijdige en betrouwbare informatie en duiding optimaal te kunnen participeren aan de Vlaamse, democratische samenleving.
- De VRT besteedt bijzondere aandacht aan buitenlandse berichtgeving en onderzoeksjournalistiek.
- Bij het betrekken van externe experts streeft de VRT naar verscheidenheid.
- De VRT bewaakt de onpartijdigheid van haar informatie- en duidingsaanbod. Ze gaat bewust en verantwoord om met alle opinies in de Vlaamse publieke ruimte door deze de nodige context en duiding te geven en hen het nodige gewicht toe te kennen.
- De VRT bewaakt de kwaliteit van haar aanbod.
- Het aanbod van de VRT voldoet aan de hoogste deontologische standaarden.
- De VRT stuurt haar beleid inzake onpartijdigheid, kwaliteit en deontologie bij waar nodig. Ze houdt daarbij rekening met adviezen van de deontologische adviesraad,<sup>8</sup> die eveneens klachten van mediagebruikers beoordeelt die de VRT via de klachtendienst ontvangt.

---

### **De VRT draagt bij tot geïnformeerd burgerschap**

- De VRT beoogt een grotere kennis van de parlementaire democratie en de werking van de politieke instellingen in Vlaanderen, België, Europa en de wereld.
- De VRT brengt mediagebruikers in contact met de verschillende opinies, opvattingen en ideologieën die leven in de samenleving.
- Levensbeschouwelijke strekkingen worden geïntegreerd in het aanbod van de publieke omroep, ook in een apart televisieprogramma en een vast onderdeel in een wekelijks radioprogramma. De VRT organiseert structureel overleg met de vertegenwoordiging van levensbeschouwelijke strekkingen.
- De VRT voedt het maatschappelijk debat, moedigt mediagebruikers aan om op een geïnformeerde manier deel te nemen aan het maatschappelijk debat en draagt bij tot de democratische meningsvorming.

---

### **Nieuws aangepast aan verschillende doelgroepen**

- De VRT bereikt met haar informatieaanbod alle doelgroepen, inclusief kinderen en jongeren, op alle relevante platformen. Ze zet in op een brede programmatie en verdieping door context en duiding te bieden.
- Alle aanbodsmerken van de VRT hebben aandacht voor informatie en duiding.
- De VRT voorziet in een informatief aanbod online voor anderstaligen met een belangstelling in Vlaanderen.

---

### **Het VRT-nieuwsaanbod evolueert in functie van het mediagebruik**

- De VRT voert haar informatieopdracht technologieneutraal uit. Nieuws, informatie en duiding vinden we op alle relevante platformen terug via diverse, creatieve formats of vertelvormen.
- Het informatie- en duidingsaanbod van de VRT is toegankelijk en gratis beschikbaar voor de eindgebruiker.

---

<sup>8</sup> Voor programma's die niet onder de verantwoordelijkheid vallen van de nieuwsdienst wordt de deontologie bewaakt door de programmacharterraad en de manager beroepsethiek.

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De VRT biedt een centraal 24/7 nieuwsplatform (VRTNieuws.be<sup>9</sup>) aan als betrouwbare gids in actualiteit, context en duiding. De VRT werkt voor haar online informatie- en duidingsaanbod een gedragscode uit waarvan de bouwstenen de deontologische code, het redactiestatuut, de code van de Raad voor de Journalistiek, de tien richtlijnen voor onpartijdigheid en de tien geboden voor sociale media zijn, teneinde de hoogste standaarden inzake kwaliteit, betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en onpartijdigheid van het online aanbod te verzekeren.</li> <li>Het audiovisuele is het fundament van het digitale aanbod, dat met het oog op de realisatie van bovenstaande ambities wordt uitgewerkt, met ondersteuning van grafiek, foto en tekst.</li> </ul>  |
| <b>Samenwerking met de schrijvende pers</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De VRT neemt deel aan initiatieven en/of neemt initiatieven om kwaliteitsvolle journalistiek in Vlaanderen te stimuleren. Die initiatieven kunnen betrekking hebben op onder meer inhoudelijke samenwerking, het delen van video en innovatieprojecten (zie ook SD6).</li> <li>De VRT verwijst mediagebruikers door naar relevante bijdragen van andere aanbieders van journalistiek, zowel printmedia als online initiatieven.</li> </ul>   |
| <b>Ambities SD 2.2 Cultuur</b>   |   |
| <b>Cultuur voor alle Vlamingen</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>De VRT is een sleutelspeler in het toegankelijk maken van cultuur voor een breed publiek en dit via verschillende programma's en diensten op alle relevante platformen.</li> <li>De VRT informeert onder meer in prime time over cultuur.</li> <li>De VRT maakt relevante culturele evenementen bereikbaar voor iedereen en behoudt onder meer via evenementen op locatie een rechtstreeks contact met de Vlamingen.</li> </ul>  |
| <b>Aandacht voor diverse creatieve uitingen op een verbredende en verdiepende manier</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>De VRT heeft aandacht voor de diverse culturele domeinen in Vlaanderen en daarbuiten, waaronder podiumkunsten (onder meer opera, ballet, concerten van klassieke en moderne muziek, folk, kleinkunst, theater, circus, cabaret), volkscultuur (materieel en immaterieel erfgoed), amateurkunsten, kunstuitingen uit het socio-culturele veld, beeldende kunsten, humane wetenschappen (onder meer literatuur, taal, geschiedenis), mode en design, architectuur en urbanisme, (cultureel en culinair) toerisme, en over culturen en cultuuruitingen van andere volkeren en/of gemeenschappen, film (onder meer cinefiele film, kortfilm, waarheidsgetrouwe verfilmingen of tv-registraties van werken uit de Vlaamse, Nederlandse of de wereldliteratuur en filmklassiekers), hoogstaande Vlaamse fictie.</li> <li>De VRT heeft aandacht voor niet-Vlaamse culturele uitingen en biedt een venster op de wereld.</li> <li>De VRT beschikt voor de verschillende culturele domeinen over de nodige expertise.</li> <li>De VRT organiseert op regelmatige basis overleg met de vertegenwoordigers van de Vlaamse cultuursector.</li> </ul> |
| <b>Blijvende investering in lokale content</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>De VRT investeert in lokale content die de Vlaamse identiteit en diversiteit weerspiegelt.</li> <li>De VRT heeft daarbij aandacht voor diverse genres, waaronder fictie, documentaire en ontspanning.</li> </ul>   |
| <b>Cultuurparticipatie bevorderen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De VRT hanteert een levendige, actieve benadering van cultuur. Ze streeft ernaar de mediagebruikers bekend te maken met dingen die ze nog niet kennen.</li> </ul>  |

<sup>9</sup> Deredactie.be wordt in de loop van 2016 VRTnieuws.be.

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT moedigt gebruikers aan actief deel te nemen aan het culturele leven in de Vlaamse Gemeenschap. Ze werkt samen met partners in het (socio-)culturele veld om de diversiteit en rijkdom aan culturele evenementen in Vlaanderen en Brussel onder de aandacht te brengen.</li> <li>▪ De VRT spoort mediagebruikers aan om cultuurcontent te delen via hun persoonlijke kanalen, dit uiteraard met respect voor de rechten van de betrokken rechthebbenden.</li> </ul>   |
| <p><b>Een divers muziekbeleid dat kansen geeft aan jong, Vlaams talent</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ De VRT heeft aandacht voor alle muziekgenres.</li> <li>▪ De VRT vervult een stimulerende rol op vlak van Vlaamse en Nederlandstalige muziek.</li> <li>▪ De VRT investeert in de opname van live optredens en bouwt zo mee aan een rijk, Vlaams muzikaal erfgoed.</li> <li>▪ De VRT biedt kansen aan jong, opkomend Vlaams talent.</li> <li>▪ De VRT organiseert op regelmatige basis overleg met de vertegenwoordigers van de Vlaamse muzieksector.</li> </ul>   |
| <p><b>Ambities SD 2.3 Educatie<sup>10</sup></b></p>                                 |  |
| <p><b>De VRT heeft een breed-educatieve rol</b></p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT ondersteunt in het bijzonder de opleiding van kinderen en jongeren en engageert zich op dat vlak om meer samen te werken met het onderwijs, onder meer met het oog op het deelbaar maken van actuele content.<sup>11</sup></li> <li>▪ De VRT hanteert de standaardtaal. 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 en werkt mee aan en/of neemt initiatieven rond onder meer taalverwerving en taal-en spreekvaardigheid.</li> <li>▪ De VRT besteedt aandacht aan belangrijke maatschappelijke thema's en sensibiliseert en/of mobiliseert burgers rond deze thema's. Het stimuleren van actief burgerschap en aandacht voor wetenschapseducatie, ondernemerschap en innovatie zijn daarbij actiepunten. De VRT pleegt hierover regelmatig overleg met maatschappelijke actoren.</li> </ul> |
| <p><b>De VRT draagt bij tot de mediawijsheid van de Vlaamse mediagebruikers</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT bevordert mediawijsheid door aandacht te hebben voor de toegang tot media, de vaardigheden om media te gebruiken en het kritische begrip van media.</li> <li>▪ De VRT helpt het publiek om de mogelijkheden van het digitale medialandschap te benutten, er kritisch mee om te gaan, door een gids te zijn naar betrouwbare bronnen en door interactie met het publiek. Projecten die zich specifiek richten op kinderen, jongeren en digitale inwijkelingen<sup>12</sup> zijn daarbij aandachtspunten.</li> <li>▪ De VRT organiseert op regelmatige basis overleg met de partners op het veld, zoals het Kenniscentrum Mediawijsheid en onderwijs.</li> <li>▪ Het Actieplan Mediawijsheid van de VRT is de leidraad voor wat ze op het vlak van mediawijsheid doet.</li> </ul>  |

<sup>10</sup> Voor definitie, zie hoofdstuk 5 'Transparantie, rapportering en evaluatie', pt. 'Evaluatie'.

<sup>11</sup> Actuele content is content die onder één van de aanbodsmerken, dienstverlenende merken, submerken of onder het koepelmerk VRT (zie later) wordt aangeboden en nog niet als archiefcontent (i.e. content ouder dan 1 jaar) beschouwd wordt.

<sup>12</sup> Personen die niet volledig kunnen deelnemen aan de samenleving ten gevolge van het niet of onvoldoende kunnen werken met nieuwe media en dit zelf ook ervaren als een probleem.

---

**De VRT zet meer in op documentaire**

- De VRT investeert in documentaire.<sup>13</sup>
    - Documentaire krijgt een prominente plaats in de programmatie van Canvas, inclusief in prime time, en in het online aanbod.
    - De VRT investeert in interne producties en coproducties.
    - De VRT biedt jong talent de kans om expertise inzake documentaire op te doen.
    - De VRT promoot de Vlaamse documentaire<sup>14</sup> in Europese en internationale netwerken.
  - De VRT ontwikkelt een strategisch plan inzake documentaire. Ze pleegt hierover (uitdagingen, opportuniteiten, kwaliteitsnormen, ...) structureel overleg met de sector en het VAF.
  - De VRT bouwt aan duurzame relaties met documentaireproducenten.
- 

<sup>13</sup> Voor definitie, zie hoofdstuk 5 'Transparantie, rapportering en evaluatie', pt. 'Evaluatie'.

<sup>14</sup> Vlaamse documentaires vallen onder "Vlaamse producties": i.e. een productie waarvan de identiteit van de artistieke ploeg en/of de inhoud van het project 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 onderliggend werk, de culturele verbondenheid met Vlaanderen, de creatieve input vanuit de Vlaamse cultuurgemeenschap en/of onderwerp met uitdrukking van Vlaamse cultuur.

## Strategische doelstelling 3

# Publieke meerwaarde voor ontspanning en sport

---

### SD3.1. Ontspanning | Vlaams, verbindend en kwaliteitsvol

Ontspanning is een cruciale component inzake sociale cohesie en het samenbrengen van mensen. De VRT brengt kwaliteitsvolle ontspanning. Ze neemt informatieve, culturele en/of educatieve elementen op in ontspannende programma's. Voorts investeert de VRT in ontspannende programma's die belangrijke maatschappelijke thema's op de kaart zetten of deze bespreekbaar maken.

### SD3.2. Sport | Verbindend, universeel toegankelijk en participatie-bevorderend

Sport is een wezenlijk onderdeel van zowel de informatie- als ontspanningsopdracht en de verbindende rol van de publieke omroep. De VRT zet in op sportnieuws, duiding en analyse. De VRT voorziet in een toegankelijk aanbod van een brede waaier aan sporten. De VRT draagt met haar sportaanbod bij tot zowel passieve sportbeleving en –inzicht, als tot actieve sportdeelname.

