

**VARA
JAARVERSLAG
2010**



INHOUD

Voorwoord	pag. 2
Een omroep met een missie	pag. 3
Bestuur en bestel	pag. 4
Ledenstand	pag. 7
De vereniging	pag. 8
Televisie, radio en nieuwe media	pag. 11
De uitgeverij	pag. 21
Communicatie & Marketing	pag. 24
Raad van Toezicht	pag. 27
Jaarrekening	pag. 31

Bijlagen:

Realisatie doelstellingen
Programmatitels 2010 (radio, televisie, internet)
VARA in de prijzen
Sales
Codes goed bestuur en integriteit
Gelieerde stichtingen
Bedrijfsvoeringsverklaring

VOORWOORD

In een roerige omgeving kan de VARA weer op een goed en solide jaar terugzien. Zowel in programmatisch als in financieel opzicht zoals dit document, waarvan voor het eerst ook de jaarrekening integraal deel uit maakt, duidelijk maakt. Dat neemt niet weg dat de omgeving waarin de VARA opereert in beweging is. Sterk in beweging zelfs. Een beweging die met het aantreden van het kabinet Rutte-Verhagen in oktober verder op stoom kwam toen de bezuinigingsplannen van het nieuwe kabinet duidelijk werden. De komende jaren zullen we hier op allerlei manieren nog mee te maken krijgen, maar de sterke programmatische traditie van de VARA zal maken dat we weerbaar blijken voor verandering in onze omgeving.

Tegen de achtergrond van de dynamische omgeving van de VARA legt het bestuur met dit document verantwoording af over het in 2010 gevoerde beleid. Dat gebeurt op een iets andere manier dan we in voorafgaande jaren gewend waren. We hebben gekozen voor een meer compacte tekstuele toelichting op het gevoerde beleid in 2010 en de concrete effecten van het beleid. Een aparte bijlage geeft een overzicht van de concrete beleidsvoornemens en de resultaten van elk van die voornemens. Daarmee is in een oogopslag te zien hoe het gerealiseerde beleid zich verhoudt tot de voornemens op de verschillende beleidsterreinen.

Het beleidsproza in dit verslag kan en mag niet verbloemen dat de programmering en alles wat er voor nodig is om die te realiseren, voor het overgrote deel het resultaat van mensenwerk is. Het bestuur koestert dan ook de makers en degenen die hen ondersteunen om tot de creatieve prestaties te komen waarvan velen iedere dag weer kennis nemen. Evenzeer koestert het bestuur de vereniging en de vertegenwoordigers daarvan in de Verenigingsraad. Zij helpen de VARA daar waar nodig op koers te blijven en maken manifest dat de VARA een omroepvereniging is die een sterke maatschappelijke verankering kent.

Het bestuur, 24 maart 2011

EEN OMROEP MET EEN MISSIE

De VARA wil als onafhankelijke en progressieve omroep bijdragen aan een samenleving waarin zoveel mogelijk mensen goed geïnformeerd zijn, aan het publieke debat deelnemen en participeren in cultuur en maatschappij. Daarbij wil de VARA aandacht besteden aan nieuwe ontwikkelingen en grenzen verkennen.

De VARA laat zich inspireren door beginselen en waarden uit de sociaaldemocratie en het humanisme. De gelijke behandeling van mensen, het belang van sociale rechtvaardigheid, de bescherming van de menselijke waardigheid en de internationale verbondenheid van mensen staan daarbij centraal.

Als journalistieke organisatie stelt de VARA geen mening voorop, maar laat ze mensen zelf nadenken. Dat neemt niet weg dat de VARA soms ook stelling neemt.

Het programma-aanbod van de VARA onderscheidt zich door een progressieve inhoud, professionele kwaliteit, originaliteit, toegankelijkheid, betrokkenheid, kritisch vermogen, humor én lef.

Op basis van haar missie, haar identiteit en haar specifieke expertise richt de VARA zich op de volgende speerpunten:

- maatschappelijke/politieke/culturele informatie en debat
- consumenteninformatie
- natuur en milieu
- cabaret/satire en daarmee samenhangend amusement
- kennisquizen
- drama & cultuur.

BESTUUR EN BESTEL

Op 1 november 2010 vierde de VARA haar 85^{ste} verjaardag met een bijzondere programmering op radio, televisie en internet. De VARA heeft uitgebreid getoond waar zij – toen en nu – voor staat, met nieuwe en bekende programma's, met cabaret en met een terugblik op 85 jaar VARA. Achter de schermen was het echter ook een verjaardag waarbij vooral *vooruit* werd gekeken. Het jaar 2010 was namelijk niet alleen het jaar van het jubileum, maar ook een jaar waarin grote veranderingen voor de publieke omroep zijn aangekondigd.

Nieuwe regering

In de nacht van 19 op 20 februari 2010 viel het vierde kabinet Balkenende over de verlenging van de Nederlandse missie in Uruzgan. En onbedoeld betekende die val ook dat aan de periode van relatieve rust voor de publieke omroep (met de verleende nieuwe erkenningen per 1 september 2010, de door de toenmalige minister Plasterk toegezegde extra budgetten voor 2010 en 2011 én de door de minister gestarte toekomstverkenning voor de inrichting van het publieke bestel na 2015) een einde kwam.

Half oktober kon de regering Rutte-Verhagen (VVD-CDA, met gedoogsteun van de PVV) aan de slag. De vorming van het nieuwe kabinet zal serieuze gevolgen hebben voor de publieke omroep. In het regeerakkoord is een bezuiniging op de publieke omroep aangekondigd olopend tot maar liefst 200 miljoen euro in 2015. Onderdeel van de bezuinigingen zijn het plan om het Muziek Centrum voor de Omroep (MCO) op te heffen en de Wereldomroep over te hevelen naar ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast stelt de regering dat de themakanalen alleen mogen voortbestaan wanneer ze door de omroepen uit eigen middelen worden betaald en houdt de regering uitdrukkelijk de mogelijkheid open om een tv-net op te heffen.

Dat bezuinigingen noodzakelijk zijn en dat ook de publieke omroep daaraan dient bij te dragen, werd en wordt door niemand betwist. Maar dat dit zou moeten leiden tot een bezuiniging van een kwart tot een derde van het totale budget kunnen we niet anders dan disproportioneel noemen.

Herbezinning

De publieke omroep was zelf, nog voordat de plannen van het nieuwe kabinet bekend werden, in 2010 gestart met gesprekken over hoe het publieke bestel er in de toekomst uit zou moeten zien. Aanleiding voor deze gesprekken was de door de toenmalige minister gestarte toekomstverkenning waarbinnen de publieke omroep ook gezamenlijk in maart 2010 haar visie op de toekomst heeft neergelegd. Met de wisseling van het kabinet zijn deze gesprekken in een stroomversnelling terechtgekomen en heeft de publieke omroep in november 2010 een aantal uitgangspunten geformuleerd met het oog op haar toekomst. Gezamenlijke inzet daarbij is het behoud van het externe pluriforme omroepbestel uitgaande van de huidige wettelijke toedeling van taken en bevoegdheden aan en tussen de omroepverenigingen, de taakorganisaties en de NPO.

Het streven is gericht op het terugbrengen van het aantal omroeporganisaties van 21 naar 8, in samenhang met een verkleining van de NPO-organisatie. Tevens is bij het formuleren van deze uitgangspunten een eerste invulling gegeven van de eerste bezuinigingen van 50 miljoen euro op niet-programmatische kosten (25 miljoen voor de omroepen, 25 miljoen voor de NPO).

Behandeling mediabegroting 2011

Hoewel in de mediabegroting 2011 geen beleidswijzigingen waren opgenomen (de begroting was nog door het demissionaire kabinet opgesteld), bleek de behandeling van deze begroting in de Kamer (in december 2010) vooral te gaan over de *toekomst* van de publieke omroep.

De minister koos er voor nog vóór de Kamerbehandeling een brief aan de Tweede Kamer te sturen waarin ze voor 2011 een efficiencyonderzoek aankondigt én waarin ze toezegt in juni 2011 met een brief te zullen komen waarin ze de richting zal bepalen voor de veranderingen bij de publieke omroep.

De minister kondigde wel al aan dat het toekomstige bestel zal bestaan uit maximaal 8 omroeporganisaties waarbij ze tevens aangaf fusies tussen omroepen te willen stimuleren en desnoods te willen afdwingen.

Hoe de invulling er uit komt te zien, zal in de loop van 2011 duidelijk moeten worden. Daarna zal worden gestart met een wetgevingstraject dat moet resulteren in een nieuw bestel na 2015.

De VARA-toekomst

De VARA is voorstander van een pluriforme, bestuurbare en efficiënte publieke omroep en heeft daarom in de discussie steeds haar voorkeur uitgesproken voor een omroepmodel waarbij de omroepen die qua missie en identiteit met elkaar verwant zijn, vergaand gaan samenwerken. Dit zou wat de VARA betreft moeten leiden tot het vormen van geïntegreerde omroepbedrijven, vooralsnog met behoud van de huidige verenigingen en merken. Dat is volgens de VARA de enige manier om én de pluriformiteit te waarborgen én het bestel bestuurbaar te houden.

Met het oog op deze ontwikkelingen is de VARA in de zomer van 2010 gesprekken gestart met de verwante omroepen VPRO en BNN. Al in een vroeg stadium heeft de VPRO laten weten niet voor een institutionele samenwerking te voelen en meer te zien in thematische samenwerking. De gesprekken met de VPRO zijn daarom in 2010 niet doorgezet.

Het overleg met BNN verliep van meet af aan positief. De VARA en BNN zijn beide progressieve omroepen die op basis van een eerste analyse complementair lijken wat betreft de inhoud van hun programmering en hun doelgroep(en). De gesprekken hebben er toe geleid dat, tijdens de najaarsvergadering in november, door het bestuur aan de Verenigingsraad is gevraagd om haar fiat te geven met betrekking tot het nader onderzoeken van de samenwerkingsmogelijkheden met BNN.

De Verenigingsraad heeft in antwoord op deze vraag unaniem ingestemd met het onderzoek *of en hoe de VARA met BNN zou kunnen samenwerken*, waarbij ook is afgesproken dat de mogelijkheid voor de VARA om alleen verder te gaan, ook nadrukkelijk door ons wordt onderzocht.

Uiteraard heeft het bestuur over dit onderwerp in 2010 ook uitgebreid gesproken met de Raad van Toezicht en met de VARA-ondernemingsraad. Deze gesprekken zetten we in 2011 voort.

Overige ontwikkelingen 2010

Hoewel de discussie in 2010 vooral ging over de vraag hoe het omroepbestel er na 2015 uit zal zien, waren in 2010 nog andere onderwerpen van belang.

Erkenningsperiode

Op 1 september 2010 brak voor de VARA een nieuwe erkenningsperiode aan voor de duur van vijf jaar. Daarnaast werd aan de NPO, op basis van het concessiebeleidsplan, een concessie verleend voor de periode 2010-2016. Met het verlenen van die concessie werden de zogenaamde aanbodkanalen van de publieke omroep goedgekeurd. Onder deze goedgekeurde aanbodkanalen vallen zowel de traditionele radio- en televisiekanalen als de themakanalen en andere diensten zoals Uitzending Gemist, *video on demand* en uitzendingen via de zogenaamde mobiele platforms.

Nadat de publieke omroep al was gestart met een aantal van deze nieuwe kanalen, tekenden de commerciële zenders echter met succes protest aan bij de rechtbank. Als

gevolg daarvan moet de minister van OCW nu eerst de gevolgen van een nieuw kanaal voor de markt in kaart brengen. Pas daarna kan een definitief groen licht worden gegeven. Dit heeft overigens geen gevolgen voor de VARA themakanalen HumorTV en Consumenten24 omdat deze al in een eerder stadium zijn goedgekeurd.

Financiering

Met ingang van de nieuwe erkenningsperiode geldt ook een nieuwe wijze van financiering van de publieke omroep. Kort gezegd komt de nieuwe situatie op het volgende neer:

- per 1 september 2010 zijn de basiszendtijd en het basisbudget voor alle omroepen gelijk;
- elke omroep heeft daarnaast recht op een aanvullend budget en aanvullende zendtijd;
- het aanvullend budget en de aanvullende zendtijd bepaalt de minister aan de hand van het aantal leden dat een omroep heeft in relatie tot het totale ledental van alle omroepen samen;
- het basisbudget en het aanvullend budget vormen, bij elkaar opgeteld, het garantiebudget;
- daarnaast beschikt de NPO over 30 procent van het totale programmabudget dat zij verdeelt op basis van de door de omroep ingediende concrete programmavoorstellen.

Voor 2010 heeft deze nieuwe wijze van financiering overigens weinig consequenties gehad omdat ze pas per 1 september 2010 is ingegaan.

Samenwerking met de uitgevers

De voorziene samenwerking van de VARA met uitgevers heeft in 2010 helaas niet tot de beoogde concrete resultaten geleid. Inzet van de VARA was om redactioneel samen te werken met de Volkskrant én om samen met Sanoma Uitgevers het tijdschrift *Grasduinen* om te vormen tot het *Vroege Vogels Magazine*. Hoewel de uitgevers richting de minister altijd hebben aangegeven graag te willen samenwerken met de publieke omroep, is de samenwerking in beide gevallen - tot spijt van de VARA - niet doorgegaan. Door Sanoma en de Volkskrant is de stekker, zonder goed overleg met de VARA, uit de samenwerking getrokken. Met het aantreden van Phillipe Remarque als hoofdredacteur van de Volkskrant is de krant een andere koers gaan varen, waarbij samenwerking met de VARA wat haar betreft definitief van de baan is.

Bij Sanoma zijn ook personele wisselingen de oorzaak van het afblazen van de samenwerking

BPPO

Met ingang van 1 september 2009 is het Beloningskader Presentatoren Publieke Omroep (BPPO) van kracht. Het betreft hier een door de wet gestimuleerde zelfregulering van de publieke omroep om het salaris van presentatoren, programmamakers, dj's en vergelijkbare functies op radio en televisie aan banden te leggen.

Onder strikte voorwaarden mag bij uitzonderlijke omstandigheden het maximumbedrag worden overschreden. Deze uitzondering geldt voor nieuwe overeenkomsten met ten hoogste vijf presentatoren televisie en drie presentatoren radio. Omroepen mogen niet zelf besluiten tot uitzondering maar hebben de goedkeuring nodig van de Raad van Bestuur van de NPO.

In 2010 heeft de VARA de Raad van Bestuur van de NPO verzocht toestemming te verlenen voor het afwijken van het maximumbedrag voor twee presentatoren. Deze goedkeuring is ook door de NPO verleend.

LEDENSTAND VARA

De VARA heeft 2010 afgesloten met 331.437 leden. Dit is conform de prognose. Desondanks baart het ledental het VARA-bestuur zorgen. De daling van de ledenstand heeft te maken met de oplagedaling van de VARAgids. De markt voor programmabladen daalde, ook in 2010, sterker dan andere tijdschriftcategorieën. Dit is met name te wijten aan de toenemende substitutie van internet en epg's. Het segment is daarnaast ook steeds prijsgevoeliger door bijvoorbeeld de vele prijsacties in de losse verkoop.

Het blijkt voor velen steeds minder voor de hand te liggen om lid te worden van een omroep. Extra inspanningen op dit vlak blijken dan ook nodig. De afname van het aantal lid-abonnees heeft niet alleen consequenties voor de inkomsten van de VARA uit nevenactiviteiten, maar kan op termijn ook gevolgen hebben voor het programmabudget zolang dit gerelateerd is aan het aantal leden van een omroepvereniging. Hoewel er in 2010 geen ledentelling heeft plaatsgevonden en de volgende ledentelling pas is voorzien in 2014, heeft de VARA eind 2010 toch besloten extra in te zetten op abonneewerving.

De uiteindelijke resultaten hiervan zullen in 2011 bekend worden, maar de eerste uitkomst zijn goed. In het hoofdstuk Uitgeverij wordt hier verder op ingegaan. In de hiernavolgende tabel is de ledenstand op 31 december 2010 opgenomen. Belangrijk is op te merken dat het aantal lid-abonnees in deze tabel niet overeenkomt met het aantal abonnees op VARAgids en het tijdschrift KASSA omdat niet iedereen met een abonnement ook lid is van de VARA. Het totaal aantal abonnees (inclusief proef- en tijdelijke abonnementen) op 31 december 2010 bedroeg 279.572.

	Ledenstand op 31 december 2009	Ledenstand op 31 december 2010
Lid Abonnee	294.113	273.151
Ondersteunend lid	55.874	58.286
Eindtotaal	349.987	331.437

DE VERENIGING

De activiteiten van de vereniging hebben een eenduidig doel: het betrekken van de leden bij het (programma)beleid van de VARA. De reden daarachter is simpel én fundamenteel: de VARA vindt het van wezenlijk belang dat haar leden inhoudelijk betrokken zijn en blijven bij de VARA. Daarom wil de VARA de mening van haar achterban kennen, er rekening mee houden en zich er door laten inspireren.

In 2010 had de vereniging twee doelen voor ogen, namelijk het voortdurend vergroten en verdiepen van de interactie tussen de vereniging en het bedrijf én het versterken van de verbondenheid van de leden aan de VARA en haar doelstellingen.

Of het ging om het nemen van besluiten over 'grote' of 'kleine' onderwerpen, om het meedenken en –praten over concrete programma's of om het werk 'op de vloer' (zoals bij de organisatie van de *Kinderen voor kinderen*-evenementen in het land) – ook in 2010 hebben VARA-leden weer laten zien dat hun lidmaatschap geen leeg begrip is maar echt relevantie heeft.

Verenigingsraad

De Verenigingsraad (VR) is het hoogste orgaan van de VARA. Behalve de in de statuten van de VARA opgenomen taken die in 2010 zijn uitgevoerd, zoals het vaststellen van de hoofdlijnen van beleid van de vereniging, het goedkeuren van de begroting met daarin de vaststelling van de hoogte van de contributies en abonnementsgelden, zijn met betrekking tot de activiteiten van de Verenigingsraad de volgende activiteiten en acties het vermelden waard.

In de najaarsvergadering stond onder meer de voorgenomen samenwerking met BNN op de agenda (zie ook *Bestuur en bestel*). Na een uitvoerige toelichting door het bestuur met betrekking tot de 'partnerkeuze' en de wenselijkheid en noodzaak tot samenwerking, werd door de VR aan het bestuur het groene licht gegeven om te onderzoeken of en zo ja hoe de VARA en BNN zouden kunnen samenwerken.

