

VERTROUWELIJK

Organisatie- en efficiëntieverbeteringen Publieke Omroep



Eindrapport
Hilversum, 25 juni 2003

Dit rapport is uitsluitend bestemd voor gebruik door de cliënt. Reproductie, verspreiding of citeren van het gehele rapport of delen ervan buiten de cliëntorganisatie is uitsluitend toegestaan met voorafgaande schriftelijke toestemming van McKinsey & Company.

Inleiding en samenvatting

Eerdere onderzoeken hebben laten zien dat de efficiëntie en effectiviteit van de Publieke Omroep in Nederland gunstig afsteekt bij die van publieke omroeporganisaties in andere Europese landen en dat de programmering van de Publieke Omroep zich sterk onderscheidt van die van commerciële omroepbedrijven.

De inkomsten lopen echter terug en de behoefte is gegroeid om beter inzicht te krijgen in de huidige efficiëntie en effectiviteit van de Publieke Omroep en de mogelijkheden om daarin verdere verbetering te brengen. Daarom heeft het ministerie van OC&W McKinsey & Company verzocht om in nauwe samenwerking met de Publieke Omroep het niveau van efficiëntie en effectiviteit van de Publieke Omroep opnieuw te onderzoeken en om kostenbesparingsmogelijkheden op de (middel)lange termijn te vinden. Voorwaarde is wel dat deze besparingsmogelijkheden geen afbreuk doen aan de continuïteit en de verdere versterking van de programmatische en vernieuwende kwaliteit van de Publieke Omroep.

De noodzaak om besparingsmogelijkheden vast te stellen wordt vergroot door een combinatie van factoren: de regering legt een extra bezuiniging op van €40 miljoen in 2004 oplopend tot € 80miljoen in 2007, en de STER-inkomsten dalen door de teruglopende economie.

Daarnaast moeten financiële middelen worden vrijgemaakt om het programma-aanbod verder te verbeteren. Gedurende het project heeft de Publieke Omroep

doelstellingen geformuleerd (primair voor TV), niet alleen voor *doelmatigheid* en *efficiëntie* maar ook voor *programmawaliteit*, *betrouwbaarheid*, *vernieuwing en ontwikkeling*, *pluriformiteit*, *maatschappelijke interactie en invloed*, en *aandeel en bereik bij het publiek en doelgroepen*. Het programma-aanbod van de Publieke Omroep scoort in vergelijking met publieke omroepen in het buitenland en met commerciële omroepen in Nederland goed op *kwaliteit*, *betrouwbaarheid*, *maatschappelijke interactie en invloed* en *pluriformiteit*. De Publieke Omroep blijft echter achter op een aantal andere, eveneens belangrijke doelstellingen, namelijk: publieksbereik van radio en televisie onder jongeren en minderheden, aandeel Nederlands drama in de programmering en *vernieuwing en ontwikkeling* (Schema A).

Om het programma-aanbod op deze laatstgenoemde punten te versterken, moeten investeringen worden gedaan. In een allereerste inschatting lijkt hiervoor over de komende jaren in orde van grootte € 40 tot € 50 miljoen per jaar nodig voor meer en betere programma's voor jongeren en minderheden op TV én radio, meer Nederlands drama en meer vernieuwende programma's.

Teneinde én de besparingsdoelstellingen te realiseren én de dalende STER inkomsten en autonome kostenstijgingen te compenseren én te kunnen investeren in verbetering, zal de Publieke Omroep moeten inzetten op een verregaand financieel herallocatie- en bezuinigingsprogramma. Dit rapport geeft een overzicht van de mogelijkheden voor kostenbesparingen door efficiëntieverbeteringen in indirecte taken en verdergaande samenwerking tussen omroep organisaties rondom programma-gerelateerde taken. Daarnaast geeft het

rapport een inventarisatie van mogelijkheden om te besparen door beperkingen in het takenpakket. Deze mogelijkheden zijn in interviews en een enquête met de Publieke Omroep naar voren gebracht. Ten slotte beschrijven wij een aantal mogelijke instrumenten om de organisatie in staat te stellen om de maatregelen voor efficiëntieverbetering, samenwerking en verbetering van het programma-aanbod te realiseren.

BESPARINGSTHEMA 1: EFFICIËNTIEVERBETERINGEN IN INDIRECTE TAKEN

Vergeleken met buitenlandse publieke zenders is de Publieke Omroep efficiënt en doelmatig (Schema B en C). De voorsprong die de Publieke Omroep in 1994 had ten opzichte van de buitenlandse collega's is inmiddels wel afgenomen (Schema D en E). Om zijn leidende positie als efficiënte en doelmatige omroep te handhaven kan de Publieke Omroep de indirecte kosten van zijn organisatie verder verlagen met circa € 30 tot € 55 miljoen per jaar. Deze spreiding wordt voor de belangrijkste kostenposten bepaald door het ambitieniveau: de lagere besparing wordt bereikt als alle omroepen het huidige gemiddelde niveau van de omroepen op de diverse kostenposten zouden behalen; de hogere besparing als zij het kostenniveau van de meest efficiënte omroep per kostenpost zouden behalen. De belangrijkste besparingen zijn te bereiken door het verlagen van loonkosten (ook in directe kosten), het reduceren van de kosten van staf en management bij het Publieke Omroep-bestuur en bij de omroeporganisaties, en het reduceren van de kosten van huisvesting en bijbehorende voorzieningen (Schema F). Deze besparingen zullen gedeeltelijk benodigd zijn om komende stijging van de pensioenlasten te compenseren.

BESPARINGSTHEMA 2: EFFECTIEVERE SAMENWERKING RONDON PROGRAMMA'S

Programma-gerelateerde kosten kunnen worden bespaard door verdergaande samenwerking op het benutten van eigen productiefaciliteiten, het inkopen van faciliteiten bij derden en het produceren en programmeren van programma's op

thema's die de omroepen met elkaar delen (zoals bijvoorbeeld de actualiteitenprogramma's en klassieke muziek).

Tevens is een effectiever herhalingsbeleid mogelijk, waarbij een aantal van de beste programma's vaker op piekuren wordt herhaald, net als bij buitenlandse publieke omroepen. Verder kan door periodieke evaluatie van relatief dure programma's (gedefinieerd op basis van de maatstaf kosten per kijk- of luisteruur) op hun specifieke bijdrage aan de doelstellingen, vermeden worden dat grote, niet te beargumenteren verschillen in de programmakosten blijven bestaan.

Verdere samenwerking is eveneens mogelijk bij de Internetactiviteiten. Door nog meer van elkaar te leren op het gebied van efficiënte en doelmatige productie van webpagina's en het gebruiken van gezamenlijke functionaliteiten en infrastructuur kan € 5 tot € 6 miljoen per jaar worden bespaard. Uitgangspunt is wel dat het ambitieniveau van de Publieke Omroep blijft gehandhaafd om op Internet en breedband een vooraanstaande positie op te bouwen.

Door het uitvoeren van deze maatregelen kan in totaal € 35 tot € 50 miljoen per jaar op de programmakosten worden bespaard (Schema G).

BESPARINGSTHEMA 3: KEUZES IN HET TAKENPAKKET

Medewerkers van McKinsey & Company hebben als onderdeel van het onderzoek interviews gehouden en een enquête uitgevoerd onder 15 tot 30 leidinggevenden per omroeporganisatie en onder het Publieke Omroep-bestuur. Uit de enquête kwam, naast de bovengenoemde mogelijkheden voor efficiëntieverbetering en verdere samenwerking, tevens een aantal mogelijkheden naar voren voor het

afstoten of beperken van taken om aan de bezuinigingsdoelstellingen te kunnen voldoen.

Het betreft hierbij keuzes die (negatieve) consequenties hebben voor de breedte van het pakket geleverde diensten, de kwaliteit van het aanbod en de realisatie van het takenpakket, en waarvoor in sommige gevallen zelfs een wetswijziging nodig zal zijn. Wij hebben getracht deze consequenties voor het takenpakket en de aan de keuzes gerelateerde kosten inzichtelijk te maken. Anders dan in de vorige twee hoofdstukken worden hier geen aanbevelingen gedaan, maar wordt slechts informatie verschaft om tot afgewogen keuzes te kunnen komen.

De belangrijkste keuzemogelijkheden die naar voren zijn gebracht, betreffen (Schema H):

- ¶ Het terugbrengen van de kosten van Radio 747 AM in lijn met het relatief lage bereik van deze zender door mogelijk een deel van de niet wettelijk verplichte uitzendingen van Radio 747AM te vervangen door uitzendingen van Radio 1. De mogelijke besparing is €8 miljoen per jaar. Daarnaast lijken er mogelijkheden te zijn de efficiëntie en samenwerking bij de 39F omroepen, Educom en NPS te vergroten. Dit moet verder worden uitgezocht.
- ¶ Het mogelijk stoppen van gratis verspreiding van programma's via de satelliet of het mogelijk versneld uitfaseren van analoge etherdistributie van TV en overschakeling naar satelliet als enige gratis medium voor verspreiding van programma's. De mogelijke besparing is €3 respectievelijk € 14 miljoen per jaar.

- ¶ Het mogelijk beperken van het aantal orkesten en koren van het MCO. De mogelijke besparing is €12 tot € 16miljoen per jaar.
- ¶ Het mogelijk beperken van de taken van de Wereldomroep. De mogelijke besparing is €21 tot € 29miljoen per jaar.

Daarnaast is een aantal keuzemogelijkheden naar voren gebracht met per mogelijkheid een beperkte financiële consequentie. Deze zijn niet geanalyseerd. Het betreft hier: (1) mogelijk de allocatie van het budget Stifo door de Publieke Omroep laten uitvoeren, (2) mogelijke taakstelling voor Commissariaat van de Media, (3) mogelijk afschaffen Concert Zender (echter hoog bereik voor kosten) en (4) mogelijke verlaging exploitatiekosten Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid.

VERSTERKING VAN DE ORGANISATIE EN PLANNING VAN DE IMPLEMENTATIE

Teneinde de bovenstaande efficiëntieverbeteringen en verdere samenwerking te realiseren moet de Publieke Omroep haar organisatie versterken op een drietal punten (Schema I):

1. Er dient een meer prestatiegerichte cultuur te ontstaan binnen de Publieke Omroep. Een stap in de goede richting zou zijn om meetbare doelstellingen te bepalen en deze te vertalen in specifiek beleid. Daarnaast zou het zinnig zijn om grotere transparantie tussen de omroeporganisaties te creëren en de geharmoniseerde kosten onderling op detailniveau te gaan vergelijken.

2. De samenwerking per net dient verder te worden bevorderd. Omroepen dienen (opnieuw) verantwoordelijk te worden gemaakt voor het succes van hun eigen net, daarvoor een gezamenlijk plan op te stellen en dit in nauwe samenwerking uit te voeren.
3. Er kan omroepbreed (maar wel onder verantwoordelijkheid en aansturing van de omroeporganisaties) een aantal gedeelde diensten worden opgezet (bijvoorbeeld juridische dienst bibliotheek en administratie), zoals bij AKN reeds bestaat. Hierdoor kunnen de omroepen systemen en informatie delen en schaalvoordelen behalen. Tevens dient een aantal processen omroepbreed te worden opgezet: de belangrijkste hiervan is het in onderlinge samenwerking gedisciplineerd plannen van de inkoop van faciliteiten bij derden (waarbij de omroeporganisaties nog steeds ook zelfstandig kunnen inkopen).

Om het geheel van de in dit onderzoek beschreven maatregelen te kunnen implementeren, is het noodzakelijk een centrale projectmanagementfunctie op te zetten en gedetailleerde actieplannen uit te werken, inclusief tijdslijn en gevolgen voor reorganisatiekosten.


Een eerste indeling van besparingsmogelijkheden geeft aan dat in de categorieën efficiëntieverbetering op indirecte taken (zie Schema F) en effectievere samenwerking rondom programma's (zie Schema G) een totaal van besparingen van circa €60 tot € 100 miljoen per jaar kan worden gerealiseerd (te bereiken in 2007). Hiervan lijkt ongeveer €33 tot € 48 miljoen reeds mogelijk in het eerste jaar (2004) te kunnen worden gerealiseerd (Schema J). Dit is exclusief de

reserveringen voor reorganisatiekosten, die voor 2004 volgens een schatting eenmalig circa €23 tot € 41 miljoen bedragen.

Om de opgelegde bezuiniging van €40 miljoen voor 2004 te realiseren én tegelijkertijd investeringen te kunnen doen in verbetering, zijn derhalve tevens keuzes op het takenpakket nodig.

