

Betreft: Evaluatierapport van de gemeenschapsafgevaardigde VRT – activiteiten 2024.

Mevrouw de minister,
Mijnheer de minister,

Gelieve in bijlage het evaluatierapport van de gemeenschapsafgevaardigde te vinden over het VRT-jaarverslag 2024.

Met hoogachting.

Frank Bostyn
Gemeenschapsafgevaardigde

cc. Mevrouw Frieda Brepoels – Voorzitter Raad van Bestuur VRT
De heer Frederik Delaplace – Gedelegeerd Bestuurder VRT

EVALUATIERAPPORT VRT 2024 – GEMEENSCHAPSAFGEVAARDIGDE

“De VRT zal jaarlijks voor 1 juni, rapporteren aan De Vlaamse Regering over het behalen van de KPI’s, op basis van een door de Raad van Bestuur goedgekeurde nota.

De Gemeenschapsafgevaardigde stelt eveneens een evaluatierapport hierover op. Dat wordt voor 1 juni voorgelegd aan de Vlaamse Regering. Een kopie wordt aan de VRT bezorgd.” [BHO 2021-2025, pag. 60]

De Beheersovereenkomst (BHO) 2021-2025 definieerde zes Strategische Doelstellingen (SD) en in totaal 39 KPI’s. Daarnaast werden objectieven geformuleerd betreffende ‘organisatie, toezicht en financiën’ vanuit volgend perspectief: “De VRT werkt aan een slagkrachtige en wendbare organisatie. Ze ageert binnen een duidelijk en flexibel financieel kader. Beide elementen zijn cruciaal om op een toekomstgerichte manier de maatschappelijke missie van de VRT te kunnen vervullen.” [BHO, pag. 53]

De evaluatie bekijkt dat geheel.

De Gedelegeerd Bestuurder benadrukt in zijn voorwoord tot het Jaarverslag dat alle performantiecriteriën gehaald werden op één na. Hij wijst er verder op dat dit gerealiseerd werd met een financieel resultaat in evenwicht, maar dat vooral “het snel veranderende mediagebruik van Vlamingen onder de 45 jaar” en “de toenemende verspreiding van fake news” voor blijvende uitdagingen zorgen. Hij voegt er nog aan toe dat 2024 een jaar was “waarin we flinke inspanningen moesten leveren om het welzijn van onze medewerkers te kunnen waarborgen”. Op zich is deze synthese feitelijk niet onjuist. Toch is het aangewezen, zeker in het kader van de gesprekken over een nieuwe beheersovereenkomst, om dit in een breder perspectief te plaatsen. Als aanzet hiertoe, licht ik eerst het behaalde resultaat van enkele KPI’s nader toe vanuit het oogpunt van de strategisch doelstelling waartoe ze geacht worden bij te dragen.

1. Overzicht en evaluatie KPI’s

- a. SD1 – Relevant voor en dicht bij Vlaanderen
 - i. “De VRT moet samenlevingsversterkend werken. Dat betekent aandacht hebben voor maatschappelijke thema’s en de hartslag van Vlaanderen vertalen naar creatieve audio en video alsook naar digitale formaten. [...] Het is de opdracht van de VRT om te zorgen voor een blijvende connectie met de lokale realiteit en de verbinding tussen mensen onderling.” (BHO, pag. 21)
 - ii. De KPI’s 1 t.e.m. 7 vertalen dit in concrete doelstellingen, die geacht zijn bij te dragen tot deze strategische doelstelling. De VRT scoort goed op deze indicatoren en er kan dan ook aangenomen worden dat de VRT relevant voor en dicht bij Vlaanderen staat, verbindend en samenlevingsversterkend werkt.
 - iii. KPI 8 (opvolging aanbevelingen forensische audit van Audit Vlaanderen) heeft een andere oriëntatie. De opvolging is gebeurd, met de nodige resultaten, ook op het nog resterende punt van organisatiebeheersing. De vertaling in risicomanagement

is deels gerealiseerd, maar gezien dit een cyclusmatig karakter heeft, dient het verder opgevolgd te worden. Positief hierbij is dat het ingebed werd in de managementpraktijk van het Directiecollege, met rapportering naar de Raad van Bestuur.