### Ambities SD 3.1 Ontspanning

---

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| Verbindende ontspanning     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ontspannende programma's beogen de sociale cohesie in de samenleving te versterken en zijn identiteitsbepalend voor Vlaanderen.</li><li>▪ Ontspannende programma's zetten belangrijke maatschappelijke thema's op de kaart of maken deze bespreekbaar.</li></ul>   |
| Kwaliteitsvolle ontspanning | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT investeert in kwaliteitsvolle, ontspannende Vlaamse producties.</li><li>▪ Ontspannende programma's zijn niet vrijblijvend: ze integreren informatieve, culturele en/of educatieve (inclusief mediawijze) elementen.</li><li>▪ De VRT durft meer risico te nemen en legt de lat hoog op vlak van creativiteit.</li></ul> |
- 

### Ambities SD 3.2 Sport

---

- |   |   |
|---|---|
| Een universeel toegankelijk sportaanbod garanderen    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT garandeert een universeel toegankelijk sportaanbod voor de Vlaming en dit op alle relevante platformen, inclusief online (Sporza.be). Het belang van de evenementen opgenomen in het Evenementenbesluit van de Vlaamse Regering van 28 mei 2004 oriënteert de opbouw van het sportaanbod van de VRT.</li><li>▪ De VRT gaat waar wenselijk nieuwe structurele samenwerkingen aan met het oog op het verzekeren van een sterk sportaanbod op open net en een sterke sportbeleving in Vlaanderen.</li></ul> |
| De sociale cohesie versterken door sportverslaggeving | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sportverslaggeving moet de sociale cohesie in de samenleving versterken.</li><li>▪ De VRT besteedt naast sporten zoals voetbal en wielrennen, ook aandacht aan andere en minder populaire sporten.</li><li>▪ De VRT focust op nationale topsporters, opkomend Vlaams talent, en heeft ook aandacht voor belangrijke atleten, trends en evenementen in het buitenland.</li></ul>   |
| Stimuleren van sportparticipatie                      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT zet in op het stimuleren van sportparticipatie en -beleving. Ze motiveert om kwaliteitsvol en gezond te sporten.</li><li>▪ De VRT organiseert op regelmatige basis overleg met de partners op het veld, zoals de sportfederaties en Sport Vlaanderen.</li></ul>  |
-

# Een aangescherpte merkenstrategie met VRT als kwaliteitslabel

---

### SD4. Een aangescherpte merkenstrategie met VRT als kwaliteitslabel

De merken van de publieke omroep zijn essentiële instrumenten om alle doelgroepen te bereiken met zijn publiek aanbod.

De aanbodsmerken van de VRT zijn de belangrijkste connectoren tussen de mediagebruiker en het publieke aanbod. De VRT merkenportfolio bevat zowel generalistische aanbodsmerken zoals bijvoorbeeld Eén, als merken die focussen op een specifieke opdracht en/of doelgroep, bijvoorbeeld Ketnet, MNM en Klara. De VRT bakent de publieke opdracht van deze aanbodsmerken scherper af. Daarnaast worden de merken doelgericht multimediaal uitgebouwd.

Het merk VRT zal complementair ingezet worden om het onderscheidend karakter van het aanbod en de activiteiten van de publieke omroep te onderlijnen. Dit betekent dat VRT zal fungeren als een kwaliteitslabel.

Daarnaast zal het merk VRT ingezet worden om de vindbaarheid, de impact en de relevantie van het digitale publieke aanbod te verhogen.

De merkenportfolio is uiteraard dynamisch. De VRT zal deze aangepast laten evolueren in functie van het scherper stellen van de publieke waarde van haar aanbod. Focus ligt op het beter connecteren met de mediagebruiker in een digitale wereld en het vervullen van de publieke doelstellingen op een efficiëntere manier.

De VRT is binnen de strategische doelstellingen van deze beheersovereenkomst autonoom verantwoordelijk voor de ontwikkeling van haar merkenportfolio.



## Ambities

---

Een duidelijk opgebouwde en dynamische merkenportfolio

- De VRT is autonoom verantwoordelijk voor de ontwikkeling van haar merkenportfolio.
- De merkenportfolio behelst een brede waaier van merken. Ze is een instrument om de publieke opdracht te realiseren, dynamisch en kan in functie van wijzigende omstandigheden en met het oog op de realisatie van de publieke opdracht aangepast worden.
- De merkenportfolio bevat:
  - Aanbodsmerken,<sup>15</sup> zijnde één, Canvas, Ketnet, Radio 1, Radio 2, Klara, Studio Brussel, MNM, VRTNieuws en Sporza.
  - Submerken<sup>16</sup> voor belangrijke schermgezichten, programma's, thema's, ...
  - Dienstverlenende merken,<sup>17</sup> onder meer voor de radiospeler, het videoplatform, platformen voor het delen van content met de schrijvende pers, onderwijs, ... Deze merken worden ontwikkeld met referentie naar het merk VRT (cf. infra).
  - Het merk VRT dat fungeert als kwaliteitslabel voor het gehele aanbod.
  - Het merk VRT dat fungeert als koepel voor het digitaal aanbod.

---

Aangescherpte aanbodsmerken met focus op publieke meerwaarde

- De VRT bakent de publieke opdracht van alle aanbodsmerken scherper af, ten dienste van hun doelgroep(en) en de samenleving. Ze hanteert in haar publieke aanbod de hoogste standaarden inzake onpartijdigheid, integriteit, beroepsethiek en kwaliteit.
- Minstens één aanbodsmerk geeft prioritair en multimediaal aandacht aan de basisopdrachten informatie, cultuur en educatie.
- Minstens één aanbodsmerk geeft prioritair en multimediaal aandacht aan de doelgroep kinderen. Het biedt een hedendaagse en creatieve mediabeleving die inspeelt op de ontwikkeling en ontplooiing van kinderen.<sup>18</sup>
- Minstens één aanbodsmerk geeft prioritair en multimediaal aandacht aan de doelgroep jongeren. Het biedt een hedendaagse en creatieve mediabeleving die inspeelt op de ontwikkeling en ontplooiing van jongeren.
- Eén aanbodsmerk heeft een uitgesproken Nederlandstalig en Vlaams muziekprofiel.

---

Merken worden multimediaal

- De VRT-merken zijn aanwezig op de mediaplatformen die hun publiek in hun mediagebruik geïntegreerd hebben.
- De VRT-merken gebruiken de opportuniteiten die digitale media bieden om beter te connecteren met de mediagebruikers en om hun publieke opdracht en hun specifieke missie optimaler te vervullen, met het oog op de persoonlijke interesses van de mediagebruiker en de context waarin hij zich bevindt.

---

<sup>15</sup> Aanbodsmerken zijn de hoofdmerken van de VRT. Met het oog op de realisatie van haar publieke opdracht creëert de VRT een aantal merken met een specifieke missie, al dan niet gericht op een bepaalde doelgroep of een specifiek publiek domein. Voor een korte beschrijving van de bestaande aanbodsmerken, zie bijlage 1.

<sup>16</sup> Submerken connecteren rond schermgezichten, programma's of thema's en dragen impliciet bij aan de realisatie van de publieke opdracht inzake informatie, cultuur, educatie, ontspanning en sport te realiseren en te optimaliseren.

<sup>17</sup> Dienstverlenend verwijst naar de specifieke vorm van aggregatie of de technische wijze waarop het aanbod van de aanbodsmerken, submerken of onderdelen ervan op een gebruiksvriendelijke wijze (onder meer gepersonaliseerd, inspeland op de veranderende behoeftes van mediagebruikers) aan de mediagebruikers of derde partijen ter beschikking wordt gesteld.

<sup>18</sup> De lineaire televisieprogrammatie van dit merk wordt niet onderbroken voor andere programmatie.

---

'VRT' als kwaliteitslabel voor het gehele aanbod en koepel voor digitaal aanbod

- Het merk VRT zal meer prominent fungeren als kwaliteitslabel voor het gehele publieke aanbod en de meerwaarde ervan.
  - Ontwikkeling van een digitaal contentplatform onder het merk 'VRT'. In de digitale wereld zijn herkenbare koepelmerken immers doorslaggevend in het gebruiksvriendelijk connecteren met het publiek.
  - Om de publieke doelstellingen optimaler te realiseren, kan de VRT haar aanbod op dit overkoepelend digitaal contentplatform aanbieden rond onder meer aanbodsmerken, submerken, domeinen, thema's en persoonlijkheden.
-

## Strategische doelstelling 5

# Toekomstgericht, digitaal en innovatief

---

### SD5.1. Toekomstgericht en digitaal aanbod

Mediagebruik verandert en de verwachtingen die de mediagebruiker in zijn publieke omroep stelt, evolueren. Om relevant te blijven is een digitale focus voor de VRT onontbeerlijk.

De relatie die de VRT via haar verschillende aanbodsmerken heeft met de mediagebruiker is sterk. Deze relatie wordt in de digitale wereld verder uitgebouwd. De missie van de aanbodsmerken en de persoonlijke situatie van de gebruiker zijn daarbij richtinggevend.

De mediagebruiker zal het aanbod van de publieke omroep kunnen vinden op diverse relevante platformen, alsook via sociale media. Door content beschikbaar te stellen en deelbaar te maken, kan de mediagebruiker ook in toenemende mate een actieve rol opnemen bij de verspreiding van het publieke aanbod.

In een digitale wereld is het cruciaal dat mediagebruikers makkelijk hun weg vinden naar en in het publieke aanbod. Daarom zal de VRT inzetten op een digitaal contentplatform met als koepel VRT, een videoplatform en een platform voor (radio)luisteren.

Als toekomstgerichte digitale mediaorganisatie zal de VRT meer rekening houden met de mediagebruiker en doelgroepgerichte, gepersonaliseerde en thematische vertelstructuren en formats verkennen.

### SD5.2. Inzetten op innovatie

De VRT wil investeren in innovatie die op korte en middellange termijn van nut is zowel voor haarzelf als voor de hele sector. De VRT zal inzetten op verschillende types van innovatie. Innoveren in het aanbod is daarbij zonder meer een belangrijke opdracht voor de publieke omroep. De VRT wil op dat vlak durf tonen, risico nemen en de norm zetten in Vlaanderen. Er is daarnaast, in een digitale context, nood aan het ontwikkelen van nieuwe vertelvormen en producten. De VRT wil ook technisch blijven innoveren om het creatieve proces beter te ondersteunen en om efficiënter en sneller te produceren.

De VRT zal daarbij bijzondere aandacht besteden aan toegankelijkheid.

Open innovatie (i.e. samenwerking met derden) is de regel.

## Ambities SD 5.1. Toekomstgericht en digitaal aanbod

---

|  |  |
|--|--|
| <b>VRT als digitaal koepelmerk</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT ontwikkelt een digitaal platform om het aanbod voor de mediagebruiker meer vindbaar te maken, logischer samen te brengen en om gebruikers te verbinden rond onderwerpen, thema's en interesses die passen binnen haar strategische doelstellingen en ambities (zie ook SD4).</li></ul>  |
| <b>Maximale connectie: de aanbodsmerken van de VRT connecteren in de digitale wereld</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De aanbodsmerken connecteren met de mediagebruikers op de platformen waar de mediagebruiker actief is. De missie van de merken en de persoonlijke interesses van de mediagebruiker en de context waarin hij zich bevindt, bepalen de beleving.</li><li>▪ De VRT ontwikkelt waar relevant interactieve afgeleiden van aanbodsmerken en/of submerken om zo de toegankelijkheid van haar aanbod voor de mediagebruikers en/of specifieke doelgroepen te verhogen.</li></ul>   |
| <b>Maximale vindbaarheid: dienstverlenende merken met referentie naar 'VRT' verder ontwikkelen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT werkt verder aan de radiospeler, Radioplus. Ze houdt daarbij rekening met veranderende mediabehoeftes. Radioplus stelt het radio-aanbod op een flexibeler manier ter beschikking en kan op termijn doelgroepgerichte, gepersonaliseerde en thematische vertelstructuren en formats verkennen.</li><li>▪ De VRT ontwikkelt een videoplatform om video online aan te bieden. 'Video' kan zowel lineair uitgezonden programma's, online-specifiek aanbod, lineaire stromen als eventuele livestreaming zijn. Het videoplatform biedt dit aanbod aan op de voor de gebruiker meest relevante manier. Het videoplatform evolueert volgens de noden van de mediagebruiker.</li></ul>  |
| <b>Maximale deelbaarheid en aanbod op verschillende platformen</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT maakt fragmenten van het audiovisuele en audio-aanbod maximaal deelbaar – in zoverre ze over de rechten beschikt. Dit geldt voor individuele mediagebruikers en andere niet-commerciële actoren.</li><li>▪ De VRT ontwikkelt initiatieven om haar actueel aanbod online toegankelijk te maken voor het onderwijs.</li><li>▪ De VRT kan videofragmenten delen met derden, onder meer schrijvende pers (print en online), regionale omroepen en sociale media. De VRT hanteert hiervoor een marktconform businessmodel.</li><li>▪ De VRT maakt gebruik van platformen van derden en eigen platformen. Het publieke aanbod staat minstens via één open platform<sup>19</sup> ter beschikking van mediagebruikers. Met betrekking tot distributie van het publieke aanbod over platformen van derden geldt:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT sluit geen exclusieve overeenkomsten.</li><li>▪ De VRT wordt marktconform vergoed indien derden voordeel halen met het aanbod van de VRT.</li><li>▪ De belangen van de mediagebruiker en het realiseren van haar publieke opdracht staan voorop.</li><li>▪ De VRT kiest autonoom de platformen van derden voor de distributie van haar aanbod (al dan niet geaggregeerd in afzonderlijke digitale producten) en dit op basis van relevantie voor de mediagebruiker, potentieel bereik, economische en technische haalbaarheid en rechten.</li></ul></li></ul> |
| <b>Innovatieve vertelstructuren en formats</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT experimenteert en innoveert rond vertelstructuren en contentformats. De VRT zal niet enkel de norm volgen, maar de toon zetten. Het audiovisuele is het fundament van innovatieve vertelstructuren en formats, die met het oog op de realisatie van de strategische doelstellingen en ambities van deze beheersovereenkomst worden uitgewerkt, met ondersteuning van grafiek, foto en tekst.</li></ul>  |

---

<sup>19</sup> Open platform betekent dat het aanbod toegankelijk is voor de mediagebruiker zonder dat aan die mediagebruiker een directe betaling voor dat aanbod wordt gevraagd.