De volgende stap voor de Publieke Omroep is om de voorliggende inzichten te vertalen in concrete beleidskeuzes, en de geselecteerde besparingsacties te vertalen in actieplannen. Hierbij is er onderscheid tussen acties die de omroeporganisaties dan wel het Publieke Omroep-bestuur zelf zullen uitvoeren, acties die gezamenlijk moeten worden uitgevoerd en acties waarbij samenwerking met OC&W nodig is. Acties zullen in de komende periode moeten worden gespecificeerd voor wat betreft tijdslijnen, mijlpalen, verantwoordelijkheden en benodigde reserveringen. Deze plannen dienen vervolgens te worden vertaald naar het budget 2004.

EFFECTIVITEIT PUBLIEKE OMROEP

 Indicatoren met lager dan gemiddelde score

Prestatie dimensie	Belangrijkste beschikbare indicatoren	Publieke Omroep	Gemiddelde commerciële zenders	Buitenlandse publieke omroep(en)
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Rapportcijfer Zendtijd informatief 	6,7 44%	6,4 21%	6,6 ³⁾ 32% ⁴⁾
	<ul style="list-style-type: none"> Zendtijd drama – eigen producties 	2,5%	3,8%	-
	<ul style="list-style-type: none"> Zendtijd eigen producties 	83%	-	65% ⁴⁾
Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Imago <i>betrouwbaar</i> Imago <i>objectieve berichtgeving</i> 	85% 77%	50% 59% ¹⁾	82% 63% ²⁾
	<ul style="list-style-type: none"> Imago gaat met de tijd mee Imago loopt voorop 	70% 35%	84% 57%	67%²⁾ 32%²⁾
Pluriformiteit	<ul style="list-style-type: none"> Veelzijdigheid gezichtspunten (nieuws) Geeft ruimte aan verschillende meningen Belicht onderwerpen vanuit diverse gezichtspunten 	84% 83% 85%	54% 51% 38%	75% ²⁾ 76% ²⁾ 75% ²⁾
	<ul style="list-style-type: none"> Imago maatschappelijke betrokkenheid Imago voor iedereen 	82% 61%	42% ¹⁾ 53% ¹⁾	- -
	<ul style="list-style-type: none"> Dagbereik TV (1 min./15 min.) 	61%/48%	-/50%	65%/- ⁴⁾
	<ul style="list-style-type: none"> Dagbereik TV 9-12 jr. (15 min.) Dagbereik TV 13-15 jr. (15 min.) Dagbereik TV 16-19 jr. (15 min.) Dagbereik TV 20-24 jr. (15 min.) Dagbereik minderheden (15 min.) 	32% 25% 18% 24% 38,6%	52% 46% 36% 42% 51%	-
Aandeel en bereik publiek en doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> Weekbereik radio (landelijk) Weekbereik radio 10-19 Weekbereik allochtonen 	51,8% 29,6% 29%	67,6% 74,6% 25-41 %¹⁾	

1) Top 3

2) n = 1 (BBC)

3) n = 2 (BBC, Fr. TV)

4) Mediaan 8-9 omr.

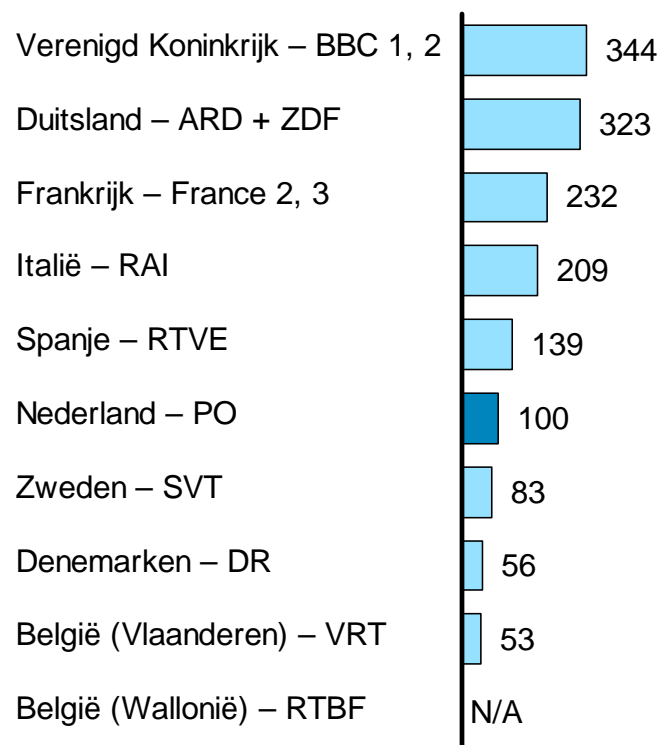
Bron: EBU; KLO; McKinsey analyse

Schema A

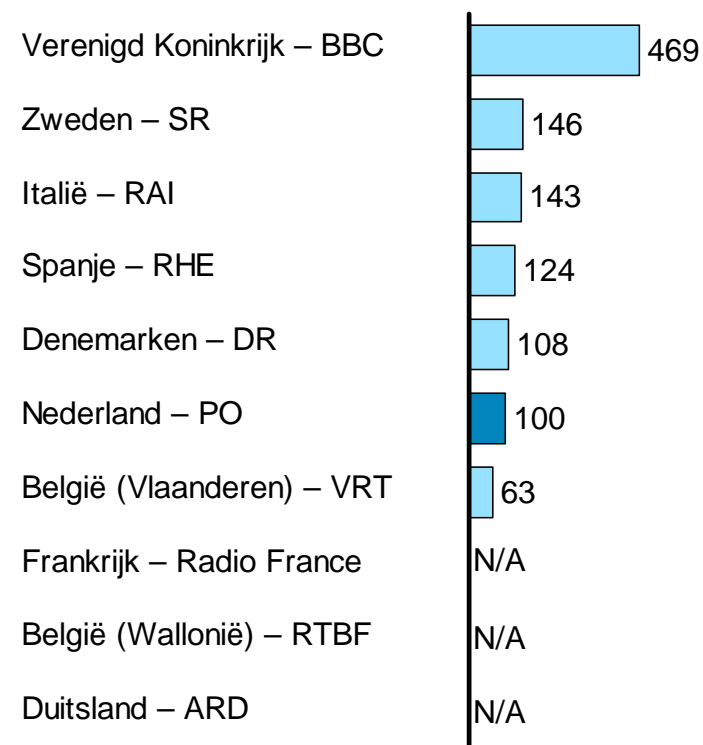
PROGRAMMAKOSTEN PUBLIEKE OMROEPEN 2001 (GECORRIGEERD VOOR PROGRAMMAMIX EN LOONPEIL)

Index, Nederland 2001 = 100

Televisie

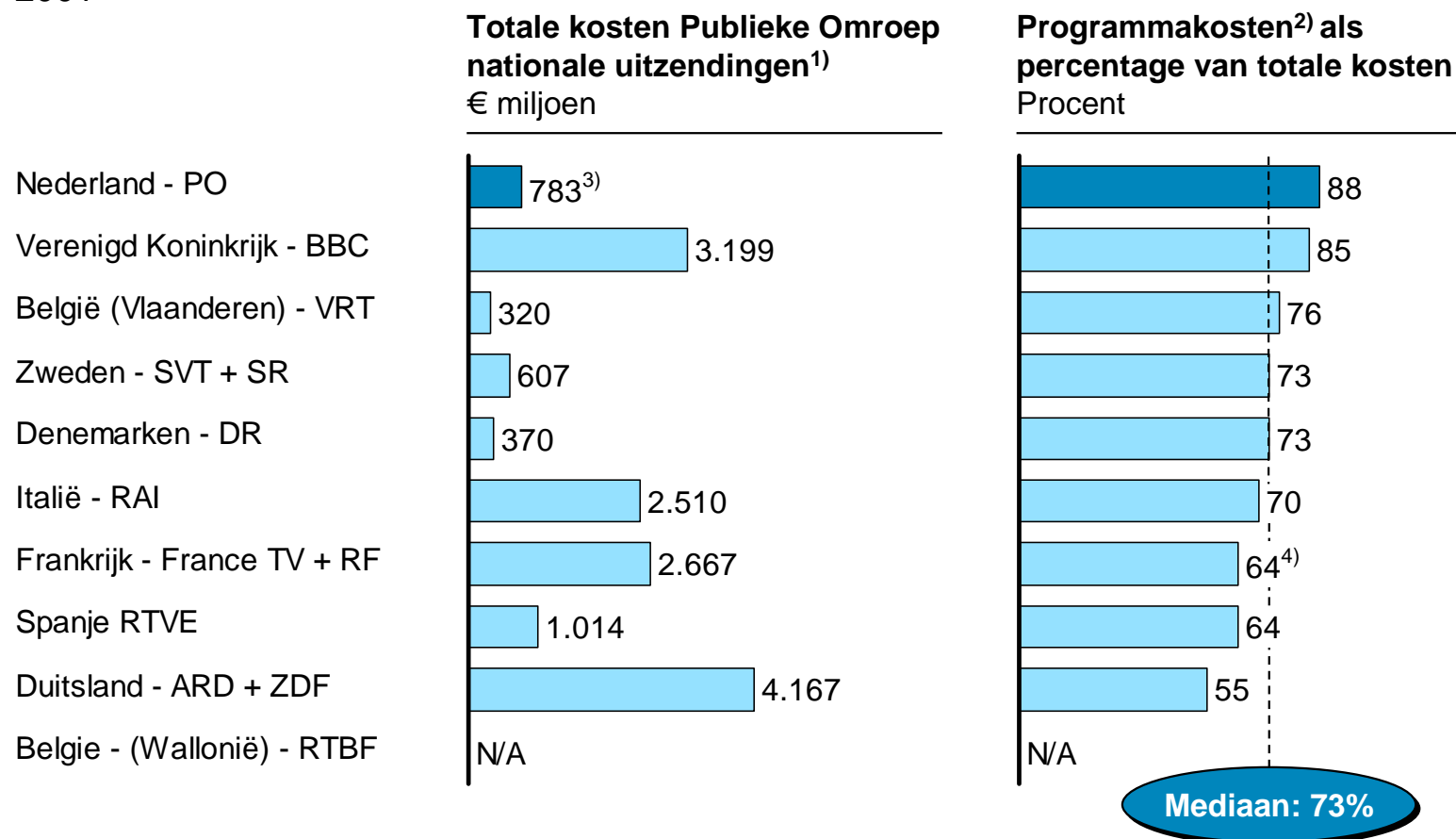


Radio



AANDEEL DIRECTE KOSTEN

2001



1) Totale kosten exclusief kosten voor license fee collection en kosten voor regionale en internationale uitzendingen

2) Programmakosten (TV en Radio) en kosten voor Internet en Teletext

3) Kosten publieke omroep (€766 miljoen) en NOB beheertaken (€17 miljoen)

