



 **FIER**
OP DE VRT

Fier op de VRT	3
Wat verwachten we van leidinggevenden?	5
Een cultuur gestoeld op een stevige basis	7

15 kernthema's

vertrouwen	8
feedback	10
afspraken	12
verwachtingen	14
participatie	16
talentontwikkeling	18
innovatie	20
samenwerking	22
focus	24
kostenefficiëntie	26
ondernemerschap	28
billijkheid	30
diversiteit	32
aangename werkplek	34
leiderschap	36
ondersteuning	38

inhoud

3

fier op de VRT

We zijn fier op ons aanbod maar we willen ook fier zijn op de VRT als organisatie.

Hoe maken we van de VRT een organisatie om fier op te zijn? Hoe creëren we voor ons, mediamensen, de best mogelijke cultuur om in te werken? Het doel is ambitieus: een cultuur uitbouwen waarin we ons goed voelen en waarin we onze talenten volop kunnen inzetten en ontwikkelen. Een cultuur waarin we efficiënt samenwerken en ondernemen. Een cultuur waarin we met al onze creativiteit, met al onze zin voor kwaliteit en innovatie een relevant aanbod blijven brengen voor ons publiek. Een cultuur met een uitgesproken maatschappelijke meerwaarde.

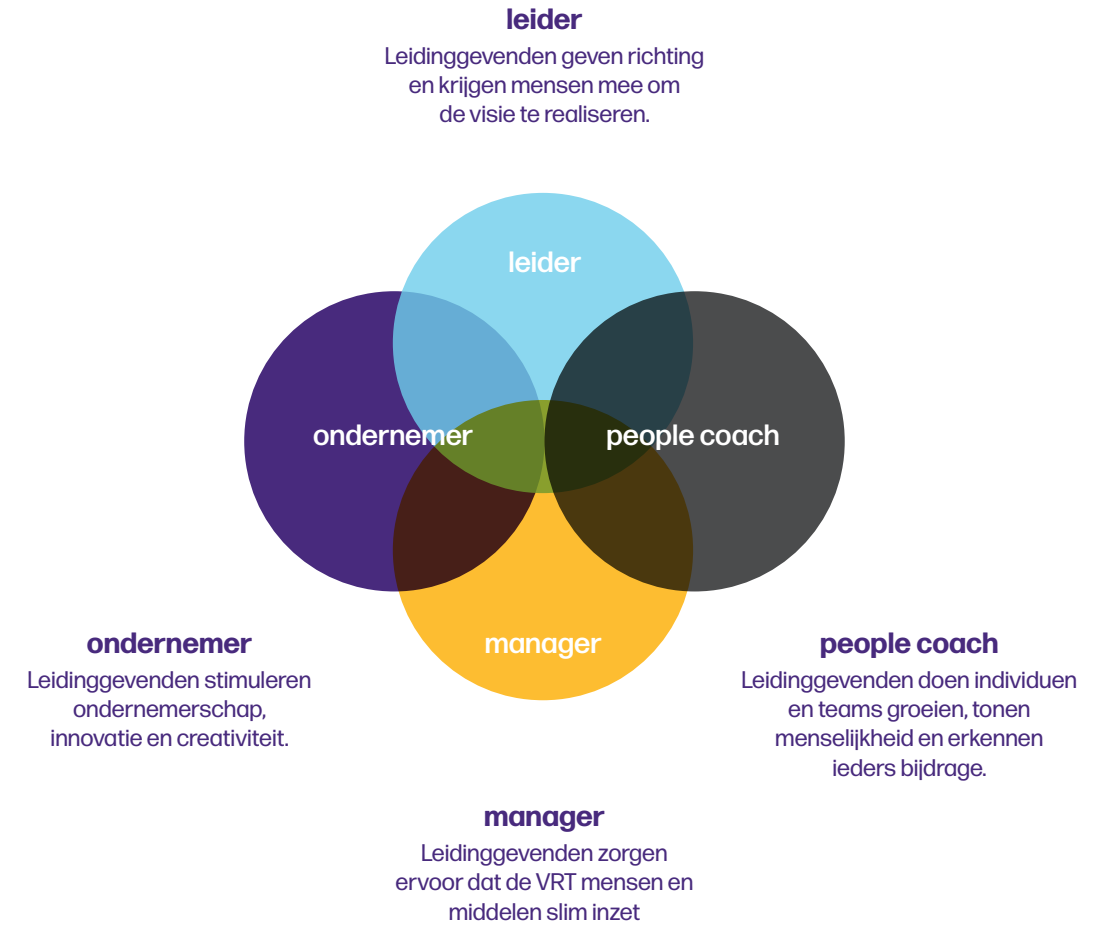
Deze visietekst is het resultaat van tientallen participatiesessies met VRT-medewerkers. Het resultaat van kilo's dialoog, stapels feedback en tonnen goesting. Een eerste resultaat van veel onderling vertrouwen ook, openheid, verticale en horizontale samenwerking.