Communicatie

In de voorjaarsvergadering ging de Verenigingsraad akkoord met het Communicatieplan 2010. Dat impliceerde dat een aantal nieuwe activiteiten kon worden gestart om de zichtbaarheid van de VR verder te vergroten en de communicatie met de leden te verbeteren.

Eén van die nieuwe activiteiten – die eind september plaatsvond – kreeg de naam *VR-leden bellen VARA-leden*. Het doel daarvan was het informeren én interesseren van VARA-leden voor het werk van de Verenigingsraad, voor de ledengroepen en voor het ledenpanel. In 2011 zal de VR deze activiteit evalueren en op basis daarvan besluiten of ze al dan niet wordt voortgezet. Vooruitlopend op de evaluatie is vermeldenswaardig dat de actie door alle betrokkenen meteen als erg positief is ervaren.

Deskundigheidsbevordering

Met programma's als *De stratemaker op zee show* en de *J. J. de Bom show* was de VARA ooit toonaangevend en spraakmakend waar het kinderprogramma's betrof. Het was dus niet geheel toevallig dat, een paar weken voor de najaarsvergadering van de VR, op 30 oktober, een themabijeenkomst werd gehouden over kinderprogrammering.

Aan de hand van presentaties door Cathy Spierenburg (programmamanager Media Smarties), Desiree Derrez (eindredacteur *Kinderen voor Kinderen*) en Cees Korvinus kregen de leden van de Verenigingsraad meer inzicht in kinderprogrammering in het algemeen, in de huidige stand van zaken op dit gebied en in het beleid van de VARA op dit punt. In de najaarsvergadering heeft de VR over dit onderwerp met het bestuur van

gedachten gewisseld waarna de VR heeft aangegeven zich te kunnen vinden in de lijn die door het bestuur is ingezet. Deze houdt in dat niet geïnvesteerd zal worden in nieuwe kinderprogrammering, maar dat er wel extra inspanningen geleverd zullen worden ten aanzien van *Kinderen voor Kinderen*.

Ledengroepen/ledenpanel/focusgroepen

Uit de cijfers en de reacties van de deelnemers aan de activiteiten blijkt dat het lukt om leden te betrekken bij het programmabeleid van de VARA. In 2010 hebben vijf bijeenkomsten van ledengroepen plaatsgevonden met een gemiddelde van 20 deelnemers per bijeenkomst en een gemiddeld waarderingcijfer van 8.2! Het aantal deelnemers aan het VARA-ledenpanel nadert de 700. Er worden nog steeds nieuwe leden bereikt met de ledengroepen en het ledenpanel. Wie een ledengroep heeft bijgewoond of meedoet met het ledenpanel is daar, zo blijkt, enthousiast over, voelt zich serieus genomen en ziet zich graag door de VARA benadert voor andere activiteiten.

Ledengroepen

De waardering voor de VARA-programma's meten we op allerlei manieren. Maar de VARA wil meer en vraagt daarom ook heel concreet aan haar leden wat zij van de VARA-programma's op radio en televisie, van de VARAgids en de VARA-internetsites vinden.

Dat gebeurt onder meer via de ledengroepen waarin leden, programmamakers en de VARA-leiding met elkaar van gedachten wisselen over een thema. Die inhoudelijke discussies leveren niet alleen stof tot nadenken, maar zijn ook een bron van inspiratie voor de VARA-leiding en de betrokken redacties. De achterban op haar beurt is enthousiast over het deelnemen aan één of meerdere ledengroepen en weet zich van harte uitgenodigd om mee te praten en te denken.

In 2010 werden ledengroepen georganiseerd rond:

- *De Ombudsman*
- *Van Zon op Zaterdag*
- *Uitgesproken VARA*
- de VARAgids
- de *mijnVARA*-pagina's in de gids
- de site mijnvara.nl.

Naast de inhoud van de programma's, de gids of de site kwamen ook de uitstraling, de presentatie en het VARA-karakter ervan aan de orde. Een aantal tips en opmerkingen die tijdens de bijeenkomsten door leden werden geuit, krijgen een concrete vertaling in de programma's, het blad of de site.

Ledenpanel

In 2010 namen ruim 650 leden deel aan het VARA-ledenpanel. Via e-mail en internet kregen de deelnemers vragenlijsten toegestuurd over de internetsite joop.nl en over de televisieprogramma's *Volgende vraag*, *Vroege Vogels TV*, *Alles draait om geld* en *Uitgesproken VARA*. De laatste vragenlijst had overigens een bijzonder karakter. In dit geval vroegen we aan de deelnemers aan het panel om het programma gedurende een aantal weken te volgen en per uitzending een vragenlijst in te vullen.

Focusgroepen

In tegenstelling tot de ledengroepen, die eenmalig rondom een bepaald thema bij elkaar komen, vragen we de deelnemers aan een focusgroep een programma gedurende langere tijd te monitoren of om een pilot te bekijken van een nieuw programma. Daarom werden in 2010 de deelnemers aan de focusgroep uitgenodigd zich aan te sluiten bij het monitoren van *Uitgesproken VARA* (zie hierboven).

Kortom...

We kijken terug op een voor de Vereniging geslaagd 2010. De gesprekken en debatten die zijn gevoerd, niet alleen via het ledenpanel en de ledengroepen, maar ook op het internetforum van de VR, leverden opnieuw een wezenlijke bijdrage voor het goed functioneren van de VARA. Met het *online* gaan van mijnVARA.nl (een idee dat overigens uit de VR voortkwam), werd de band tussen de VARA en haar leden extra versterkt.

TELEVISIE, RADIO EN NIEUWE MEDIA

Het 85-jarig bestaan van de VARA in november, de prijzen voor diverse radio-, televisie en internetproducties, de (nog altijd) hoge kijkcijfers van programma's als *Pauw & Witteman*, *De Wereld Draait Door* en *Kinderen Geen Bezwaar*, de grote hoeveelheid publiciteit voor series als *Annie M.G.* en *Den Uyl en de affaire Lockheed*, de populariteit van het *Kinderen voor Kinderen Songfestival*: er was ook in 2010 weer veel waar de VARA met recht trots op kon zijn!

Tegelijk geldt dat het werk nooit echt 'af' is. De vraag waaraan de VARA-identiteit van een programma of een site te herkennen is, wordt iedere dag opnieuw gesteld. De zoektocht naar nieuw presentatietalent houdt nooit op. Het ontwikkelen van nieuwe formules is en blijft belangrijk. De uitdagingen op het terrein van de nieuwe media volgen elkaar in een niet aflatend tempo op. Ditzijn slechts een paar voorbeelden van vragen en opdrachten die programmamakers en directie steeds weer motiveren en scherp houden. Zeker bij een omroep die als motto heeft verschillig te zijn.

Verschilligheid!

De verschilligheid van onze omroep moet, als een rode draad, herkenbaar zijn in al onze uitingen. Hoewel de wijze en de mate waarin dit gebeurt regelmatig onderwerp van discussie is (tussen leiding en makers, maar ook met het publiek), is het een belangrijk richtsnoer voor ons handelen en slagen we er in om dit beeld naar buiten toe te bevestigen. Uit onderzoek naar het imago van de VARA blijkt dat we hoog scoren op kenmerken als *betrokken zijn* en *kritisch zijn*. Onderwerpen als ongelijkheid van slagingskansen en inkomen, (sociale) rechtvaardigheid, mensenrechten, duurzaamheid etc. passeren met grote regelmaat de revue in onze brede en specifieke programmaformules. Dat we daarbij breed toegankelijk willen zijn en altijd op zoek gaan naar nieuwe publieksgroepen voor wie deze onderwerpen niet als vanzelfsprekend tot hun agenda behoren, maakt dat we veel aandacht besteden aan de "verpakingsvorm" en de toon van het gebodene. We willen niet alleen voor eigen parochie preken! Over de gehele linie zijn we dus tevreden over dit beeld (hoewel het altijd beter kan) en zijn we ons bewust van het permanente aanjagen en aansturen van onze verschilligheid, omdat daarin onder meer het onderscheidende karakter van de VARA besloten ligt.

Een gelegenheid waarbij de verschilligheid sterk tot uiting kwam, was de groots opgezette, en door Menno Bentveld en Jeroen Pauw gepresenteerde uitzending *De grote 10:10-test – Zet het klimaat op 1*. Met het programma en de daaraan gekoppelde website, wilde de VARA zoveel mogelijk mensen informeren over de klimaatproblemen en -oplossingen en de kijkers ertoe stimuleren om (te trachten) hun CO₂-uitstoot met tien procent te verminderen.

Bij deze gelegenheid liet de VARA weten dat doel ook zelf te willen realiseren. Om dit te kunnen bereiken heeft zij in 2010 het nodige onderzoek gedaan, heeft een enquête onder het personeel plaatsgevonden en liggen er inmiddels plannen klaar om te komen tot een meer duurzame VARA. Naar het zich laat aanzien zal de VARA er in 2011 zelfs in slagen haar CO₂-uitstoot met meer dan tien procent te reduceren.

Verschilligheid kwam in 2010 ook duidelijk tot uiting in het nieuwe *Uitgesproken VARA* dat op maandag- en vrijdagavond te zien is met Jan Tromp als presentator. De eerlijkheid gebied erbij te zeggen dat het programma in het begin flink wat kritiek kreeg en ook in kijkcijfers achter bleef. Inmiddels zijn de kijkcijfers verbeterd, maar blijft de inhoudelijke ontwikkeling een punt van zorg en aandacht.

Maar verschilligheid is niet alleen een kwalificatie die geldt voor of nagestreefd wordt bij informatieve programma's. Ook waar het gaat om amusement, cabaret of debat: verschilligheid moet bij de VARA in ieder programma, op iedere site, terug te vinden zijn.

Verschilligheid is ook terug te vinden in de VARA-bijdragen op 3FM. Zo nam de VARA, in de persoon van Giel Beelen, in 2010 wederom deel aan de – inmiddels in december traditie geworden – *Serious Request*-uitzendingen op 3 FM. Daar werd dit keer geld ingezameld dat, via het Rode Kruis, ten goede komt aan aids-weeskinderen.

Naast verschilligheid zijn er ook momenten en gelegenheden waarbij de profilering extra uit de verf komt. Zo'n bijzondere gelegenheid in 2010 was het 85-jarig bestaan van de VARA. Met een groots opgezette show gepresenteerd door Paul de Leeuw (*Paul's Kadoshow*), een live uitzending van *Het Lagerhuis* vanuit de Beurs van Berlage, met de *Verrukkelijke 85* waarin Frank Evenblij op bezoek ging bij verschillende kopstukken uit de VARA-geschiedenis, met extra cabaretuitzendingen, met een special van het radioprogramma *Spijkers met Koppen* en met de site 85jaar.vara.nl hebben we ruimschoots getoond waar de VARA – toen en nu – voor staat.

Nieuwe gezichten

De VARA kan sinds jaar en dag bogen op toonaangevende presentatoren. Dat laat echter onverlet dat de zoektocht naar nieuw presentatietalent, zoals al aangegeven, een belangrijk en steeds doorgaand proces is. Ook in 2010 werd weer een groot aantal screentests georganiseerd en verschenen nieuwe gezichten in bestaande of nieuwe programma's. Zo nam Lisa Wade (die overigens in februari 2011 de VARA weer zou verlaten) de plaats is van Andrea van Pol aan de zijde van Menno Bentveld bij *Vroege Vogels* op radio én televisie. Jan Tromp nam plaats op de presentatiestoel bij *Uitgesproken VARA* en eind 2010 maakten we bekend dat Brecht van Hulten Felix Meurders opvolgt als presentator van *Kassa*. Toch blijft het een grote teleurstelling dat we er ondanks behoorlijke inspanning niet in geslaagd zijn meer bi-culturaliteit in de presentatie te verwezenlijken.

Tot de nieuwe programma's die de VARA in 2010 ontwikkelde hoorde de, samen met BNN geproduceerde, *MaDiWoDoVrijdagshow*, waarvan de presentatie wordt verzorgd door Paul de Leeuw, Filemon Wesselink en aanvankelijk ook Erben Wennemars. Na een iets minder vlotte start in 2010 heeft het programma een betere doorstart gekend. Het programma heeft echter nog niet de vorm die hoort bij de gestelde ambitie. .

Aan *NOVA*, het actualiteitenmagazine dat gemaakt werd door de VARA, de NPS en de NOS, kwam in 2010 een einde doordat de NOS en de NTR besloten samen het nieuwe *Nieuwsuur* (met Twan Huys en Mariëlle Tweebeeke als presentatoren) te gaan maken.

Speerpunten

In 2010 heeft de VARA een (verdere) verdieping van haar speerpunten aangekondigd. Die verdieping heeft niet in de laatste plaats vorm gekregen door het creëren van een nog grotere samenhang tussen de platforms (radio, televisie, internet, print) die de VARA gebruikt om haar missie vorm en inhoud te geven.

Informatie en debat

Het speerpunt 'Informatie en debat' dat een belangrijke plaats inneemt in de VARA-programmering, kreeg in 2010 extra inhoud en vorm door, onder meer, de speciale afleveringen van *Het Lagerhuis* die te zien waren in aanloop naar de verkiezingen voor de Tweede Kamer en tijdens het VARA-jubileumweekend begin november. Aan de verkiezingen werd overigens ook ruim aandacht besteed in *De Wereld Draait Door* dat, juist omwille van de politieke agenda, een week langer op het scherm bleef dan gepland.

Nieuw op de radio was *Degids.fm* met Felix Meurders, een dagelijks actualiteitenmagazine op Radio 1, dat al snel na de start niet meer weg te denken lijkt uit de Radio 1-programmering.

Niet nieuw maar wel van groot belang waar het gaat om informatie en debat waren in 2010 de internetsite *joop.nl* (met Francisco van Jole als eindredacteur) en *Blikvoer* dat

zich met name richt op jongeren in de leeftijd van 18 tot 25 jaar. Wat *Blikvoer* betreft werkt de VARA samen met Amnesty International en Cool Politics.

In het najaar van 2010 bestond *ZEMBLA* vijftien jaar. Ter gelegenheid van dit jubileum werd op 21 oktober in De Balie in Amsterdam een debat georganiseerd tussen kijkers en programmamakers over 'De *ZEMBLA*-methode', de journalistieke werkwijze die de redactie hanteert bij het maken van een uitzending. *ZEMBLA* viel in 2010 overigens ook weer in de prijzen (zie bijlage VARA in de prijzen).

Amusement & cabaret

In 2010 bestond *De Wereld Draait Door* vijf jaar. Dit werd op op gepaste wijze gevierd, met ondermeer de uitgave van een VARAgids special van *De Wereld Draait Door*

Kinderen voor Kinderen is al 31 jaar een instituut op het gebied van Nederlandstalige kinderliedjes met een maatschappelijke relevantie. Voor het eerst in de historie van *Kinderen voor Kinderen* is een Engelstalig nummer geschreven, 'Children Now', dat tijdens de The Hague Global Child Labour Conference in juni 2010 werd gepresenteerd. Tijdens de Internationale Dag tegen Kinderarbeid werd stil gestaan bij de miljoenen kinderen die wereldwijd slachtoffer zijn van kinderarbeid.

De VARA blijft inzetten op de combinatie cabaret en televisie. Zo was, op een aantal zaterdagavonden in januari en februari, *Van Zon op Zaterdag* te zien (met onder anderen Erik van Muiswinkel, Sanne Wallis de Vries, Ellen Pieters en Owen Schumacher), een show waarin de 'rechtse presentator' Van Zon eens wat anders liet horen dan het geluid van 'de linkse kerk'. Helaas is dit programma niet geworden wat de VARA er mee voor ogen had. *Van Zon op Zaterdag* krijgt daarom ook geen vervolg.

In *Comedy Corner* – met Frank Evenblij en Leon Happé – kon de kijker kennismaken met nieuwe talenten en veelkleurige buitenlandse ontwikkelingen op het comedyterrein.

Cabaretière Sara Kroos nam op zondagavond plaats achter de microfoon op Radio 2 met *Sara op zondag*, het nieuwe VARA-programma over cabaret, kleinkunst, musical en nederpop. En wat cabaret betreft eindigde het jaar bij de VARA in schoonheid met Erik van Muiswinkel en een aantal van zijn collega's in het geroemde *Gedoog Hoop en Liefde!*.

Met betrekking tot het themakanaal HumorTV werd in 2010 gewerkt aan de totstandkoming van een beter uitzendingschema door, naast de herhalingen, het archief op een creatievere wijze in te zetten én nog scherper toe te zien op de kwaliteit van de aangekochte series.

Drama

Hoewel de publieke omroep te maken krijgt met krimpende financiële mogelijkheden, wil de VARA een belangrijke rol blijven spelen in de ontwikkeling en realisering van oorspronkelijk Nederlandstalig televisiedrama en op dit terrein ruimte bieden aan innovatie en talentontwikkeling.

Op dramagebied bleef de zaterdagavondcomedy *Kinderen Geen Bezwaar* onverminderd populair. Ook zeer succesvol was de tweede serie afleveringen van de thriller *Deadline*, maar de grootste aandacht ging in 2010 uit naar *Annie M.G.* (door de VARA gemaakt samen met de NPS) en *Den Uyl en de affaire Lockheed*.

In de bijzondere dramaserie *Annie M.G.* zijn het leven en werk van de schrijfster ingenieus en aanstekelijk met elkaar verweven en wordt bovendien een verrassend en herkenbaar beeld geschetst van de 20ste eeuw. *Annie M.G.* werd door de VARA gepromoot door onder meer een postercampagne, radio- en tv-promo's, advertenties en een speciale tentoonstelling bij Beeld & Geluid in Hilversum. De serie haalde overigens, aan het begin van het nieuwe jaar, meteen prijzen binnen in de vorm van een aantal

Beeld & Geluid Awards. In oktober volgde de driedelige dramaserie *Den Uyl en de affaire Lockheed*, dat het verhaal vertelt van de spraakmakende affaire rond prins Bernhard vanuit het perspectief van premier Joop den Uyl. De serie werd extra onder de aandacht gebracht door middel van setbezoeken voor de pers, advertenties, internetbanners en een speciale voorvertoning in het Amsterdamse Ketelhuis, in aanwezigheid van cast en crew.

De reeks voor jong schrijf- en regietalent, *One night stand*, beleefde in 2010 zijn lustrum. Ook in deze vijfde editie zijn acht sprankelende televisiefilms van beginnende makers te zien. Daarnaast trad de VARA ook in 2010 op als coproducent van speelfilms die t.z.t hun televisiepremière bij de VARA zullen beleven. In 2010 ging het daarbij om *De laatste dagen van Emma Blank* (geregisseerd door Alex van Warmerdam met o.a. Marlies Heuer en Gene Bervoets), *Joy* (regie Mijke de Jong, met o.a. Samira Maas en Dragan Bakema) en *Schemer* van regisseur Hanro Smitsman met onder meer Gaité Jansen en Matthijs van de Sande Bakhuyzen.