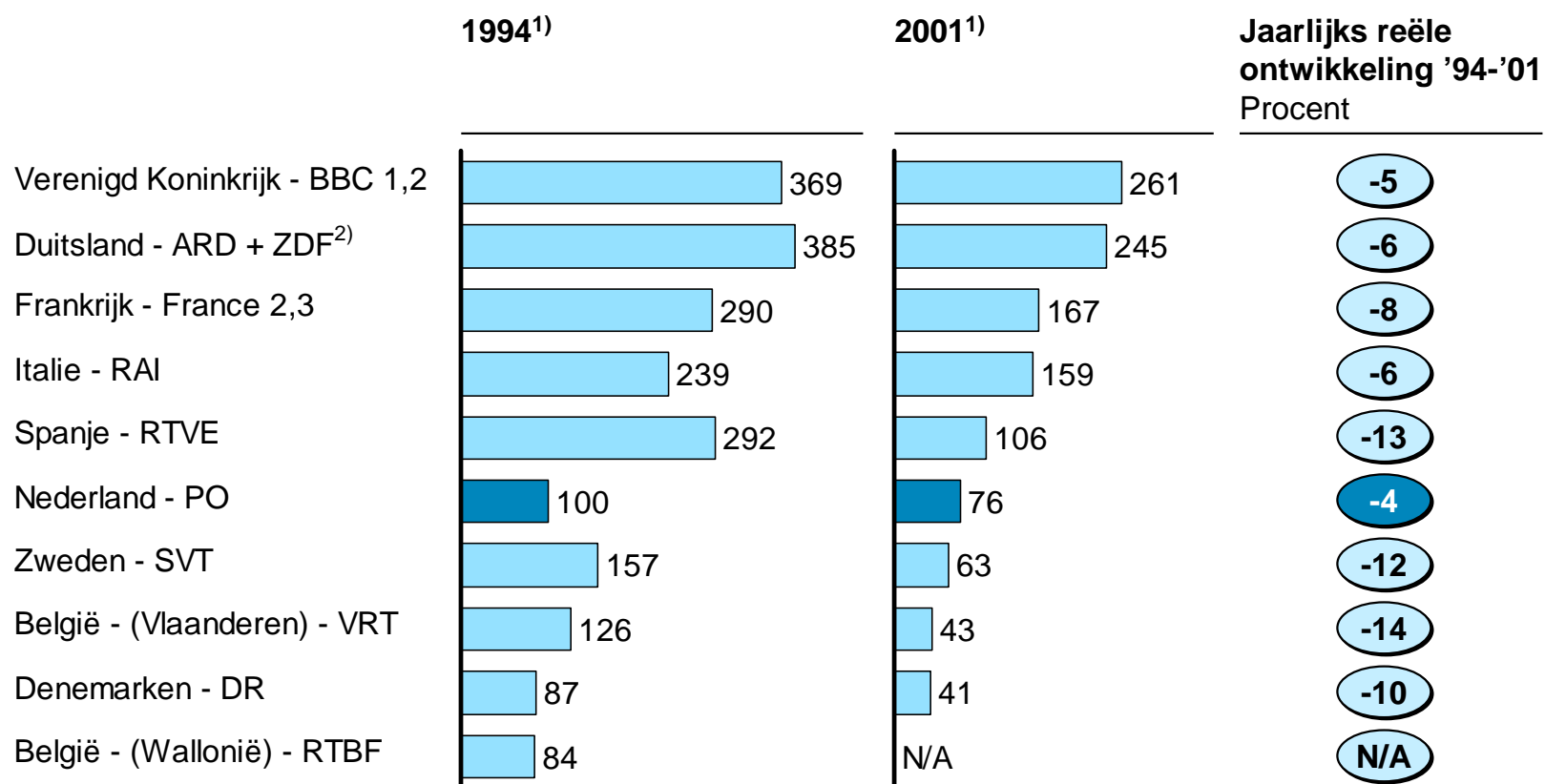
4) Alleen Televisie (SVT/France TV)

Bron: EBU; Jaarverslagen; interviews; Teamanalyse

Schema C

ONTWIKKELING PROGRAMMAKOSTEN TELEVISIE PER UITZENDUUR

Index, Nederland 1994 = 100



1) Gecorrigeerd voor uitzenduren, loonpeil en programmamix (op basis van kengetallen van de Nederlandse Publieke Omroep);
index 2001 gecorrigeerd voor inflatie t.o.v. 1994

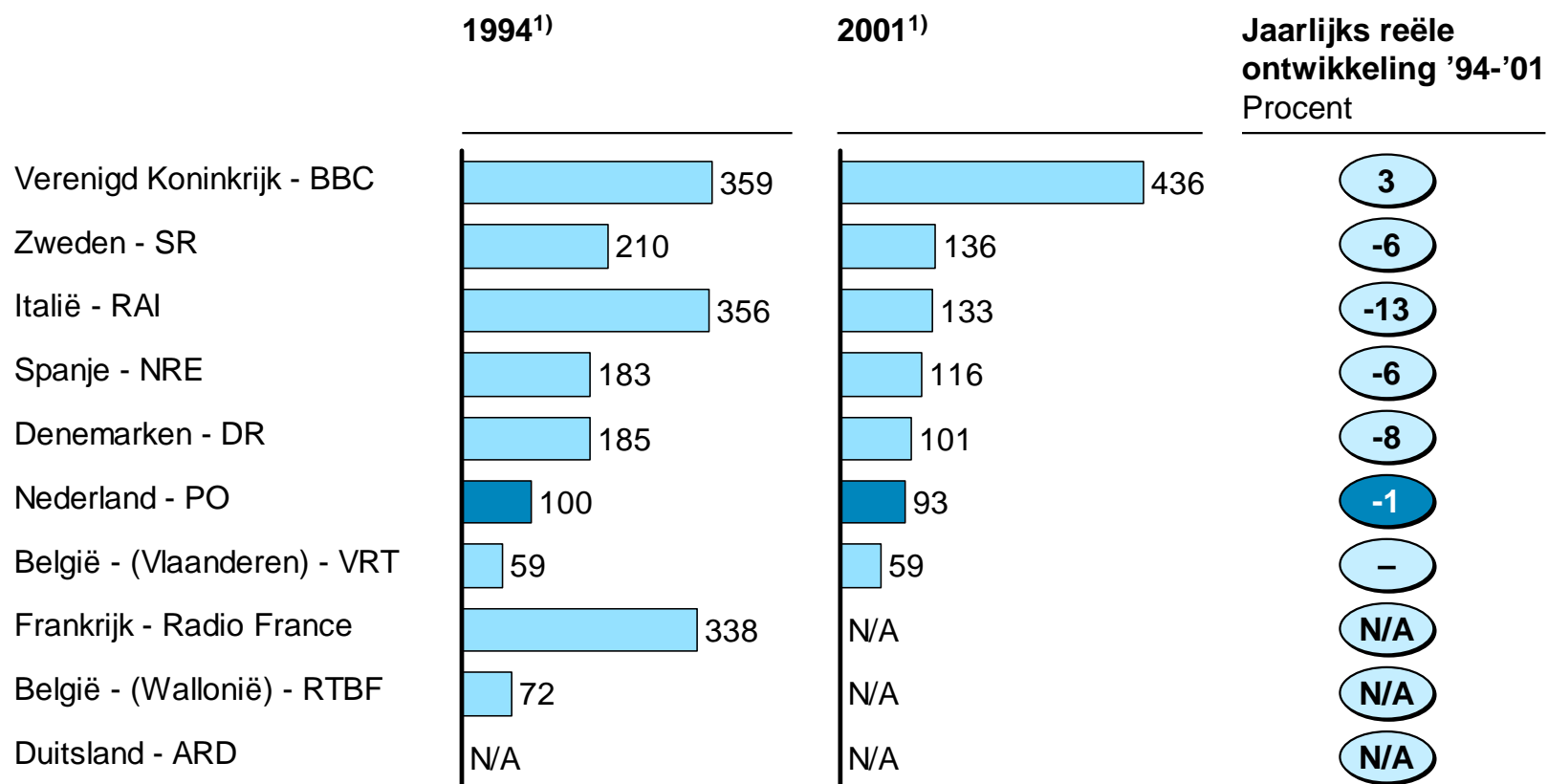
2) 1994 alleen ZDF

Bron: 1997 McKinsey rapportage; EBU; Jaarverslagen publieke omroepen; interviews; CBS; Teamanalyse

Schema D

ONTWIKKELING KOSTEN RADIO¹⁾ PER UITZENDUUR

Index, Nederland 1994 = 100



1) Gecorrigeerd voor uitzenduren en loonpeil; index 2001 gecorrigeerd voor inflatie t.o.v. 1994
Bron: 1997 McKinsey rapportage; EBU; Jaarverslagen publieke omroepen; interviews; CBS; Teamanalyse

OVERZICHT POTENTIEEL BESPARINGSTHEMA 1: EFFICIENTIEVERBETERINGEN IN INDIRECTE TAKEN

€ miljoen

	Besparings- potentieel per jaar	Percentage van kostencategorie
Verlagen van loonkosten ¹⁾	15-22 ²⁾	7-10%
Reduceren van overhead omroepen en bestuur	9-16	15-26%
Opzetten van bedrijfsmatig aangestuurde ondersteunende diensten	1-3	5-20%
Reduceren van kosten huisvesting en voorzieningen ¹⁾	5-11	8-19%
Efficiënter inrichten van IT per omroep ¹⁾	1-3	7-19%
Heronderhandelen NOB-beheertaken	1-2	4-11%
Overlap ³⁾	- (1-3)	n.a.
	31-54	

1) Inclusief directe kosten

2) Nog geen rekening gehouden met stijging van pensioenlasten van € 18 miljoen in 2006

3) Lagere besparingen op loonkosten als gevolg van reductie personeel

OVERZICHT POTENTIEEL BESPARINGSTHEMA 2: EFFECTIEVERE SAMENWERKING RONDOM PROGRAMMA'S

€ miljoen

	Besparings- potentieel per jaar	Percentage van kostencategorie
Samenwerken op inkoopactiviteiten		
• Productiefaciliteiten	8-21	6-16%
• Extern programmatisch personeel	3	5%
• Buitenlandse programma's	1	34-45%
Gezamenlijk bevorderen van benutting eigen faciliteiten	2	27-31%
Samenwerken op thema's	3-7	11-24%
Actiever herhalen van succesprogramma's	9	2%
Periodieke evaluatie dure programma's	p.m.	p.m.
Traffic, Continuity en Eindregie (TCE) automatiseren	1	38%
Reorganisatie van ondertitelingsfunctie	1	50%
Vergroten effectiviteit internetinspanningen	5-6	16-21%
Overlap	0 ¹⁾	n.a.
	33-51	

1) De overlap tussen de besparingen op benutting eigen faciliteiten, inkoop faciliteiten en samenwerken op thema's bedraagt minder dan € 0,5 miljoen.

OVERZICHT POTENTIEEL BESPARINGSTHEMA 3: KEUZES IN TAKENPAKKET¹⁾

€ miljoen

	Besparings- potentieel per jaar	Percentage van kostencategorie
Reduceren gratis televisiedistributie tot maximaal één medium	3-14	16-85%
Beperken activiteiten Radio 747 AM	8-p.m. ²⁾	29%-p.m.
Stoppen verspreiding Radio 1 via middengolf	2	100%
Herstructureren van taken Wereldomroep	21-29	43-61%
Reduceren van aantal orkesten binnen het MCO	12-16	40-52%

1) Afhankelijk van doorgerekende scenario's, afweging te maken door politiek

2) Afhankelijk van de mogelijkheden met betrekking tot 39F, Educom en NPS (totaal budget € 13 miljoen)

VERSTERKEN ORGANISATIE

Opbouwen van prestatiecultuur

- Vertalen van de gekwantificeerde doelstellingen uit het 'spinnenweb' van de publieke omroep naar concreet beleid bijvoorbeeld ten aanzien van investeringen
- Vergroten van de onderlinge transparantie van kosten op detailniveau door invoering van regelmatige vergelijking en kennisuitwisseling
- Versterken personeelsmanagement (bijv. op het gebied van beoordelingsprocedures, systemen, werving en selectie en loopbaanbegeleiding)

Versterken samenwerking per net

- Stabiele verdeling van omroepen over netten
- Aanpassen budgettering om meer continuïteit te garanderen
- Verminderen barrières voor verregaande samenwerking per net

Inrichten van gezamenlijke diensten en processen

- Invoeren van gezamenlijke diensten voor niet-primaire en ondersteunende activiteiten
- Invoeren van gezamenlijke processen bijvoorbeeld voor inkoop van faciliteiten
 - Omroepbrede optimalisatie van planning
 - Gezamenlijke aanbesteding van structurele vraag
 - Standaardiseren van inkoopprocessen

BESPARINGSPOTENTIEEL VOOR 2004 INCLUSIEF IMPLEMENTATIEKOSTEN

	Besparingsacties	Besparings- potentieel 2004 € miljoen	Geschatte imple- mentatiekosten € miljoen
Individueel Publieke Omroep- bestuur	• Overhead Publieke Omroep-bestuur	3-6	4-8
	• NOB Beheertaken	1-2	0
	• Radio 1 middengolf	2	0
	• Reorganisatie ondertiteling en TCE	2	3-4
Individueel Omroepen	• Overhead omroepen	6-10	12-20
Gezamenlijk omroepen en PO-bestuur	• Verzelfstandigen diensten PO-bestuur	1-3	2-5
	• Vergroten effectiviteit internetinspanningen	5-6	2-4
	• Actief herhalingsbeleid	9	0
	• Inkoop programma's	1	2
	• Samenwerken op thema's	3-7	n.a.
		33-48	23-41

Inhoudsopgave

- ¶ Verbeteringsdoelstellingen
- ¶ Besparingsthema 1. Efficiëntieverbeteringen in indirecte taken
- ¶ Besparingsthema 2. Effectievere samenwerking rondom programma's
- ¶ Besparingsthema 3. Keuzes in het takenpakket
- ¶ Versterking organisatie en implementatieplanning

Verbeteringsdoelstellingen

Dit rapport beschrijft de resultaten van het onderzoek uitgevoerd gedurende de periode begin maart tot en met eind mei 2003 door McKinsey gericht op organisatie- en efficiëntieverbeteringen.