Nu is het de bedoeling dat deze nota nog meer tot leven komt. In onze aanpak vertrekken we in de eerste plaats vanuit het initiatief en engagement van leidinggevenden en hun teams. Niet alle thema's kunnen we op korte termijn aanpakken. Met je team leg je dan ook zelf je prioriteiten. Je kiest zelf waarop je het eerst gaat focussen, en hoe dat past in jullie eigen context. Ga je met je team werken rond een van die prioriteiten? Dan kun je rekenen op de ondersteuning: op inspiratie, een inhoudelijk kader, begeleiding, methodes, tools en opleiding.

Dit is een ambitienota. En een uitnodiging aan iedereen om je verantwoordelijkheid op te nemen om onze organisatie in beweging te brengen en te houden. We kunnen dat alleen maar samen doen.

Wat verwachten we van leidinggevenden?

5



een cultuur gestoeld op een stevige basis

7

meerwaarde

Een cultuur die maatschappelijke meerwaarde creëert.

Maatschappelijke meerwaarde is de bestaansreden van de VRT en het doel van al onze inspanningen. In alle geledingen van de organisatie zijn medewerkers doordrongen van dat streven naar maatschappelijke meerwaarde.

- Wat we doen moet altijd maatschappelijk zinvol zijn, impact hebben en nodig zijn.
- Die gedeelde overtuiging en drijfveer maakt ons als organisatie sterk en tilt ons boven onszelf uit.
- Het maakt van de VRT een uniek mediabedrijf in Vlaanderen.

kwaliteitsaanbod

Een cultuur die permanent streeft naar een kwalitatief aanbod. In het medialandschap onderscheidt de VRT zich door de kwaliteit van haar aanbod.

- Streven naar kwaliteit zit diep in ons DNA.
- Kwaliteit is: relevant, betrouwbaar, genuanceerd, breed en diep.
- We laten onze kijkers, luisteraars en surfers nooit in de steek.

de cultuur waar we naar streven in 15 kernthema's:



vertrouwen

een cultuur gebaseerd
op vertrouwen

9

Vertrouwen is de basis van elke vorm van samenwerken. Met vertrouwen wordt veel meer mogelijk. De zorg om vertrouwen op te bouwen of te herstellen, moet een constante zijn in al wat we doen:

- Vertrouwen in en tussen teams
- Vertrouwen tussen medewerkers en leiding
- Vertrouwen tussen interne en externe partners

Vertrouwen kun je opbouwen in tientallen varianten: openheid en transparantie, integriteit, respect in de omgang met elkaar, billijkheid, kennis van zaken en zorgvuldige afweging van verschillende invalshoeken als je beslissingen neemt, voorspelbaarheid en consequentie, betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid nemen voor fouten, eerlijkheid, openhartigheid.

Vertrouwen moet je ook verdienen door je te houden aan een gegeven woord, door je kwetsbaar te durven opstellen, door te laten zien dat mensen in alle mogelijke omstandigheden op jou kunnen rekenen. Vertrouwen is kwetsbaar: als er grenzen overschreden worden, is het soms moeilijk om het vertrouwen te herstellen.