Kennisquizen

Per seconde wijzer en *Twee voor Twaalf* zijn, sinds jaar en dag, niet meer weg te denken uit de totale programmering van de publieke omroep. Ook in 2010 stonden beide quizzen, gepresenteerd door respectievelijk Kees Driehuis en Astrid Joosten, garant voor mooie kijkcijfers.

Natuur en milieu

Op 10 oktober 2010 heeft de VARA, zoals al gezegd, ruim aandacht besteed aan de 10:10 klimaatcampagne, onder meer tijdens een anderhalf uur durende live uitzending gepresenteerd door Jeroen Pauw en Menno Bentveld. Doel was het terugdringen van onze CO₂-uitstoot met tien procent. Naast radiopromo's, internetbanners en advertenties werd een ludiek middel ingezet om het programma te promoten: een grote, 'levensechte' ijsbeer maakte een opvallende vaartocht door de Amsterdamse grachten om te wijzen op het wereldwijde klimaatprobleem.

Toen *Vroege Vogels* in 2009 extra gezicht kreeg door uitbreidingen op internet (onder andere met de weblog van Menno Bentveld en de veel bekeken 'Vogel Top 100'), bleek dat van zeer positieve invloed te zijn op het aantal bezoekers van de site en op hun waardering van wat daar wordt geboden. Dat succes is in 2010 duidelijk bestendigd. Helaas loopt niet altijd alles zoals gepland of gewenst: de herdoop van het blad *Grasduinen* in *Vroege Vogels Magazine* werd op het laatste moment door uitgeverij Sanoma afgeblazen (zie ook het hoofdstuk over de Uitgeverij).

De VARA zal echter in blijven zetten op het speerpunt natuur en milieu. Zo zal, mogelijk in 2011, ook vorm worden gegeven aan een idee dat in 2010 al grotendeels was uitgewerkt onder de naam *Gifkickers* en dat zich met name richt op jongeren.

Nieuwe media

Op het gebied van nieuwe media heeft de VARA in het afgelopen jaar een groot aantal vernieuwende projecten opgeleverd binnen de diverse vastgestelde innovatieve ontwikkelgebieden.

Eén van deze projecten is de Giel-App, een *community-building mobile application* die door de stuwende kracht van *personality* Giel Beelen, goed is ontvangen en wordt gebruikt. Een van de onderscheidende features in deze App is de live videostream die Giel zelf maakt. De gebruiker van de App krijgt via een zgn. *push-notification* een bericht wanneer er een nieuwe videostream beschikbaar is en zo kunnen gebruikers live op de mobiele telefoon meekijken in de wereld van Giel. De Giel-App is een 360 graden benadering van het merk Giel op 3FM. Het radioprogramma, de website, de uitzending op 101TV en de mobile-app zijn op elkaar afgestemd en vullen elkaar goed aan.

De VARA heeft met de ontwikkeling van *De Muziek Draait Door*-applicatie invulling gegeven aan de wens om binnen een merk een community op te bouwen rondom een sterke 'feature'. Deze ontwikkeling maakt het mogelijk om alle muziekovertredens uit *DWDD* terug te kijken. Het spreekt voor zich dat de kwaliteit van het videomateriaal zeer hoog is en de VARA-player zorgt voor een optimale muziekbeleving. In het komende jaar zal de VARA deze applicatie verder optimaliseren.

Ook nieuw in 2010 was de TV-widget van *Vroege Vogels*. Door goed te luisteren en te kijken naar het gedrag van een oudere zeer trouwe doelgroep hebben we ontdekt dat het delen en bekijken van kwalitatief hoogstaand fotomateriaal zeer wordt gewaardeerd. De vroege vogelaars zijn erg actief op fotografie-gebied en maken prachtige beelden van de natuur in al haar facetten. Door een speciale widget (een specifieke player) te ontwikkelen werd het mogelijk om in de hoogste kwaliteit - in een soort diaprojectie - deze foto's te bekijken op TV via de widget. Door de nadruk te leggen op de wens om diverse zaken rondom fotografie te delen (zelf foto's insturen, kijken naar andermans foto's en er commentaar op geven) is de *Vroege Vogels*-community verder gegroeid en wordt het merk meer gewaardeerd.

Onderscheidende innovaties op het gebied van techniek zijn toegepast in de *Kinderen voor Kinderen Karaoke*. Met de ontwikkeling van een zogenaamde 'motion detection' (een variant van de augmented reality) kunnen kinderen nu voor de webcam liedjes opnemen en tegelijkertijd middels beweging animaties aansturen die hun clip verrijken. Deze animaties worden vastgelegd in de opname en zijn later terug te kijken en ook weer door te sturen naar vriendjes en vriendinnetjes of te delen op de bekende sociale netwerken zoals Hyves.

Een ander goed voorbeeld van experimenteren met technische ontwikkelingen is de *live-commenting* toepassing bij *Pauw & Witteman* op Facebook. Kijkers kunnen nu tijdens een uitzending live op Facebook meekijken en commentaar geven op hetgeen ze zien en horen. Op die manier wordt TV-kijken een *social event* dat men samen met vrienden kan beleven.

Wat betreft verregaande ontwikkelingen op het gebied van *webonly content* is de online debat-site *Blikvoer.tv* verder in ontwikkeling. Op deze website worden wekelijks vooruitstrevende filmpjes geplaatst om discussie en debat onder jongeren uit te lokken.

Tot slot is de VARA in 2010 gestart met de ontwikkeling van een Social Video Player. Deze maakt het straks mogelijk om tijdens live uitzendingen gerelateerde content te raadplegen. Dat betekent dat men tijdens een interview met een actrice bijvoorbeeld de trailer van haar laatste film kan bekijken, haar CV kan raadplegen etc.

Radio-overzicht

Op *Radio 1* startte de VARA, zoals al gezegd, met het nieuwe *Degids.fm* dat Felix Meurders iedere werkdag presenteert. Het nieuwe programma heeft al snel een gevoel van vertrouwdheid en onmisbaarheid gegeven.

De zondagochtend was ook in 2010 VARA-ochtend met het radio-instituut *Vroege Vogels*. Op *Radio 1* bleef de VARA overigens ook deelnemen in *Argos*, hét radioprogramma waarin gedegen onderzoeksjournalistiek niet zelden zorgt voor opmerkelijk nieuws.

Op *Radio 2* bleef de VARA succesvol met het door Sander de Heer gepresenteerde ochtendprogramma *De Heer Ontwaakt!* terwijl Sara Kroos op zondagavond aanschoof voor het nieuwe *Sara op zondag*. Belangrijke peiler op *Radio 2* blijft VARA's *Spijkers met Koppen*, op zaterdag live vanuit Utrecht.

Op 3FM bleef en blijft Giel Beelen met *GIEL* de ongekroonde koning van de ochtend en zorgt Claudia de Breij op vrijdag, met *Claudia d'r Op*, voor opvallende cd's, live optredens en humor.

Op Radio 4 bleven de vertrouwde programma's *Componist van de Week* en *Pianistenuur* niet alleen zorgen voor prachtige muziek, maar ook voor boeiende muzikale duiding.

Tot slot was 2010 voor de VARA ook het jaar waarin zij zich profileerde met 'de betere muziek' op Radio 6 door de productie van maar liefst drie programma's: *Gieljazz* (waarin Giel Beelen de nieuwste 'hippere' jazz presenteert), *Sweet Soul Music* (met Leo Blokhuis, waarin soul in de breedste zin van het woord aan bod komt) en *Afslag Thunder Road* dat wordt gepresenteerd door Dolf Jansen onder de noemer 'van americana en alternative tot blues, jazz en soul'.

Het jaar in cijfers

Kijkcijfers

De belangstelling voor de VARA tv-programma's was in 2010 wederom groot en voldeed aan het beleidsvoornemen om het bereik op televisie (op kijkeraandeel) te bestendigen.

Gemiddeld keken er naar programma's van de VARA in 2010 13,4% van de mensen die op dat moment tv keken (= kijktijdaandeel). Relevant in de vergelijking met andere omroepen is de bijdrage van de VARA aan de totale belangstelling (= kijktijd) voor de publieke omroep. Dat resulteert in het volgende beeld.

Tabel 1: Aandeel per omroep in de kijktijd van de publieke omroep¹

Omroep	2009	2010
NOS	26,1%	32,6%
VARA	18,7%	15,2%
TROS	12,5%	10,9%
KRO	8,9%	8,2%
AVRO	7,8%	7,7%
NCRV	7,5%	6,4%
EO	7,1%	5,9%
NPS	3,1%	5,1%
VPRO	2,6%	2,6%
BNN	2,5%	2,2%
MAX	1,3%	1,5%
OVERIG	1,9%	1,7%
<i>Totaal</i>	100%	100%

De bijdrage van de VARA aan de totale belangstelling voor de publieke omroep (Nederland 1, 2 en 3) in het tijdvak tussen 18.00 en 24.00 uur bedroeg 15,2%. Dat is weliswaar minder dan vorig jaar, maar van de ledengebonden omroepen levert de VARA nog steeds het grootste aandeel.

De VARA moet alleen de (niet-ledengebonden) NOS voor zich laten gaan. Het hoge kijktijdaandeel van de NOS wordt trouwens mede veroorzaakt door het WK voetbal.

Ook wanneer gekeken wordt naar kijkdichtheid in het tijdvak 18.00 tot 24.00 uur scoort de VARA goed zoals uit Tabel 2 blijkt. Belangrijk hierbij is te vermelden dat de VARA deze kijkdichtheid realiseert met een groot aandeel informatieve programma's, daar waar de KRO en de TROS dit vooral realiseren met amuserende programma's en met series.

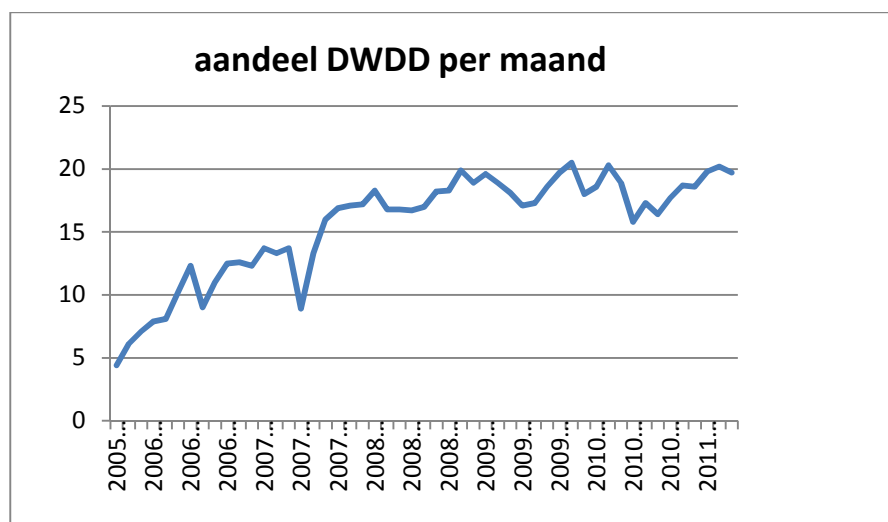
¹ De samenwerkingsprogramma's van de VARA zijn aan de VARA toegerekend.

Tabel 2: kijkdichtheid (18.00-24.00 uur)

Omroep	2009	2010
TROS	6,2	6,1
KRO	5,5	5
VARA	4,8	4,8
AVRO	4,5	4,1
MAX		3,5
NCRV	3,2	3,4
EO	3,8	3,3
WNL		3,2
BNN	2,3	2,3
POWNED		2,1
NPS/NTR	2,1	1,9
VPRO	1,7	1,8

Naar *De Wereld Draait Door* keken ook in 2010 veel kijkers. Het kijktijdaandeel bleef in de loop der jaren toenemen en lijkt zich in 2010 te stabiliseren zoals uit de grafiek in Figuur 1 blijkt.

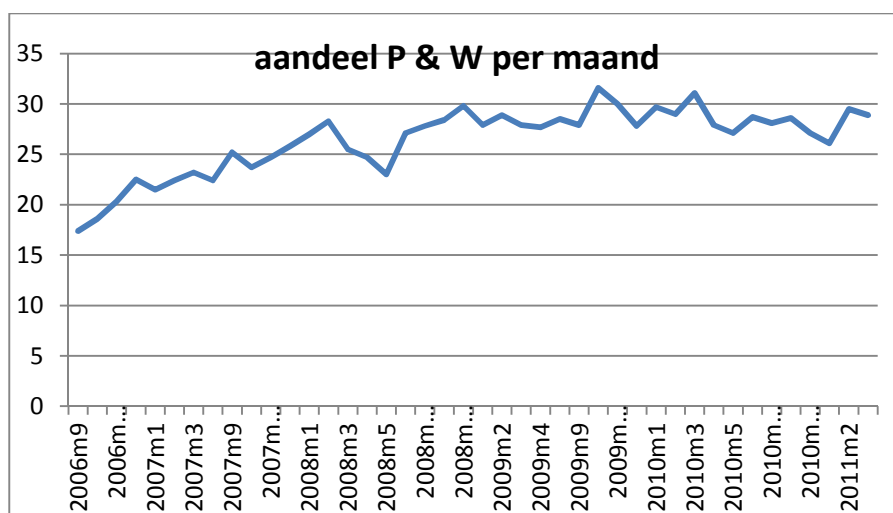
Figuur 1: Kijktijdaandeel DWDD



Van alle kijktijd naar Nederland 3 (tussen 18.00 en 24.00 uur) werd 'in het seizoen' (d.w.z. in de periode oktober – december 2010) een kwart besteed aan het bekijken naar *De Wereld Draait Door*, terwijl het programma 'slechts' een achtste (12%) van de zendtijd inneemt.

Ook voor *Pauw & Witteman* geldt dat er in 2010 weer veel mensen hebben gekeken. Het kijktijdaandeel stabiliseert zich in 2010 wat blijkt uit de grafiek in Figuur 2.

Figuur 2: Kijktijdaandeel Pauw & Witteman



Waardering

Waarderingscijfers kunnen soms moeilijk vergeleken worden. Het cijfer wordt berekend op basis van door kijkers gegeven ouderwetse schoolcijfers. 10= uitmuntend 1 = zeer slecht. Welke criteria de kijkers daarbij hanteren is onbekend. Voor sommigen zal de presentatie de doorslag geven, voor anderen de sfeer en voor derden de vraag of ze er iets van opgestoken hebben of erg om hebben gelachen. Daarbij komt dat niet alle programma's een waarderingscijfer krijgen. Programma's met een minder grote kijkersgroep worden niet gewaardeerd. Voor die programma's is het aantal waarnemingen (gegeven cijfers) te klein om een betrouwbare uitkomst te kunnen berekenen.

Wanneer gekeken wordt naar de gemiddelde waardering voor de programma's van de publieke omroep blijkt uit Tabel 3 dat die elkaar niet veel ontloopt. Die ligt voor de hele publieke omroep hoog. De gerapporteerde gemiddelde waardering van VARA programma's, 75, dat is 7,5 zonder komma, werd berekend over 850 programma's. Die van bijvoorbeeld de VPRO programma's, 77, over 95 programma's.

Tabel 3: Gemiddelde waardering van de programma's tussen 18.00 en 24.00 uur (*)

Omroep	Cijfer
VPRO	77
AVRO	76
EO	76
KRO	76
NPS/NTR	76
MAX	76
VARA	75
BNN	75
NCRV	75
TROS	74

(*) deze cijfers geven een indicatie – niet ieder programma krijgt een waarderingscijfer

Wanneer we naar onze eigen programma's kijken is het interessant om te weten welke programma's het best worden gewaardeerd, maar ook welke programma's het minder goed doen.

Tabel 4: Meest gewaarde programma's VARA

Programma	Cijfer
Najib Amhali, The best of	8,3
Deadline	8,1
Jochem Myjer, De rust zelve	8,1
Lenette van Dongen speelt Nike	8,0

Tabel 5: Minst gewaardeerde programma's VARA

Programma	Cijfer
Plien & Bianca, Wie dan allemaal	6,4
Kasper van Kooten, Veelvraat	6,7
Van Zon op Zaterdag	6,9
3FM Awards	6,9

Radio

In de beleidsvoornemens voor 2010 is ingezet op minimaal handhaving van de luistercijfers van de programma's *Vroege Vogels* op Radio 1, *Spijkers met Koppen* op Radio 2, *De Heer Ontwaakt!* op Radio 2 en *GIEL* op 3FM. In vergelijking met 2009 werd in 2010 een vergelijkbaar goed resultaat gerealiseerd. Hierbij kan worden aangetekend dat ten opzichte van 2009 de luisterdichtheid gemiddeld licht steeg en het aandeel licht daalde. De genoemde VARA-programma's overstijgen alle de gemiddelde luisterdichtheid van de zenders waarop deze programma's worden uitgezonden en dragen daarmee in sterke mate bij aan het realiseren van de kwantitatieve doelstellingen van de zenders.

In de Tabel 6 is het bovenstaande terug te vinden.

Tabel 6: Luistercijfers

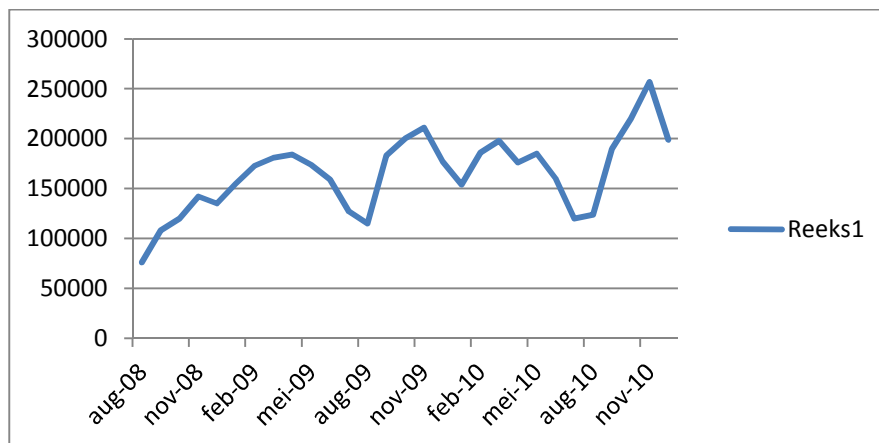
		Luisterdichtheid 2009	Absoluut 2009	Luisterdichtheid 2010	Absoluut 2010
Radio 1	Vroege Vogels	2,4	336.500	2,3	325.500
Radio 2	De Heer Ontwaakt!	2,0	279.333	1,8	253.333
	Spijkers met Koppen	2,7	382.000	2,9	408.000
3FM	GIEL	2,5	354.500	2,7	376.750

Internet

In 2010 realiseerde de VARA wederom een groei in haar bereik op internet en in november 2010 werd het recordaantal van meer dan 7,5 miljoen unieke bezoekers per maand bereikt. Gemiddeld wordt de VARA via internet maandelijks door ruim 5 miljoen mensen bezocht.