Gedurende dit project heeft de Publieke Omroep zelf doelstellingen geformuleerd (zie hiervoor het afzonderlijke document ‘*Doelstellingen en Prioriteiten*’ van de Publieke Omroep). Het betreft hier een set van zorgvuldig gekozen doelstellingen op meerdere dimensies (Schema 1). Gezamenlijk geven ze aan waar de Publieke Omroep collectief naar streeft. Deze doelstellingen kunnen deels nu en deels op termijn worden gekwantificeerd en de score van de Publieke Omroep kan worden vergeleken met buitenlandse publieke omroepen en commerciële omroepen in Nederland.

Op het geheel aan doelstellingen scoort het programma-aanbod van de Publieke Omroep goed in vergelijking met de commerciële omroepen en met buitenlandse publieke omroepen op de dimensies *kwaliteit, betrouwbaarheid, maatschappelijke interactie en invloed* en *pluriformiteit*.

De Publieke Omroep blijft echter tegelijkertijd achter op een aantal andere dimensies (Schema 2):

- ¶ *Het bereik onder de doelgroep jongeren en minderheden (9 tot 24 jaar) is laag in vergelijking met dat van de commerciële omroepen, zowel voor TV als radio. Dit is een probleem dat ook de buitenlandse publieke omroepen kennen. (Schema 3 en 4).*

- ¶ Vergeleken met de commerciële zenders zendt de Nederlandse Publieke Omroep een *klein aandeel eigen geproduceerd drama* uit (Schema 5).
- ¶ Het publiek geeft de Publieke Omroep een relatief zwakke score/lage waardering (vergeleken met die van zowel de Nederlandse commerciële zenders als de Engelse commerciële zenders) op stellingen als: ‘Heeft een originele aanpak’, ‘Gaaf met de tijd mee’, en ‘Loopt voorop’. Kortom, de Publieke Omroep dient zich op de dimensie ‘*vernieuwing en ontwikkeling*’ te verbeteren (Schema 6).

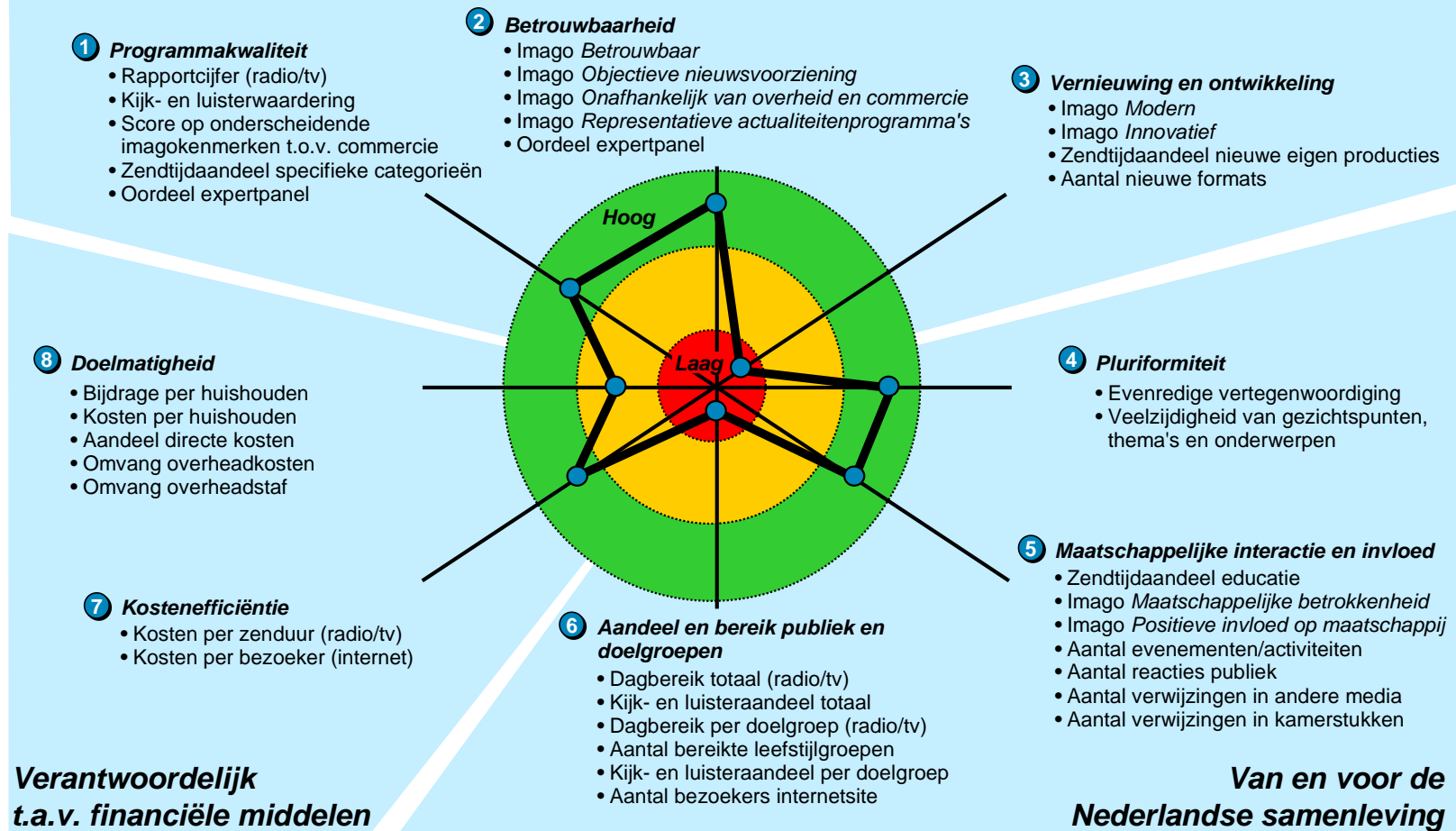
Vertaling van deze verbeteringsprioriteiten in beleidsplannen en investeringsvoorstellen moet nog gebeuren. De volgende benadering geeft in ieder geval een eerste gevoel voor de waarschijnlijke omvang van de benodigde investeringen: het produceren van een blok jongerenprogrammering van 175 uur met een kostenniveau vergelijkbaar met succesvolle jongerenprogramma's zou netto € 25 miljoen per jaar kosten. Een verhoging van het aantal dramaproducties tot het gemiddelde niveau in Europa zou netto € 40 miljoen per jaar kosten en indien voor vernieuwing 5 procent van de totale programmakosten zou worden ingezet, zou dat € 25 miljoen per jaar kosten. Een combinatie van deze voorstellen, waarbij doelstellingen worden gecombineerd, zou naar schatting neerkomen op een bedrag in orde van grootte van € 40 tot € 50 miljoen per jaar.

Aangezien het totale budget voor de Publieke Omroep afneemt, zullen de benodigde investeringen voor de versterking van het programma-aanbod dienen te worden gefinancierd uit besparingen op de huidige indirecte taken en programmakosten, en uit keuzes in takenpakket. De mogelijkheden hiertoe komen aan de orde in de volgende drie hoofdstukken.


OVERZICHT PRESTATIEDIMENSIES EN INDICATOREN

● Zelfscore publieke omroep

Onderscheidende kwaliteitsprogrammering



EFFECTIVITEIT PUBLIEKE OMROEP

 Indicatoren met lager dan gemiddelde score

Prestatie dimensie	Belangrijkste beschikbare indicatoren	Publieke Omroep	Gemiddelde commerciële zenders	Buitenlandse publieke omroep(en)
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Rapportcijfer Zendtijd informatief 	6,7 44%	6,4 21%	6,6 ³⁾ 32% ⁴⁾
	<ul style="list-style-type: none"> Zendtijd drama – eigen producties 	2,5%	3,8%	-
	<ul style="list-style-type: none"> Zendtijd eigen producties 	83%	-	65% ⁴⁾
Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Imago <i>betrouwbaar</i> Imago <i>objectieve berichtgeving</i> 	85% 77%	50% 59% ¹⁾	82% 63% ²⁾
	<ul style="list-style-type: none"> Imago gaat met de tijd mee Imago loopt voorop 	70% 35%	84% 57%	67%²⁾ 32%²⁾
Pluriformiteit	<ul style="list-style-type: none"> Veelzijdigheid gezichtspunten (nieuws) Geeft ruimte aan verschillende meningen Belicht onderwerpen vanuit diverse gezichtspunten 	84% 83% 85%	54% 51% 38%	75% ²⁾ 76% ²⁾ 75% ²⁾
	<ul style="list-style-type: none"> Imago <i>maatschappelijke betrokkenheid</i> Imago <i>voor iedereen</i> 	82% 61%	42% ¹⁾ 53% ¹⁾	- -
	<ul style="list-style-type: none"> Dagbereik TV (1 min./15 min.) Dagbereik TV 9-12 jr. (15 min.) Dagbereik TV 13-15 jr. (15 min.) Dagbereik TV 16-19 jr. (15 min.) Dagbereik TV 20-24 jr. (15 min.) Dagbereik minderheden (15 min.) 	61%/48% 32% 25% 18% 24% 38,6%	-/50% 52% 46% 36% 42% 51%	65%/- ⁴⁾ -
Aandeel en bereik publiek en doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> Weekbereik radio (landelijk) Weekbereik radio 10-19 Weekbereik allochtonen 	51,8% 29,6% 29%	67,6% 74,6% 25-41 %¹⁾	

1) Top 3

2) n = 1 (BBC)

3) n = 2 (BBC, Fr. TV)

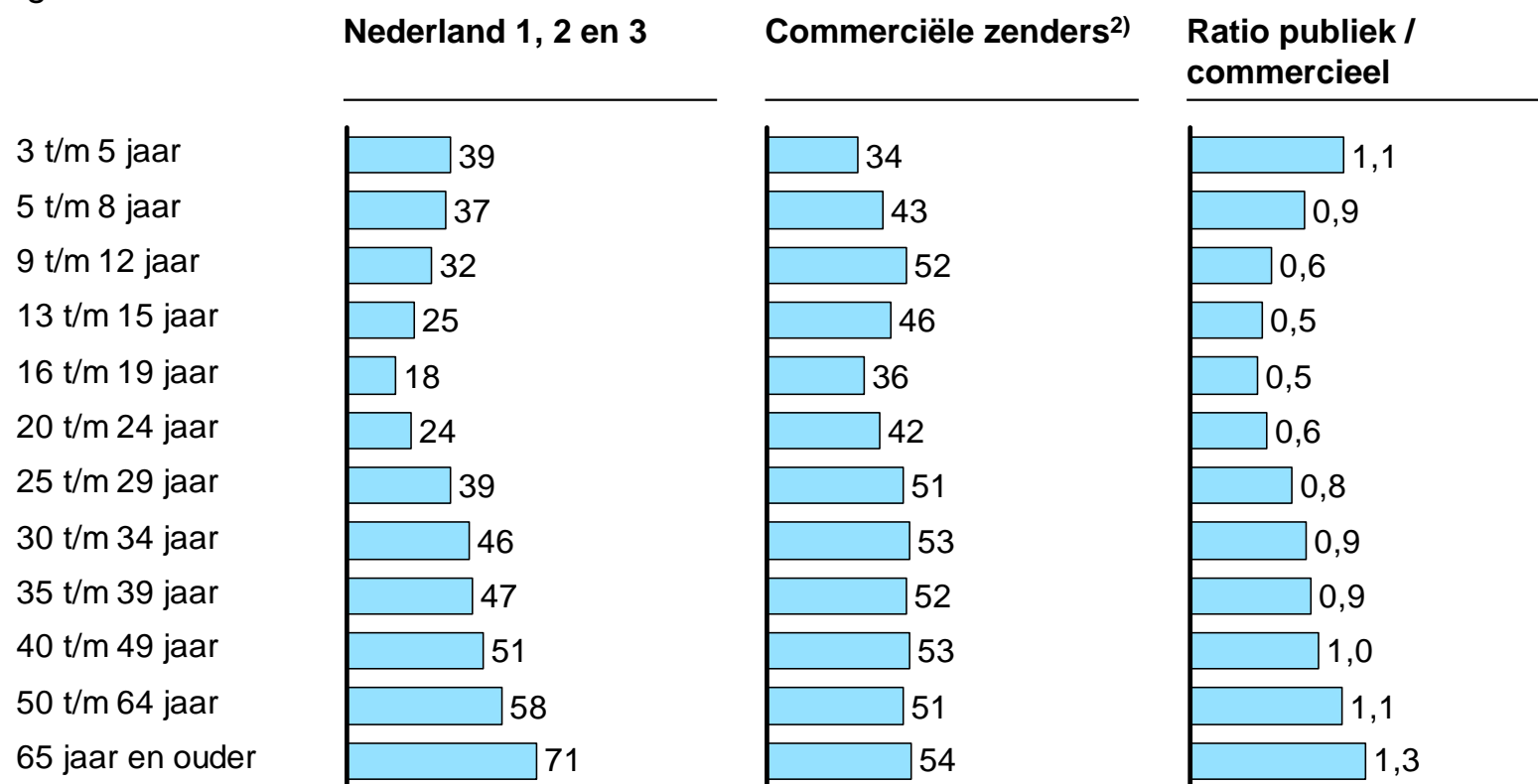
4) Mediaan 8-9 omr.