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opvraagbaar aanbieden van radio-aanbod, bijvoorbeeld door podcast.</li> </ul>   |
| <b>Een belangrijkere rol voor de mediagebruiker</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT zet online in op een gepersonaliseerde dienstverlening. Op die manier verhoogt ze de gebruiksvriendelijkheid en voldoet ze aan de persoonlijke interesses van de mediagebruiker. Context, zoals plaats en tijd, sturen deze personalisatie.</li> <li>▪ De VRT bevordert de publieksparticipatie en co-creatie.</li> </ul>  |
| <b>De toekomst van radio is digitaal</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT zet met radio in op digitalisering, zowel via DAB+, digitale televisie, als via internet.</li> <li>▪ De VRT werkt mee aan een sectorgedragen initiatief om de technische transitie van FM naar DAB+ te maken.</li> <li>▪ De VRT biedt haar vijf radionetten aan via FM broadcasting zolang er geen algemene FM switch-off is.</li> </ul>   |
| <b>Digitalisering en ontsluiting van het aanbod</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het VIAA heeft de opdracht het Vlaams audiovisueel erfgoed te digitaliseren, te bewaren en te ontsluiten. De VRT werkt samen met het VIAA om deze ambitie te realiseren door toe te treden tot de vzw VIAA en hierin een actieve rol op te nemen. Specifieke modaliteiten van de samenwerking tussen de VRT en het VIAA zijn voorwerp van de bestaande samenwerkingsovereenkomst en eventuele addenda tussen beide partijen.</li> </ul>   |
| <b>Ambities SD 5.2. Inzetten op innovatie</b>                        |  |
| <b>Innovatieve vertelstructuren, formats en diensten ontwikkelen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VRT experimenteert verder met nieuwe vertelstructuren, formats en diensten en nieuwe productievormen. VRT richtte daartoe in 2013 een lab op onder de naam VRT Start-up. Dit wordt voortgezet.</li> </ul>   |
| <b>Jonge creatieven samenbrengen en ondersteunen</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VRT besteedt extra aandacht aan het stimuleren van vernieuwing en creatief talent en dit zowel binnen als buiten de VRT. OpenVRT, de community van online creatievelingen in Vlaanderen, wordt verder ondersteund.</li> </ul>   |
| <b>Innovatieprojecten met de mediasector opzetten</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT werkt mee aan Vlaamse en Europese co-innovatieprojecten, al dan niet in triple-helixvorm.</li> <li>▪ De VRT schrijft zich in in het innovatie-clusterbeleid van de Vlaamse Regering en participeert actief in een Vlaamse mediaclusterorganisatie.</li> <li>▪ De VRT kan zich voor de medefinanciering van innovatieprojecten wenden tot de reguliere Europese en Vlaamse steunkanalen voor onderzoek en innovatie conform de daarin omschreven modaliteiten. De Vlaamse Regering werkt eventuele juridische obstakels daartoe weg.</li> </ul> |
| <b>Participeren aan de EBU-werking rond innovatie</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Door samen te werken met de EBU importeert de VRT de kennis van andere publieke omroepen zoals de BBC, ARD en RAI en verspreidt ze deze in Vlaanderen.</li> </ul>   |
| <b>Starters en KMO's helpen groeien</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het VRT Sandbox-initiatief zal verder ten dienste gesteld worden van start-ups en KMO's die zich op de mediasector richten. VRT Sandbox biedt hen tijdelijk fysieke ruimte binnen het omroepcentrum om hun producten en diensten te installeren en te demonstreren. Het stelt connectiviteit met productiesystemen, toegang tot programmamakers, toegang tot eindgebruikers en tot het netwerk van Europese publieke</li> </ul>   |

---

omroepen EBU ter beschikking. De VRT overlegt over haar beleid inzake start-ups met het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen. Ze streeft maximale synergie na tussen haar initiatieven en de andere startersinitiatieven van de Vlaamse Regering.

---

## Strategische doelstelling 6

# Versterking van het media-ecosysteem

---

### SD6. Versterking van het media-ecosysteem

De VRT speelt in een context van internationalisering haar rol als versterker van en hefboom in het media-ecosysteem. Ze stimuleert een kwalitatief sterk en economisch leefbaar landschap om zo een pluralistisch en divers aanbod mee in stand te houden. Ze moedigt in haar externe relaties de naleving van het Sociaal Charter in de sector aan.

In een sterk ontwikkeld en lokaal verankerd medialandschap zoals het Vlaamse is de publieke omroep een unieke hefboom om de specifieke uitdagingen door de digitalisering en internationalisering om te buigen tot opportuniteiten voor de hele sector.

Dit vertaalt zich in drie deeldomeinen: een aangepast extern productiebeleid (inclusief digitale productie), structurele samenwerking met andere mediaorganisaties en doorgedreven samenwerking met andere publieke omroepen.

## Ambities

---

VRT als hefboom voor een sterke audiovisuele sector en een opkomende digitale, creatieve sector in Vlaanderen

- De VRT investeert in kwaliteitsvolle, creatieve en Vlaamse content.<sup>20</sup>
- De VRT besteedt een afgesproken deel van haar budget (i.e. de totale inkomsten exclusief ruil, Brussels Philharmonic en herstructureringskosten) aan de externe audiovisuele sector (televisieproductie, radioproductie, digitale productie en toeleveringsbedrijven).
- De VRT investeert in toenemende mate in de opkomende digitale, creatieve sector in Vlaanderen. In het nieuwe gebouw biedt ze ook ruimte aan dergelijke initiatieven.
- De VRT werkt op transparante wijze samen met de externe sector: opdrachten worden op basis van duidelijk gemotiveerde criteria toegewezen.
- De VRT hanteert een transparante, marktconforme rechtenverdeling en een billijke inkomstenverdeling tussen haarzelf en externe producenten. Ze pleegt hierover overleg met vertegenwoordigers uit deze sector (televisie, digitaal en documentaire).
- De VRT exploreert op welke manier ze exploitatiewindows,<sup>21</sup> in lijn met haar publieke opdracht, kan valoriseren.
- De VRT sluit geen exclusiviteitscontracten af met productiehuisen.
- De VRT werkt op diverse manieren samen met externe producenten. Inzake toekomstige participaties in externe audiovisuele producenten zal de Vlaamse regering met de VRT een aparte regeling uitwerken.
- De VRT zet, al dan niet in het kader van het Mediafonds, coproducties<sup>22</sup> op met externe productiehuisen, onder meer voor de genres fictie, documentaire en animatie.
- De VRT bepaalt in haar contracten met externe productiehuisen dat deze het Sociaal Charter naleven.
- De VRT ondersteunt nieuwe initiatieven voor een gezamenlijk exportbeleid inzake Vlaamse audiovisuele content.

---

Structurele samenwerking met andere Vlaamse mediaorganisaties

- De VRT exploreert bijkomende vormen van samenwerking. Ze vertrekt daarbij vanuit volgende aspiraties:
  - Samenwerking draagt bij tot een betere realisatie van de maatschappelijke opdracht van de VRT. Ze mag geen afbreuk doen aan de onafhankelijkheid en betrouwbaarheid van de publieke omroep.
  - Samenwerking stimuleert een kwalitatief sterke en diverse en economisch duurzame ontwikkeling van het media-ecosysteem.
  - Samenwerking creëert een meerwaarde en/of kostenreductie voor de betrokken partners.
  - Samenwerking is gebaseerd op respect voor elkaars rol.
- De VRT zet de komende jaren in op vormen van samenwerking, zoals:
  - Exploratie van samenwerkingspistes om duurdere genres zoals fictie en sport zo toegankelijk mogelijk te houden voor de mediagebruiker.

---

<sup>20</sup> Hier geldt de definitie van Vlaamse producties.

<sup>21</sup> Producties worden gefinancierd op basis van een systeem van zgn. exploitatiewindows: i.e. bepaalde tijdslots in de levensduur van een productie. Afhankelijk van de investeringsrol van de VRT en de aard van de productie zal de VRT in onderhandeling met externe producenten aanspraak kunnen maken op bepaalde exploitatiewindows. Rekening houdend met de publieke opdracht van de VRT en de maatschappelijke relevantie van haar aanbod, houdt valorisatie niet automatisch een rechtstreekse betaling door de mediagebruiker in.

<sup>22</sup> Een coproductie is een samenwerking tussen minstens twee partners met het oog op het realiseren van een audiovisuele productie waarbij de verschillende partijen een financiële bijdrage en/of een bijdrage in natura doen ter financiering van het productiebudget en waarbij de exploitatierechten en –inkomsten op de audiovisuele productie worden verdeeld tussen de partners.



- 
- Delen van videocontent met Vlaamse mediabedrijven, in het bijzonder met de schrijvende pers (print en online). De VRT hanteert hiervoor een marktconform businessmodel.
  - Het zoeken naar samenwerking met andere Vlaamse mediabedrijven tegen het lokaal verlies van digitale inkomsten.
  - Exploratie van samenwerkingspistes met Vlaams-Brusselse en regionale media.
- 

Structurele samenwerking met andere publieke omroepen

- De VRT continueert haar samenwerkingen met andere publieke omroepen en dit met het oog op een optimalere en efficiëntere realisatie van haar publieke omroepopdracht enerzijds en het versterken van het media-ecosysteem anderzijds.
  - De VRT werkt samen met andere publieke omroepen via het samenwerkingsverband EBUen deelt kennis die ze hier op doet met spelers in het media-ecosysteem.
  - De VRT zoekt naar opportuniteiten op vlak van onder meer inhoudelijke, operationele en technologische samenwerking met andere publieke omroepen, in het bijzonder omroepen van gelijkaardige omvang.
-

## Strategische doelstelling 7

# Efficiënte en meer wendbare organisatie

---

### SD7. Efficiënte en meer wendbare organisatie

Om voorgaande strategische doelstellingen te verwezenlijken binnen een aangepast budgettair kader is er nood aan een flexibele, efficiënte, wendbare en dus slankere organisatie.

Daartoe werkt de VRT een Transformatieplan uit in de eerste helft van 2016 dat steunt op vier hefboomen.

Ten eerste scherpt de VRT haar aanbod aan, maakt ze keuzes in functie van publieke meerwaarde en stimuleert ze synergieën tussen aanbodsmerken.

Ten tweede zal de VRT in toenemende mate focussen op de kerntaken en binnen de kerntaken op de kern: wat doet de VRT nog zelf om de publieke opdracht te realiseren en wat niet meer. Niet-kerntaken zijn alvast die activiteiten waarbij het interne beheer geen onderscheidende toegevoegde waarde heeft en waarvoor een gevestigde en competitieve externe markt bestaat. Hierdoor zal de VRT wendbaarder kunnen inspelen op (tijdelijke) veranderingen in het aanbod en de snelle wijzigingen in het medialandschap. Tevens laat dit toe om de mediamarkt te versterken door bepaalde

taken uit te besteden en om prijs/kwaliteitswijzigingen in de markt efficiënt op te vangen.

Ten derde zet de VRT in op een toekomstgerichte en efficiënte manier van werken en op een evoluerende bedrijfscultuur.

Tot slot investeert de publieke omroep in leiderschaps- en talentontwikkeling. Beiden zijn hoekstenen van een moderne mediaorganisatie en behoeven bijkomende aandacht.