Ook wanneer we kijken naar het aantal internetbezoekers per dag valt in de grafiek in Figuur 3 op dat ook dit aantal nog steeds toeneemt (met een voorlopige piek in het najaar van meer dan 250.000 unieke bezoekers per dag).

Figuur 3: Internetbezoekers per dag



Kortom...

We kunnen vaststellen dat de VARA ook in 2010 zeer aanwezig was op radio en tv en garant stond voor een mix van programma's die meer doen dan 'enkel' informeren of amuseren.

De VARA was (en is) duidelijk herkenbaar, opererend vanuit haar missie, bij zowel het signaleren van misstanden of het duiden van maatschappelijke ontwikkelingen (van *De Ombudsman* tot *Uitgesproken VARA*), bij het voeren van gesprekken en het stimuleren van het debat over de onderwerpen die ertoe doen (van *Pauw & Witteman* en *De Wereld Draait Door* tot *Spijkers met Koppen* en *joop.nl*), bij amuseren zonder de inhoud te vergeten (van *GIEL* tot *Gedoog Hoop & Liefde!*) en bij het produceren van belangwekkend tv-drama (van *Annie M.G.* tot *Den Uyl* en *de affaire Lockheed*) -

Bij dat alles verliest de VARA de nieuwste ontwikkelingen op mediagebied allerminst uit het oog en speelt zij op het internet een meer dan belangrijke rol. Het aantal bezoekers blijft stijgen en of het nu gaat om de themakanalen (*HumorTV* en *Consumenten24*), om de debatsite *joop.nl*, om de jongerensite *Blikvoer* of om de talrijke aan programma's gerelateerde sites – de VARA is op het internet aanwezig op een manier zoals dat van een omroep anno 2011 mag worden verwacht.

UITGEVERIJ

De Uitgeverij heeft in 2010 geïnvesteerd in het optimaliseren en verbeteren van haar uitgaven VARAgids en Kassa Magazine. Dit heeft erin geresulteerd dat zowel de VARAgids als Kassa Magazine nog meer hun 'eigen gezicht' hebben gekregen; Kassa Magazine door een ingrijpende restyling en de VARAgids door de opvallende campagne rond het thema 'Een Andere Kijk', waarin een rode bril figureerde als metafoor voor het positief progressieve karakter van de gids.

Ondanks de teruglopende inkomsten vanwege de daling van het aantal abonnementen op de VARAgids in 2010 kunnen we toch vaststellen dat er het resultaat voldoet aan de verwachtingen. De oplagedaling van de VARAgids blijft binnen de hiervoor geformuleerde doelstelling en dat is in een zo sterk dalende markt een goede prestatie te noemen. Ook de prestatie van Kassa Magazine is goed met een toename van het aantal abonnees met bijna 10.000 tot 13.500. Natuurlijk blijft de oplage van met name de VARAgids de aandacht houden.

De VARAgids

De markt voor programmabladen daalde, ook in 2010, sterker dan andere tijdschriftcategorieën. Dat is met name te wijten aan de toenemende substitutie van internet en elektronische programmagidsen. Het segment wordt daarnaast ook steeds prijsgevoeliger door, bijvoorbeeld, de vele prijsacties in de losse verkoop. Daarbij komt dat het vrijgeven van programmagegevens voor dagbladen inmiddels een feit is en dat de discussie nu gaat over de condities waartegen dat zou moeten gebeuren.

Voor de VARAgids was de daling conform de verwachting. De doelstelling op het gebied van abonnees is bijna gehaald. De losse verkoop laat helaas nog wel een grote afname zien, waarbij het goed is te constateren dat deze daling stabiel is ten opzichte van 2009. Van andere programmabladen blijkt de daling in 2010 groter.

Inhoudelijk wil de VARAgids zich profileren als crossmediale kwaliteitsgids. Zijn unieke karakter, plus het feit dat hij niet alleen in printvorm te krijgen is maar bijvoorbeeld ook via de iPhone, vormden de basis van de 'Andere Kijk'-campagne die 'gedragen' werd door onder meer een aantal bekende VARA-presentatoren. De rode zonnebril die in de campagne centraal stond, is bij gelegenheid van diverse evenementen (waaronder de Uitmarkt in Amsterdam) gesampeld.

Ook zijn rondom de VARAgids (opnieuw) initiatieven ontwikkeld zoals de tweede editie van de uitreiking van de *Sonja Barend Award* voor het beste televisie-interview aan Clairy Polak, het vernieuwde 'mijnVARA'-katern, het samen met Pathé georganiseerde filmfestival voor de betere film, de eenmalige DWDD-special én elke avond een live twitterdienst waarbij redacteurs tv-tips geven.

Lezersonderzoeken maken duidelijk dat de VARAgids door de lezers hoog wordt gewaardeerd met een 7,8 als rapportcijfer. Maar omdat alles altijd beter kan, is ook in 2010 op onderdelen aan het blad gesleuteld.

Zo werd de omloop van het ledenkatern Uitgesproken naar 'mijnVARA' in maart gerealiseerd. Daarnaast blijft het doel om de VARAgids opener en toegankelijker te maken voor potentiële nieuwe kopers. Hiertoe is een nieuw coverbeleid ontwikkeld en is een aantal ingrepen doorgevoerd om de redactionele artikelen nog meer 'gidsend' te maken. De nieuwe hoofdredacteur zal deze koers in 2011 verder uitbouwen.

Naast de 'gewone' nummers brengt de VARAgids met enige regelmaat ook themanummers. Zo werden in 2010 VARAgidsen gemaakt rond onder meer de thema's:

- Reizen
- Groen
- Gezondheid
- Goede doelen
- Gay!
- 85 jaar VARA

Daarnaast heeft de VARAgids ook in 2010 weer speciaal voor VARA-leden voorpremières van kwaliteitsfilms georganiseerd en is er, samen met de afdeling Communicatie & Marketing, een loyaliteitsplan opgesteld waarbij VARA-leden en abonnees van de VARAgids worden beloofd voor hun trouwe lidmaatschap.

Met het oog op de abonneewerving zijn eind 2010 ook extra acties georganiseerd, waaronder het bellen van ondersteunende leden, een insertactie in meerdere tijdschriften en het benaderen van 'oude' bedankers. Het effect van de extra marketing inspanning zal in 2011 zichtbaar zijn; er lijkt alvast sprake van een duidelijke kentering in het aantal nieuwe abonnees dat wordt geworven, waarbij overigens afgewacht zal moeten worden of dit zal leiden tot vaste abonnees.

Daarnaast was in 2010 de verdere crossmediale uitbouw van de gids op iPhone, internet, iPad en Twitter van groot belang.

Ten slotte is het vermelden waard dat de VARAgids in 2010 een nieuw gezicht heeft gekregen in de vorm van de nieuwe hoofdredacteur Cécile Koekoek die per 1 december Chris Buur opvolgde, die naar de Volkskrant vertrok.

Kassa Magazine

In de zomer van 2010 verscheen Kassa Magazine in een vernieuwde uitgave. De structuur van het blad werd aangepast en de inhoud nóg beter afgestemd op de doelgroep.

Een niet onbelangrijke aanpassing was de opmaak van de cover. Zo worden producten die in het blad worden getest verwerkt in het coverbeeld. Samen met het covermodel levert dat een uitstraling op die goed bij Kassa past: het prikkelt, informeert en is niet bang voor een knipoog. Daarnaast blijft de vormgeving op belangrijke onderdelen aansluiten bij de vormgeving van *Kassa* op televisie en op de website.

Kassa Magazine is het aan z'n stand – en afkomst – verplicht om in alle opzichten betrouwbaar te zijn. Het blad wil iedere uitgave opnieuw eerlijk en controleerbaar zijn en correct informeren. Kassa Magazine is kortom *het vakblad voor consumenten* en bedoeld voor mensen die bewust willen consumeren en op de hoogte willen zijn van consumentenrechten.

En deze aanpak heeft duidelijk vruchten afgeworpen. Zo kon Kassa Magazine zich in 2010 verheugen op bijna 10.000 nieuwe abonnees. Het aantal abonnees stond eind 2010 op 13.500, waarmee een mooie basis is gelegd voor de benodigde oplage die in 2011 gerealiseerd moet worden om kostendekkend te zijn.

Inmiddels hebben ook zo'n 60.000 abonnees van de VARAgids een gratis exemplaar van Kassa Magazine in de bus gekregen, vergezeld van een aantrekkelijk abonnement-aanbod.

Nieuwe producten

De introductie van een tweede gids (bijvoorbeeld een goedkope variant) vergt een enorme investering, met een, gezien de marktomstandigheden, zeer groot risico. Het

segment daalt en wordt daarnaast ook steeds prijsgevoeliger zodat een relatief hoge oplage moet worden gerealiseerd om break-even te 'draaien'.

Daarom is er in 2010 voor gekozen om een test te doen met een VARAgids-special, naar aanleiding van het jubileum van *De Wereld Draait Door*. Het resultaat was een mooi blad met helaas tegenvallende resultaten.

Daarnaast is een plan uitgewerkt voor een VARAgids-applicatie voor de iPad. Dat laatste vormt mogelijk een winstgevend extra distributiekanaal zonder dat er te grote financiële risico's worden genomen.

Door een wisseling in de wacht bij Sanoma Uitgevers werd het omdopen van het blad *Grasduinen* in *Vroege Vogels Magazine*, tot grote teleurstelling van de VARA, zeer onverwacht afgeblazen. Dat betekent echter niet dat de VARA Uitgeverij niet nadenkt over en werkt aan mogelijke nieuwe titels. Zo zullen we bijvoorbeeld de opzet voor een speciaal quizblad in 2011 verder uitwerken.

Sales

De entertainmentmarkt heeft in 2010 opnieuw forse dalingen laten zien. In totaal besteedden consumenten in 2010 bijna honderd miljoen euro minder aan de aanschaf van muziek, films, televisieseries en games. Ook de afdeling Sales merkt deze terugloop door de afnemende afzet van dvd's en cd's, de steeds kortere levenscyclus van de producten en de enorme prijserosie voor nieuwe uitgaven.

Ondanks het feit dat in 2010 met grote frequentie nieuwe titels (in totaal 35) aan de catalogus werden toegevoegd, is door de sterk verslechterde marktomstandigheden in de afzet van cd's en dvd's echter een lagere omzet gerealiseerd ten opzichte van het voorgaande jaar. Om dezelfde reden is besloten om de voorraad gereed product te herwaarderen wat uiteindelijk tot een negatief resultaat leidt in dit segment.

Vermeldenswaardige nieuwe titels zijn het *Mereldagboek* en dvd's van *De Wereld Draait Door*, *De Onrendabelen*, *Den Uyl en de affaire Lockheed*, *Mannen*, *het allerbeste* en *Deadline 2*.

Opvallend in 2010 was de verkoop van de tv-serie *Deadline 2* aan Rusland. Daarnaast werd opnieuw een aantal afleveringen van *ZEMBLA* verkocht aan de VRT terwijl op de B2B-markt een aantal *Kinderen voor kinderen*-producten tot nieuwe exploitatiemogelijkheden leidden. Daarbij valt te denken aan een reisspel dat we samen met Jumbo ontwikkelden en aan de licentie van de merknaam aan een speciale karaokespeler.

De VARA-muziekuitgeverij kreeg eind 2010 meer gestalte door een overeenkomst aan te gaan met een nieuwe partner wiens muziekbibliotheek op een aantrekkelijke manier ook beschikbaar komt voor de VARA. Dit heeft in 2010 nog geen substantiële inkomsten opgeleverd, maar de verwachting is dat dit op termijn wel het geval zal zijn.

Kortom...

Voor de VARA-uitgeverij geldt dat in 2010 een aantal belangrijke doelstellingen is gerealiseerd. De financiële doelstellingen zijn gehaald en de begrootte doelstelling voor de abonneeoplage is bijna gerealiseerd, waarbij het nieuwe werfbeleid in 2011 pas echt zijn vruchten zal afwerpen. Ook doelstellingen die varieerden van een nieuw coverbeleid bij de VARAgids tot het produceren van gids-themanummers, van de campagne 'Een Andere Kijk' tot de *mijnVARA*-pagina's in de gids, van de hogere oplage van *Kassa Magazine* tot de aanzienlijke uitbreiding van de VARA-catalogus zijn gerealiseerd. De geplande samenwerking met Sanoma Uitgevers kon helaas geen doorgang vinden. Daarentegen is er al wel een plan van aanpak ontwikkeld voor een (betaalde) uitgave op de iPad van de VARAgids.

COMMUNICATIE & MARKETING

Ook in 2010 waren de kernactiviteiten op het terrein van Communicatie & Marketing gericht op een duidelijke positionering en profilering van de VARA als organisatie en van haar verschillende merken en speerpunten. Daarbij lag in het begin van 2010 extra nadruk op het vijfjarig bestaan van *De Wereld Draait Door* en later in het jaar op de in- en externe campagne rond het 85-jarig jubileum van de VARA.

De communicatie- en marketingactiviteiten liggen grotendeels in het verlengde van de programma's en de internetprojecten van de VARA, maar hebben óók betrekking op de totale organisatie en haar missie. De VARA wil mensen betrekken bij de samenleving en de cultuur én hen uitdagen om een mening te vormen en alert te blijven op wat de kwaliteit van het bestaan (niet alleen in Nederland, maar ook daarbuiten) kan aantasten of verruimen.

Dat kreeg in 2010 voor de afdeling onder meer vorm door haar aandeel in het debat over onderzoeksjournalistiek naar aanleiding van het 15-jarig bestaan van *ZEMBLA*, door de betrokkenheid bij het Amsterdam Comedy Festival én door de intensieve samenwerking met Amnesty International rond het Movies that Matter Filmfestival in Den Haag.

Naast een drukbezochte perspresentatie van het seizoen 2010-2011 in de nieuwe *Pauw & Witteman*-studio op het Amsterdamse Westergasfabriek-terrein, de introductie van de nieuwe VARA-presentatoren Lisa Wade (*Vroege Vogels*) en Brecht van Hulten (*Kassa*), de continue stroom van perscontacten met betrekking tot de (reguliere) VARA-programmering, de planning en begeleiding van honderden interviews met presentatoren en programmamakers én de afhandeling van duizenden mails en brieven van kijkers, werden in 2010 voor een groot aantal aan VARA-producties gelieerde promotieactiviteiten ondernomen. Een aantal daarvan is al genoemd in het hoofdstuk 'Televisie, Radio en Nieuwe Media'.

Daarnaast werd dit jaar ook extra ingezet op een aantal aangekochte programma's die bijdragen aan de profilering van de VARA, zoals de spraakmakende sir David Attenborough-documentaire *How many people can live on planet earth*, de Amerikaanse documentaire *The Cove* (winnaar van de IDFA 2009 Audience Award) over de gruwelijke dolfijnenjacht in Japan, en de al even spraakmakende Amerikaanse dramaserie *Mad Men*. Ter promotie van deze laatste werd een speciale middag in Pakhuis De Zwijger in Amsterdam georganiseerd, met een expositie van Amerikaanse reclamecampagnes uit de jaren '60, sprekers uit de Nederlandse reclamewereld en een sneak-preview van de eerste afleveringen van seizoen 2.

In april 2010 bracht de VARA overigens ook nog de Amerikaanse documentaire *Deliver us from Evil*, over slachtoffers van seksueel misbruik door kerkelijke gezagsdragers. De uitzending van deze documentaire werd gepromoot door een advertentiecampaigned in landelijke dagbladen.

Ook de promotie van de nieuwe GIEL-applicatie voor iPhone- en Android-toestellen kreeg de nodige aandacht. Deze applicatie zorgt ervoor dat alles wat Giel Beelen met zijn eigen mobiele telefoon filmt, door zijn fans direct te volgen is.

Samen met anderen

In 2010 was de VARA wederom mediapartner van het Movies that Matter Filmfestival van Amnesty International. Gedurende de festivalweek (in maart) bracht de VARA een aantal films en documentaires op televisie, waaronder de winnaar van de VARAgids Publieksprijs 2009 *Tibet in Song*.

Menno Bentveld presenteerde de openingsavond van het festival in het Filmhuis in Den Haag en VARAgids-hoofdredacteur Chris Buur reikte de VARAgids Publieksprijs uit. Aan deze publieksprijs is een geldprijs van vijfduizend euro gekoppeld als stimulans voor een

nieuwe productie. Ondersteuning van de activiteiten van Amnesty International past bij de identiteit van de VARA en is een van de manieren waarop onze betrokkenheid tot uiting wordt gebracht. VARA-leden konden met korting het Festival bijwonen.

In het seizoen 2009 – 2010 organiseerde de VARA voor de twaalfde keer de scholierendebatcompetitie *Op weg naar Het Lagerhuis* (OWNHL). Dit jaar namen 203 middelbare scholen en 2.300 scholieren (van 12 t/m 18 jaar) deel aan het evenement. *Op weg naar Het Lagerhuis* blijkt onverminderd een uitstekende formule om scholieren te laten debatteren en na te laten denken over uiteenlopende, actuele onderwerpen. Overigens werkte de VARA bij OWNHL ook nu weer samen met een aantal partners. Dat betreft organisaties waarmee ook de voorgaande jaren is samengewerkt zoals de Nationale Jeugdraad en de 12 Nederlandse provincies én nieuwe partners zoals uitgeverij ThiemeMeulenhoff, het Trimbos Instituut en Change for Children.

En dan zijn er uiteraard nog de eenmalige evenementen waarmee de VARA zich profileert zoals het media-event 'De digitale omroep' van VARA's Nieuwe Media-afdeling in het Ketelhuis in Amsterdam (in januari 2010, over het digitale medialandschap nu en in de toekomst) en het rechtstreekse verslag (samen met de AVRO, VPRO en NTR, op 22 november 2010) van de manifestatie *Leve de beschaving* in de Heineken Music Hall in Amsterdam. *Leve de beschaving* stond in het teken van de aangekondigde bezuinigingen op kunst en cultuur en werd geïnitieerd door Freek en Hella de Jonge, in samenwerking met FNV KIEM en Mojo Concerts.

Het loyaliteitsprogramma

In 2010 lag ook een belangrijke focus op het brengen van eenheid in de diverse kanalen, middelen en activiteiten die worden ingezet in het kader van het VARA-loyaliteitsprogramma.