Bron: EBU; KLO; McKinsey analyse

Schema 2

AANDEEL EN BEREIK PUBLIEK EN DOELGROEPEN: BEREIK VAN LEEFTIJDSCATEGORIEEN VERSUS COMMERCIELE OMROEPEN

Dagbereik¹⁾ 2002



1) Op basis van 15 minuten aaneengesloten kijktijd

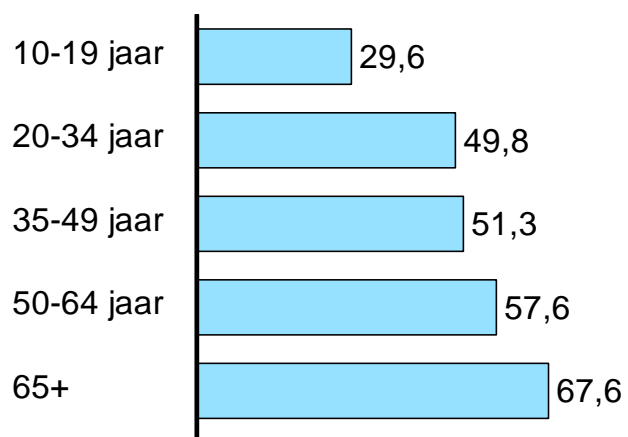
2) RTL 4, 5, Yorin, SBS6, Net 5, V8, MTV, TMF

Bron: KLO

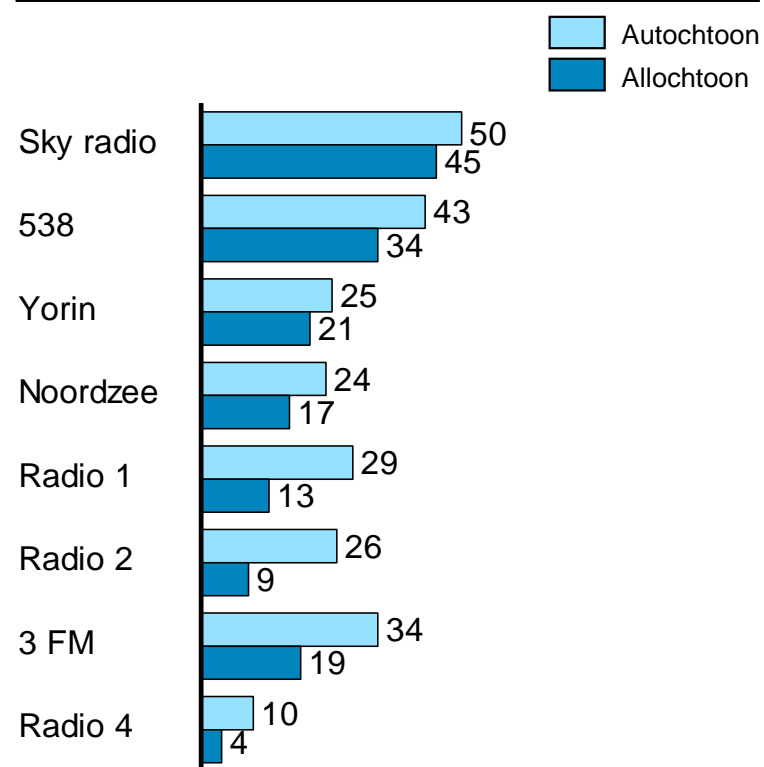
Schema 3

DOELGROEP PRIORITEITEN RADIO

Weekbereik publieke radiozenders 2002
Percentage van leeftijdsgroep



Beluistering radiozenders
Percentage respondentent dat luistert naar zender



OPBOUW ZENDTIJD FICTIE PUBLIEKE OMROEP VS. COMMERCIEËLE ZENDERS

2002, Procent uitzenduren drama¹⁾, 16-24h, inclusief herhalingen

Subcategorie	Publieke omroep	Commerciële zenders ¹⁾	
Nederlands			
• Licht drama	1,2%	2,8%	▶ Commerciële zenders zenden ca. 1,5 x zoveel Nederlands drama uit
• Serieus drama	1,3%	1,0%	
Buitenlandse aankoop			
• Licht drama	12,5%	33,0%	▶ Commerciële zenders zenden ca. 2,5 x zoveel aangekocht drama uit
• Serieus drama	3,8%	8,0%	
Totaal	19%	45%	

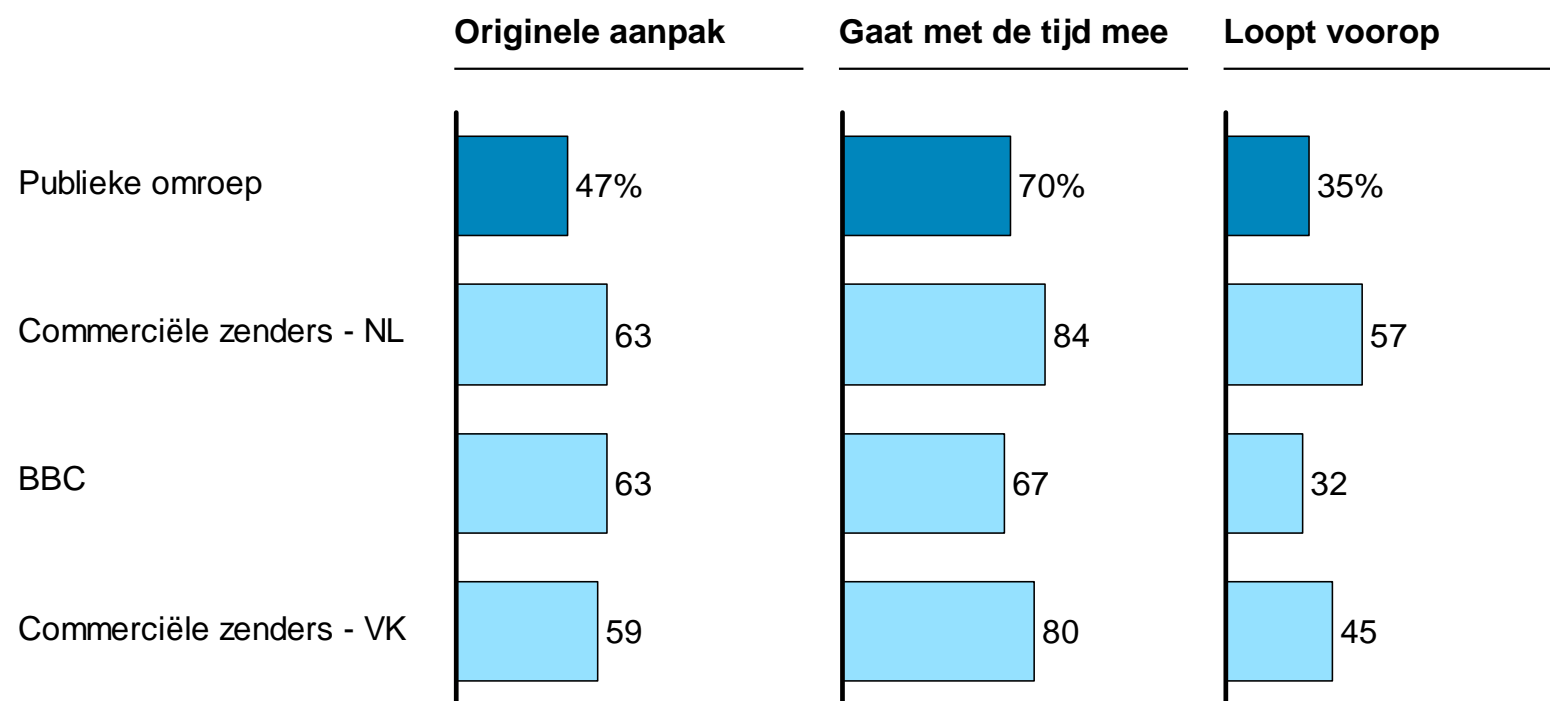
1) Op basis van indeling van kijk- en luisteronderzoek zoals gerapporteerd aan commissariaat voor de media, niet vergelijkbaar met de MJB codering

2) RTL 4, RTL5, Yorin, SBS6, Net 5, V8

Bron: KLO

VERNIEUWING EN ONTWIKKELING: IMAGO-ONDERZOEK

Percentage van respondenten – “past wel”



Besparingsthema 1: Efficiëntieverbeteringen in indirecte taken

Ten opzichte van buitenlandse publieke zenders is de Publieke Omroep efficiënt en doelmatig. Vergelijking met het buitenland laat zien dat de efficiëntie van de Publieke Omroep overeenkomt met die van de relatief kleine en efficiënte publieke omroepen in Europa op de volgende kengetallen:

- ¶ De gemiddelde kosten per uitgezonden uur (gecorrigeerd voor programmamix en loonpeil per land) zijn relatief laag, voor zowel televisie als radio (Schema 7)
- ¶ Van het totale budget wordt een relatief groot deel aan programma's besteed in plaats van aan indirecte kosten (Schema 8)
- ¶ De financiële bijdrage van overheid en burgers aan de Publieke Omroep (gedefinieerd als kijk- en luistergelden en overheidsbijdragen aan de Publieke Omroep per huishouden) is relatief laag (Schema 9).

De voorsprong op het buitenland is ten opzichte van 1994 wel afgenomen. Vergelijking met cijfers uit 1994 laat na correcties voor de Nederlandse Publieke Omroep, een verlaging van het kostenniveau zien met 0,6 procent per jaar (Schema 10). Echter, de meeste buitenlandse omroepen vertonen tussen 1994 en 2001 voor zowel televisie als radio een sterkere stijging van de efficiëntie en hebben daarmee hun achterstand verkleind (Schema 11 en 12).

Teneinde zijn leidende positie als efficiënte en doelmatige omroep te handhaven, kan de Publieke Omroep de indirecte kosten verder verlagen met circa € 30 tot € 55 miljoen per jaar door: (1) het beperken van de personeelskosten per werknemer, (2) het verlagen van de overhead, (3) het bedrijfsmatig uitvoeren van ondersteunende diensten, (4) het reduceren van de kosten van huisvesting en bijbehorende voorzieningen, (5) het verlagen van de IT-kosten en (6) het heronderhandelen van de kosten van de NOB-beheertaken.

1. Beperken van personeelskosten per werknemer

Het betreft hier aanpassingen in personeels- en beloningsbeleid:

- ¶ *Corrigeren voor relatief hoge gemiddelde inschaling van werknemers.* Vergelijking van de verdeling van werknemers over de salarisschalen laat grote verschillen tussen de omroepen zien, waarbij bij sommige omroepen een relatief groot aantal hoog ingeschaalde werknemers in dienst is. Uit dezelfde onderlinge vergelijking blijkt dat door gebrek aan doorstroming veel werknemers relatief dicht tegen het maximum van hun salarisschaal aanzitten. Door het aandeel tijdelijke medewerkers verder te vergroten en door hoog ingeschaalde medewerkers navenant veeleisend te beoordelen, kan deze situatie geleidelijk worden aangepast.
- ¶ *Beperken van groei van loonkosten per FTE.* Uit CBS cijfers blijkt dat de loonkosten per werknemer bij de Publieke Omroep in de afgelopen jaren sterker zijn gestegen dan bij andere organisaties in het openbaar bestuur. Door bevrozing van verdere groei van de lonen, afschaffing van verkorte werktijden en beperking van onregelmatigheidstoelagen, kan de Publieke Omroep verdere stijging beperken (Schema 13 en 14).

De besparing door het beperken van de personeelskosten per werknemer bedraagt € 15 tot € 22 miljoen per jaar op termijn. Dit is 7 tot 10 procent van de totale personele kosten van de Publieke Omroep.