De uitdaging is om middels deze vier hefboomen en een consequente uitvoering van het Transformatieplan een zo sterk mogelijke publieke omroep voor de mediagebruikers en de Vlaamse samenleving te bouwen en een publieke omroep die eveneens een toekomstperspectief biedt aan haar medewerkers.

De VRT is binnen het overeengekomen budgettair kader autonoom verantwoordelijk voor de implementatie van het Transformatieplan binnen de duur van deze beheersovereenkomst.

## Hefbomen

---

Aanscherpen van het aanbod, keuzes maken en synergieën

- De VRT scherpt de publieke opdracht van ieder aanbodsmerk aan. Hierbij geeft zij prioriteit aan aanbod dat het 'waarom' van elk merk duidelijk in de verf zet en neemt afstand van aanbod dat dit niet doet.
  - Elk merk maakt keuzes in aanbod, beleving en manieren van connecteren om binnen zijn doelpubliek zijn maatschappelijke impact zo groot mogelijk te maken.
  - De VRT werkt overlap tussen aanbodsmerken weg en stimuleert synergieën specifiek met betrekking tot de publieke omroepdomeinen.
- 

Focus op kerntaken

- De VRT maakt niet-kerntaken marktconform, verzelfstandigt ze of opteert waar zinvol voor het uitbesteden van deze taken.
  - Binnen de kerntaken behoudt de VRT een aantal kerncompetenties en aligneert de interne capaciteit op de noodzaak van een wendbare organisatie:
    - De interne productie van de VRT focust enerzijds op kernopdrachten van de publieke omroep zoals informatie en duiding en anderzijds op strategische slots, merkbepalende continue producties en beleving.
    - Productie van genres zoals fictie en entertainment zal verhoudingsgewijs in toenemende mate door de externe productiesector gebeuren.
    - De VRT bouwt de capaciteit van haar facilitaire diensten af in functie van bovenstaande wijzigingen en in lijn met de technologische vernieuwingen.
    - De VRT bouwt de capaciteit van archief, documentatiedienst en audiotheek af in lijn met de technologische vernieuwingen en in lijn met de evolutie van interne noden en processen.
    - Mobiele ploegen ENG en Nieuws/Sport omarmen nieuwe werkmethodes, technologieën en optimale efficiëntie.
- 

Inzetten op een toekomstgerichte werking en participatieve bedrijfscultuur

- VRT zet in op meer toekomstgerichte manieren van werken, meer proces- en projectmatig, en een personeelsbeleid aangepast aan een moderne, wendbare, efficiënte, creatieve en resultaat-gedreven mediaorganisatie. Hieronder vallen onder meer volgende acties:
    - optimaliseren van de werkprocessen;
    - investeren in de instroom van nieuwe, talentvolle digitale profielen;
    - het uitwerken van een HR-beleidsplan tegen 2017 met prioritair uit te voeren acties;
    - invoeren van 360° redacties;
    - topic-based werken binnen informatie en duiding;
    - gerichte kwaliteitsbevorderende procesoptimalisatie-oefeningen zoals zelf-annotatie en zelf-montage; en
    - verminderen van ondersteunende functies en managementfuncties in lijn met de evolutie van de VRT en zo nodig met aanpassing van de dienstverlening.
  - De bedrijfscultuur van de VRT blijft evolueren om pro-actief te kunnen anticiperen op de nieuwe uitdagingen:
    - De VRT investeert in de ontwikkeling van een participatieve bedrijfscultuur.
    - Doelstellingen, budgetten, processen en alle relevante informatie zijn transparant voor alle medewerkers. Ook extern wordt transparant gecommuniceerd over de bedrijfsvoering (met uitzondering van bedrijfsgevoelige informatie).
-

- 
- Alle niveaus van de organisatie zijn zich bewust van de kostenimpact van gemaakte keuzes, respecteren afgesproken budgetten en zoeken in alles de meest kostenefficiënte werkwijze.
  - De VRT zet in op een beleid van continue verbetering. Processen en projecten worden systematisch geëvalueerd en leerpunten worden gedeeld en actief beheerd.
  - Nieuwe vormen van werken (zoals 'lean' en 'agile') die hun effectiviteit hebben bewezen binnen VRT Startup en andere afdelingen, worden uitgedragen en waar mogelijk toegepast om de wendbaarheid van de organisatie en de betrokkenheid van de mediagebruiker te verhogen.

---

Investeren in leiderschaps- en talentontwikkeling

- De VRT ontwikkelt een programma waarin ze zowel aandacht heeft voor de selectie, evaluatie en ontwikkeling van leidinggevendenden als voor het creëren van de omstandigheden waarin deze hun rol volledig kunnen waarmaken.
- De VRT richt een loopbaan- en mobiliteitscentrum op dat in de professionele en actieve begeleiding van medewerkers voorziet (onder meer met het oog op competentieverwerving in een snel wijzigende digitale mediaomgeving) en hun blijvende inzetbaarheid verhoogt.

---

### Ambities

---

Een consequente uitvoering van het Transformatieplan in overleg met de sociale partners

- De VRT voert haar Transformatieplan consequent uit tijdens de looptijd van deze beheersovereenkomst.
- De VRT zal in functie van een wijzigende context en voortschrijdend inzicht en in sociaal overleg een geactualiseerde versie van het Transformatieplan in het Ondernemingsplan opnemen.
- Het aandeel van de personeelskosten bedraagt over de periode van deze beheersovereenkomst niet meer dan 43,25% van de totale ontvangsten,<sup>23</sup> in zoverre de basisfinanciering tijdens de looptijd van de beheersovereenkomst niet gewijzigd wordt.
- De Vlaamse Regering komt tussen in de herstructureringskost en zal met name 14 miljoen euro hiervoor voorzien, over de duur van deze beheersovereenkomst. Indien statutaire medewerkers betrokken zijn in de herstructurering, zullen de VRT en de Vlaamse Regering nagaan of en hoe ze de betrokken medewerkers eventueel kunnen inzetten in andere Vlaamse overheids- en onderwijsinstellingen en zal de Vlaamse Regering hierbij zo nodig de nodige initiatieven nemen om dit mogelijk te maken.
- De VRT zal de afspraken met betrekking tot arbeidsvoorwaarden gemaakt in het intern sociaal overleg, die mogelijk een impact hebben op andere entiteiten die onder Sectorcomité XVIII vallen, vooraf bespreken met de Vlaamse Regering.

---

<sup>23</sup> Dit percentage is gebaseerd op de verhouding tussen het personeelsbudget (exclusief herstructureringskosten, exclusief personeelskost Brussels Philharmonic en exclusief ophoging patronale bijdrage pensioensfonds statutairen of zijn rechtsopvolger) en de totale ontvangsten (exclusief ruil en exclusief dotatie Brussels Philharmonic).



## Hoofdstuk 4

# Financiering

# Financiële engagementen van de Vlaamse overheid

## Basisfinanciering publieke opdracht

### 1) Basisdotatie

De basisdotatie is onderhevig aan het eigen besparingstraject VRT<sup>24</sup> van 29,5 miljoen euro gespreid over de periode 2015-2019:

| <i>In duizend euro</i>  | 2015    | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020 |
|-------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|------|
| Eigen besparingstraject | -15.000 | -5.500 | -3.000 | -3.000 | -3.000 | 0    |

De basisdotatie bedraagt het volgende in de periode 2016-2020:<sup>25</sup>

| <i>In duizend euro</i> | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Basisdotatie           | 270.387 | 267.387 | 264.387 | 261.387 | 261.387 |

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

### 2) Indexatie van de basisdotatie

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

- het gedeelte van de basisfinancieringsenveloppe dat betrekking heeft op het loonaandeel<sup>26</sup> van de VRT uitgavenbegroting, volgt het mechanisme van de overschrijding van de spilindex;<sup>27</sup>
- 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%. VRT zal zich hierbij ook alligneren op de door de Vlaamse Regering opgestelde omzendbrief met de algemene begrotingsinstructies die gelden voor alle Vlaamse overheidsinstellingen bij de begrotingsopmaak en de begrotingsaanpassing.

<sup>24</sup> Eigen besparingstraject VRT: 27 miljoen euro vastgelegd bij de begrotingsopmaak 2015. En verhoogd met 2,5 miljoen euro tijdens begrotingscontrole van 2015.

<sup>25</sup> Het verschil tussen de basisdotatie opgenomen in het uitgavendecreet 2016 en het ingeschreven bedrag in de voorliggende beheersovereenkomst is het gevolg van een wijziging in het voorzien van de financiering van de minimumgarantie pensioenen voor een bepaalde personeelscategorie.

a) In 2015 werd de basisdotatie met 100.000 verminderd voor de budgettaire bijpassing van de pensioenen van de niet-minidecreters tijdens de jaren waarin de betaling van het statutair pensioen niet samenvalt met de betaling van het RVP pensioen.

b) De overdracht van de pensioenverplichtingen VRT naar de Vlaamse Overheid is echter niet op 01/01/2015 gebeurd. De pensioenverplichtingen worden overgenomen op 01/01/2016.

c) De bijpassing zal vanaf begrotingsjaar 2016 gebeuren op basis van een effectieve afrekening berekend door de PDOS en zal rechtstreeks door de VRT aan de Vlaamse Overheid betaald worden. De basisdotatie wordt met 100.000 euro verhoogd t.o.v. het initiële bedrag ingeschreven in het uitgavendecreet van 2016.

<sup>26</sup> Het bedoelde loonaandeel wordt bekomen door de uitgavenkredieten met ESR-code 11 te delen door het totaal van de uitgavenkredieten exclusief het over te dragen saldo en het overgedragen saldo, exclusief de geïdentificeerde uitgaven voor de nieuwbouw, en exclusief de posten in verband met de BTW (de te recupereren BTW op leveranciersfacturen en de betaalde BTW aan de federale overheid, waarvan de uitgaven immers budgetneutraal zijn: kredieten langs kostenkant = kredieten langs ontvangstenkant).

<sup>27</sup> Dit wil zeggen dat het loonaandeel van de basisfinancieringsenveloppe aangepast wordt ten belope van 2% en dat de aanpassing geprorateerd wordt 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 houdende met de impact van de overschrijding op het vakantiegeld en de eindejaarstoelage. Het volgende jaar wordt de verhoging voor 12 maanden gecompenseerd.

### Financiering herstructureringskost

De afgelopen jaren heeft de VRT een aantal herstructureringen doorgevoerd, waar specifieke kosten aan verbonden zijn. De logische bedrijfsvoering heeft ertoe geleid dat hier telkenmale provisies voor werden aangelegd. Aangezien VRT tot de ESR-consolidatiekring behoort, betekent het aanwenden van deze provisies een intering op de ESR-begroting.

- 1) Met betrekking tot de herstructureringen vóór 2015 werd afgesproken dat voor de jaarlijkse herstructureringskosten kon ingeteerd worden op het overgedragen ESR-saldo.

| <i>In duizend euro</i>  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|
| Intering op het saldo voor de kosten uit herstructureringen van voor 2015 | 500  | 200  | 90   | 20   | 12   |

- 2) Met betrekking tot de herstructureringskost als gevolg van het sociaal akkoord, afgesloten in 2015, werd afgesproken dat hiervoor niet kon ingeteerd worden op het overgedragen ESR-saldo.
- 3) Met betrekking tot de geraamde herstructureringskosten ten gevolge van de krachtlijnen van het Transformatieplan, ontvangt VRT een afzonderlijke dotatie voor een totaal bedrag van 14 miljoen euro. Dit bedrag wordt toegekend gespreid over de duur van de beheersovereenkomst en in functie van de implementatie van het Transformatieplan.

### Financiering Brussels Philharmonic

De Vlaamse Regering verbindt er zich toe de kosten m.b.t. de statutaire personeelsleden die functioneel verbonden zijn met Brussels Philharmonic tijdig 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 Regering en de VRT verbinden zich ertoe gedurende de beheersovereenkomst 2016-2020 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 dotatie wordt maandelijks uitbetaald op basis van de afrekening van de reële loonkost, die maandelijks aan de administratie van de Vlaamse Gemeenschap ter controle wordt bezorgd. De uitgaven van de statutaire personeelsleden betaald door VRT worden voor 2016 op 984.000 euro geraamd.

### Financiering nieuwbouw VRT

Een moderne, afgeslankte en dynamische omroep, heeft nood aan een nieuw, duurzaam en efficiënt gebouw op maat van een creatieve organisatiestructuur. Vijftig jaar na de verhuis van Flagey naar het huidige gebouw zijn de faciliteiten van het VRT-gebouw sterk verouderd, te groot, erg duur in exploitatie en niet meer aangepast aan de noden van een modern mediabedrijf. Na onderzoek van verschillende mogelijkheden besliste de Raad van Bestuur van de VRT in 2013 in Brussel te blijven en een nieuw gebouw neer te zetten op de huidige site. De nieuwbouw zal een volume van 55.000 m<sup>2</sup> omvatten. Een reductie van 40% t.o.v. het huidige volume van circa 92.000 m<sup>2</sup>.