De VARA ontwikkelt veel activiteiten voor haar leden, maar de zichtbaarheid hiervan kan (altijd) geoptimaliseerd worden. De respons op de loyaliteitsacties was ook in 2010 aanzienlijk. Maar liefst 30.000 VARA-leden reageerden op de mogelijkheid speciale VARA-bijeenkomsten bij te wonen, kans te maken op boeken en dvd's, programma's bij te wonen en/of speciaal georganiseerde previews van actuele films in vele plaatsen in het land bij te wonen. Dit aantal was weliswaar iets lager dan in 2009, maar dat had voornamelijk te maken met de beperkte capaciteit om previews te organiseren in de zomermaanden en met lagere verschijningsfrequentie van '*mijnVARA*' t.o.v. *Uitgesproken* in de VARAgids.

In 2011 zal het loyaliteitsprogramma overigens een verdiepingsslag ondergaan om nog beter in te kunnen spelen op de wensen van onze leden.

Zoals elders in dit jaarverslag al gemeld, werd het *Uitgesproken*-katern, dat verscheen in het hart van de VARAgids, vervangen door het *mijnVARA*-katern. In nauwe samenwerking met afdeling Nieuwe Media is de website mijnVARA.nl in functionaliteiten uitgebreid. Door interviews, polls en achtergronden toe te voegen, werd de site interessanter voor de bezoekers.

De nieuwsbrief *Uitgesproken* is in 2010, net als de printversie en de ledensite, ook omgedoopt in *mijnVARA*. Sinds september 2010 is de frequentie van de online nieuwsbrief verhoogd naar 1 x per week (dit was 1 x per 2 weken) en in combinatie met promotie-acties in de print versie van *mijnVARA* is het bereik in korte tijd vervijfvoudigd. Daarnaast is de inhoud verder aangescherpt en worden de acties en aanbiedingen afgewisseld met polls, achtergrondverhalen en exclusieve interviews.

Kortom...

De VARA kan, wat betreft 2010, terugzien op een publicitair geslaagd jaar. De winterperspresentatie, de grote dramaseries en belangrijke eenmalige producties genereerden een grote hoeveelheid (positieve) publiciteit dat er, samen met een aantal

betaalde campagnes, voor zorgden dat de VARA en haar programma's continu onder de aandacht kwamen.

Ook waar het gaat om ledenwerving en -behoud zijn we tevreden. Dit neemt niet weg dat we onder ogen moet worden gezien dat het voor velen steeds minder voor de hand ligt om lid te worden van een omroep en er in de toekomst harder zal moeten worden gewerkt om het ledental te houden op een peil dat de VARA waardig is. Dit is ook voor de jaren tot aan de nieuwe concessie in 2016 de inzet, alsmede het verder uitbouwen van het in 2010 geïntroduceerde *mijnVARA*-platform als middel tot behoud van leden.

RAAD VAN TOEZICHT

Dit hoofdstuk van het jaarverslag valt onder verantwoordelijkheid van de RvT

Algemene taak en voornaamste activiteiten in 2010

De Raad van Toezicht (RvT) is krachtens de statuten van de VARA belast met het toezicht op en de controle van het bestuur. Daarnaast heeft de raad tot taak de Verenigingsraad (VR) te adviseren, in het bijzonder over de financiële en beleidsmatige jaarstukken. Ook adviseert de raad het bestuur, gevraagd en ongevraagd. Conform de richtlijnen ter bevordering van goed bestuur bij publieke omroepinstellingen stellen de leden van de RvT zich daarbij onafhankelijk en kritisch op.

In 2010 vergaderde de RvT negen keer met het bestuur volgens een vergaderschema dat is gekoppeld aan de planning- en controlecyclus van de omroep. Ook namen leden van de raad deel aan de vergaderingen van de VR, commissies van de VR en aan andere formele en informele bijeenkomsten binnen de VARA, zoals de viering van het 85-jarig jubileum. De auditcommissie van de RvT besprak de jaarstukken met de verantwoordelijk bestuurder en accountant. De werkgeverscommissie heeft in 2010 regelmatig gesprekken gevoerd met zowel het voltallige bestuur, als met de individuele bestuursleden afzonderlijk over de inrichting en het functioneren van het bestuur. Met de Ondernemingsraad wordt overleg gevoerd volgens een in 2006 afgesproken werkwijze. De OR heeft zijn inbreng bij die RvT-vergaderingen waarin begroting en beleidsplannen aan de orde zijn, alsmede bij de behandeling van het jaarverslag en de jaarstukken.

Toezicht en advies

De raad heeft in 2010 intensief gesproken met het bestuur over de positionering en het strategische beleid van de omroep. De raad toetst de resultaten aan de missie van de omroep en de concrete beleidsvoornemens die in de beleidsmatige begroting 2010 werden gepresenteerd.

Ingrijpende veranderingen

Het jaar 2010 is gekenmerkt door ingrijpende veranderingen in omroep-land, grotendeels het gevolg van de politieke koerswisselingen. De raad constateert dat met de uitkomst van het door de minister van OC&W begin 2010 in gang gezette onderzoek naar de toekomst van de omroepen, als gevolg van het regeerakkoord van het Kabinet Rutte-Verhagen, niets is gedaan. Dit jaar moest het bestuur daarom snel schakelen. De RvT onderschrijft het uitgangspunt van het bestuur dat de omroepen gezamenlijk moeten optrekken voor een gemeenschappelijk doel, namelijk een pluriforme publieke omroep, van en voor iedereen. Sterke omroepverenigingen met een herkenbare maatschappelijke en levensbeschouwelijke identiteit verschaffen hiervoor de noodzakelijke maatschappelijke legitimatie. De raad heeft als randvoorwaarde voor de inrichting van een nieuw omroepbestel geformuleerd dat de missie van de VARA als onafhankelijke en progressieve omroep duidelijk herkenbaar moet blijven in de nieuwe configuratie van een kleiner aantal omroepen zoals de minister van OC&W voor ogen staat.

Samenwerking BNN en VPRO

Om deze reden is de raad positief gestemd over het initiatief van het bestuur om verkennende gesprekken te voeren met BNN. De raad hoopt, dat een programmatisch-inhoudelijke meerwaarde kan worden bereikt door deze bundeling. De raad heeft aangegeven ook in gesprek te willen blijven met de VPRO. Hij heeft het bestuur verzocht om de bestaande programmatische samenwerking te continueren en de mogelijkheid open te houden dat de VPRO zich op enigerlei wijze bij de nieuwe organisatie voegt.

De Volkskrant

Eind 2009 hebben de Volkskrant en de VARA een intentieverklaring getekend, mede tegen de achtergrond van de aanbevelingen van de Tijdelijke Commissie Innovatie en Toekomst Pers. De raad betreurt het dat de overeenkomst niet is gecontinueerd en er in de praktijk weinig terecht is gekomen van de voornemens inzake een gezamenlijke multimediale nieuwsproductie en buitenlandrubriek. Desalniettemin adviseert de raad gesprekken te blijven voeren met potentiële samenwerkingspartners om het geprofileerde aanbod van de VARA te versterken, niet alleen met uitgeverijen, maar ook met maatschappelijke organisaties.

Programmering

De kerntaak van de VARA is het ontwikkelen en uitzenden van media-aanbod voor de diverse platforms (radio, televisie, internet, digitale kanalen en print). De RvT bespreekt dit onderwerp op hoofdlijnen met het bestuur, maar bemoeit zich niet met de inhoud van de afzonderlijke programma's.

De VARA is sterk in programmaontwikkeling, komt met crossmediale innovaties en weet deze programma's ook te plaatsen op de verschillende netten. De raad complimenteert bestuur en medewerkers met het succesvolle seizoen 2009/2010. Met diverse programma's heeft de omroep het 'verschillige' imago versterkt. Wel vindt de RvT het storend dat programma's van één omroep op verschillende netten tegenover elkaar worden gezet.

In het jaar waarin nieuwe omroepen aan de publieke omroep zouden worden toegevoegd, streefde de VARA naar een bestending van het bereik in het seizoen 2008/2009, zowel op radio als tv. De realisatie van deze doelstelling is terug te lezen in het hoofdstuk over Radio, Televisie en Internet, als ook bijgevoegde tabel over de realisatie van de doelstellingen. Deze bereikcijfers geven een globale indruk van de prestaties van de omroep. De RvT adviseert meer kwantitatieve streefcijfers op te nemen opdat het omroepbedrijf beter worden gestuurd en beoordeeld.

Vereniging

De RvT heeft diverse keren zijn zorg uitgesproken over de achterblijvende ontwikkeling van het ledental. In het seizoen 2008-2009 is met het oog op de nieuwe concessieperiode een intensieve ledenwerfactie gehouden die vruchten heeft afgeworpen, maar per saldo is de dalende trend niet gekeerd. Deze trend staat in contrast met de goede kijkcijfers en de grote waardering voor de programma's. Ondanks het feit dat het ledental op korte termijn weinig relevantie heeft voor het verkrijgen van omroepmiddelen, heeft de raad het bestuur bij de behandeling van de begroting 2010 geadviseerd toch een wervingsplan voor nieuwe leden te ontwikkelen. Dat plan is vanwege de drukke beleidsagenda niet tot volle wasdom gekomen; wel zijn de bestaande activiteiten gecontinueerd en enkele nieuwe initiatieven genomen; de dalende tendens is echter vooralsnog niet gestopt. Dit baart de RvT zorgen, vooral ook in het licht van de samenwerking in omroep land. Om deze reden heeft de RvT voorgesteld in 2011 eventuele meevallers aan te wenden voor ledenwerving.

Financiën

De RvT heeft zich in 2010 gebogen over het gevoerde financiële beleid in 2009. De VARA heeft dat jaar afgesloten met een positief resultaat. De auditcommissie en de RvT zijn van oordeel dat het bestuur een solide financieel beleid heeft gevoerd.

De RvT heeft zich door bestuur en accountant laten informeren over de financiële en andere risico's die het VARA-bedrijf loopt. Deze variëren van een ICT-systeem-crash tot faillissement van de vermogensbeheerder. De belangrijkste risicofactor is echter een eventuele terugval in middelen voor het maken van programma's. De VARA heeft dit risico tot aanvaardbare proporties teruggebracht door een optimale mix van vaste en

tijdelijke personeelscontracten te maken die het mogelijk maakt de personele omvang af te stemmen op de hoeveelheid werk.

De RvT onderschrijft de suggestie van de accountant, dat het beter zou zijn om de maximering van de programmareserve niet langer te koppelen aan het normbudget, maar aan het werkelijke budget (in 2009 132% van het normbudget), opdat financiële risico's gemakkelijker kunnen worden afgedekt. Een en ander zou moeten worden afgestemd met de NPO.

De begroting 2010 was de eerste begroting waarin zowel de uitbreiding van het aantal zendgemachtigden als overheidsbezuinigingen moesten worden opgevangen. De RvT is van oordeel dat het bestuur op adequate wijze heeft ingespeeld op de teruglopende middelen. Er is kritisch gekeken naar het kostenniveau van de programmaproductie, realistische taakstellingen zijn opgelegd aan de Uitgeverij en er is bezuinigd in de ondersteuning. De RvT ondersteunt deze aanpak, maar heeft het bestuur wel verzocht in kaart te brengen wat de nu te voorziene financiële beperkingen betekenen voor de realisering van de missie.

Beloningsbeleid

De RvT heeft ingestemd met het voornemen van het bestuur om twee presentatoren van de VARA bij het bestuur van de NPO voor te dragen voor een beloning die uitgaat boven het maximum volgens het Beloningskader Presentatoren in de Publieke Omroep (BPPO). Het NPO-bestuur heeft de voorstellen gehonoreerd, mits de VARA het meerdere betaalt uit eigen middelen.

De Commissie Integriteit Publieke Omroep (CIPO) heeft in september 2010 de Monitor Naleving Gedragscode 2008-2009 gepubliceerd. De VARA leeft de richtlijnen goed na, zo heeft de RvT op basis van de monitor kunnen vaststellen. Waar verbeteringen mogelijk waren, heeft het bestuur de VARA-gedragscode aangepast en het toezicht erop verscherpt. Zorg geeft alleen het diversiteitsbeleid. Het bestuur heeft enkele nieuwe werkvormen beproefd om Nederlanders van buitenlandse herkomst te werven en te behouden voor de omroep. De resultaten hiervan moeten worden afgewacht.

Samenstelling, evaluatie en werkwijze van bestuur en RvT

Bestuur

In 2010 heeft de RvT, en in het bijzonder de werkgeverscommissie, regelmatig overleg gevoerd met voorzitter Cees Korvinus en bestuurder Mark Minkman over de invulling van de bestuursfuncties. Na overleg met de werkgeverscommissie en de voltallige RvT heeft Cees Korvinus het besluit genomen terug te treden. Een en ander heeft hij 8 februari 2011 bekend gemaakt. De RvT is Cees Korvinus erkentelijk voor zijn inzet en loyale opstelling.

Raad van toezicht

In april 2010 heeft de Verenigingsraad op voordracht van de RvT en het bestuur twee nieuwe leden benoemd en één lid voor de periode van één jaar toegevoegd aan de RvT met de bedoeling dit lid in de voorjaarsvergadering van 2011 te benoemen tot lid. Deze leden zijn geselecteerd aan de hand van een geactualiseerd profiel. De raad is versterkt met leden die expertise hebben op het terrein van crossmediaal uitgeven, marketing en communicatie. Voorts heeft de raad een voorzitter kunnen benoemen die een ruime politiek-bestuurlijke kennis en ervaring heeft.

De raad heeft afscheid genomen van Cees Waal en Ferd Crone, die beiden gedurende lange tijd hun goede bijdragen hebben geleverd.

Eind 2010 heeft de RvT een zelfevaluatie uitgevoerd. De raad functioneerde op dat moment pas een half jaar in zijn nieuwe samenstelling en zal nog in zijn rol groeien. De raad is voornemens proactief toezicht uit te oefenen, een constructief klankbord voor het

bestuur te zijn en zijn adviserende functie in de richting van de VR te intensiveren via formele advisering aan en een meer intensieve communicatie met de Verenigingsraad.

De Raad van Toezicht kent gedurende 2010 de volgende samenstelling:

Dhr. C.J.D. Waal (voorzitter tot 24 april 2010), Leiden
Dhr. R. Koole (voorzitter per 17 juni 2010), Oegstgeest
Dhr. J. Bruins, Den Haag
Dhr. F.J.M. Crone (tot 24 april 2010), Leeuwarden.
Mevr. V. Dalm (vanaf 24 april 2010), Amsterdam
Dhr. J. Driessen (toegevoegd vanaf 24 april 2010), Amersfoort
Mevr. A.M. de Groot, Vogelenzang
Mevr. G.J.J. Prins, Utrecht
Dhr. Th.H. Roes (vicevoorzitter), Leiden
G. Th. den Uyl, Odijk

Jaarrekening 2010

Verslag van het bestuur

Hierbij treft u de jaarrekening 2010 van omroepvereniging VARA aan. Deze inleiding is het compacte verslag van het bestuur bij de financiële cijfers over 2010. In 2010 kwam het exploitatieresultaat uit de bedrijfsvoering uit op een overschot van 0,1 mln. Het jaar 2009 werd afgesloten met een overschot van ruim 1,7 mln. Per saldo een verslechtering van het resultaat van € 1,6 mln. De voornaamste oorzaken daarvan zijn.

- Het resultaat wordt in belangrijke mate beïnvloed door inzet van het surplus op de programmareserve. Met de raad van bestuur is afgesproken dat in 2010 € 0,7 mln vanuit de reserve wordt ingezet. In 2009 was dat nog € 1,9 mln. Een afname dus van € 1,2 mln. Conform vigerende regelgeving is deze post verantwoord als bate media-aanbod.
- Het rendement uit de beleggingsportefeuille nam af. De portefeuille is gevoelig voor renteschommelingen. Nadat de rente in 2009 fors daalde, stabiliseerde deze in 2010 en nam aan het einde van het jaar licht toe. De waardeverandering van de aandelen door stijgende beurskoersen werd hierdoor verminderd. Per saldo resteert een waarde verandering van circa € 0,2 mln. In 2009 was de waardeverandering nog circa € 1,9 mln.. Een afname dus van € 1,7 mln..
- Door kostenreducties en verlaging van het ledenwerf budget, verbetert het resultaat van de overige activiteiten met circa € 1,2 mln.
- Door wijzigingen in de samenstelling van het programmapakket dalen de opbrengsten en de kosten voor de verzorging van het media-aanbod. De baten uit de rijksomroepbijdrage namen ten opzichte van 2009 met € 5,1 mln af. Tegelijkertijd nam de inkomsten van andere subsidiegevers zoals het CoBo fonds en het Stimuleringsfonds Culturele Omroepproducties in 2010 toe met € 0,9 mln. Per saldo een afname van de baten van € 4,2 mln. Tegenover deze baten staan eveneens lagere productiekosten van € 4,3 mln.
- Lagere salariskosten door gedeeltelijke vrijval voorziening vakantie dagen van € 0,3 mln en lagere dotatie van € 0,3 aan de reorganisatie voorziening.
- Door lagere abonneestand dalen de abonnee opbrengsten met circa € 0,5 mln.

Met de raad van bestuur van de Nederlandse Publieke Omroep is afgesproken dat in 2010 € 0,7 mln uit het surplus gedeelte van de reserve zou worden ingezet. De inzet van deze middelen heeft een positieve invloed op het resultaat (zie ook hiervoor 1^e bullet). Dit resultaat wordt toegevoegd aan de reserve media-aanbod. Deze reserve bereikt daarmee een omvang die uitkomt boven de door de raad van bestuur vastgestelde omvang. Het meerdere van € 0,2 mln. wordt overgedragen aan de raad van bestuur. Met de raad van bestuur worden afspraken gemaakt over de besteding van deze gelden.

Hoewel voorzien wordt dat zowel de omzet als kosten van het media-aanbod in 2011 door bezuinigingen en herverdeling van zendtijd en middelen verder zullen dalen, verwacht het bestuur geen grote afwijkingen in de omvang van de personele bezetting van hetgeen daarover eerder werd aangenomen. Ook verwacht het bestuur geen afwijkingen in de financieringsstructuur van de Vereniging.

Het bestuur
Hilversum, 24 maart 2011.