Voor de besparingen wordt verondersteld dat de omroepen het verschil in het aantal hoog ingeschaalde werknemers kunnen terugbrengen tot het niveau van de op dit element beter presterende omroepen. Daarnaast wordt verondersteld dat de omroepen ook het aantal werknemers dat relatief dicht tegen het maximum van de salarisschaal aanzit kunnen beperken. In de besparingen is het verlagen of bevriezen van de CAO niet meegenomen.

Deze besparingen zullen in de praktijk grotendeels nodig zijn om de komende stijging van de pensioenlasten - met 2 procentpunt per jaar oplopend tot een stijging van €18 miljoen per jaar vanaf 2006 - te compenseren en zullen dus niet (volledig) als een netto besparing op personeelskosten kunnen worden geïnd.

De voorgestelde besparingsacties zullen pas op de langere termijn kunnen worden gerealiseerd. Een zorgvuldig actieplan is nodig om de autonome trends zoals periodieke salarisverhogingen, en toenemende complexiteit rond salaris- en personeelsbeleid te kenteren.

2. Verlagen overhead (kosten staf en management)

Onderlinge vergelijking van de overhead van de omroepverenigingen laat zien dat bij sommige omroepen aanzienlijke besparingen mogelijk zijn (Schema 15).

Tevens komt hieruit naar voren dat sommige staforganen zoals Juridische Zaken, Kijk- en Luisteronderzoek en Bibliotheek & Documentatie een relatief lage personele bezetting kennen per omroep en dat door het samenvoegen van deze functies schaalvoordelen te behalen zijn (Schema 16). In het minimumscenario is verondersteld dat de minst efficiënte omroepen per functie het huidige gemiddelde niveau bereiken; in het maximumscenario bereiken alle omroepen het overheadniveau van de meest efficiënte omroepen.

Vergelijking van de omvang van de staf van het Publieke Omroep-bestuur met de staf van hoofdkantoren van bedrijven met een overeenkomstige omvang laat zien dat, na correctie voor specifieke taken van de Publieke Omroep, een reductie van 19 tot 34 procent van het personeel in de staven mogelijk moet zijn (Schema 17).

In totaal kan op overhead € 9 tot € 16 miljoen per jaar worden bespaard.

De omroepen en de staf van het Publieke Omroep-bestuur dienen zelf per stafafdeling in kaart te brengen welke activiteiten momenteel worden uitgevoerd en welke activiteiten zij zouden willen stopzetten teneinde de in dit project aangeleverde doelstellingen per functie te behalen. Hiervoor dient (uiteraard) een zorgvuldig sociaal plan aanwezig te zijn.

3. Bedrijfsmatig uitvoeren van ondersteunende diensten

Door de ondersteunende diensten omroepbreed op te zetten, ze direct te laten aansturen door de omroeporganisaties en door hen op contractbasis te laten betalen, wordt de toegevoegde waarde van deze diensten geborgd en zal een grotere druk op de productiviteit ontstaan (Schema 18 en 19). Ervaringscijfers geven aan dat dit tot een besparing van 5 tot 20 procent kan leiden – met grote

verschillen tussen individuele diensten. Dit leidt tot een besparing van € 1 tot € 3 miljoen per jaar.

4. Reduceren van kosten van huisvesting en bijbehorende voorzieningen

4a. Reduceren van de kosten van de huisvesting. Een aantal omroepen heeft aanzienlijk meer werkplekken per medewerker en meer vierkante meters per werkplek dan sommige andere omroepen en dan hiervoor gebruikelijk is in de markt (Schema 20). Ook in de tarieven voor huisvesting zijn grote verschillen tussen de omroepen geconstateerd (gecorrigeerd voor BTW) (Schema 21). De besparingsmogelijkheden zijn als volgt:

- ¶ *Verminderen van de huisvestingsruimte.* Door de kosten van de omroepen die nu relatief ruim gehuisvest zijn op het gemiddelde van de omroepen te brengen, kan € 1 miljoen per jaar worden bespaard. Het verder verlagen van de vierkante meters per werkplek tot het marktgemiddelde bespaart € 5 miljoen per jaar. Als eerste stap kan ruimte worden vrijgemaakt in de huidige gebouwen door een meer efficiënte indeling, door vermindering van het aantal werkplekken en door gebruik te maken van flexibele werkplekken. Als tweede stap kunnen gebouwen die na interne verhuizing niet meer nodig zijn, worden afgestoten.

Verlagen van de huur en rente- en afschrijvingskosten. Sommige omroepen zijn gehuisvest in relatief dure kantoorgebouwen. Het verlagen van de huur en rente- en afschrijvingskosten kan vaak alleen worden

- ¶ gerealiseerd door te verhuizen naar andere goedkopere kantoorpanden en de huidige dure panden af te stoten. Voor de besparing is verondersteld dat alle omroepen minimaal naar de mediaan van de huisvestingstarieven per omroep kunnen en maximaal naar het marktconforme niveau. Hiermee komt de besparing op €1 tot €2 miljoen per jaar.

De totale besparing op huisvestingskosten bedraagt €2 tot €7 miljoen per jaar. Het reduceren van de kosten voor huisvesting duurt typisch 2 tot 4 jaar met significante eenmalige reorganisatiekosten door afkoop van contracten en verhuiskosten.

4b. Verminderen van bijbehorende voorzieningen. Bij inventaris, bewaking, catering, postkamer en kopieerfaciliteiten bestaan grote verschillen in kostenniveaus tussen de omroepen, waarbij de kosten van een aantal omroepen aanzienlijk boven de markttarieven uitkomen (Schema 21, 22 en 23).

Door de kosten van deze voorzieningen voor de omroepen die nu relatief duur uit zijn op het gemiddelde van de omroepen te brengen, wordt €2 miljoen per jaar bespaard. Het verlagen van de kosten tot het marktgemiddelde bespaart €4 miljoen per jaar. Omdat het hier veelal jaarlijkse contracten met externe partijen betreft, kunnen deze besparingen op relatief korte termijn worden behaald.

5. Verlagen van de IT-kosten

Zowel bij kantoorautomatisering als bij overige IT kunnen sommige omroepen hun kosten substantieel verlagen. Daarnaast kunnen de omroepen door

gezamenlijke organisatie van service en ondersteuning en via standaardisatie en samenwerking in inkoop verder kosten besparen (Schema 24). In totaal levert dit naar verwachting € 1 tot € 3 miljoen per jaar op. Hierbij is in het minimumscenario verondersteld dat alle omroepen naar de mediaan van de IT-tarieven per werkplek of FTE kunnen voor hardware en servicekosten. Op de overige kosten is een besparing van 10 tot 15 procent verondersteld. In het maximumscenario zijn als uitgangspunt marktconforme tarieven genomen voor de hardware en servicekosten per gebruiker.

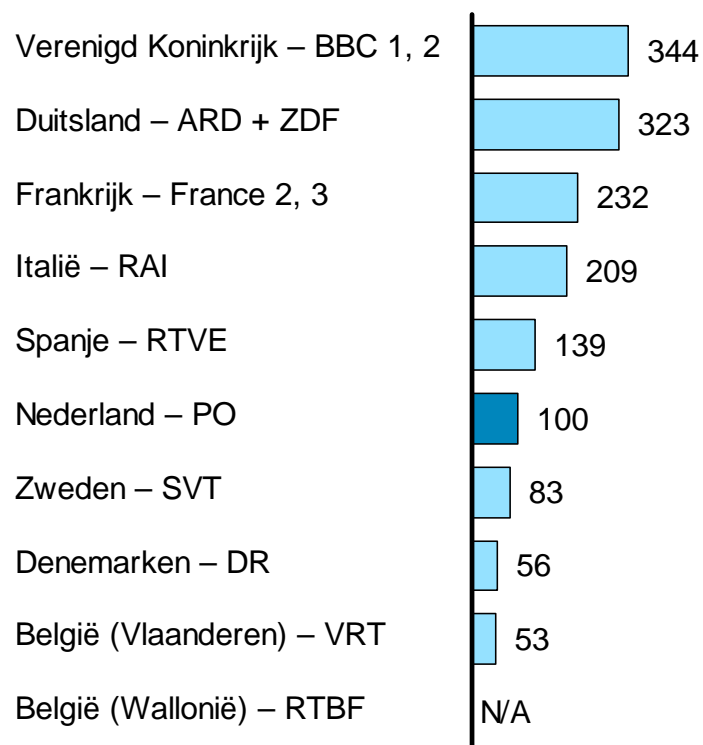
6. Heronderhandelen kosten van NOB-beheertaken

Het nieuwe beheertakencontract kent de NOB een relatief hoge overhead- en rendementstoeslag toe. Op basis van een vergelijking van de overhead bij vergelijkbare bedrijven in de AV-facilitaire markt en de verhuur- en leasemarkt voor kapitaalgoederen lijkt een opslagpercentage voor overhead van 11 tot 15 procent (10 tot 13 procent van de omzet) reëel, in plaats van 17,5 procent zoals nu in het beheertakencontract is opgenomen. Daarnaast ligt de winstopslag van de bedrijven in de vergelijking rond 6 procent van de directe kosten (5 procent van de omzet), aanzienlijk lager dan het opslagpercentage van 8,9 procent zoals afgesproken in het huidige contract (schema 25). Ten slotte is in het contract een relatief milde taakstelling voor efficiëntieverbetering van 2 procent per jaar opgenomen. NOB Cross Media zou evenals Dutchview en Ciris een loonkosten en efficiëntieverbetering van 10 tot 20 procent moeten kunnen realiseren. Bekeken moet worden in hoeverre deze toeslagen en efficiëntieverbeteringen kunnen worden heronderhandeld (Schema 26). Dit kan een besparing van € 1 tot € 2 miljoen per jaar opleveren.

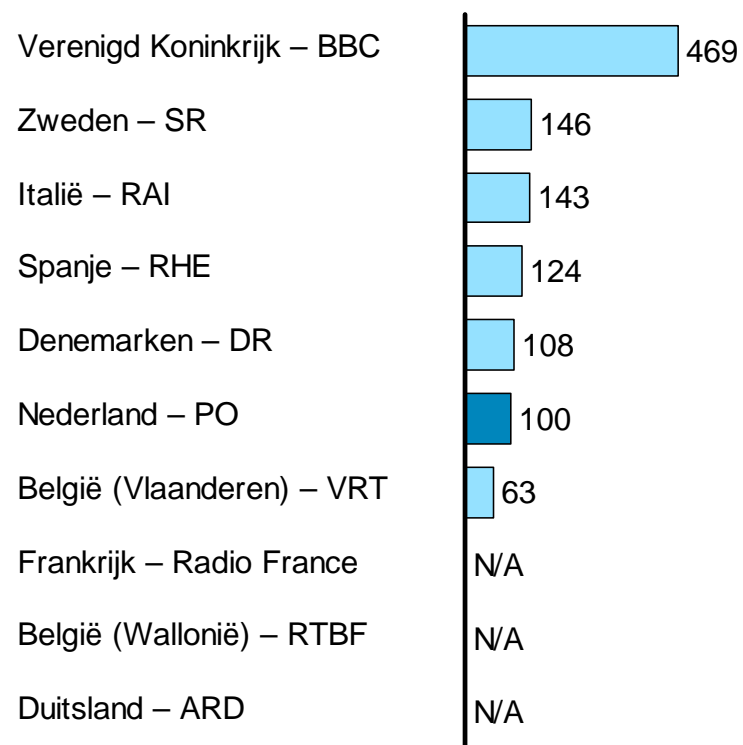
PROGRAMMAKOSTEN PUBLIEKE OMROEPEN 2001 (GECORRIGEERD VOOR PROGRAMMAMIX EN LOONPEIL)