Maar als er vertrouwen is, wordt veel mogelijk: elkaar openhartig feedback geven waar iedereen iets aan heeft, risico's durven nemen, fouten toelaten, toegeven en bespreken, creativiteit stimuleren in een veilige omgeving, verantwoordelijkheid delegeren, open informatie en kennis delen, sneller en gemakkelijker door veranderingen gaan, autonomer werken.



feedback

een cultuur van feedback
vragen en geven

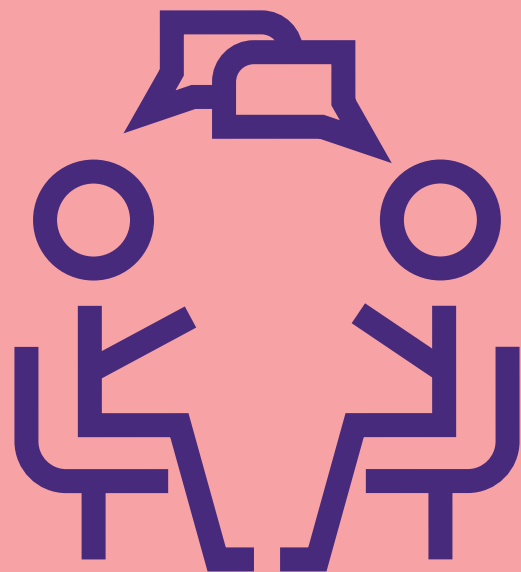
11

Van feedback word je beter. Open en constructief feedback geven – en willen krijgen – is een cruciale attitude én vaardigheid.

- Feedback gericht op waardering en verbetering
- Feedback op het moment waarop hij relevant is
- Specifiek geformuleerde feedback waar je iets mee kunt doen

Vrijblijvende, persoonlijke, afbrekende of niet-openlijke kritiek werkt contraproductief. Niemand heeft iets aan cynisme. Een cultuur van feedback vragen en geven werkt ook in twee richtingen: het gaat niet alleen over de klassieke relatie tussen leidinggevende en medewerker. De hele organisatie moet ervan doordrongen zijn.

Het gaat over elk aspect van ons functioneren, over elk resultaat dat we willen halen. Bij de VRT kan en mag iedereen feedback geven op onze programma's en producten, op de interne werking, op de service van andere teams, op individuele prestaties, ook als de gerenommeerde regisseur, de 'vedette', de leiding, de collega of de medewerker mee aan tafel zit. En er beter van wordt.



afspraken

een cultuur van heldere,
resultaatgerichte afspraken

13

Afspraak is afspraak. Duidelijke wederzijdse verwachtingen dragen bij tot een cultuur van vertrouwen, transparantie en duidelijkheid. Heldere afspraken maken meer autonomie mogelijk.

- Afspraken die resultaatgericht geformuleerd zijn
- Heldere afspraken die alle partijen op dezelfde manier begrijpen
- Afspraken die we transparant opvolgen en evalueren.

We streven bij de VRT naar een heldere afsprakencultuur over rollen, verantwoordelijkheden, doelstellingen, projecten, ad-hocbeslissingen op bedrijfs-, afdelings-, team- en individueel niveau.



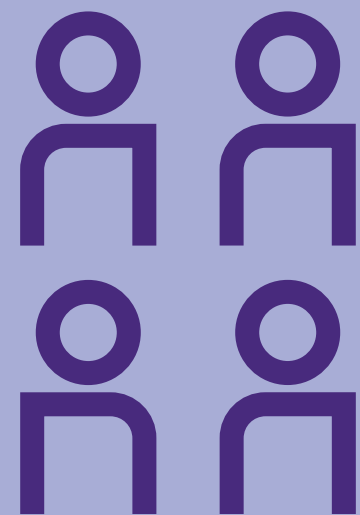
verwachtingen

een cultuur die de lat voor
iedereen even hoog legt

15

Iedereen verdient duidelijke feedback en een kans om zich te herpakken. Iedereen verdient begrip voor onvoorziene omstandigheden. Maar de VRT kan niet negeren of tolereren dat iemand permanent ondermaats functioneert.