De VRT staat in voor de financiering van de nieuwbouw door de valorisatie van de vrijgekomen grond en de substantiële reductie van de exploitatiekost van het gebouw. De autofinanciering heeft een intertemporeel neutrale ESR-impact (tussen 2016 en 2034) op de Vlaamse begroting die jaarlijks wordt goedgekeurd door het Vlaams Parlement. In lijn hiermee wordt in het kader van de budgetcontrole 2016 een globale beslissing genomen.

# Eigen commerciële inkomsten

## Eigen commerciële inkomsten VRT

De VRT mag, onder de voorwaarden van artikel 8 van het mediadecreet, eigen inkomsten werven.

## Werving van commerciële communicatie en BAN

Commerciële communicatie is een belangrijk onderdeel van de financiering van de VRT. Binnen de perken van het mediadecreet, de beheerovereenkomst en het kader Merchandising en Nevenactiviteiten kan de VRT onderstaande vormen van commerciële communicatie brengen. De VRT gedraagt zich daarbij marktconform.

- 1) Toegestane commerciële communicatie:
  - radioreclame,<sup>28</sup> radiosponsoring<sup>29</sup> en inkomsten uit andere audioformaten bij en in niet-lineaire radiocontent;<sup>30</sup>
  - televisiesponsoring<sup>31</sup> (lineair en niet-lineair), sponsoring van niet-uitgezonden evenementen;<sup>32</sup>
  - videoformaten bij niet-lineaire videocontent;<sup>33</sup>
  - display<sup>34</sup> (bvb. bannerings online);

<sup>28</sup> Inkomsten uit de verkoop van reclameruimte, zoals gedefinieerd in artikel 2, 35°, mediadecreet. Reclameruimte die deel uitmaakt van een ruilvereenkomst, wordt hiervan uitgesloten.

<sup>29</sup> Inkomsten uit de verkoop van sponsoringruimte, zoals gedefinieerd in artikel 2, 41°, mediadecreet. Radiosponsoring die deel uitmaakt van een ruilvereenkomst wordt hiervan uitgesloten.

<sup>30</sup> Audioformaten die deel uitmaken van een ruilvereenkomst worden hiervan uitgesloten.

<sup>31</sup> Inkomsten uit de verkoop van sponsoringruimte, zoals gedefinieerd in artikel 2, 41°, mediadecreet. Sponsoring die deel uitmaakt van een ruilvereenkomst (incl. deze waarbij de sponsor een geldprijs voor de deelnemer/kijker ter beschikking stelt) of van een sponsoringovereenkomst m.b.t. een niet-uitgezonden evenement wordt hiervan uitgesloten.

<sup>32</sup> Inkomsten uit de verkoop van diverse vormen van sponsorvisibiliteit op de locatie van een evenement of in de communicatie die hieromtrent wordt gevoerd. Inkomsten uit ruilvereenkomsten worden hiervan uitgesloten.

<sup>33</sup> Videoformaten bij longform content zijn hiervan uitgesloten. Onder longform content wordt begrepen: een programma (1) dat online onder een VRT-merk ter beschikking wordt gesteld zoals

- financiële productplaatsing.<sup>35/36</sup>

- 2) BAN<sup>37</sup>: lineair en niet-lineair op alle platformen.

## Begrenzing van commerciële communicatie en BAN

De inkomsten uit de verkoop van commerciële communicatie en BAN worden begrensd.

- De VRT en de Vlaamse Gemeenschap komen overeen dat de VRT jaarlijks netto maximaal 72,84 miljoen euro inkomsten uit commerciële communicatie en BAN mag genereren. Dit bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd.
- 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 (de werkbaarheid hiervan wordt twejaarlijks geëvalueerd, zie onder).

het lineair door de VRT uitgezonden is geweest of (2) dat online onder een VRT-merk ter beschikking wordt gesteld. Onder programma wordt conform artikel 2, 35°, van het mediadecreet begrepen: een reeks bewegende beelden, al dan niet met geluid, die een afzonderlijk element van een door een omroeporganisatie opgesteld schema of een catalogus vormt; voorbeelden van programma's zijn bioscoopfilms, sportevenementen, komische series, documentaires, kinderprogramma's en origineel drama.

<sup>34</sup> Display die deel uitmaakt van een ruilvereenkomst wordt hiervan uitgesloten.

<sup>35</sup> Inkomsten uit de verkoop van productplaatsing in de zin van artikel 99, 1°, van het mediadecreet zijnde het tegen betaling van een financiële vergoeding opnemen of verwijzen naar een product of dienst of handelsmerk binnen het kader van een televisieprogramma. Productplaatsing die het voorwerp uitmaakt van een ruilvereenkomst wordt hiervan uitgesloten.

<sup>36</sup> Een licentievergoeding voor het leveren van content door de VRT wordt beschouwd als een distributievergoeding, ongeacht het business model dat de derde partij hierrond ontwikkelt.

<sup>37</sup> Inkomsten uit de verkoop van BAN-ruimte zoals gedefinieerd in artikel 2, 3°, mediadecreet. BAN die deel uitmaken van een ruilvereenkomst worden hiervan uitgesloten.



- o Subplafond 1: Binnen de begrenzing voor inkomsten uit commerciële communicatie en BAN wordt er een tweede bovengrens vastgelegd op 17,33 miljoen euro (jaarlijks te indexeren vanaf 1 januari 2017) voor televisiesponsoring en televisievisibiliteit gegeven in het kader van sponsoring van niet-uitgezonden evenementen.
- o Subplafond 2: Binnen de begrenzing voor inkomsten uit commerciële communicatie en BAN wordt er een derde bovengrens vastgelegd op 3,00 miljoen euro (jaarlijks te indexeren vanaf 1 januari 2017) voor display en inkomsten uit videoformaten bij niet-lineaire videocontent.

De bedragen 72,84 miljoen euro (x), 17,33 miljoen euro (y) en 3,00 miljoen euro (z) worden jaarlijks met ingang van 1 januari 2017 geïndexeerd volgens de volgende formule:

$$\text{Bedrag } x, y \text{ en } z * \frac{\text{gezondheidsindex december van het voorafgaande jaar}}{\text{gezondheidsindex december 2015}}$$

De VRT streeft er naar om excedenten op het globale plafond en de subplafonds te vermijden.

Eventuele excedenten boven de respectieve subplafonds worden aangewend ten behoeve van de financiering van het Mediafonds. Enkel de geplafonneerde bedragen van de subplafonds kunnen in rekening worden gebracht bij de berekening van het globaal plafond.

Ingeval de totale inkomsten uit commerciële communicatie groter zijn dan 71,8 miljoen euro (=jaarlijks geïndexeerd plafond – 1 miljoen euro), maar kleiner of gelijk zijn aan het globaal plafond, wordt het verschil tussen de totale inkomsten en 71,8 miljoen aangewend ten behoeve van het Mediafonds.

Ingeval de totale inkomsten uit commerciële communicatie groter zijn dan het globaal plafond, wordt 1 miljoen euro aangewend ten behoeve van het Mediafonds en wordt

het overige excedent 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 zelf verworven middelen uit commerciële communicatie en BAN van minimaal 85% van de begrensde bedragen (jaarlijks te indexeren vanaf 1 januari 2017). Formule van de berekening:

$$\text{Bedrag } x * 85 * \frac{\text{gezondheidsindex december van het voorafgaande jaar}}{\text{gezondheidsindex december 2015}}$$

Wanneer de VRT aangeeft aan de Vlaamse Gemeenschap dat de zelf verworven middelen onder dit niveau zijn gedaald, wordt de 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 éénmalig wordt bijbetaald aan de VRT via de dotatie.

### Samenwerking

De VRT neemt deel aan initiatieven om kennisdeling tussen mediabedrijven inzake uitdagingen en opportuniteiten op vlak van commerciële communicatie alsook concrete samenwerkingen inzake exploitatie te stimuleren.

In afwachting van deze samenwerking stelt de VRT zich terughoudend op met betrekking tot het uitrollen van nieuwe initiatieven om inkomsten te werven uit videoformaten online. De formaten die de VRT vandaag hanteert kunnen verder worden aangewend in zoverre dit marktconform gebeurt en binnen bovengenoemd subplafond 2.

### Evaluatie

Het kader inzake commerciële communicatie wordt tweejaarlijks geëvalueerd door de VRT en de Vlaamse Regering. Op basis van deze evaluatie kan het afsprakenkader inzake commerciële communicatie herzien worden. Deze evaluatie kan evenwel,

rekening houdend met het engagement van stabiele financiering, geen aanleiding geven tot het verlagen van het plafond op commerciële communicatie en BAN.

## Pensioenbijdrage

---

De patronale bijdrage door de VRT aan het pensioenfonds statutairen of zijn rechtsopvolger bedraagt voor 2016 8,5 miljoen euro.

Vanaf 2017 wordt dit bedrag jaarlijks geïndexeerd volgens de evolutie van de gezondheidsindex:

8,5 miljoen euro \* gezondheidsindex december van het vorige jaar

---

gezondheidsindex van december 2015

## Financiële betrekkingen tussen de ondertekenende partijen

---

### Financiële planning

De financiële planning en sturing binnen de VRT gebeurt volgens de bedrijfseconomische principes. Het financieel plan (zie bijlage 2) van deze beheersovereenkomst wordt daarom opgesteld conform de regels van de statutaire jaarrekening. Dit is voor de controleorganen de garantie voor een perfecte transparantie tussen de interne en de externe financiële rapportering.

De VRT verbindt er zich toe de nodige reconciliaties uit te voeren met andere externe rapporteringen (VOI/ESR). De ESR-tabel in bijlage 3 mag geen invloed ondervinden van de toekomstige herstructureringskost.

De VRT mag, indien zij dat nodig acht, de financiering van de openbare omroepopdracht aanvullen met specifieke financiering die haar door overheidsinstellingen wordt toegekend.



## Hoofdstuk 5

# Transparantie, rapportering en evaluatie

## Een open communicatie

De publieke omroep hanteert inzake de uitvoering van zijn 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.

- De VRT geeft aan elk controleorgaan de meest ruime informatie die dat orgaan nodig heeft om zijn toezicht optimaal te kunnen uitvoeren. De leidende principes van het toezicht zijn vastgelegd in het Charter Deugdelijk Bestuur van de VRT.
- 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.

## Behandeling vertrouwelijke informatie

De Vlaamse Regering en het Vlaamse parlement verbinden er zich toe om met name bedrijfsgevoelige informatie vertrouwelijk te behandelen. Ook het Rekenhof, de Vlaamse Regulator voor de Media en andere toezichtshouders respecteren dezelfde confidentialiteitsverbintenis.

## Bepalingen inzake jaarverslag

Het jaarverslag bevat alle relevante informatie over de uitvoering en financiering van de publieke omroepopdracht. De VRT zorgt ervoor dat de gegevens in de jaarverslagen over de jaren heen met elkaar vergeleken kunnen worden.

Rapportering over de financiering van de publieke omroepopdracht bevat volgende elementen:

- Rapportering "Analyse van de opbrengen en kosten" van de VRT waarbij een overzicht wordt gegeven van de kosten en opbrengsten vermeld in het financieel plan. Daarbij wordt op vlak van opbrengsten meer detailinformatie gegeven over de rubrieken subsidies, opbrengsten uit commerciële communicatie, BAN en ruilopbrengsten. Op vlak van kosten wordt informatie verschaft over de output per merk, bestedingen in de externe sector, de voorraden met betrekking tot programma-aankoop, eigen productie en sportrechten.
- Rapportering over het (al dan niet behalen) van de financiële performantiemaatstaven voorzien in deze beheersovereenkomst.
- Rapportering over de netto-kost van de publieke omroepopdracht.
- Het bedrag van bijkomende publieke financiële middelen die de VRT naast de basisfinanciering, zoals vastgelegd in deze overeenkomst, verkrijgt van de Federale overheid, de Vlaamse Gemeenschap, Vlaams Gewest, het Brussels hoofdstedelijke gewest, de provincies, steden en gemeentes.
- Financiële rapportering over de activiteiten van de vennootschappen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de VRT (waaronder de VAR).

## Interne controle en risicomanagement

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. Daarbij wordt onder meer de leidraad interne controle en organisatiebeheersing Vlaamse Overheid gehanteerd.

De interne audit van de VRT zal het bestaande interne controlesysteem evalueren, wijzen op mogelijke verbeteringspunten en jaarlijks rapporteren over de vooruitgang aan het auditcomité.

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.

Aan de Raad van Bestuur zullen enkel voorstellen worden voorgelegd die in overeenstemming zijn met het decreet van 22 november 2013 betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector.