JAARREKENING 2010**Exploitatierkening**

(bedragen x € 1.000,=)

	2010	2009
Baten		
Media-aanbod	57.679	63.053
Opbrengst programmabladen	14.398	14.723
Opbrengst overige nevenactiviteiten	1.484	2.220
Opbrengst verenigingsactiviteiten	2.408	2.502
Overige bedrijfsopbrengsten	20	86
	-----	-----
Som der bedrijfsopbrengsten	75.989	82.584
	-----	-----
Lasten		
Lonen en salarissen	16.548	17.187
Sociale lasten (inclusief pensioenpremies)	4.544	4.427
Afschrijvingen op materiële vaste activa	976	1.081
Direkte produktiekosten	50.767	55.326
Overige bedrijfslasten	4.102	5.294
	-----	-----
Som der bedrijfslasten	76.937	83.315
	-----	-----
Bedrijfsresultaat	-948	-731
Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	1.511	1.297
Waardeverandering beleggingen	228	1.875
Rentelasten en soortgelijke kosten	-656	-692
	-----	-----
Resultaat uit bedrijfsvoering	135	1.749
Overgedragen reserve media-aanbod	-211	-651
	-----	-----
Exploitatiesaldo	-76	1.098
	=====	=====

JAARREKENING 2010

Kasstroomoverzicht

(bedragen x € 1.000,=)

KASSTROMEN	2010	2009
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat media-aanbod	-3.870	-3.529
Exploitatieresultaat verenigings- en nevenactiviteiten	3.794	4.627
Totaal exploitatieresultaat	-76	1.098
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen materiële vaste activa	976	1.081
Mutatie voorzieningen	-449	-47
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	451	2.132
Mutatie in voorraden	3.107	1.721
Mutatie vorderingen	11	-2.564
Mutatie kortlopende schulden	-2.171	-4.941
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	1.398	-3.652
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-356	-555
Desinvesterings in materiële vaste activa	22	142
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-334	-413
Mutatie liquide middelen, inclusief effecten	1.064	-4.065
Liquide middelen, inclusief effecten einde boekjaar	30.331	29.267
Liquide middelen, inclusief effecten begin boekjaar	29.267	33.332
Mutatie liquide middelen, inclusief effecten	1.064	-4.065

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPEPALING

Algemeen

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Alle bedragen zijn in EUR maal 1.000 tenzij anders vermeld.

Vaste activa

Gebouwen en terreinen

De in juli 2000 betrokken gebouwen worden bouwkundig in 40 jaar afgeschreven. De technische installaties worden in 16 jaar afgeschreven. De geactiveerde advieskosten worden in een periode van 10 jaar afgeschreven. De afschrijving vindt plaats op basis van een lineaire afschrijving.

Gebouwen en terreinen die niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar zijn, zijn gewaardeerd tegen de economische waarde in verhuurde staat ten tijde van een in 1990 uitgevoerde taxatie. Jaarlijks wordt 2,5% van deze getaxeerde waarde afgeschreven. Het handboek financiële verantwoording sluit herwaardering naar een meer realistische waardebepaling uit. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris/inrichting

Hieronder zijn opgenomen investeringen in kantoormeubilair, computerapparatuur en kantoor machines. Waardering vindt plaats tegen aanschafwaarde verminderd met lineair berekende afschrijvingen voor:

Inventaris en inrichting: 20% per jaar

Hardware en software: 25% per jaar

Vervoermiddelen

Aangeschafte bedrijfsauto's worden in 4 jaar lineair afgeschreven.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde.

Vlottende activa

Vorraden & onderhanden werk

Onder dit hoofd zijn opgenomen de kosten voor nog uit te zenden radio en televisieprogramma's, voorraden boeken, dvd's en cd's en kantoorbenodigdheden. De nog uit te zenden programma's zijn gewaardeerd tegen de aan de programma's bestede directe kosten verminderd met bijdragen van derden.

Recht op herhaling van een uitzending worden op het moment van eerste uitzending niet schriftelijk vastgelegd. Ook bij aangekochte producties worden geen aparte bedragen afgesproken voor het recht op herhaling. Derhalve worden herhalingsrechten niet gewaardeerd.

Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde, onder aftrek van eventueel noodzakelijke voorzieningen wegens oninbaarheid.

Effecten

De effecten worden gewaardeerd tegen beurswaarde. Zowel gerealiseerde als ongerealiseerde koersverschillen komen direct ten laste of ten gunste van de exploitatierekening.

Liquide middelen

Kas- en banksaldi worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Van de liquide middelen is een bedrag van € 8.048 vrij beschikbaar (2009: € 7.810).

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPEPALING

Eigen Vermogen

Herwaarderingsreserve

Deze is gevormd op basis van een in 1990 uitgevoerde taxatie van de niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare panden.

Reserve media-aanbod (voorheen reserve voor programmadoeleinden)

Op dit fonds worden de over- en onderbestedingen Radio en Televisie gemuteerd. Een negatief saldo geeft een verrekenbaar tekort weer en een positief saldo een bestedingsverplichting voor de toekomst. De raad van bestuur van Publieke Omroep heeft bepaald dat de programmareserve niet meer mag bedragen dan 5% van het jaarlijks ter beschikking te stellen budget uit de rijksomroepbijdrage. Bij een eventueel surplus zal een aanvullend bestedingsplan worden opgesteld.

Voorzieningen

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening betreft aangegane verlichtingen inzake afvloelingskosten voor personeel.

Voorziening groot onderhoud

Op basis van een onderhoudsplan wordt jaarlijks een bedrag gereserveerd. Bedragen voor daadwerkelijk uitgevoerd groot onderhoud worden ten laste van de voorziening gebracht.

Voorziening pensioenverplichtingen

In 2005 is onder invloed van wetgeving terzake het pensioenreglement versoberd. In het aangepaste pensioenreglement is een overgangsbepaling opgenomen dat medewerkers die op 1 januari 2006 de leeftijd van 56 jaar hebben bereikt recht hebben op voorzetten van hun pensioenopbouw volgens het oude reglement.

In het oude pensioenreglement was een artikel opgenomen waarin bepaald werd dat voor medewerkers, die op 1 januari 1997 in dienst waren, bij het bereiken van de 60 jarige leeftijd de premie voor het ouderspensioen vanaf 65 jaar ineens als koopsom door de werkgever wordt afgestort. Daarnaast kunnen deze medewerkers gebruik blijven maken van de vervroegde uittrekking op 60 jarige leeftijd.

In 2006 is in de CAO opgenomen dat medewerkers die op 1 januari 2006 nog niet de 56-jarige leeftijd hebben bereikt, maar wel reeds per 1 januari 1997 in dienst waren eveneens in aanmerking komen voor een compensatieregeling. De regeling houdt in dat voor deze medewerkers bij het bereiken van de 60 jarige leeftijd, mits deze voor 1 januari 2020 wordt bereikt, het verlies van de koopsomstorting door de werkgever deels gecompenseerd wordt. Voorwaarde is wel dat de medewerker onafgebroken tot de 60-jarige leeftijd in dienst blijft. De voorziening is gebaseerd op een door het Pensioenfonds Nederlandse Omroep voor alle aangesloten werkgevers gemaakte berekening van de contante waarde van de overgangsbepaling en de compensatieregeling. In deze actuariële berekening is een inschatting gemaakt van de kans op overlijden en de blijfkans. Voor het bepalen van de hoogte van de voorziening is gerekend met een disconteringsvoet van 5% (2008: 5%). De uitkomsten van de berekening als voorziening pensioenverplichtingen in de balans verantwoord.

Overige activa en passiva

Deze worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Resultaatbepaling

Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Pensioenen

De pensioenregeling van het bedrijfstakpensioenfonds PNO is te kwalificeren als een toegezegd pensioen. Bij een tekort van PNO heeft de VARA geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan eventuele hogere toekomstige premies. Als gevolg hiervan heeft de VARA de pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde bijdrage regeling. De te betalen jaarlijkse pensioenpremie worden als last verwerkt in het jaar waarover ze verschuldigd zijn. De VARA heeft geen informatie beschikbaar omtrent de hoogte van toekomstige pensioenpremie op basis van een mogelijke overschot of tekort van het bedrijfstak pensioenfonds.

JAARREKENING 2010

Toelichting op de balans per 31 december 2010 (x € 1.000)

MATERIELE VASTE ACTIVA		€ 12.424			
	Gebouwen/ terreinen	Inventaris/ inrichting	Vervoer- middelen	Gebouwen/ terreinen niet dienstbaar aan bedrijf	Totaal
Stand per 1 januari 2010					
Aanschaf- herwaarderingswaarde	14.063	2.086	344	1.317	17.810
Cumulatieve afschrijving	-2.725	-1.361	-200	-458	-4.744
Boekwaarde 1 januari 2010	11.338	725	144	859	13.066
Mutaties 2010					
Investerings	7	211	128	10	356
Desinvestering			-113		-113
Afschrijvingen	-594	-273	-71	-38	-976
Afschrijving op desinvestering			91		91
Mutatie 2010	-587	-62	35	-28	-642
Stand per 31 december 2010					
Aanschaf- herwaarderingswaarde	14.070	2.297	359	1.327	18.053
Cumulatieve afschrijving	-3.319	-1.634	-180	-496	-5.629
Boekwaarde 31 december 2010	10.751	663	179	831	12.424

Gebouwen/terreinen

Met ingang van boekjaar 2009 wordt op de gebouwen welke dienstbaar zijn aan de bedrijfsuitoefening afgeschreven op lineaire grondslag.

Inventaris/inrichting

De investeringen hebben voornamelijk betrekking op aanschaf nieuwe (personal) computers.

Gebouwen/terreinen niet dienstbaar aan bedrijf

De waarde volgens de waardebeoordeling van de wet Waardering Onroerende Zaken bedraagt per 1 januari 2010: € 3,9 mln.

Vervoermiddelen

De desinvestering heeft betrekking op de verkoop van voertuigen.

Toelichting op de balans per 31 december 2010 (x € 1.000)**VOORRADEN & ONDERHANDEN WERK**

€ 8.220

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Televisie producties	7.948	10.659
Boeken, dvd's en cd's	272	668
Totaal	----- 8.220 =====	----- 11.327 =====

Op het onderhanden werk televisieproducties is € 0,04 mln. aan bijdragen van derden (zoals CoBo en Stimuleringsfonds) in mindering gebracht (2009: € 0,25 mln.). Op pagina 17 wordt de bijdrage van derden in de programmering nader gespecificeerd. De voorraad nog uit te zenden televisie producties is in 2010 met € 0,3 mln afgewaardeerd (2009: € 0,9 mln.).

VORDERINGEN

€ 6.348

Voor de in het debiteurensaldo begrepen dubieuze vorderingen is voorziening wegens oninbaarheid getroffen. Het verloop daarvan in 2010 was als volgt:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Saldo 1 januari	42	0
Mutatie dubieus	-42	44
Voorziening wegens oninbaarheid	0	-2
Saldo 31 december	----- 0 =====	----- 42 =====

De in de vorderingen opgenomen belastingen en premies sociale verzekeringen zijn als volgt nader te specificeren:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
BTW	892	720
Totaal	----- 892 =====	----- 720 =====

EFFECTEN

€ 22.057

Het beleggingsbeleid luidt als volgt:

- Maximaal 15% wordt belegd in aandelen van Europese bedrijven of beleggingsfondsen die voldoen aan criteria voor maatschappelijk verantwoord beleggen.
- Daarnaast wordt voor eveneens maximaal 15% belegd in indirecte, zich op Europa richtende vastgoed beleggingsfondsen.
- Minimaal 75% wordt belegd, via een fonds voor gemene rekening, in vastrentende (Euro) waarden of liquiditeiten.

De waarde van de effecten tegen verkrijgingsprijs bedraagt € 20.713.

De effectenportefeuille is als volgt te specificeren:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Aandelen	2.599	2.276
Vastgoed	2.574	2.043
Obligaties	16.827	16.805
Liquiditeiten	57	107
Totaal	----- 22.057 =====	----- 21.231 =====

JAARREKENING 2010

Toelichting op de balans per 31 december 2010 (x € 1.000)

EIGEN VERMOGEN € 35.372

ALGEMENE RESERVE € 32.226

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Saldo 1 januari	32.226	32.206
Mutatie herwaarderingsreserve	20	20
	-----	-----
Saldo 31 december	32.246	32.226
	=====	=====

HERWAARDERINGSRESERVE € 762

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Saldo 1 januari	762	782
Afboeking ten gunste van Algemene Reserve	-20	-20
	-----	-----
Saldo 31 december	742	762
	=====	=====

RESERVE MEDIA-AANBOD € 2.384

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Saldo 1 januari	2.460	1.362
Resultaat uit 'gewone' bedrijfsvoering (exclusief mutaties surplus reserve media-aanbod)	-544	-134
Inzet gedeelte surplus 2010/2009	679	1.883
	-----	-----
Resultaat uit bedrijfsvoering	135	1.749
Overboeking bovenmatige gedeelte van/naar overige schulden	-211	-651
	-----	-----
Exploitatieresultaat boekjaar	-76	1.098
	-----	-----
Saldo 31 december	2.384	2.460
	=====	=====

Het surplus van de reserve media-aanbod kent de navolgende ontwikkeling:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Saldo 1 januari	676	1.908
Overboeking vanuit reserve media-aanbod in verband met surplus	211	651
Overboeking naar exploitatie	-679	-1.883
	-----	-----
Saldo 31 december	208	676
	=====	=====

De raad van bestuur van Publieke Omroep heeft in 2006 besloten om de toegestane omvang van de programmareserve te beperken tot 5% van het bedrag dat geldt als normbudget van ledengebonden omroep. In 2010 werd het normbudget voor de VARA vastgesteld op € 47,68 miljoen een verlaging van circa € 1,5 miljoen t.o.v. 2009. Dat leidt voor de VARA tot een afname van de toegestane omvang van de programmareserve in 2010 van circa € 0,1 miljoen tot € 2,384 miljoen ultimo 2010. Het exploitatieresultaat en overige mutaties op de programmareserve tot en met 2010 leiden tot een niveau van de totale programmareserve van € 2,595 miljoen. Daarmee is het niveau van de programmareserve € 0,2 miljoen meer dan het normbedrag. Het surplus is verwerkt in de rekening courant met de Publieke Omroep, verwerkt onder 'Vorderingen'.

Toelichting op de balans per 31 december 2010 (x € 1.000)

VOORZIENINGEN

€ 1.753

De specificatie is als volgt:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
<u>Reorganisatievoorziening</u>		
Saldo 1 januari	417	103
Dotatie	46	443
Afboeking	-377	-129
	-----	-----
Saldo 31 december	86	417
	=====	=====
<u>Voorziening groot onderhoud</u>		
Saldo 1 januari	271	378
Dotatie	40	-14
Afboeking	-37	-93
	-----	-----
Saldo 31 december	274	271
	=====	=====
<u>Voorziening pensioenverplichtingen</u>		
Saldo 1 januari	645	917
Dotatie	-59	-22
Afboeking	-41	-250
	-----	-----
Saldo 31 december	545	645
	=====	=====
<u>Voorziening jubilea</u>		
Saldo 1 januari	869	851
Dotatie	-14	52
Afboeking	-7	-34
	-----	-----
Saldo 31 december	848	869
	=====	=====

KORTLOPENDE SCHULDEN

€ 20.198

De kortlopende schulden zijn als volgt nader te specificeren:

	2010	2009
Schulden aan leveranciers	5.569	5.969
<u>Te betalen belastingen:</u>		
Loonheffing	902	970
Kansspelbelasting	4	2
Overige sociale premies	290	282
	-----	-----
Te betalen pensioenpremies	1.196	1.254
	0	0
<u>Overige schulden</u>		
Vooruitontvangen abonnementsgelden	8.745	8.814
Rekening courant Publieke Omroep	0	1.009
Overige nog te betalen en vooruitontvangen bedragen	4.688	5.323
	-----	-----
	13.433	15.146
	-----	-----
Totaal	20.198	22.369
	=====	=====

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

In 2010 heeft de VARA een overeenkomst gesloten met Dutchview over het afnemen van door Dutchview ter beschikking te stellen faciliteiten voor het maken van televisieprogramma's. Deze overeenkomst heeft betrekking op de periode 2010 - 2013. Gedurende deze periode zal de VARA jaarlijks minimaal voor € 3 miljoen aan faciliteiten bij Dutchview afnemen. Omdat de werkelijke omzet ruimschoots hoger ligt dan de contractueel overeengekomen minimum omzet, zijn er geen additionele verplichtingen uit hoofde van die overeenkomst.

Toelichting op de exploitatierekening 2010 (x € 1.000)

LASTEN

Lonen, salarissen en sociale lasten **€ 21.092**

Het gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar beloopt 332 (2009: 335) Het totaal van salarissen en sociale lasten is als volgt samengesteld.

	2010	2009
Lonen, salarissen overwerk e.d.	16.502	16.744
Pensioenpremies	2.146	1.992
Sociale lasten	2.398	2.435
Dotatie reorganisatievoorziening	46	443
	-----	-----
	21.092	21.614
	=====	=====

Specificatie personele bezetting naar bedrijfs onderdeel:

	2010	2009
Radio	39,7	39,2
Televisie	148,7	154,6
Nieuwe media	41,7	40,4
Uitgeverij & Sales	30,3	30,3
Staf & Ondersteuning	72,2	70,8
	-----	-----
Totaal	332,5	335,3
	=====	=====

De bezetting is in full-time equivalenten, gemiddeld over het jaar genomen.
De samenstelling van bestuur, directie en raad van toezicht is vermeld op pagina 44.

Directe productiekosten **€ 50.767**

Specificatie van de directe productiekosten

	2010	2009
Technische productiekosten Media-aanbod	14.369	15.960
Honorering freelancers Media-aanbod	11.070	11.028
Overige directe productiekosten Media-aanbod	15.510	18.252
Programmablad	8.939	9.202
Nevenactiviteiten	734	754
Vereniging	145	130
	-----	-----
Totaal	50.767	55.326
	=====	=====

De afname van de productiekosten media-aanbod is te verklaren door wijzigingen in het televisie-uitzendschema in 2010 t.o.v. 2009.

Overige bedrijfslasten **€ 4.102**

Specificatie van de overige bedrijfslasten

	2010	2009
Medewerkergebonden algemene kosten	469	311
Huisvesting	778	697
Uitzendkrachten en uitbesteed werk	502	387
Algemene afdelingskosten	1.264	1.404
Promotie en campagnekosten	767	2.059
Kosten VARA gids	322	422
Overige kosten	0	14
	-----	-----
Totaal	4.102	5.294
	=====	=====

De intensiteit van ledenwerfactiviteiten is in 2010 verminderd. Hierdoor dalen de promotie- en campagnekosten.