Index, Nederland 2001 = 100

Televisie

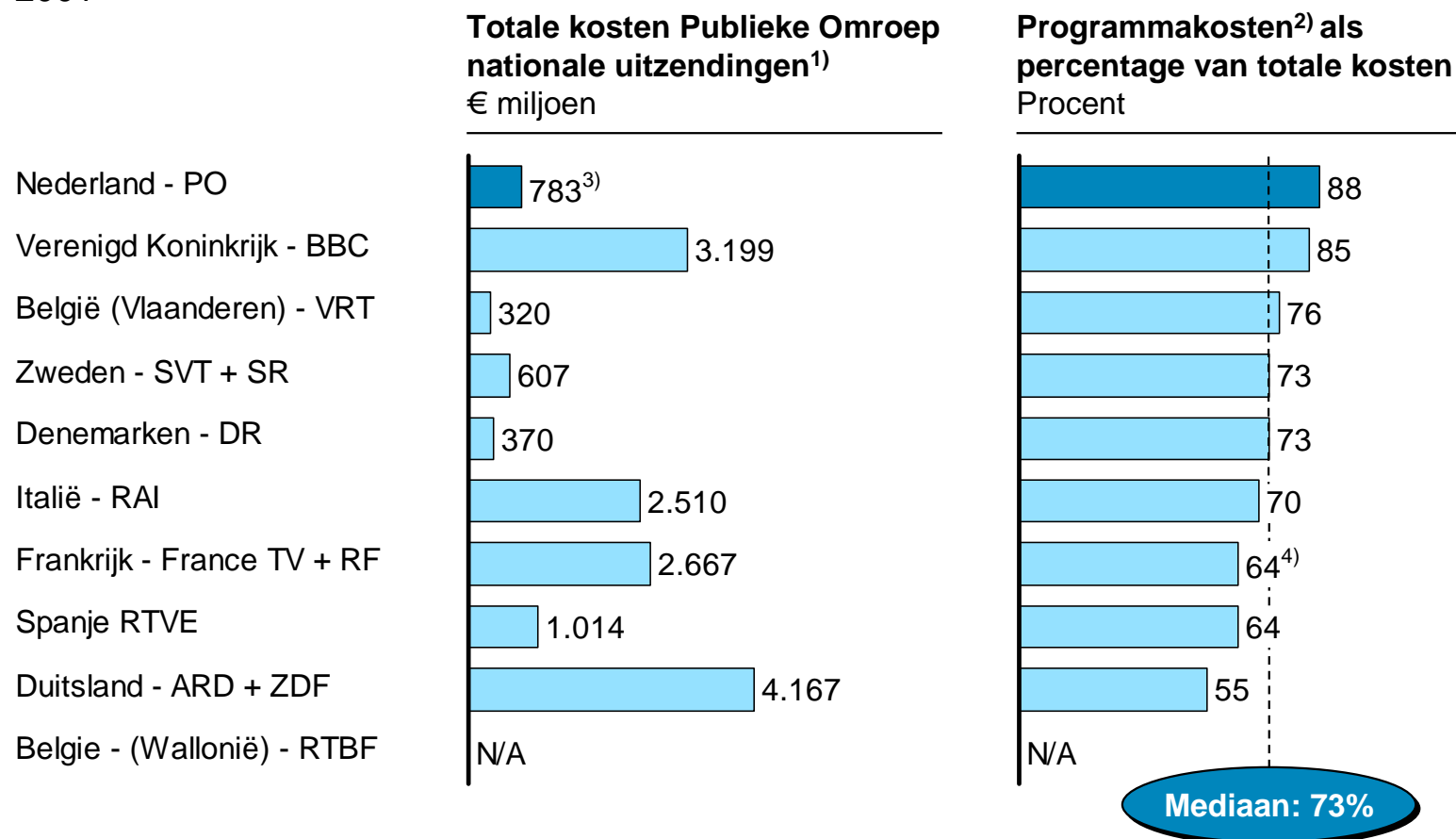


Radio



AANDEEL DIRECTE KOSTEN

2001



1) Totale kosten exclusief kosten voor license fee collection en kosten voor regionale en internationale uitzendingen

2) Programmakosten (TV en Radio) en kosten voor Internet en Teletext

3) Kosten publieke omroep (€766 miljoen) en NOB beheertaken (€17 miljoen)

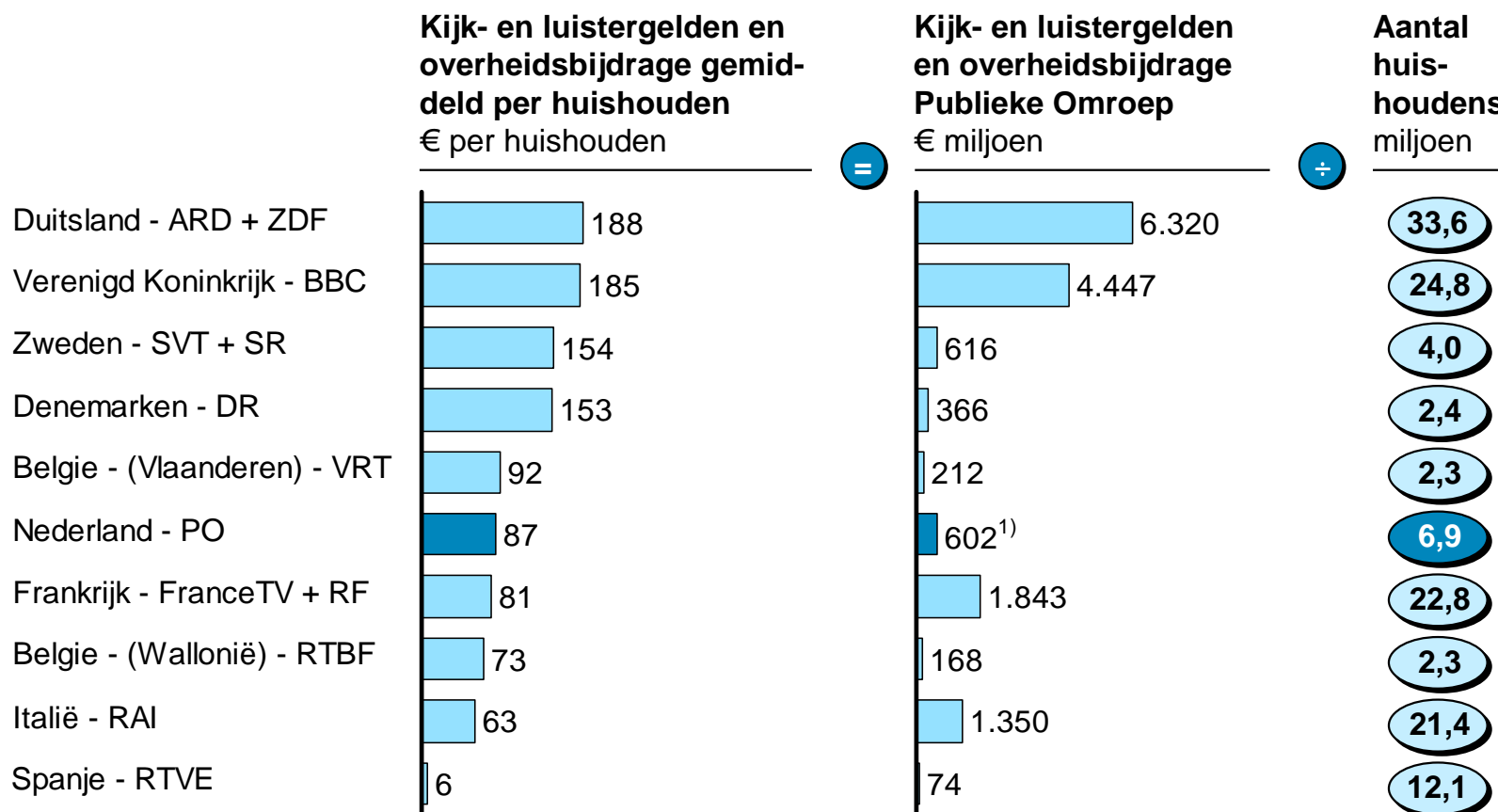
4) Alleen Televisie (SVT/France TV)

Bron: EBU; Jaarverslagen; interviews; Teamanalyse

Schema 8

BIJDRAGE PUBLIEKE OMROEP PER HUISHOUDEN

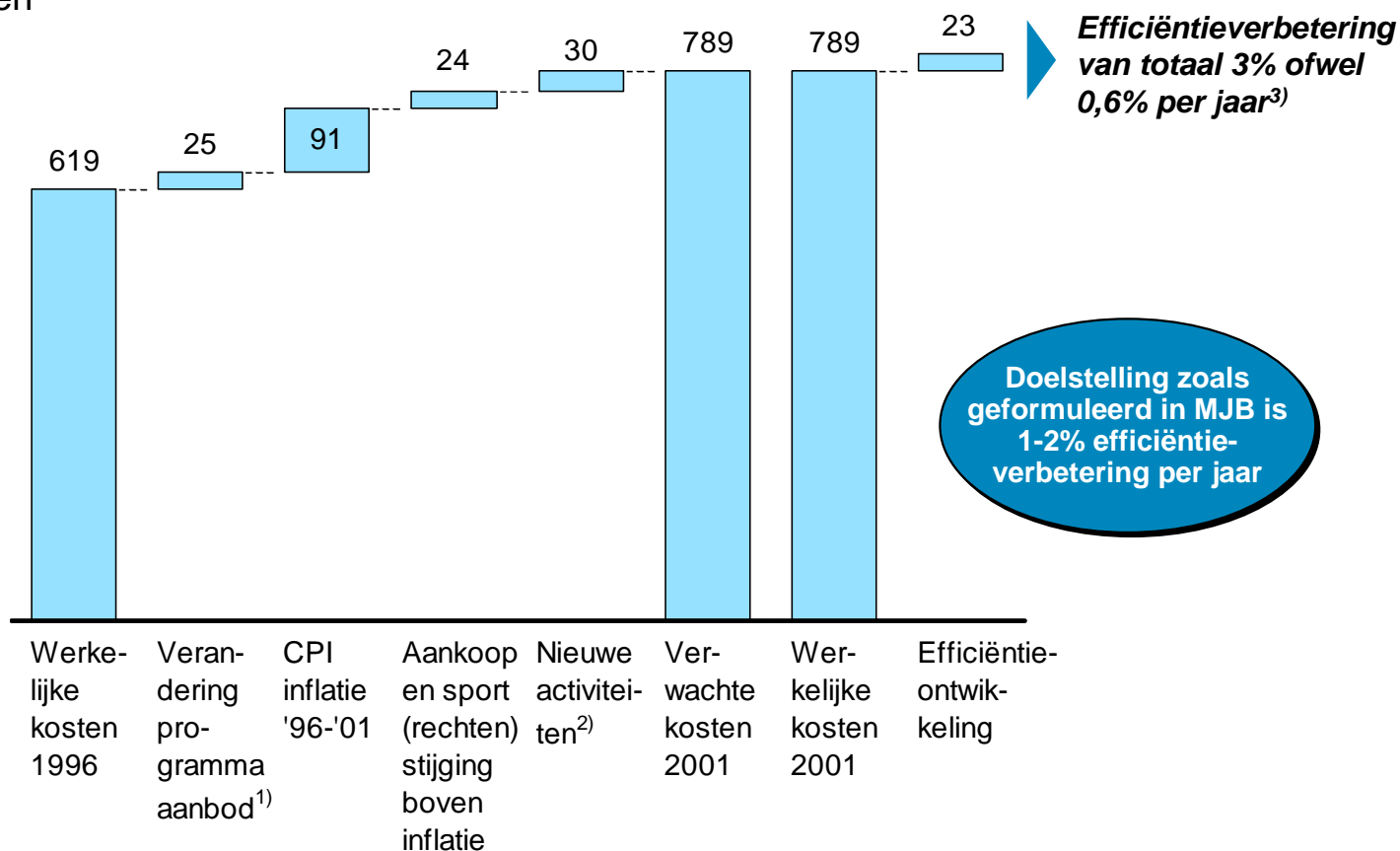
2001



1) Rijksbijdrage Media 2001 exclusief STER (€215 miljoen) en rente AOR (€8 miljoen)
Bron: EBU; MJB 2003-2007