## Rapportering over de performantiemaatstaven

De VRT zal jaarlijks en dit vóór 1 juni aan de Vlaamse Regering een door de Raad van Bestuur goedgekeurde nota voorleggen die voor elk van de performantiemaatstaven opgenomen in de beheersovereenkomst aangeeft in hoeverre de vooropgestelde doelstellingen reeds bereikt zijn. De gemeenschapsafgevaardigde stelt eveneens jaarlijks voor 1 juni een evaluatierapport op dat hij voorlegt aan de Vlaamse Regering en waarvan een kopie aan de VRT wordt bezorgd.

De Vlaamse Regulator voor de Media (VRM) oefent een inhoudelijk toezicht uit op de naleving door de VRT van de beheersovereenkomst en rapporteert hierover jaarlijks voor 1 juni aan de Vlaamse Regering. Hij baseert zich hiervoor op de hierna beschreven performantiemaatstaven. De VRT verbindt zich ertoe hieraan de nodige medewerking te verlenen. De VRM en de VRT bepalen gezamenlijk de meetsystemen voor de performantiemaatstaven. Het rapport van de VRM wordt gestuurd aan de Vlaamse Regering met een kopie aan de VRT. Vertrouwelijke gegevens, waaronder persoonsgebonden of concurrentieel-strategisch belangrijke informatie kunnen niet gepubliceerd worden.

Zoals bepaald in artikel 21 van het mediadecreet, legt de Vlaamse Regering jaarlijks de nota van de VRT, samen met het evaluatierapport van de gemeenschapsafgevaardigde en het rapport van de VRM voor aan het Vlaams Parlement en dit vóór 30 september. De gedelegeerd bestuurder van de VRT licht de jaarlijkse rapportering mondeling toe in de bevoegde commissie van het Vlaamse Parlement.

In 2020 wordt de rapporteringsnota van de VRT over het voorgaande jaar door de VRT uitgebreid met een globale evaluatie over de periode 2016-2020.

Het Rekenhof kan de getrouwheid van de gegevens en van de meetsystemen die worden gebruikt in de rapportering controleren. De VRT verbindt zich ertoe hieraan de nodige medewerking te verlenen. Vertrouwelijke gegevens, waaronder persoonsgebonden of concurrentieel-strategisch belangrijke informatie worden op verzoek van het Rekenhof bezorgd, maar kunnen 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.

## Rapportering over beleid inzake kwaliteit, onpartijdigheid, beroepsethiek en integriteit

Het aanbod van de VRT onderscheidt zich als een hoogkwalitatief aanbod. Het volledige aanbod van de VRT moet worden gekenmerkt door kwaliteit, zowel naar inhoud, naar vorm als naar taalgebruik. De VRT heeft een model uitgewerkt om de verschillende aspecten van kwaliteit in kaart te brengen, op te volgen en te evalueren: het geïntegreerd kwaliteitssysteem. De VRT rapporteert jaarlijks over deze kwaliteitsmeting (cfr. 'Evaluatie').

De VRT heeft een intern controlesysteem om zowel de onpartijdigheid en deontologie van haar informatie- en duidingsaanbod te bewaken, alsook de onpartijdigheid, integriteit en beroepsethiek inzake haar aanbod in globo te verzekeren. De VRT rapporteert hier jaarlijks over (cfr. 'Evaluatie').



## 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, bvb. indien de publieke omroep het merendeel van de performantiemaatstaven niet behaalt

of indien de Vlaamse Regering terugkomt op 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.

Overeenkomstig de bepalingen in het mediadecreet vergen nieuwe diensten en activiteiten die niet gedekt zijn door deze beheersovereenkomst een voorafgaande goedkeuring door de Vlaamse Regering. De uitdrukkelijke toestemming van de Vlaamse Regering volgt op een advies van de Vlaamse Regulator voor de Media waarin de regulator rekening houdt met de belangrijke evoluties in de mediemarkt en in de technologie, met het evoluerende medialandschap en met de rol van de VRT daarin. Conform het mediadecreet evalueert de regulator de mediemarkt op basis van de wijzigingen in de bedrijfseconomische situatie in het Vlaamse medialandschap, het algemeen media-aanbod in de Vlaamse markt, de technologische evoluties, de internationale tendensen, de bescherming en promotie van de Vlaamse cultuur en identiteit, en de verwachtingen en behoeften van de mediagebruiker.

### 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 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 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;
- 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;
- functionele aanpassingen of variantes van een dienst die tot doel hebben:
  - de performantie van de dienst<sup>38</sup> of het gebruiksgemak ervan te verhogen,<sup>39</sup> of
  - de toegankelijkheid voor bepaalde doelgroepen te realiseren of te optimaliseren;<sup>40</sup>
- iedere wijze van technische distributie van VRT aanbod.

<sup>38</sup> Bijvoorbeeld de technische optimalisatie van een dienst.

<sup>39</sup> Bijvoorbeeld door gebruiksvriendelijke functionaliteiten, gepersonaliseerde diensten, geschiktheid voor bepaalde devices.

<sup>40</sup> Bijvoorbeeld optimalisatie van diensten met het oog op toegankelijkheid voor blinden en slechtzienden, doven en slechthorenden, maar ook met het oog op verhogen van de inhoudelijke en vormelijke toegankelijkheid voor ouderen, jongeren, enz.

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.

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

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 (bvb. voor een bepaald mediatoestel), niet als nieuw worden beschouwd);
- de kostprijs van de dienst of activiteit en de wijze van financiering: eventueel businessmodel, verschuivingen in de budgetten, additionele middelen van de Vlaamse Regering (indien de dienst een substantiële verschuiving van interne budgetten impliceert, een verhoging van de dotatie door de Vlaamse Regering met zich meebrengt, dan wel indien de dienst een directe betaling

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.

De creatie van een bijkomend aanbodsmerk 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.

Indien de Vlaamse Regering van mening is dat de dienst nieuw is, vraagt de Vlaamse Regering een advies conform de bepalingen terzake van het mediadecreet. Ten einde dit mogelijk te maken, zal VRT het initiële rapport, al dan niet aangevuld met bijkomende gegevens zoals onder meer informatie over de effecten van de dienst of activiteit op de markt, overmaken aan de Vlaamse Regering en de Vlaamse Regulator voor de Media. Op basis van het advies van de regulator, dat maximaal 6 maanden na indiening van het rapport door de VRT over de nieuwe dienst afgeleverd wordt, verleent de Vlaamse Regering de VRT al dan niet de toestemming. Indien de Vlaamse Regering geen toestemming verleent, dan zal ze de VRT inlichten over de motieven waarop ze zich baseert om de toestemming te weigeren.

Indien de Vlaamse Regering wel de toestemming verleent voor de nieuwe dienst of activiteit, zal deze toestemming worden geformaliseerd in een document dat als addendum bij deze beheersovereenkomst zal worden gevoegd.

Het advies van de Vlaamse Regulator voor de Media wordt, uitgezonderd vertrouwelijke informatie, op haar website gepubliceerd.

De onderstaande performantiemaatstaven gelden tijdens deze overeenkomst. De VRM is verantwoordelijk voor de evaluatie van deze maatstaven. De VRT stelt daarvoor de nodige gegevens ter beschikking (zie eerder). De performantiemaatstaven gaan in vanaf 2016, tenzij anders bepaald. In dat laatste geval wordt er verwacht dat de VRT een groeipad richting performantiemaatstaf realiseert tijdens de looptijd van de beheersovereenkomst.

## SD 1: Voor iedereen relevant

| Beoogde resultaten  | Resultaten<br>vanaf / tegen                |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT bereikt met haar aanbod op weekbasis minstens 85% van de Vlaamse bevolking.</li> </ul>  | Vanaf 2016                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT rapporteert bereikcijfers voor radio, televisie en online apart en dit in afwachting van een continue, technologie neutrale meting van bereik</li> </ul>  | Vanaf 2016                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT bereikt op weekbasis minstens 75% van elke relevante doelgroep:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geslacht: M/V</li> <li>• Leeftijdsgroepen: 12-24, 25-44, 45-64, 65+</li> <li>• Opleidingsniveau: lager, LSO, HSO en HO</li> <li>• Afkomst: nieuwe Vlamingen<sup>41</sup></li> </ul> </li> </ul>  | Vanaf 2016                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT streeft naar een diversiteit in beeldvorming in het gehele intern en extern geproduceerde televisieaanbod, uitgezonderd programma-aankoop:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geslacht: 40% vrouwen (min. 33%)</li> <li>• Afkomst: 7,5% nieuwe Vlamingen (min. 5%)</li> </ul> </li> </ul>   | Min. vanaf 2016, streefdoel tegen 2020     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT maakt haar aanbod ook toegankelijk voor personen met een auditieve/visuele beperking.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesproken ondertiteling bij alle niet-Nederlandstalige programma's en programmaonderdelen (uitgezonderd specifieke archiefbeelden).</li> <li>• Audiodescriptie: minstens 1 (kwaliteits)fictiereeks per jaar, met tegen 2020 audiodescriptie van alle zondagavondfictie.</li> <li>• Alle websites gebruiksvriendelijk, zo toegankelijk mogelijk en, daar waar de specificiteit van het aanbod het toelaat, conform het Anysurferlabel.</li> <li>• T888 in 95% van de Nederlandstalige programma's (oplopend tot 100%)(uitz. hosting, trailering, commerciële communicatie en muziekprogramma's). Daarbinnen 100% ondertiteling van nieuws- en duidingsprogramma's.</li> <li>• Progressieve groei naar 90% ondertiteling van video (uitz. hosting, trailering, commerciële communicatie en muziekprogramma's) op websites tegen 2020.</li> </ul> </li> </ul> | Vanaf 2016, tenzij streefdoelen tegen 2020 |

<sup>41</sup> Nieuwe Vlamingen hebben minstens 1 ouder die geboren is buiten de EU-15. De VRT hanteert voorgaande definitie, tenzij de VRT omwille van beschikbare data (bvb. van CIM) met een aangepaste definitie moet werken.

|  |            |
|--|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een journaal voor volwassenen en het kinderjournaal worden via open net met een tolk Vlaamse Gebaren Taal aangeboden.</li> </ul>  | Tegen 2020 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT streeft in de samenstelling van haar personeelsbestand naar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrouwen: 40% voor het gehele personeelsbestand, 33% voor midden en hoger kader.</li> <li>• Personen met een arbeidshandicap<sup>42</sup>: 1,8%.</li> <li>• Nieuwe Vlamingen<sup>43</sup>: 4%.</li> </ul> </li> </ul> |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT organiseert 10 bezoldigde opleidingsstages per jaar zolang evenredige arbeidsdeelname niet is bereikt.</li> </ul>  | Vanaf 2016 |

## SD 2: Informatie, cultuur en educatie prioritair

| Beoogde resultaten  | Resultaten vanaf / tegen |
|---|--------------------------|
| <b>SD 2.1: Informatie</b>   |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elk aanbodsmerk brengt een informatieaanbod, aangepast aan de doelgroep van dat merk.</li> </ul>   | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT bereikt met de totaliteit van haar informatieaanbod op weekbasis minstens 75% van de Vlaamse bevolking.</li> </ul>  | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT rapporteert bereikcijfers voor radio, televisie en online apart en dit in afwachting van een continue, technologie-neutrale meting van bereik</li> </ul>  | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VRT Nieuws biedt internationale duiding in minstens 1 wekelijks programma op tv, 1 wekelijks programma op radio en een aparte sectie op VRTNieuws.be of canvas.be.</li> </ul>  | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VRT Nieuws maakt minstens 10 diepgravende, onderzoeksjournalistieke reportages per jaar.</li> </ul>  | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De Vlaming vindt het informatieaanbod van de VRT betrouwbaar. De VRT bevroegt jaarlijks de betrouwbaarheid van haar informatie-aanbod op basis van een transparante en representatieve methode.</li> </ul>   | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT organiseert twee keer per jaar structureel overleg met vertegenwoordigers van erkende levensbeschouwelijke stekkingen.</li> </ul>   | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VRT Nieuws voert haar opdracht uit op een deontologisch verantwoorde manier. De VRT laat de onpartijdigheid van haar aanbod onderzoeken door onafhankelijke deskundigen. De resultaten daarvan worden besproken met de programmachatterraad, de manager beroepsethiek, de deontologische adviesraad en de Raad van Bestuur.</li> </ul> | In 2020                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT rapporteert in haar jaarverslag over het onpartijdigheidsbeleid en eventuele bijstellingen.</li> </ul>  | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT evalueert twee keer per jaar de kwaliteit van haar informatieaanbod.</li> </ul>   | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT voorziet in een Engels-, Frans- en Duitstalig informatieaanbod voor anderstaligen met interesse in Vlaanderen.</li> </ul>   | Vanaf 2016               |

<sup>42</sup> Personen met een handicap zijn: personen die een invaliditeitsuitkering ontvangen; personen met een attest van de arbeidsarts die re-integreren met een integratieprotocol waaruit blijkt dat er blijvende aandacht moet zijn voor de effecten van de handicap of chronische ziekte; personen die 6 maand aaneensluitend ziek geweest zijn en bij terugkomst re-integreren met een integratieprotocol waaruit blijkt dat er blijvende aandacht moet zijn voor de effecten van de handicap of chronische ziekte, en die een van de attesten uit de andere categorieën kunnen voorleggen.