- b. SD2 – Voor iedereen een breed, kwalitatief en in toenemende mate digitaal aanbod
 - i. Het gaat niet alleen om bereik, maar “betekent dat zoveel mogelijk mensen zich moeten kunnen herkennen in en aangesproken voelen door het aanbod” en dit op een wijze dat aansluit bij het mediagebruik van de verschillende groepen. (BHO, pag. 27)
 - ii. KPI 9 focust louter op bereik. De objectieven werden gehaald en dit blijft redelijk stabiel over de laatste drie jaar, al kalft het bereik van de leeftijdsgroep 25-44-jarigen wat af. Ook te noteren: “het bereik van sociale media daalde licht”.
 - iii. Voor de indicatoren die expliciet betrekking hebben op het digitaal aanbod (d.i. ruimer dan sociale media) [KPI 14 (relevante platformen voor 12-24-jarigen), 15 (afstemming aanbod- en merkenportfolio op wijzigend mediagebruik), 17 (geregistreerde gebruikers) en 18 (actieve geregistreerde gebruikers)] worden op zich goede resultaten voorgelegd. Het licht dalend bereik van sociale media kan een indicatie zijn dat vindbaarheid en afstemming aan de mediabehoeften versterkt moeten worden (cf. infra: data-gedreven management).
 - iv. De KPI's die inzoomen op diversiteit in beeldvorming en personeelsbestand voldoen voor de meeste dimensies. Het genderevenwicht bij het hoger kader is evenwel nog niet bereikt.
 - v. Al kunnen deze KPI's – in totaal tien – een min of meer nuttige signaalfunctie hebben, toch blijft de vraag in hoeverre ze voldoende uitsluitsel geven over de realisatie van de strategisch doelstelling.
- c. SD3 – Betrouwbare informatie als gemeenschappelijk referentiepunt
 - i. In essentie komt deze strategische doelstelling erop neer “dat de VRT op een kwaliteitsvolle, betrouwbare, onpartijdige, en onafhankelijke manier en op basis van een strikte deontologie zoveel mogelijk Vlamingen informeert” (BHO, pag. 33). Daarbij worden volgende accenten gelegd: [a] “correcte en betrouwbare informatie die gratis toegankelijk is”; [b] “een dam tegen desinformatie”; en [c] nieuwsaanbod in functie van het wijzigend mediagebruik”.
 - ii. Bereik, betrouwbare informatie en informatieaanbod op maat van de gebruikers kunnen gezien worden als vrij directe indicatoren voor [a]. De resultaten voor deze indicatoren zijn positief. Het wijzigend mediagebruik blijft een belangrijk aandachtspunt, en allicht ook de zorg voor impact (“dam tegen desinformatie”).
 - iii. Precies wat dit laatste betreft, nam de VRT heel valabele initiatieven, maar het blijft moeilijk om zicht te krijgen op de impact.
 - iv. Het innoveren van het nieuwsaanbod in functie van het wijzigende mediagebruik en informatiebehoefte mag misschien iets uitdrukkelijker, waarbij ook gekeken wordt naar dalende relevantie van sommige formats.

- d. SD4 – De Vlaamse cultuur en creativiteit stimuleren
 - i. De VRT moet “een absolute sterkhouder van de Vlaamse cultuur en creativiteit” zijn en blijven. De prioriteiten en indicatoren die daartoe geformuleerd werden in de BHO, werden gerealiseerd.
- e. SD5 – Durven innoveren en gebruik maken van technologie voor maatschappelijke impact
 - i. “De VRT moet transformeren in een digitale mediaorganisatie. [...] Innovatie is in die internationale platformgebaseerde markt meer dan ooit een cruciale strategische doelstelling voor de publieke omroep. Domeinen zijn contentinnovatie, curatie, gebruikersgemak, connectie/distributie, bedrijfsprocessen en een veilig gebruik van data.” (BHO, pag. 43)
 - ii. De KPI’s zijn eerder punctueel dan instrumenteel en/of strategisch: KPI 33: smaakverbreding via algoritmes en curatie; KPI 34: transparantie over gebruik en aard van de algoritmes; KPI 35: gebruiksvriendelijk portaal om eigen gebruikersdata te raadplegen; en KPI 36: jaarlijks minimaal drie innovatieprojecten i.s.m. Vlaamse en internationale mediabedrijven, universiteiten en starters.
 - iii. Het feit dat deze doelstellingen gehaald zijn, zegt evenwel weinig over de bredere en geconsolideerde realisatie van de strategische doelstelling (zie sub.2: slagkrachtige en performante organisatie).
- f. SD6 – Samen het media-ecosysteem sterk houden
 - i. “Een goede samenwerking tussen de publieke omroep en private spelers kan zorgen voor een ‘win-win’ in het Vlaamse medialandschap. De publieke omroep zal hierbij altijd zijn publieke opdracht vooropstellen. Hij onderscheidt zich immers van de andere commerciële spelers omwille van zijn specifieke maatschappelijke rol. Vanuit die unieke positie stelt de VRT zich constructief op om het Vlaamse media-ecosysteem duurzaam te versterken.” (BHO, pag. 47)
 - ii. Ook hier zijn de KPI’s punctueel en, naar intentie, instrumenteel: evaluatie samenwerkingsinitiatieven door onafhankelijke deskundige (KPI 37), een minimum van bestedingen aan externe productie (KPI 38), en een minimum aan coproducties (KPI 39).
 - iii. Ook hier kan gesteld worden dat het voldoen van deze KPI’s geen (of weinig) verheldering brengt wat de realisatie van de strategische doelstelling betreft. Een effectieve impact-indicator of-analyse ontbreekt daarvoor.