JAARREKENING 2010

Toelichting op de exploitatierekening 2010 (x € 1.000)

BATEN

Media-aanbod **€ 57.679**

Specificatie van de baten inzake verzorging media-aanbod

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
<u>Vergoedingen ex artikel 2.149 t/m 2.153 Mediawet</u>		
Radio	5.943	5.917
Televisie	47.164	52.178
Inzet surplus reserve media-aanbod (televisie)	679	1.883
Internet	1.549	1.549
Themakanalen	1.185	1.281
	-----	-----
	56.520	62.808
Co-productiefonds Binnenlandse Omroep (CoBo) *)	185	209
Mediafonds (voorheen Stimuleringsfonds) *)	878	0
Overige opbrengsten Media-aanbod *)	96	36
	-----	-----
	57.679	63.053
	=====	=====

De afname bij TV is te verklaren door wijzigingen in het uitzendschema in 2010 t.o.v. 2009.

*) Zie specificatie pagina 20.

Opbrengst programmabladen **€ 14.398**

Specificatie van de opbrengsten programmabladen

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Abonnementsgelden	11.777	12.254
Losse verkoop	1.068	1.059
Advertenties	1.538	1.405
Overige opbrengsten	15	5
	-----	-----
	14.398	14.723
	=====	=====

Overige bedrijfsopbrengsten **€ 20**

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Opbrengst huisdrukkerij	0	74
Boekwinst verkoop bedrijfsauto's	18	11
Overigen	2	1
	-----	-----
	20	86
	=====	=====

Rentebaten & Inkomsten uit beleggingen **€ 1.511**

Deze post is inclusief € 0,7 miljoen. Intern toegerekende rente (2009:€ 0,7 miljoen.). Het betreft door de Vereniging beschikbaar gestelde middelen ten behoeve van de nieuwbouw.

Hilversum, 24 maart 2011

Het Bestuur

namens de Raad van Toezicht: R.A. Koole

OVERIGE GEGEVENS

Samenstelling Raad van Toezicht, Bestuur en Directie

Het bestuur en directie van de VARA was in 2010 als volgt samengesteld:

Naam	Functie	Contractduur/financieringsbron
Dhr. C.F. Korvinus	Voorzitter, bestuur	Fulltime, financiering uit verenigingsmiddelen
Dhr. M. Minkman	Penningsmeester, bestuur	32 uur per week, financiering uit verenigingsmiddelen
Dhr. F.J. Klein	Directeur Radio/Televisie en Nieuwe Media	Fulltime, gedeeltelijke financiering uit omroepmiddelen
Mevr. I.F. Moltmaker	Directeur Uitgeverij	Fulltime, financiering uit verenigingsmiddelen

De Raad van Toezicht was als volgt samengesteld:

	Functie
Dhr. C. Waal	Voorzitter tot 1/5
Dhr. R.A. Koole	Voorzitter vanaf 1/5
Mevr. A.M. de Groot	
Dhr. F. Crone	Tot 1/5
Dhr. J. Bruins	
Dhr. T. Roes	
Mevr. G.J.J. Prins	
Dhr. G. Th. Den Uyl	
Mevr. V.H. Dalm	Vanaf 1/5
Dhr. J. Driessen	Vanaf 1/5

De totale honorering voor bestuur, directie en leden raad van toezicht bedroeg in 2010 € 754.798 (2009: € 727.930). De vergoeding is inclusief werkgeverslasten, pensioenpremies, vaste onkostenvergoeding en vacatiegelden. Hiervan werd € 582.015 uit verenigingsmiddelen gefinancierd (2009: € 587.008). Uit privacy overwegingen is ervoor gekozen om de honorering niet per individu openbaar te maken.

Gegevens in het kader van de WOPT

Functionaris	contractperiode		fiscaal loon		toelichting
	2010	2009	2010	2009	
presentator 1	12	12	316.726	322.373	marktconforme honorering
presentator 2	12	12	364.173	393.932	marktconforme honorering
presentator 3	12	12	463.541	447.373	marktconforme honorering
bestuurder/algemeen directeur	12	3	173.991	43.344	marktconforme honorering

Functionaris	pensioenbijdrage wg en wn	
	2010	2009
bestuurder/algemeen directeur	42.559	9.930

De grondslag voor de WOPT is het fiscaal loon.

Accountantskosten

In het boekjaar zijn de volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. ten laste gebracht van de onderneming, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW, lid 1 en 2 (bedragen excl. BTW):

	2010	2009
Onderzoek van de jaarrekening	59.000	64.000
Andere controleopdrachten	10.577	31.525
Totaal	69.577	95.525

Resultaatbestemming

Het resultaat is toegevoegd aan de reserve voor programmadoeleinden.

Overige gegevens

De accountantsverklaring is op de volgende pagina's opgenomen.

Controleverklaring bij de Jaarrekening

Afgegeven ten behoeve van het Commissariaat voor de Media

Aan: het Bestuur van Omroepvereniging VARA

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2010 van pagina 31 tot en met pagina 44 van Omroepvereniging VARA, te Hilversum gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 December 2010, het kasstroomoverzicht 2010 en de exploitatierekening over 2010 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de instelling is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het bestuurs- en jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording landelijke publieke media-instellingen, Wereldomroep en Ster 2009. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het bestuur is tenslotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol landelijke publieke media-instellingen, Wereldomroep en Ster van de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording landelijke publieke media-instellingen, Wereldomroep en Ster. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede voor de naleving van de betreffende wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de instelling. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de instelling gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Omroepvereniging VARA per 31 December 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording landelijke publieke media-instellingen, Wereldomroep en Ster.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2010, voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in het Controleprotocol landelijke publieke media-instellingen, Wereldomroep en Ster van de Regeling vaststelling Handboek Financiële Verantwoording landelijke publieke media- instellingen, Wereldomroep en Ster.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:393 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amstelveen, 24 Maart 2011

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

J.E.M. Brinkman RA

BIJLAGEN

Realisatie beleidsvoornemens 2010

Programmatitels 2010

Prijzen 2010

Sales

Naleving code goed bestuur en integriteit

Gelieerde stichtingen

Bedrijfsvoeringsverklaring

Bijlage 1: Realisatie doelstellingen

Onderwerp	Onderdeel	Hoofddoelstelling	Subdoelstellingen	Realisatie
Bestuur en bestel	Bestel	Contact onderhouden met politiek over toekomst bestel	Actief inspelen op door de minister aangekondigde toekomstverkenning publieke omroep	Gezamenlijke input Raad van Bestuur NPO en College van Omroepen d.d. 17 maart 2010 ¹ Actieve lobby richting Den Haag: gesprekken met mediawoordvoerders Tweede Kamer
	BPPO	Naleving BPPO	Contracten presentatoren indien nodig in overeenstemming brengen met BPPO	Aanvraag voor twee presentatoren om af te mogen wijken van BPPO op 17 april 2010. Goedkeuring NPO op 27 mei 2010
Televisie, Radio en Nieuwe Media	Algemeen	Bewaken profiel als 'verschillige omroep': 'verschillig gedrag laten zien én anderen aanzetten tot verschillig gedrag	VARA identiteit sterker tot uiting komen in programma-aanbod	Jubileumprogrammering 10:10 Ombudsman Uitgesproken VARA Serious Request
			Scherpere keuzes in tijden van krimp	Inzet eigen middelen voor programmering (ZEMBLA en Ombudsman) in plaats van ledenwerving
			Evalueren inhoud aan de hand van de kwaliteitskaart	Is in 2010 een beetje op de achtergrond geraakt. Wordt in 2011 weer opgepakt.
			Onderzoeken suggestie Visitatiecommissie naar meer formatgedreven programma's	Niet gerealiseerd
			Actief op zoek naar nieuw presentatietalent	Lisa Wade (Vroege Vogels) Jan Tromp (Uitgesproken VARA) Brecht van Hulten (KASSA)
			Speciale programmering rondom 85-jarig bestaan VARA	Jubileumweekend 5 en 6 november 2010 - Pauls Kadoshow - Verrukkelijke 85 - Het Lagerhuis (special) - KASSA (special) - Kinderen voor Kinderen 31 - 85 jaar verschillig: de VARA - website 85jaar.vara.nl
			Prioriteit aan programma's met hoog VARA-profiel	Ombudsman Van Zon op Zaterdag
			Behoeftte aan plek om te experimenteren	Divers aanbod via TVLab (Nederland 3)
			Uitbreiden ingezette koers van crossmedia, webonly en geïntegreerde media-aanpak	Crossmedia: 5 minuten podcast webonly: De muziek draait door applicatie. Geïntegreerde media - aanpak: Kvk karaoke player waarbij de kids thuis een filmpje konden maken die ze 's avonds op TV terug konden zien.

¹ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brieven/2010/06/03/consultatie-toekomstverkenning-publieke-omroep-reactie-publieke-omroepen-1.html>

Onderwerp	Onderdeel	Hoofdoelstelling	Subdoelstellingen	Realisatie
			Uitrollen innovatieve projecten zoals TV widgets en innovatieve projecten met personalities	In 2010 is de Vroege Vogels Widget gelanceerd.
	Speerpunt Consumenten-informatie	Verdieping speerpunt door activiteiten op netten en platformen meer in samenhang te brengen en aanvullend te laten zijn	Betere samenwerking: gezamenlijke agenda, heldere afstemming en gezamenlijke huisvesting redacties Aanpassen programmering Consumenten24 aan lager budget	Innovatieve projecten met personalities: Giel APP Redacties gezamenlijk gehuisvest. Is gerealiseerd.
	Speerpunt Natuur en Milieu	Versterken positie VARA op terrein van natuur en milieu	Nieuw programma Gifkickers (8 afleveringen)	Niet gerealiseerd: wordt opnieuw ingetekend voor 2011
	Speerpunt Informatie en Debat	Voortzetten rijke traditie van journalistieke, toegankelijke en informatieve programma's met aandacht voor onderwerpen die er toe doen.	Uitbouw Vroege Vogels met evenement, tijdschrift en geoptimaliseerde website Nieuw televisieprogramma De Ombudsman Nieuw televisieprogramma Blikvoer.tv Bestending Joop.nl Voortzetten bewezen succesnummers als P&W en ZEMBLA	Optimaliseren website gerealiseerd: met o.a. Weblog Menno Bentveld en Vogel top 100 Evenement niet gerealiseerd vanwege kosten Tijdschrift niet gerealiseerd vanwege afhaken partner Gerealiseerd Niet gerealiseerd: wel voortgezet op internet met een Prix d'Italia als bekroning. Gerealiseerd en geoptimaliseerd, met Joop debatten. Gerealiseerd. NOVA gestopt in 2010; gestart met Uitgesproken VARA Nieuw op radio: DeGids.fm
	Speerpunt Cabaret, Satire en Amusement	VARA als dé omroep van het cabaret	Verankeren kweekvijverfunctie met A'dams Comedy Festival, HumorTV op 3 VARA Comedy Corner Vervolg Van Zon op Zaterdag Nieuw televisieprogramma VARA Roast	HumorTV heeft zich verder ontwikkeld als podium voor jong talent. Gerealiseerd Gedoog Hoop & Liefde! (oudejaarsavond) Kanniewaarszijn (uitzending 2011) Doorgeschoven naar 2011
	Speerpunt Drama	Belangrijke rol blijven spelen in ontwikkeling en realisering van oorspronkelijk Nederlandstalig televisiedrama	Series: - Deadline II - Kinderen Geen Bezwaar - Annie M.G. Voorbereidingen serie Overspel Programma-innovatie dmv One Night Stand Nieuwe vormen: - The Artists - A'DAM - E.V.A. Inhoudelijk versterken DWDD	Gerealiseerd. Aanvullend: - Den Uyl en de affaire Lockheed. Voorbereidingen gerealiseerd: uitzending volgt in 2011/2012 Gerealiseerd Uitzending A'DAM - E.V.A. in 2011 Artist: doorgeschoven naar 2012
	Cultuur		Uitbreiding programmering op radio 6	Soundbite / verbetering van de site, inclusief de Muziek draait door / meer aandacht voor jonge wetenschap / focus op ontwikkelingen in Nieuwe Media Gieljazz Sweet Soul Music

Onderwerp		Onderdeel	Hoofdoelstelling	Subdoelstellingen	Realisatie
		Bereik	Minimaal handhaven bereik en luisterdichtheid	Bestending bereik op televisie op kijkeraandeel van 13,1% Handhaven luisterdichtheid radio voor Vroege Vogels, Stenders Eetvermaak, Spijkers met Koppen, Giel en De Heer Ontwaakt! Bereik op internet: handhaven positie als grootste ledengebonden omroep	Gerealiseerd (13.4%) Gerealiseerd voor Vroege Vogels, Spijkers met Koppen, Giel en De Heer Ontwaakt. Stenders Eetvermaak is gestopt. Gerealiseerd.
Uitgeverij		VARAgids	Oplagedaling zoveel mogelijk beperken binnen de beschikbare (marketing)budgetten en het grootste resultaat	Aanscherping formule	Benadrukken unieke karakter VARAgids (crossmedia kwaliteitsgids) Nieuw coverbeleid Redactionele artikelen zijn meer gidsend. Redactionele themanummers o.a. VARA jubileumnummer, het grote linkse hobbynummer en een 'gay-issue'. Gerealiseerd. Gerealiseerd door themanummers: reizen, groen, gezondheid en goede doelen.
				Prijsverhoging 2,5%	Gerealiseerd.
				Bestending advertentieverkoop	Gerealiseerd door themanummers: reizen, groen, gezondheid en goede doelen.
				Crossmedia uitbouw VARAgids met VARAgids.nl (vernieuwd) en widget Meer aandacht voor loyaliteit en binding: bestaande lezer behouden en loyaliteitsplan (samen met C&M)	Gerealiseerd: vernieuwde website, widget. Extra: twitter, Iphone app Campagne 'Andere kijk' (met rode zonnebril) Realisatie voorpremières kwaliteitsfilms. Loyaliteitsplan opgesteld: uitwerking door afdeling C&M.
				Optimalisatie werfbeeld	Promotie crossmedia mijnVARA platform. Campagne 'Andere kijk' (met rode zonnebril) die het onderscheid met andere gidsen communiceert. Extra telemarketing-, mail en flyer-acties succesvol ingezet.
		KASSA	Nevenactiviteit winstgevend binnen de gestelde 3 jaar	Optimalisatie ingezette koers	Gerealiseerd: vernieuwde uitgave sinds zomer 2010 met o.a. nieuwe cover
				Thema's Geld, recht en gezondheid krijgen vaste plek in blad Meer gebruik autoriteit Felix Meurders en overige KASSA platforms	Voor geld en recht gerealiseerd (vaste peiler in inhoudsopgave), voor gezondheid (nog) niet Felix Meurders is onderdeel van het logo gemaakt. Gerealiseerd: meer inhoudelijk refereren aan televisieprogramma en overige Kassa-platforms.
				Uitbouw KASSA 100	Niet gerealiseerd: doelstelling is losgelaten vanwege aanpassing redactionele formule Kassa.
				Samenwerken ANBO en Seniorenweb Vroege Vogels Magazine	D.m.v. barter-overeenkomsten gerealiseerd Onverwachts afgeketst door wisseling bij Sanoma Uitgevers
		Product-ontwikkeling	Rendement uitgeverij op middellange termijn op peil houden	Inventarisatie mogelijkheden andere uitgeefproducten: - P&W magazine - Grote lettergids - Goedkopere TV gids	Test met DWDD-special Plan uitgewerkt voor VARAgids op de Ipad

Onderwerp	Onderdeel	Hoofddoelstelling	Subdoelstellingen	Realisatie
Sales	Exploitatie rechten	Optimale exploitatie van rechten	Nieuwe invulling ledenkatern Uitgesproken Inventarisatie samenwerking Consumentenbond	Is katern mijnVARA.nl geworden (m.i.v. maart 2010), gekoppeld aan de website mijnVARA.nl Meerdere gesprekken gevoerd, beperkte interesse van hun kant. Uiteindelijk een test met een gezamenlijk pakket in de losse verkoop gerealiseerd KvK-reisspel
			Onderzoek naar mogelijkheden in B2B markt Verkoop programma's en formats	Deadline 2 (aan Rusland) Diverse afleveringen ZEMBLA (België) 35 nieuwe titels ²
Vereniging			Ontwikkelen muziekuitgeverij Verstrekken licenties aan derden	Overeenkomst met een nieuwe partner Licentie aan speciale karaoke speler
	Ledengroepen	Het betrekken van leden bij de vereniging	8 ledengroepen rondom thema's: - natuur en milieu - Van Zon op Zaterdag - Weet wat je koopt - De Ombudsman - Claudia d'r op - De VARA op Radio 6 - Blikvoer - Mijnvara.nl	Gerealiseerd: - De Ombudsman - Van Zon op Zaterdag - mijnVARA.nl Overige ledengroepen zijn niet doorgegaan vanwege te weinig aanmeldingen. Extra gerealiseerd: - VARAgids - Uitgesproken VARA
	Ledenpanel	Het betrekken van leden bij de vereniging	Continueren 6-8 x per jaar toesturen vragenlijst	Gerealiseerd: - Joop.nl - Volgende vraag - Vroege Vogels TV - Alles draait om geld - Uitgesproken VARA
	Verenigingsraad	Invulling geven aan de democratische vereniging	Vergroten en verdiepen band tussen vereniging en bedrijf Vergroten zichtbaarheid van de VR	Regelmatig plaatsen van discussie en reactiefora op de site van de verenigingsraad. Belactie VR-leden bellen VARA-leden Opnamen voor bedrijfsfilm over de VR (gereed 2011)
Communicatie en Marketing		Duidelijke positionering en profilering van de VARA	Ontwikkelen loyaliteitsprogramma	Katern Uitgesproken is in 2010 vervangen door katern mijnVARA. Daaraan toegevoegd is mijnVARA online en de mijnVARA- nieuwsbrief
			Maatschappelijke legitimatie	Verdieping Wees verschillig campagne 10:10

² zie bijlage

Bijlage 2: Programma's 2010

Speerpunt	Activiteiten	Platform
Consumenten-informatie		
	Consumenten24	Digitaal themakanaal
	Kijk op themakanalen: ConsumentenTV	N2
	Alles draait om geld	N1
	Kassa + website*	N1 & Internet
	Kassa Magazine	Print
	Radio Kassa	Radio 1
	Volgende Vraag	N2
Natuur & milieu		
	Vroege Vogels TV	N2
	Vroege Vogels radio + website	Radio 1 & Internet
Informatie & debat		
	Joop.nl	Internet
	Blikvoer.tv	Internet
	ONJO.nl	Internet
	Buitenhof	N1
	De grote 10:10 test	N1
	Pauw & Witteman + website	N1 & Internet
	Het Lagerhuis (jubileum)	N1
	ZEMBLA	N2
	Op weg naar Het Lagerhuis	N3
	NOVA	N2
	Nieuwslicht	N3
	Uitgesproken VARA	N2
	De Ombudsman	N2
	Argos	Radio 1
	Degids.fm + website	Radio1
	De Heer Ontwaakt! + website	Radio 2 & Internet
Cabaret, satire, amusement		
	85 jaar verschillig: de VARA	N1
	De verrukkelijke 85	N3
	X De Leeuw	N1
	De Leeuw op Zondag	N1
	Van Zon op Zaterdag	N1
	Evenblij met..	N1
	Najib Amhali: Het beste van Najib	N1
	De TV Draait Door	N1
	Gedoog Hoop & Liefde!	N1
	Sint & De Leeuw	N1
	Cabaretregistraties	N1 & N3
	MaDiWoDoVrijdagshow	N3