<sup>43</sup> Nieuwe Vlamingen hebben minstens 1 ouder die geboren is buiten de EU-15.

---

## SD 2.2 | Cultuur<sup>44</sup>

---

|  |            |
|--|------------|
| ▪ Elk aanbodsmerk <sup>45</sup> brengt een cultuuraanbod, aangepast aan de doelgroep van dat merk.   | Vanaf 2016 |
| ▪ Het aandeel van de Vlaamse TV-producties <sup>46</sup> en van de coproducties bedraagt tenminste 65% van de totale output op één, uitgezonden in open net tussen 18.00u en 23.00u, en Canvas, uitgezonden in open net tussen 19.00u en 23.00u. | Vanaf 2016 |
| ▪ Het Journaal van één bevat jaarlijks minstens 365 cultuuritems.  | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT besteedt in haar aanbod gepaste aandacht aan belangrijke herdenkingsmomenten in de Vlaamse en wereldgeschiedenis.   | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT brengt een brede keuze uit de Vlaamse culturele agenda onder de aandacht van de mediagebruiker.   | Vanaf 2016 |
| ▪ Verschillende aanbodsmerken maken een link naar UiTinVlaanderen.   | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT organiseert of co-organiseert jaarlijks minimaal 5 evenementen die een cultureel thema of muziekgenre toegankelijker maken voor een breed publiek.  | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT introduceert jaarlijks 5 interactieve projecten waarin de mediagebruiker participeert met eigen cultuuraanbod.  | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT capteert jaarlijks 250 concerten, Vlaamse voorstellingen of festivals voor uitzending via één of meerdere aanbodsmerken.  | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT organiseert vier keer per jaar overleg met de vertegenwoordigers van de Vlaamse cultuursector.  | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT organiseert twee keer per jaar overleg met de vertegenwoordigers van de Vlaamse muzieksector.   | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT verbindt zich ertoe dat op Radio 1, Radio 2, Studio Brussel, MNM en Klara de Vlaamse muziekproducties <sup>47</sup> minstens 25% van de totale muziektijd innemen.  | Vanaf 2016 |
| ▪ Minstens 30% van de muziektijd op Radio 2 is Nederlandstalig.  | Vanaf 2016 |
| ▪ Minstens 15% van de muziektijd op Radio 1 is Nederlandstalig.  | Vanaf 2016 |

---

<sup>44</sup> Audio- of audiovisueel aanbod, producten en bijdragen over podiumkunsten (waaronder onder meer opera, ballet, concerten van klassieke en moderne muziek, folk, kleinkunst, theater, circus, cabaret, enzovoort), volkscultuur (materieel en immaterieel erfgoed), amateurkunsten, kunstuitingen uit het socio-culturele veld, beeldende kunsten, humane wetenschappen (literatuur, taal, geschiedenis), mode en design, architectuur en urbanisme, cultureel en culinair toerisme, en over culturen en cultuuruitingen van andere volkeren en/of gemeenschappen, film (cinefiele film, kortfilm, waarheidsgetrouwe verfilmingen of tv-registraties van werken uit de Vlaamse, Nederlandse of de wereldliteratuur en filmklassiekers, hoogstaande Vlaamse fictie).

<sup>45</sup> Met uitzondering van Sporza.

<sup>46</sup> Zie eerdere definitie.

<sup>47</sup> Vlaamse muziekproductie: elke productie waarbij de creatieve inbreng van een Vlaming als uitvoerder, auteur, producer of arrangeur een bepalende rol speelt.

### SD 2.3 | Educatie<sup>48</sup>

|   |                 |
|---|-----------------|
| ▪ Elk aanbodsmerk brengt een educatief aanbod, aangepast aan de doelgroep van dat merk.   | Vanaf 2016      |
| ▪ De VRT brengt een aangepast aanbod voor kinderen, jongeren en digitale inwijkelingen om hen vertrouwd te maken met nieuwe mediatoepassingen. De VRT biedt specifiek voor deze groepen de kans zelf te experimenteren met creatie en co-creatie van media. | Vanaf 2016      |
| ▪ De VRT organiseert twee keer per jaar overleg met de partners op het veld, zoals het Kenniscentrum Mediawijsheid en onderwijs.  | Vanaf 2016      |
| ▪ Minimaal één aanbodsmerk voorziet multimediaal in een aanbod over wetenschap.   | Vanaf 2016      |
| ▪ De VRT ondersteunt het onderwijs door actueel aanbod en aangepaste formats m.b.t. actueel aanbod beschikbaar te stellen (bijvoorbeeld door middel van nieuwsbrieven).   | Vanaf 2016      |
| ▪ De VRT overlegt twee keer per jaar met maatschappelijke actoren over de integratie van maatschappelijke thema's in haar aanbod.   | Vanaf 2016      |
| ▪ De VRT investeert jaarlijks in de coproductie van minimaal 15 afleveringen documentaires, <sup>49</sup> waarvan minstens de helft auteursdocumentaires (one off-documentairefilm of afleveringen van reeksen).  | Vanaf 2016      |
| ▪ De VRT ontwikkelt een strategisch plan inzake documentaire. Ze pleegt hierover (uitdagingen, opportuniteiten, kwaliteitsnormen, ...) twee keer per jaar overleg met de sector en het VAF.   | Tegen eind 2016 |
| ▪ Minimaal één aanbodsmerk heeft aandacht voor documentaire in prime time, incl. auteursdocumentaire.   | Vanaf 2016      |
| ▪ De VRT is op minimaal 2 Europese/internationale festivals aanwezig met het oog op het ondersteunen van Vlaamse documentaire in het buitenland.  | Vanaf 2016      |

### SD 3: Publieke meerwaarde voor ontspanning en sport

| Beoogde resultaten  | Resultaten vanaf / tegen |
|---|--------------------------|
| ▪ Minstens vier aanbodsmerken maken belangrijke maatschappelijke thema's bespreekbaar in kwaliteitsvolle en ontspannende programma's. | Vanaf 2016               |
| ▪ Minstens twee aanbodsmerken besteden naast voetbal en wielrennen aandacht aan ten minste dertig kleine sporten.                     | Vanaf 2016               |
| ▪ De VRT organiseert twee keer per jaar overleg met de partners op het veld, zoals de sportfederaties en Sport Vlaanderen.            | Vanaf 2016               |

<sup>48</sup> Documentaires, magazines en ander audio- of audiovisueel aanbod over wetenschap en techniek, geneeskunde, natuur, dieren, geschiedenis, praktische weetjes (kook-, tuin- en woonprogramma's) en didactisch Ketnetaanbod).

<sup>49</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.

#### SD 4: Scherpere missie voor de aanbodsmerken en VRT als koepelmerk voor digitaal aanbod

| Beoogde resultaten   | Resultaten vanaf / tegen |
|--|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Minstens één aanbodsmerk geeft prioritair en multimediaal aandacht aan de basisopdrachten informatie, cultuur en educatie.</li></ul> | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Minstens één aanbodsmerk geeft prioritaire aandacht aan de doelgroep kinderen.</li></ul>   | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Minstens één aanbodsmerk geeft prioritaire aandacht aan de doelgroep jongeren.</li></ul>   | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eén aanbodsmerk heeft een uitgesproken Nederlandstalig en Vlaams muziekprofiel.</li></ul>  | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT rapporteert jaarlijks over haar beleid inzake kwaliteit, onpartijdigheid, beroepsethiek en integriteit.</li></ul>             | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT ontwikkelt een overkoepelend digitaal contentplatform onder het koepelmerk 'VRT'.</li></ul>                                   | Tegen 2018               |

#### SD 5: Toekomstgericht, digitaal en innovatief

| Beoogde resultaten   | Resultaten vanaf / tegen |
|--|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT ontwikkelt een videoplatform.</li></ul>   | Tegen 2017               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT biedt een online radiospeler aan.</li></ul>   | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT maakt het short form digitale aanbod waarvoor ze over de nodige rechten beschikt, 100% deelbaar voor individuele mediagebruikers en niet-commerciële actoren.</li></ul>                     | Tegen 2020               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT biedt online gepersonaliseerd aanbod aan op minstens één van haar merken.</li></ul>   | Tegen 2018               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elk aanbodsmerk ontwikkelt minstens vier acties per jaar die inzetten op participatie en co-creatie met het publiek.</li></ul>   | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT realiseert jaarlijks minimaal drie innovatieprojecten i.s.m. Vlaamse en internationale mediabedrijven, universiteiten en starters.</li></ul>  | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT organiseert samenwerking met minstens 12 starters en KMO's per jaar (VRT Sandbox).</li></ul>  | Vanaf 2016               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De VRT verspreidt de opgedane kennis uit Vlaamse en Internationale innovatieprojecten en EBU-werkgroepen via haar websites, via sociale media en via daarop gerichte netwerkevenementen.</li></ul> | Vanaf 2016               |



## SD 6: Versterking van het media-ecosysteem

| Beoogde resultaten   | Resultaten<br>vanaf / tegen   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT besteedt minimaal 15% van haar totale inkomsten exclusief ruil, Brussels Philharmonic en herstructureringskosten aan externe productie,<sup>50</sup> evoluerend naar minimaal 18,25%.</li> <li>▪ De VRT laat haar samenwerkingsinitiatieven met de mediasector tweejaarlijks evalueren door een onafhankelijke deskundige, gekozen door zowel de VRT als de Minister van Media. De evaluatie focust op de bijdrage van samenwerking aan (1) de maatschappelijke opdracht van de VRT (i.e. worden één of meerdere van de strategische doelstellingen 1 t.e.m. 5 beter vervuld?), (2) een kwalitatief sterke en diverse, economisch duurzame ontwikkeling van het media-ecosysteem, en (3) de concrete meerwaarde en/of kostenreductie voor de betrokken partners in de samenwerking.</li> </ul> | <p>15% vanaf 2016<br/>18,25% tegen 2020</p> <p>Vanaf 2016, 1<sup>ste</sup> rapportering<br/>in 2019</p> |

## SD 7: Efficiënte en meer wendbare organisatie

| Beoogde resultaten   | Resultaten<br>vanaf / tegen |
|--|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT werkt tegen midden 2016 een Transformatieplan uit dat goedgekeurd is door de Vlaamse Regering.</li> </ul>  | Tegen midden 2016           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het Transformatieplan wordt uitgevoerd binnen het budgettaire kader (zie bijlage 2) en binnen de looptijd van deze beheersovereenkomst.</li> </ul>  | Tegen eind 2020             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het aandeel van de personeelskosten bedraagt niet meer dan 43,25% van 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, in zoverre de basisfinanciering niet gewijzigd wordt tijdens de looptijd van de beheersovereenkomst.</li> </ul> | Vanaf 2016                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT werkt een HR-beleidsplan uit.</li> </ul>   | Tegen 2017                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT werkt een programma voor leidinggevenden uit.</li> </ul>   | Tegen 2017                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT werkt een programma van loopbaan- en mobiliteitsmanagement uit.</li> </ul>   | Tegen 2017                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De VRT actualiseert jaarlijks het Transformatieplan in het Ondernemingsplan en voert de hierin opgenomen acties nauwgezet uit.</li> </ul>   | Vanaf 2016                  |

<sup>50</sup> Bestedingen (i.e. uitgaande geldstromen) aan de externe productie- (televisie, radio en digitaal) en facilitaire sector. Deze bestedingen bevatten 2 types: i.e. bestedingen in de productiesector (1) en de facilitaire sector (2). Bestedingen in de 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 productiehuisen (extern kernpersoneel interne productie, bodyshoppers interne productie en versleuteling van de exclusiviteiten over 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).

---

## Financiële betrekkingen tussen de ondertekenende partijen

---

### Beoogde resultaten

### Resultaten vanaf/tegen

- |   |            |
|---|------------|
| ▪ De VRT behaalt jaarlijks minstens het cumulatieve resultaat over de duur van de beheersovereenkomst conform het financieel plan in bijlage 2.   | Vanaf 2016 |
| ▪ De VRT engageert zich bij het nastreven van de organisatiedoelstellingen, tot het realiseren van het gebudgetteerde ESR-resultaat. Er wordt wel abstractie gemaakt van de impact van het dossier gebouwen op het ESR-resultaat (zie bijlage 3). | Vanaf 2016 |
-

## Bijlage 1: VRT Aanbodsmerken

---



Één is een gevarieerd en dynamisch merk voor alle Vlamingen, van jong tot oud. Eén focust op een dynamisch aanbod dat een brede leeftijdenmix kan aanspreken. Die betrokkenheid met iedereen in Vlaanderen wordt versterkt door het gebruik van inspirerende persoonlijkheden, een online aanbod en een constante verrijking van nieuwe mensen met interessante kenmerken.