2. Deugdelijk bestuur en slagkrachtige en performante organisatie

De BHO (pag. 53) benadrukt het belang van een slagkrachtige en performante organisatie. Er wordt daarbij gerefereerd naar het snel wijzigend medialandschap en de noodzaak voor de VRT om zich te transformeren in een digitale mediaorganisatie. Volgende verwachtingen werden hierbij geformuleerd:

- Kritische doorlichting van de interne organisatie en maximale digitale stroomlijning van de processen.

- “De hele organisatie moet zich vervolmaken in de digitale transitie, in een nieuwe medialogica en herdenken hoe ze de komende jaren media en diensten maakt die zich succesvol enten op het veranderend mediagebruik van de Vlaming.”
- Interne wendbaarheid en moderne ‘governance’: [a] nood aan leiderschap doorheen de ganse organisatie; [b] doorgedreven strategisch denken en handelen; [c] een cultuurverandering op het vlak van organisatiebeheersing; [d] hervorming van processen en structuren om de organisatie in haar geheel meer wendbaar te maken.

Dit is een aanzet tot een agenda voor een heel diepgaande en fundamentele strategische en organisatorische transitie.

In hoeverre is de VRT er tot nu toe in geslaagd deze agenda af te werken en de beoogde transitie te realiseren?

Een volledig en beargumenteerd antwoord op deze vraag is niet mogelijk in het kader van deze evaluatie. Wat wel kan, is een aantal indicaties hiervoor geven. Daarbij dient steeds voor ogen gehouden te worden dat zo’n veranderingstraject een complexe en multidimensionale uitdaging is, waarbij – zelfs weloverwogen – inspanningen niet steeds de vooropgezette resultaten opleveren. Belangrijk is dat daaruit geleerd wordt en de nodige bijsturing volgt.

- a. De geïdentificeerd uitdagingen in de Startnota BHO 2026-2030 verschillen niet wezenlijk van deze geformuleerd anno 2020 (BHO 2021-2025). Dit kan gelezen worden als een indicatie van hoe de Directie en de Raad van Bestuur van de VRT zelf de geïmpliceerde vooruitgang zien, en dus als een teken dat het transitieproces niet afgerond is, met nog duidelijk open strategische uitdagingen. Dit lijkt ook geïmpliceerd te zijn in het voorwoord (Jaarverslag 2024) van de Gedelegeerd Bestuurder, waarbij hij bv. het veranderende mediagebruik als blijvende uitdaging vermeldt. Ook de typering van 2024 als “een jaar waarin we flink inspanningen moesten leveren om het welzijn van onze medewerkers te kunnen waarborgen” wijst op een moeilijk transitieproces
- b. Er zijn meerdere indicaties die dit lijken te bevestigen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:
 - i. Audits die wijzen op vertragingen bij de implementatie (bv. ook data-gedreven management, dat naar de kern gaat van een ‘digitale mediaorganisatie’ zoals bedoeld in de BHO).
 - ii. De afstemming van de organisatiestructuur en -processen aan de nieuwe strategie/uitdagingen is nog onderwerp van interne afwegingen en discussies.
 - iii. Opeenvolgende, organisatie-brede participatietrajecten met het oog op het verhogen van de betrokkenheid: na VRTN (VUURTUREN), nu VRTWN (VERTROUWEN). Op zich zijn dit goede initiatieven en de opeenvolging is beargumenteerd en wijst op bereidheid tot verdieping en bijsturing. Maar het is terzelfdertijd een indicatie dat het transitieproces niet afgerond is.
 - iv. Wijzigende interne structuur en opbouw van de opeenvolgende Meerjarenplannen (MJP) en Ondernemingsplannen. Dit wijst allicht op een voortschrijdend, strategisch inzicht; wat op zich positief is. Maar het kan ook de opvolging door de Raad van Bestuur bemoeilijken en kan eventueel leiden tot sluipende besluitvorming. Dit vergt extra aandacht en waakzaamheid van de Raad van Bestuur, zonder de (strategische en organisatorische) wendbaarheid af te remmen.

- c. Op zich is dit best begrijpelijk en te duiden, gezien de aard van de uitdagingen, en het vertrekpunt waarin de organisatie zich bevond. Maar dit neemt niet weg dat er nog aanzienlijke managementuitdagingen zijn, en dat deze soms ook los staan van de snel veranderende context. Daarom lijkt het aangewezen om blijvend de nodige aandacht te besteden aan o.a. het versterken van de governance, strategisch management, organisatie, talent- en leiderschapsontwikkeling.

Conclusie

1. De VRT heeft de KPI's gerespecteerd en gehaald.
2. Het luik 'slagkrachtige en performante organisatie', met de nood aan strategische en organisatorische transitie, blijft een belangrijke uitdaging, die een langdurige, volgehouden inspanning werft van de directie, het bredere management en personeel van de VRT, en de nodige aandacht en waakzaamheid vereist van de Raad van Bestuur.

Frank Bostyn*
Gemeenschapsafgevaardigde
27 mei 2025

* Aangesteld als Gemeenschapsafgevaardigde met ingang van 21 januari 2025.