	Wittevan & Finkers – Liever dan geluk	N1
	Comedy Corner	N3
	Comedy Train	N3
	Pauls Kadoshow	N3
	DWDD	N3
	Compilatie DWDD	N3
	TV LAB (Op de bank, De advocatenclub)	N3
	Kinderen voor Kinderen	N3 (Zapp)
	Kindersongfestival + KvK karaoke	N3 (Zapp) & Internet
	De n8 klinkt anders	Radio 1
	For the record	Radio 2
	Spijkers met Koppen	Radio 2
	Sara op Zondag	Radio 2
	Giel + website	Radio 3 & Internet
	Giel Jazz	Radio6
	Claudia d'r op	3FM
	NachteGiel + website	3FM & N3
	Humor24 + website	Digitaal themakanaal
	Evenblij met...	N1 & 3
Drama		
	Annie M.G.	
	Kinderen Geen Bezwaar	N1
	Den Uyl en de affaire Lockheed	N2
	Mad Men	N2
	Deadline (2)	N1
	One night stand	N2
	Filmlab: Homerun	N2
	De laatste dagen van Emma Blank	N2
	Unfinished Sky	N2
	Herhaling speelfilm All Stars	N3
Cultuur		
	Leve de beschaving	N2
	Nieuwjaarsconcert NBE	N2
	Pinkpop	N3
	3FM Awards	N3
	De Wereld Draait Door + website	N3 & Internet
	Componist van de Week	Radio 4
	Pianistenuur	Radio 4
	Afslag Thunder Road	Radio 6
	Sweet Soul Music	Radio 6
Kennisquizen		
	Twee voor Twaalf + website	N2 & Internet
	Per Seconde Wijzer + website	N2 & Internet

Bijlage 3: Prijzen VARA 2010

PRIJZEN DRAMA 2010

- Gouden Kalf Beste Scenario voor 'Joy'
- Gouden Kalf Beste Speelfilm voor 'Joy'
- Gouden Kalf Beste Vrouwelijke Bijrol voor 'Joy'
- Gouden Kalf Beste Mannelijke Bijrol voor 'Majesteit'
- Gouden Kalf Beste Televisiefilm voor 'Finnemans', uit de reeks 'One Night Stand' (VARA, VPRO, NPS)
- Prijs van de Nederlandse Filmkritiek voor 'Schemer'
- Winnaar Prix Italia Studentenjury voor Annie M.G. (VARA/NPS)
- Beeld en Geluid Award Categorie Fictie voor 'Annie M.G.' (B&G Awards over 2010)
- Beeld en Geluid Award Beste acteur voor 'Annie M.G.' (tegelijkertijd voor Bernhard, Schavuit van Oranje) (B&G Awards over 2010)
- Gouden Kalf - nominaties 'Joy' voor:
 - *Beste Regie: Mijke de Jong*
 - *Beste camera: Ton Peters*
 - *Beste montage: Marc Bechtold*
 - *Beste production design: Jolein Laarman en Jorien Sont*
 - *Beste Actrice: Samira Maas*
- Gouden Kalf - nominatie Beste Montage voor 'Schemer'
- Gouden Kalf - nominatie Beste Televisiefilm voor 'Mama', uit de reeks 'One Night Stand' (VARA, VPRO, NPS)
- Gouden Kalf - nominatie Beste Televisiefilm voor 'Proces', uit de reeks 'One Night Stand' (VARA, VPRO, NPS)
- Beeld en Geluid Award – nominatie Beste Programma Fictie voor 'Maite was hier' uit de reeks 'One Night Stand' (VARA, VPRO, NPS)
- Beeld en Geluid Award – nominatie voor Beste Acteur: Daan Schuurmans in 'Annie M.G.' (VARA/NPS)
- Beeld en Geluid Award – nominatie voor Beste Acteur: Kenneth Herdigein in Johnny Bingo, uit de reeks 'One Night Stand' (VARA, VPRO, NPS)
- Beeld en Geluid Award – nominatie voor Beste Actrice: Malou Gorter in 'Annie M.G.' (VARA/NPS)
- Selectie voor Berlinale (categorie Jeugdprogramma Generation): 'Joy'

PRIJZEN NIEUWE MEDIA

- De website Blikvoer.TV won de Prix Italia in de categorie: User Generated Content. (2010)

PRIJZEN RADIO

- Claudia de Breij; Zilveren Ster Radiovrouw van het jaar
- Giel Beelen; De Gouden Radioring voor zijn radioprogramma GIEL

PRIJZEN CULTUUR

- Poelifinario: Claudia de Breij voor haar show Hete Vrede

PRIJZEN INFORMATIE:

- ZEMBLA, won de Beeld en Geluid Award 2009 en De Loep, voor de aflevering over vieze ziekenhuizen, gemaakt door Ton van der Ham, Anique van de Bosch en Manon Blaas.

NOMINATIE AMUSEMENT

- De uitzending van X de Leeuw van 8 mei 2010 jl. waarin Paul als gasten met wensen mensen met het syndroom van Down ontvangt. Deze uitzending zit bij de finalisten van het New York Festivals voor de TV and Film Awards. De aankondiging van winnaars is op 12 april 2011.

Bijlage 4: producten Sales

releasedatum	Titel	Artiesten	Product
januari	Prediker & Hooglied	Van Muiswinkel & Van Vleuten	DVD
januari	Bende van vier	Maarten van Roozendaal, Theo Nijland, Kees Torn, Jeroen van Merwijk	DVD
januari	Gebak van Krul	Henk Poort, Mylène d'Anjou	CD
januari	Mijn God	Nederlands Blasers Ensemble	CD & DVD
januari	Troost	Youp van 't Hek	CD
januari	Troost	Youp van 't Hek	DVD
januari	Hijgende Hakken	Dames voor na vieren	DVD
januari	Voor Beginners / Voor gevorderden	Micha Wertheim	DVD
januari	Geen Oudejaars voorstelling	Dolf Jansen	DVD
januari	J.J. de Bom vol. 1	Wieteke van Dort, Aart Staartjes	DVD
januari	Ze bestaan echt	Ronald Goedmond	DVD
februari	Bureau Kruislaan	Marcel Musters, Peter Tuinman	DVDBOX
februari	Jaarboek sterrenkunde 2009	Govert Schilling	Boek
februari	J.J. de Bom vol. 2	Wieteke van Dort, Aart Staartjes	DVD
maart	Gebak van Krul	Henk Poort, Mylène d'Anjou	DVD
maart	Stukken	Mike & Thomas	CD & DVD
april	Vuurzee II	Caroline Crutzen, Mark Rietman	DVDBOX
april	J.J. de Bom deel 3	Wieteke van Dort, Aart Staartjes	DVD
april	Smurfen	Smurfen avonturen	DVD
april	Smurfen	Allemaal smurfen	DVD
april	Door de Jaren Heen	Jenny Arean	DVDBOX
april	Onder de groene linde	Ate Doornbosch	CD & Boek
mei	Oppassen deel 4	Coen Flink, Annette Barlo	DVDBOX
mei	DWDD muziek	Compilatie	CD en DVD
mei	Spooks serie 1	Harry Pearce, Ros Myers	DVD
juni	Spooks serie 2	Harry Pearce, Ros Myers	DVD
juni	Springlevend	Frans Halsema	CD
juni	Kabaret Ivo de Wijs 1968-1980	Ivo de Wijs	DVDBOX
juni	40 jaar Pinkpop live NL	Compilatie	CD
juni	40 Jaar Pinkpop	Compilatie	CD
juni	Mad Men serie 1	Jon Hamm, Elisabeth Moss	DVDBOX
juni	Shouf Shouf serie 3	Mimoun Oaïssa, Jelka van Houten	DVD
juni	Zoetgevooid	Sara Kroos	DVD
juni	Smulpapen	Eric van Sauers	DVD
juni	Natuurlijke Selectie	NUHR	DVD
juni	Ebbinge Vrijdag en De Bekker	De Vliegende Panters	DVD
juli	Kinderen voor Kinderen Songfestival 2009-2010	Compilatie	CD

releasedatum	Titel	Artiesten	Product
augustus	Kinderen voor Kinderen Lachen is gezond	Kinderen voor Kinderen koor	CD
juli	Kinderen Geen Bezwaar serie 8	Alfred van den Heuvel, Céline Purcell	DVD
september	Kinderen voor Kinderen spel	Kinderen voor Kinderen koor	SPEL
september	Pauw & Witteman in 360 minuten	Jeroen Pauw, Paul Witteman	DVDBOX
september	Oppassen deel 5	Coen Flink, Annette Barlo	DVD
september	VARA Biografie van een omroep	Huub Wijfjes	BOEK
september	Zonder band	Jan Jaap van der Wal	DVD
oktober	Stoffe jongens	Bert Visscher	DVD
oktober	Coronation street	Betty Driver, William Roache	DVDBOX
oktober	Hadimassa	Kees van Kooten, Wim de Bie	DVD
oktober	Shouf Shouf box serie 1 t/m 3	Mimoun Oaïssa	DVDBOX
november	Kinderen voor Kinderen 1-30 jubileum	Kinderen voor Kinderen koor	CDBOX
november	Jubileum Show Carré La Bloemen	Karin Bloemen	DVD
november	Bob & Youp	Youp van 't Hek, Bob Bronshoff	BOEK
november	Pension Hommeles	Donald Jones, Kees Brusse	DVDBOX
november	De koning is dood, lang leve de koning	Peter Voskuil	BOEK
november	Honderd en een	Paul de Leeuw	CD
november	Mooiste Weer de Leeuw deel 2	Paul de Leeuw	DVD
november	Alle beesten bundel	Midas	BOEK
november	Kinderen voor Kinderen 1-30 jubileum	Kinderen voor Kinderen koor	DVDBOX
november	Kinderen voor Kinderen Lachen is gezond	Kinderen voor Kinderen koor	DVDBOX
november	Oppassen! serie 6	Coen Flink, Annette Barlo	DVD
november	Kinderen Geen Bezwaar serie 9	Alfred van den Heuvel, Céline Purcell	DVD
november	Gedichten voor dode dieren	Hans Dorrestijn, Frederique Spigt	BOEK
november	Niemand's land	Marcel van Dam	BOEK

Bijlage 5 Richtlijnen Goed Bestuur en Integriteit

Voor de landelijke publieke omroep gelden richtlijnen voor goed bestuur en integriteit.

Het betreft richtlijnsets voor de gebieden:

1. Goed bestuur en toezicht
2. Integriteit
3. Verslaglegging
4. Co-financiering (ideële sponsoring)
5. Interactieve telefoondiensten, SMS, 0900-lijnen en mobiel internet
6. E-mailmarketing

De VARA kent, in aansluiting op richtlijnset 2, een Integriteitsregeling die normen, gedragsaanwijzingen en opgaveverplichtingen bevat waaraan medewerkers, bestuurders en toezichthouders zich moeten houden bij integere uitoefening van hun functie en ter voorkoming van (de schijn van) vermenging van privébelangen of die van derden met de zakelijke belangen van de omroep. De Integriteitsregeling maakt sinds 2010 integraal onderdeel uit van de Mediagedragscode van de VARA die eind 2009 is vastgesteld en begin 2010 op de VARA website is gepubliceerd. Aanleiding voor deze Mediagedragscode is het verzoek van de minister van OCW dat alle publieke én commerciële omroepen een gedragscode voor de media zullen opstellen, waar de omroep vaststelt welke algemene normen hij hanteert bij het tot stand komen van zijn programma-aanbod. Deze code komt bovenop de bestaande richtlijnen voor goed bestuur en integriteit. Met deze code moet het voor het publiek transparanter worden waar omroepen voor staan en waarop ze kunnen worden aangesproken.

Elke VARA-medewerker ontvangt jaarlijks de Integriteitsregeling en wordt daarbij schriftelijk geattendeerd op het belang van naleving en vereiste opgaven.

Iedere medewerker bij een publieke omroepinstelling moet bovendien jaarlijks een verklaring omtrent nevenfuncties/-werkzaamheden indienen, d.w.z. ook als men ze niet heeft. Aan de verklaring over 2010 is tevens toegevoegd een opgave van ontvangen geschenken en een opgave van financiële belangen.

De VARA-website bevat een rubriek 'Verantwoording' met daarin rapportage en registratiegegevens, plus het jaarverslag, conform de richtlijnen 1, 2 en 3. In de jaarrekening worden gegevens opgenomen overeenkomstig de richtlijnen 1, 3 en 4.

Het bestuur constateerde in 2010 geen feiten of omstandigheden die op niet goed naleven van de richtlijnen en de integriteitsregeling wijzen.

In 2009 begon de Commissie Integriteit Publieke Omroep met een evaluatie van de richtlijnen voor goed bestuur en integriteit. De afronding van deze evaluatie werd in 2010 verwacht, maar is nog niet gerealiseerd.

Bijlage 6 Gelieerde stichtingen

De VARA is betrokken in vier stichtingen: Stichting Heuvellaan, Stichting Nationaal Natuur- en Milieuspektakel 1994, Stichting VARA Speciale Akties en Stichting Op weg naar het Cabaretpodium.

Stichting Heuvellaan

Deze stichting heeft statutair een driedelige doelstelling:

- Het houden en beheren van aandelen in vennootschappen en het voeren van directie over ondernemingen.
- Het verlenen van diensten bij totstandbrenging van VARA-producties.
- De verlening van materiële en financiële ondersteuning aan de VARA met name ten behoeve van producties die kenmerkend zijn voor het ideële doel van de vereniging.

Het bestuur van de stichting wordt op bindende voordracht van het VARA-bestuur benoemd door de stichtingsraad, waarvan de leden op hun beurt benoemd worden door de Raad van Toezicht van de VARA.

In deze stichting, opgericht in 1987, vinden al jaren geen activiteiten meer plaats noch bestaan er actuele voornemens daartoe. De stichting wordt echter gehandhaafd als beschikbare rechtspersoon voor eventueel wenselijke, binnen de doelstelling vallende activiteiten.

Stichting Nationaal Natuur- en Milieuspektakel 1994

Deze stichting is een overblijfsel van de *Vroege Vogels*-jubileummanifestatie in dat jaar. In het bestuur nemen, naast enkele VARA-functionarissen, vertegenwoordigers deel van een aantal in de manifestatie participerende organisaties. Alle activiteiten zijn afgewikkeld en de stichting is in feite leeg en inactief. Formele opheffing is voorzien, maar nog niet gerealiseerd.

Stichting VARA Speciale Akties

Eveneens inactief is de Stichting VARA Speciale Akties. In 1984 werd deze stichting de voortzetting, met een zoals de naam aangeeft wat verbrede doelstelling, van de vanaf de jaren '50 tot de jaren '80 roemrijke Stichting VARA Speelgoed Aktie. Sindsdien is de stichting slapend, maar wordt gehandhaafd als beschikbare rechtspersoon voor eventueel wenselijke, binnen de doelstelling vallende activiteiten.

Stichting Op weg naar het Cabaretpodium

Deze stichting werd in oktober 2007 opgericht ten behoeve van educatieve en creatieve activiteiten voor scholieren, die aan het gelijknamige programmaplan worden gekoppeld. Doel van de stichting is het ontvangen van en toezicht houden op subsidies ten bate van kennis- en talentontwikkeling op cabaretgebied, in het kader van het project *Op weg naar het cabaretpodium*.

Het bestuur van de stichting wordt benoemd door het bestuur van de VARA; met dien verstande dat de bestuursleden geen bestuurder, toezichthouder of personeelslid van de VARA (noch partner van) mogen zijn.

Bij geen van de vier stichtingen is personeel in dienst.

Bedrijfsvoeringverklaring Omroepvereniging VARA 2010

Hierbij verklaart het bestuur van Omroepvereniging VARA dat gedurende of na het verslagjaar niet is gebleken dat de bedrijfsvoering tekort is geschoten. Het bestuur baseert haar verklaring mede op het feit dat in de werking van de administratieve- en interne organisatie door de accountant geen tekortkomingen zijn geconstateerd.

De werking van de administratieve organisatie, de kwaliteitsborging van werkprocessen en de scheiding tussen hoofdtaken, neven- en verenigingsactiviteiten zijn door het bestuur op hoofdlijnen vastgelegd in een handboek administratieve organisatie. Op specifieke onderdelen van de administratieve- en interne organisatie zijn nadere richtlijnen uitgewerkt. Die documenten gaan nader in op:

- de procuratie van functionarissen;
- het beleggingsbeleid;
- het formatiebeleid;
- toepassing richtlijnen en regelingen goed bestuur en integriteit.

Om de administratieve organisatie verder te versterken, heeft de accountant tijdens de interim controle een beperkt aantal aanbevelingen gedaan.

Aanbevelingen van de accountant zijn:

- de accountant beveelt aan om een handboek administratieve organisatie uit te breiden met een beschrijving van alle ICT-procedures;
- een periodiek recovery procedure van de IT back-up in te voeren waarbij gebruik wordt gemaakt van een aparte testomgeving;
- het standaardiseren van het nacalculatieproces TV producties.

Het bestuur deelt de opvatting van de accountant dat de recovery procedures van de IT back-up getest moeten worden. In het voorjaar van 2011 is de inrichting van een externe testomgeving afgerond. Vanaf het tweede kwartaal van 2011 zullen de recovery procedures voor IT systemen getest worden.

Periodiek legt de directie verantwoording af aan het bestuur over het gerealiseerde resultaat en wordt een inschatting gemaakt van het resultaat over de rest van het jaar. Daarnaast worden voor programma's met een hoog risico profiel (zoals dramaproducties) tussentijdse analyses gemaakt om zo nodig tijdig te kunnen bijsturen. Het bestuur is daarom van mening dat het huidige nacalculatieproces functioneel is ingericht en dat risico's in de bedrijfsvoering adequaat zijn afgedekt.

Hilversum, 15 maart 2011.



M. Minkman
zakelijk directeur/penningmeester