---



Canvas is een merk voor alle Vlaamse meerwaardezoekers dat duiding en inzicht in de wereld biedt over platformen heen. Canvas is de referentie in de vijf domeinen: nationale & internationale politiek, kunst & cultuur, wetenschappen, economie & ondernemen en sport. Dit brengt Canvas voor alle Vlaamse meerwaardezoekers op verschillende platformen, telkens vanuit het specifieke vakmanschap van elk medium en volgens het ritme van de dag.

---



Ketnet staat centraal in het leven van en de omgang met kinderen tot 12 jaar. Ketnet wil een dialoog ontwikkelen met kinderen, maar ook met ouders, leraren en jeugdwerkers, door in te spelen op hun interesses en hun deelname ernstig te nemen. Ketnet is zowel lijfelijk aanwezig in de leefwereld van kinderen als over de verschillende schermen heen. Kinderen zien zichzelf gespiegeld in Ketnet, dat investeert in titels, nieuwe helden en een soepele benadering van nieuws, cultuur en sport.

---



Radio 1 wil samen met zijn luisteraars interessante ontwikkelingen in de samenleving, politiek, cultuur, wetenschap, en sport opvolgen en daarrond ook het maatschappelijke debat mee vorm laten krijgen. Radio 1 wil de luisteraar prikkelen met nieuwe inzichten en snijdt pro-actief relevante onderwerpen aan.

---



Radio 2 brengt mensen korter bijeen rond topics die hen emotioneel aanbelangen. Radio 2 brengt onderwerpen die geografisch divers kunnen zijn, maar altijd emotioneel nabij en herkenbaar, op een ritme dat menselijk aanvoelt, met veel ruimte voor lokale organisaties en lokale helden. Dit reflecteert zich ook op muzikaal vlak, waar Radio 2 een lans breekt voor Nederlandstalige muziek in zijn diverse vormen.

---



Klara stimuleert de ontdekking van klassieke muziek, jazz, wereldmuziek en hedendaagse muziek en experiment, en zet in op kunst en cultuur. Klara is in deze domeinen een actieve partner voor een brede waaier aan externe initiatieven. Klara wil mee de motor zijn voor participatie en live beleving.

---



Studio Brussel stimuleert een jonge actieve bevolking om creatief en eigenzinnig naar de wereld te kijken, met muziek als motor. Studio Brussel kijkt naar de wereld door een creatieve, eigenzinnige lens, met een vleugje relativerende humor, en brengt zowel nieuws, jongerencultuur en sport op haar geheel eigen wijze.

---

---

Maar het is in de eerste plaats als muzikale gids dat Studio Brussel zich onderscheidt als het merk voor actieve ontdekkers. Studio Brussel is trendsettend op vlak van digitale formats en nieuw talent.

---



MNM betreft jongeren en moeilijker te bereiken doelgroepen bij de Vlaamse samenleving. MNM bouwt zowel online als offline aan een divers netwerk van mensen, die zich één voor één welkom en serieus genomen voelen. Bij MNM is het leven prettig, zijn problemen bespreekbaar en is de samenleving divers. Onder een sausje van ontspanning en entertainment worden ook sport en nieuws gebracht als toegangspoorten tot het samenleven.

---



VRT Nieuws is de meest betrouwbare bron voor onpartijdig en kwaliteitsvol nieuws in Vlaanderen. Het produceert mediadiensten op vlak van informatie en duiding die relevant zijn voor het publiek en het vertrouwen van het publiek genieten. Het stelt het publieke belang voorop, hanteert een duidelijke journalistieke deontologie, en is redactioneel onafhankelijk. Inhoudelijke afwegingen staan voorop bij de selectie en presentatie van nieuws en ander journalistieke content.

---



Sporza laat Vlaanderen toe om sportactiviteiten op elk niveau mee te beleven. Sporza neemt het op zich om van de populaire sporten sociale gebeurtenissen te maken en kleine sporten te doen begrijpen en bewonderen. Het merk bedient zowel de sportfan als de sporttechnicus, door de sportwereld nauw te volgen vanuit verschillende standpunten. Sport biedt ook een blik in de samenleving, van sportbeleving in andere culturen tot sport als identiteitsvorming voor jonge sporters.

---

## Bijlage 2: Financieel plan 2016-2020

| in duizend euro   | Voorstel BHO   |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>VRT</b>  | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    | <b>2018</b>    | <b>2019</b>    | <b>2020</b>    |
| <b>Opbrengsten</b>  |                |                |                |                |                |
| <b>Dotatie inhoudelijke publieke opdracht</b>                 | <b>270.387</b> | <b>269.671</b> | <b>270.597</b> | <b>271.312</b> | <b>275.196</b> |
| <i>Basisdotatie</i>   | 270.387        | 267.387        | 264.387        | 261.387        | 261.387        |
| <i>Indexatie (*)</i>  | 0              | 2.284          | 6.210          | 9.925          | 13.809         |
| <b>Dotatie - vergrijzing</b>                                  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Eigen inkomsten</b>  | <b>128.764</b> | <b>129.947</b> | <b>132.611</b> | <b>134.128</b> | <b>135.792</b> |
| <b>Ruil</b>   | <b>41.617</b>  | <b>42.117</b>  | <b>42.664</b>  | <b>43.261</b>  | <b>43.910</b>  |
| <b>Dotatie Brussels Philharmonic</b>                          | <b>984</b>     | <b>915</b>     | <b>900</b>     | <b>760</b>     | <b>527</b>     |
| <i>Dotatie exclusief index</i>                                | 984            | 912            | 884            | 737            | 505            |
| <i>Indexatie (*)</i>  | 0              | 3              | 16             | 23             | 22             |
| <b>Totaal opbrengsten</b>                                     | <b>441.752</b> | <b>442.650</b> | <b>446.772</b> | <b>449.461</b> | <b>455.425</b> |
| <b>Kosten</b>   |                |                |                |                |                |
| <b>Inhoudelijke publieke opdracht</b>                         | <b>402.229</b> | <b>394.486</b> | <b>406.816</b> | <b>401.608</b> | <b>413.866</b> |
| <b>Ruil</b>   | <b>41.617</b>  | <b>42.117</b>  | <b>42.664</b>  | <b>43.261</b>  | <b>43.910</b>  |
| <b>Kosten Brussels Philharmonic</b>                           | <b>984</b>     | <b>915</b>     | <b>900</b>     | <b>760</b>     | <b>527</b>     |
| <b>Huisvesting: versnelde afschrijvingen Omroepcentrum</b>    | <b>3.022</b>   | <b>3.209</b>   | <b>3.382</b>   | <b>3.669</b>   | <b>4.000</b>   |
| <b>Totaal kosten</b>  | <b>447.852</b> | <b>440.727</b> | <b>453.762</b> | <b>449.298</b> | <b>462.303</b> |
| <b>Resultaat</b>  | <b>-6.100</b>  | <b>1.923</b>   | <b>-6.990</b>  | <b>163</b>     | <b>-6.878</b>  |
| <b>Aanwending reserve buitengebruikstelling Omroepcentrum</b> | <b>3.022</b>   | <b>3.209</b>   | <b>3.382</b>   | <b>3.669</b>   | <b>4.000</b>   |
| <b>Aanwending reserve O&amp;I</b>                             | <b>200</b>     | <b>200</b>     | <b>200</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Resultaat na aanwending reserves</b>                       | <b>-2.878</b>  | <b>5.332</b>   | <b>-3.408</b>  | <b>3.832</b>   | <b>-2.878</b>  |
| <b>Beoogd resultaat per jaar</b>                              | <b>-2.878</b>  | <b>5.332</b>   | <b>-3.408</b>  | <b>3.832</b>   | <b>-2.878</b>  |

(\*) gebaseerd op lange termijn prognoses van inflatie in het rapport van het Planbureau "vooruitzichten 2015-2020" dd 29 maart 2015

*Exclusief herstructureringskosten uit het Transformatieplan*

## Bijlage 3: Projectie ESR-resultaat: reconciliatie met het bedrijfseconomisch plan 2016-2020

| in duizend euro  | BHO incl TRANSFORMATIEPLAN in ESR vorm |                |                |                |                |
|--|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | 2016                                   | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           |
| <b>Opbrengsten</b>   |  |                |                |                |                |
| Dotatie inhoudelijke publieke opdracht                           | 270.387                                | 269.671        | 270.597        | 271.312        | 275.196        |
| <i>Basisdotatie</i>  | 270.387                                | 267.387        | 264.387        | 261.387        | 261.387        |
| <i>Indexatie volgens prognoses planbureau (*)</i>                | 0                                      | 2.284          | 6.210          | 9.925          | 13.809         |
| Dotatie - vergrijzing à rato van 60%                             | 0                                      | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Dotatie Brussels Philharmonic                                    | 984                                    | 915            | 900            | 760            | 527            |
| <i>Dotatie exclusief indexatie</i>                               | 984                                    | 912            | 884            | 737            | 505            |
| <i>Indexatie volgens prognoses planbureau (*)</i>                | 0                                      | 3              | 16             | 23             | 22             |
| Eigen inkomsten  | 128.764                                | 129.947        | 132.611        | 134.128        | 135.792        |
| Ruil   | 41.617                                 | 42.117         | 42.664         | 43.261         | 43.910         |
| <b>Opbrengsten bedrijfseconomisch</b>                            | <b>441.752</b>                         | <b>442.650</b> | <b>446.772</b> | <b>449.461</b> | <b>455.425</b> |
| BTW  | 33.808                                 | 33.808         | 33.808         | 33.808         | 33.808         |
| <b>Ontvangsten ESR</b>   | <b>475.560</b>                         | <b>476.458</b> | <b>480.580</b> | <b>483.269</b> | <b>489.233</b> |
| <b>Kosten bedrijfseconomisch</b>                                 | <b>447.852</b>                         | <b>440.727</b> | <b>453.762</b> | <b>449.298</b> | <b>462.303</b> |
| <b>Exploitatie</b>   |  |                |                |                |                |
| -/+ Voorraadwijzigingen  | -2.513                                 | 2.929          | -3.940         | 2.067          | -5.555         |
| <b>Personeel</b>   |  |                |                |                |                |
| + Herstructureringen 2010 - 2013                                 | 500                                    | 200            | 90             | 20             | 12             |
| + Herstructureringen 2015  | 4.354                                  | 1.923          | 51             | 0              | 0              |
| <b>Afschrijvingen / investeringen</b>                            |  |                |                |                |                |
| - Afschrijvingen   | -20.419                                | -20.719        | -20.719        | -19.234        | -18.323        |
| - Huisvesting: versnelde afschrijvingen Omroepcentrum            | -3.022                                 | -3.209         | -3.382         | -3.669         | -4.000         |
| + Investerings (vereffeningen + reservering besparing nieuwbouw) | 15.500                                 | 21.000         | 21.000         | 21.000         | 21.000         |
| BTW  | 33.808                                 | 33.808         | 33.808         | 33.808         | 33.808         |
| <b>Totaal wijzigingen kosten (ESR tov bedrijfseconomisch)</b>    | <b>28.208</b>                          | <b>35.932</b>  | <b>26.908</b>  | <b>33.992</b>  | <b>26.943</b>  |
| <b>Uitgaven ESR (excl. nieuwbouw)</b>                            | <b>476.060</b>                         | <b>476.658</b> | <b>480.670</b> | <b>483.289</b> | <b>489.245</b> |
| <b>ESR - Resultaat</b>   | <b>-500</b>                            | <b>-200</b>    | <b>-90</b>     | <b>-20</b>     | <b>-12</b>     |
| <b>Beoogd ESR-resultaat</b>                                      | <b>-500</b>                            | <b>-200</b>    | <b>-90</b>     | <b>-20</b>     | <b>-12</b>     |
| <b>Saldo</b>   | <b>0</b>                               | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

(\*) gebaseerd op lange termijn prognoses van inflatie in het rapport van het Planbureau "vooruitzichten 2015-2020" dd 29 maart 2015

*Exclusief nieuwbouw en herstructureringskosten uit het Transformatieplan*

Opgemaakt te \_\_\_\_\_, in twee exemplaren op \_\_\_\_\_.

Namens de VRT

Namens de Vlaamse Gemeenschap

Leo Hellemans

Sven Gatz

Gedelegeerd Bestuurder VRT

Vlaams minister van Cultuur, Media,  
Jeugd en Brussel