- De organisatie moet inspanningen leveren en zich aanpassen om onvoorziene omstandigheden zo goed mogelijk op te vangen
- Iemand die ondermaats functioneert, spreken we daarop aan.
- Dat de lat voor iedereen even hoog ligt, is belangrijk voor elke medewerker, elk team en elke afdeling



participatie

een cultuur waarin participeren
het 'nieuwe normaal' is

17

Participatie is een cruciale basishouding voor een beter beleid, betere beslissingen en meer betrokkenheid van iedereen. Voor die 'oprechte deelneming' is meer nodig dan alleen maar goede bedoelingen en goedbedoelde pogingen.

- Participatie is een andere manier van denken, werken en onszelf organiseren.
- Participatie betekent dat relevante informatie frequenter, dieper en breder doorstroomt.
- Participatie is bij beslissingen luisteren naar de bijdrage van de betrokken medewerkers, en iedereen aansporen om ook zelf verantwoordelijkheid op te nemen.

De visie en het kader van het beleid worden helder geformuleerd en frequent gecommuniceerd. Medewerkers worden breder opgeleid en ingezet. Als een beslissing jou aanbelangt, vinden we het bij de VRT belangrijk dat je betrokken wordt bij de beslissing zelf én bij de voorbereiding ervan.

Als mensen mede-eigenaar zijn van een beslissing, wordt het draagvlak groter om de genomen beslissing consequent door te voeren. Dit hoeft ons niet te belemmeren om tijdig beslissingen te nemen. Daar wint de hele organisatie bij.



talentontwikkeling

een cultuur die focust
op talentontwikkeling

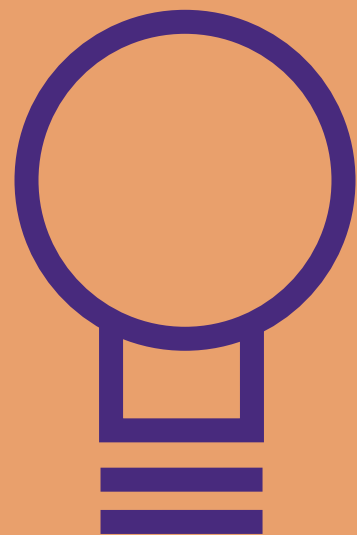
19

De VRT staat voor talent. En talentontwikkeling verdient de hoogste prioriteit. Met lage drempels en ruime mogelijkheden om opleidingen te volgen. Met goede begeleiding van mobiliteits- en loopbaantrajecten. Met de mogelijkheid om je eigen inzetbaarheid te blijven verhogen.

- Talentontwikkeling is regelmatig stilstaan bij je behoefte aan opleiding of coaching in je huidige job of om je voor te bereiden op een andere job.
- Talentontwikkeling is ook inzicht krijgen in je eigen loopbaanverwachtingen en de kans krijgen om je competentie, ervaring en portfolio zichtbaar en vindbaar te maken voor de hele organisatie.
- Talentontwikkeling is kansen krijgen maar ook zelf verantwoordelijkheid ervoor nemen, ondersteund door leiding en HR.

De VRT maakt leer- en mobiliteitsmogelijkheden in het bedrijf ruim zichtbaar en bereikbaar, voor vaste én voor tijdelijke functies, korte én langlopende opdrachten, stages, projecten, ad-hocondersteuning.

We blijven ook focussen op de ontwikkeling van jong extern talent, zoals bij Open VRT, in de begeleiding van school- en andere stages, en door initiatieven om jongeren in contact te brengen met onze media en onze maatschappelijke projecten.



innovatie

een cultuur waarin innovatie centraal staat en die experimenten stimuleert

21

De VRT heeft de ambitie om het meest innovatieve mediabedrijf van Vlaanderen te zijn.

- Innovatief nieuwe technologieën toepassen
- Innovatief nieuwe vertelstructuren, formats, digitale applicaties, distributievormen en interne procesverbeteringen bedenken en ontwikkelen
- Innovatief in een open, constructieve atmosfeer die het initiatief van iedereen stimuleert om nieuwe ideeën aan te brengen, experimenten op te zetten en toepassingen uit te werken

Voor innovatie is een open, constructieve houding cruciaal. Alleen dan kunnen succesvolle toepassingen volgen. Met korte productontwikkelingscycli en beslissingslijnen die drijven op de nieuwsgierigheid, de creativiteit en de bereidheid van elke medewerker om de innovaties uit te proberen, toepasbaar te maken in de eigen context, en te integreren in ons dagelijks werk. We blijven onszelf in vraag stellen.



samenwerking

een cultuur van open en
flexibele samenwerkingsverbanden,
intern én extern

23

De VRT sloop de muren tussen afdelingen en directies. Ook voor de buitenwereld zijn we een open huis. Daarvoor is een vlakke, wendbare en transparante organisatie nodig.

- We delen expertise, kennis, capaciteit, technologie, middelen en infrastructuur.
- We werken flexibel en projectmatig samen, intern én extern.
- Zo worden we wendbaarder, sneller en creatiever. En efficiënter.

Samenwerken levert ook meer middelen op waarmee we in de toekomst meer kunnen doen.



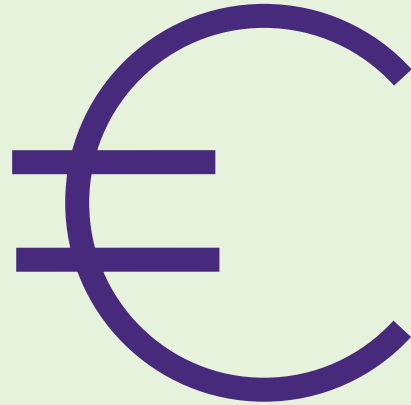
focus

een cultuur die focust
op de kerntaken

25

De VRT is een mediabedrijf met een publieke opdracht. Als we middelen verdelen, focussen we op activiteiten die daartoe bijdragen. Dat wil niet zeggen dat we voor al onze kerntaken alles zelf moeten doen, maar wel dat we daarvoor alle nodige topkwaliteit in huis hebben.

- Voor de kerntaken ontwikkelt de VRT in huis de nodige expertise en ervaring van topkwaliteit.
- We stellen ons telkens de vraag: moeten we iets zelf doen of is het beter om het over te laten aan derden?
- In de dingen die we zelf doen, zijn we beter en efficiënter dan externe leveranciers.



kostenefficiëntie

een cultuur die bewust en efficiënt
omgaat met kosten

27

We herdenken processen en werkmethodes om niet eenmalig, maar blijvend kostenefficiënt te werken.

- We moeten processen van begin tot einde bekijken, over team- en afdelingsgrenzen heen: processen centraliseren en uniformiseren waar mogelijk, processen vereenvoudigen, overbodige stappen elimineren en waar dat kan automatiseren. We introduceren nieuwe, 'slimme' manieren van werken.
- We stemmen de kwaliteit van ons aanbod af op de kwaliteitsperceptie van de mediagebruiker (en niet enkel op die van de eigen beroepsgroep). We stemmen de kwaliteit van de gevraagde middelen af op het reëel gebruik en de reële noden (en niet op het beste van wat in de markt te krijgen is).
- We maken vaste kosten variabel door meer een beroep te doen op externe leveranciers (expertise, middelen, infrastructuur) of we benutten vaste kosten beter door een optimale planning of door ze meer en frequenter te delen met interne of externe teams.



ondernemerschap

een cultuur die gericht is
op ondernemen

29

Bijna 40 procent van onze inkomsten brengen we zelf op. Alleen staan die inkomsten zwaar onder druk door de vele nieuwe spelers in de markt. Evenals de subsidies die we mogen verwachten van de overheid. We moeten dus niet enkel denken in termen van 'besteden van beschikbare budgetten' maar ook ondernemen: denken in termen van kosten én inkomsten.

- We maken kosten en baten van onze initiatieven zichtbaar, wegen ze zorgvuldig tegen elkaar af en volgen de realisatie ervan op.
- We kunnen extra inkomsten halen uit evenementen, aanbod-op-aanvraag, line-extensions, de vermarkting van onze rechten, en nieuwe distributievormen.
- Daarnaast moeten we creatief blijven zoeken naar andere, nieuwe bronnen van inkomsten.



billijkheid

een cultuur die billijk verloont,
afgestemd op de reële bijdrage
die iemand levert

31

Een billijke verloning afgestemd op de reële bijdrage die iemand levert.

- Gelijk loon voor gelijk werk.
- Transparantie en vereenvoudiging: een duidelijk verloningsbeleid draagt bij tot billijkheid en laat meer flexibiliteit toe.
- De reële bijdrage die iemand levert, is bepalend: de verantwoordelijkheid die je opneemt en de resultaten die je realiseert. Ook de erkenning van expertise en polyvalente inzetbaarheid moet weerspiegeld worden in onze waardering.



diversiteit

een cultuur die
diversiteit omarmt

33

Diversiteit is een rijkdom. We blijven inzetten op meer diversiteit in alle geledingen van de organisatie.

- We willen meer vrouwen als collega, meer mensen met een migratieachtergrond en meer personen met een beperking.
- We willen een betere afspiegeling worden van de samenleving waarvoor we werken.
- We willen met meer diversiteit onze creativiteit stimuleren en ons aanbod relevanter maken.



aangename werkplek

een cultuur en een plek waar
mensen graag werken

35

De VRT is een aangename plek om te werken. Mensen die gepassioneerd zijn door media vinden er een zinvolle, interessante job waarin ze hun talent volop kunnen inzetten in een sfeer die ruimte en zuurstof geeft.

- We werken aan goede persoonlijke en ondersteunende contacten met collega's en leidinggevenden.
- We werken aan haalbaar werk waarin je niet over je limieten hoeft te gaan, en met een goede balans tussen werk en privéleven.
- We werken aan een aangename, stimulerende werkomgeving.



leiderschap

een cultuur met oog voor
de impact van leidinggevenden

37

Cultuur in een organisatie is het werk van elke dag. En van iedereen. Maar in de eerste plaats van leidinggevenden die zich bewust zijn van de impact van hun aanpak, hun beslissingen en hun voorbeeldgedrag.

Leidinggevenden hebben niet alleen oog voor hun inhoudelijke of expertise opdracht maar beschouwen de realisatie van de thema's uit Fier op de VRT als hun - even belangrijke - kerntaak.

Voor leidinggevenden streven we dus naar een verschuiving in verantwoordelijkheden. Ze krijgen meer de rol van leider, people coach, manager en ondernemer.

- **Leider:** Leidinggevenden geven richting en krijgen mensen mee om de visie te realiseren.
- **People coach:** Leidinggevenden doen individuen en teams groeien, tonen menselijkheid en erkennen ieders bijdrage.
- **Manager:** Leidinggevenden zorgen ervoor dat de VRT mensen en middelen slim inzet.
- **Ondernemer:** Leidinggevenden stimuleren ondernemerschap, innovatie en creativiteit.

Daardoor moet er ruimte komen voor veel meer autonomie, verantwoordelijkheid en initiatiefrecht in de teams en bij de individuele VRT-medewerkers. Goed geïnformeerde, competente, autonome en geëngageerde medewerkers en teams die de visie en de cultuur onderschrijven en mee tot stand brengen, kunnen beter, sneller, creatiever en tevredener onze opdracht realiseren. Als gelijkwaardige partners. Dat is waar we bij de VRT naar streven.

Je kan rekenen op ondersteuning

39

heb je vragen zoals:

- hoe bepaal ik de thema's die belangrijk zijn voor mijn team?
- welke ondersteuning (procesbegeleiding, tools, opleidingen, ..) is er beschikbaar om aan de thema's te werken?
- kan er specifiek iets voor mijn team ontwikkeld worden?
- hoe kan ik mezelf verder ontwikkelen als leidinggevende?

of welke andere vraag dan ook over de inhoud en de aanpak van **Fier op de VRT**, contacteer dan je **HR Business Partner**.



versie juni 2017