ONTWIKKELING TOTALE KOSTEN LANDELIJKE PUBLIEKE OMROEP

€ miljoen



1) Volume- en programma-mixveranderingen radio en televisie

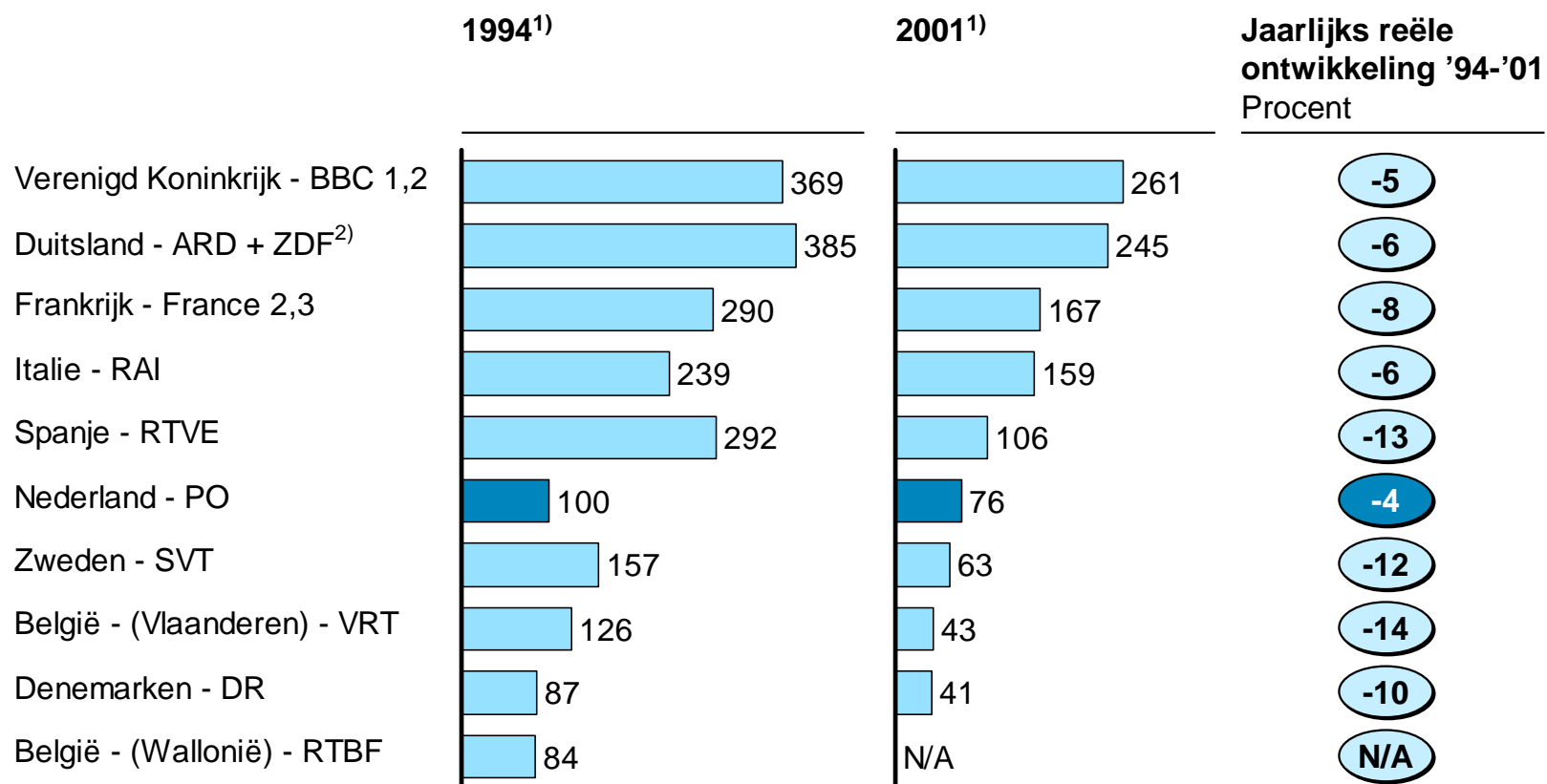
2) Internet (€ 17 miljoen), incidentele uitgaven vanuit FOR financiering en stichtingen (€ 10 miljoen), en Satellietdistributie (€ 3 miljoen)

3) Zonder het Publieke Omroep-bestuur was de verbetering € 34 miljoen ofwel 1,0% per jaar

Bron: Teamanalyse

ONTWIKKELING PROGRAMMAKOSTEN TELEVISIE PER UITZENDUUR

Index, Nederland 1994 = 100



1) Gecorrigeerd voor uitzenduren, loonpeil en programmamix (op basis van kengetallen van de Nederlandse Publieke Omroep);
index 2001 gecorrigeerd voor inflatie t.o.v. 1994

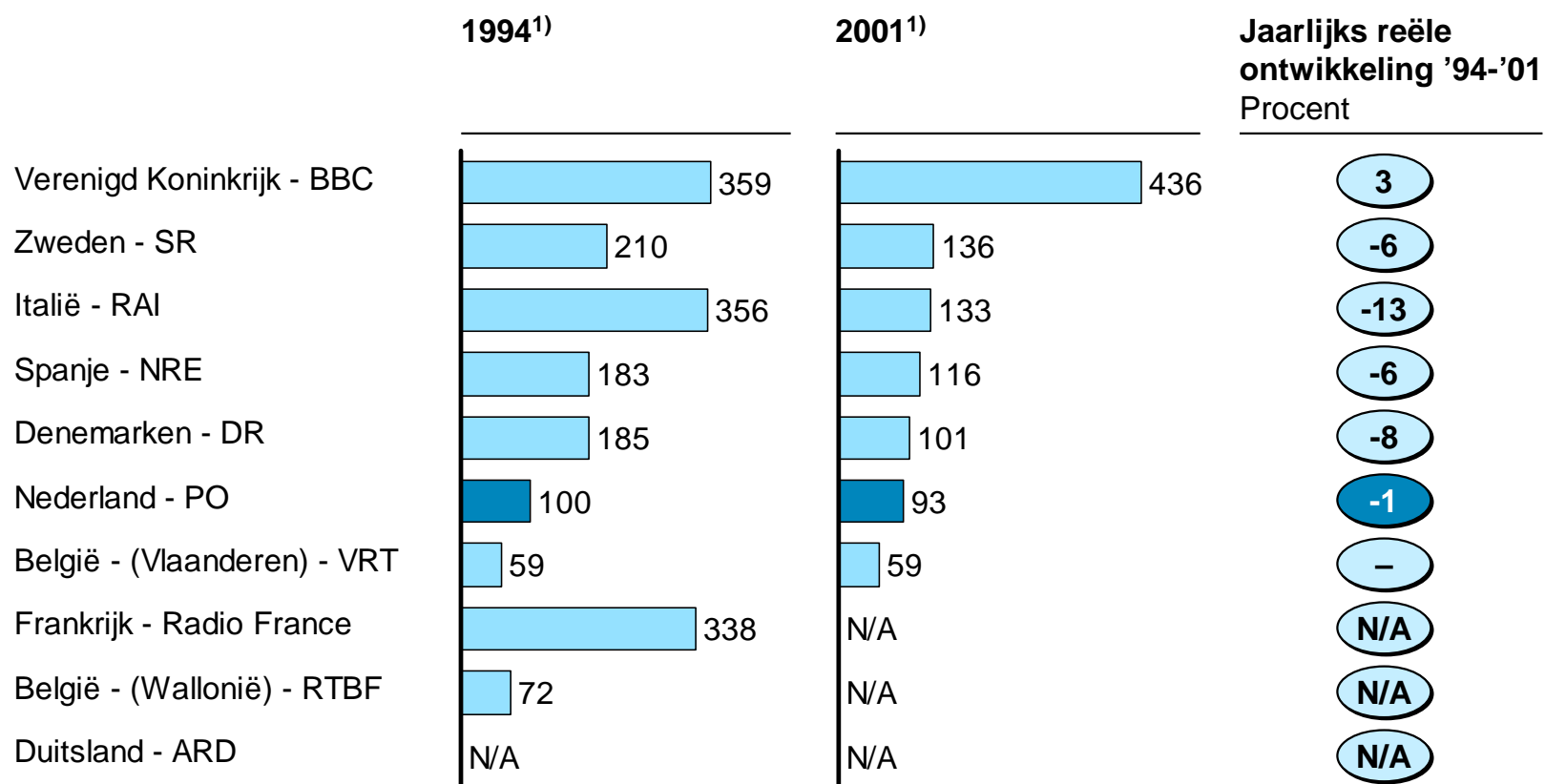
2) 1994 alleen ZDF

Bron: 1997 McKinsey rapportage; EBU; Jaarverslagen publieke omroepen; interviews; CBS; Teamanalyse

Schema 11

ONTWIKKELING KOSTEN RADIO¹⁾ PER UITZENDUUR

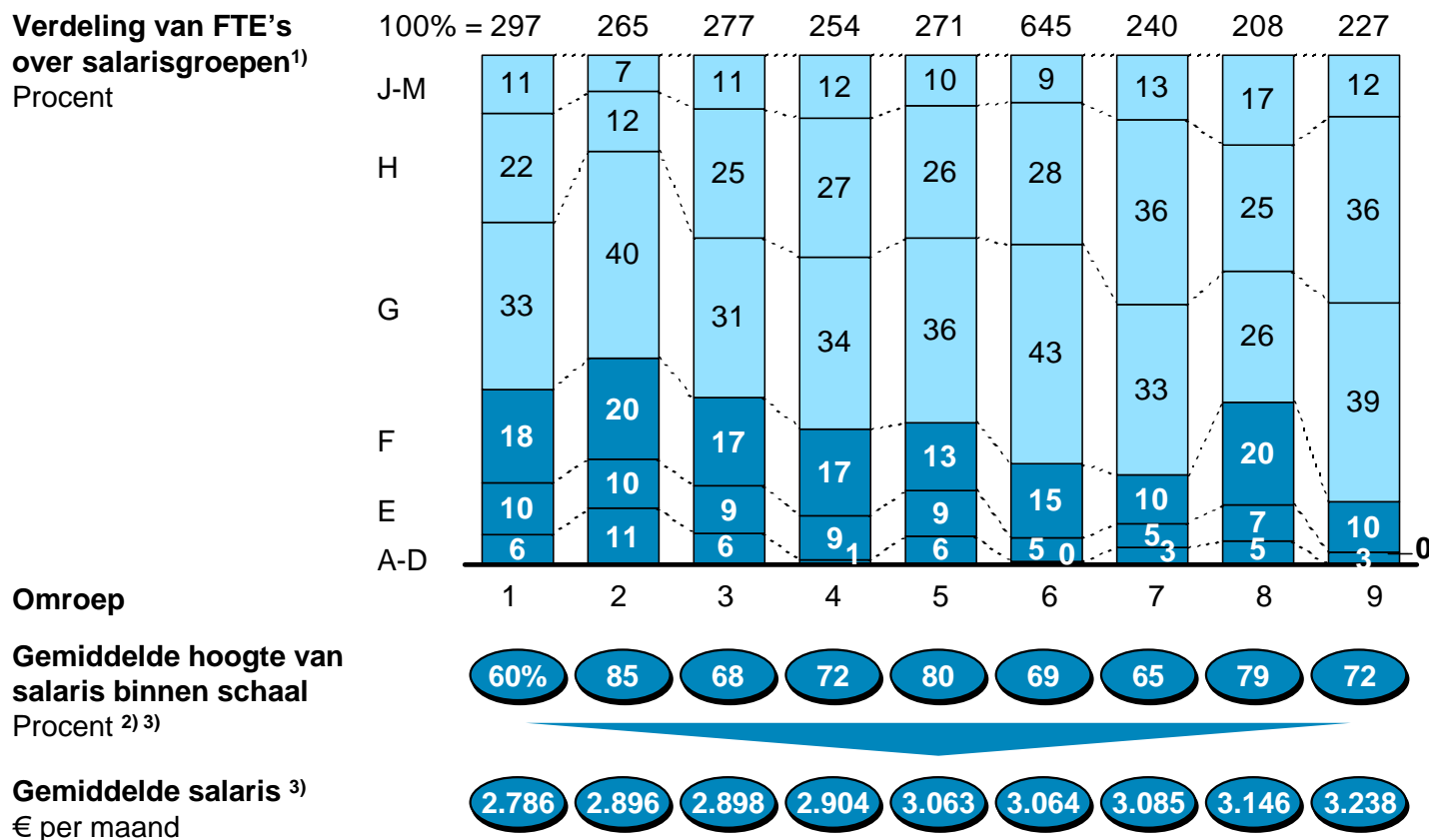
Index, Nederland 1994 = 100



1) Gecorrigeerd voor uitzenduren en loonpeil; index 2001 gecorrigeerd voor inflatie t.o.v. 1994
Bron: 1997 McKinsey rapportage; EBU; Omroepen; CBS; Teamanalyse

VERDELING FTE'S OVER SALARISGROEPEN 2002

Verdeling van FTE's
over salarisgroepen¹⁾
Procent



NB: AKN FTE's zijn evenredig verdeeld over AKN omroepen bij verdeling over schalen en niet meegenomen in hoogte binnen schaal

1) Exclusief extern personeel en verenigings- en nevenactiviteiten. Bij AVRO, KRO en NCRV exclusief staf. FTE vergelijking op absoluut niveau dient hier niet gemaakt worden vanwege verschillen in beleid van inhuur externen

2) 100% = schaal maximum, 0% is schaal minimum

3) Alleen schalen B-J

Bron: Omroepen

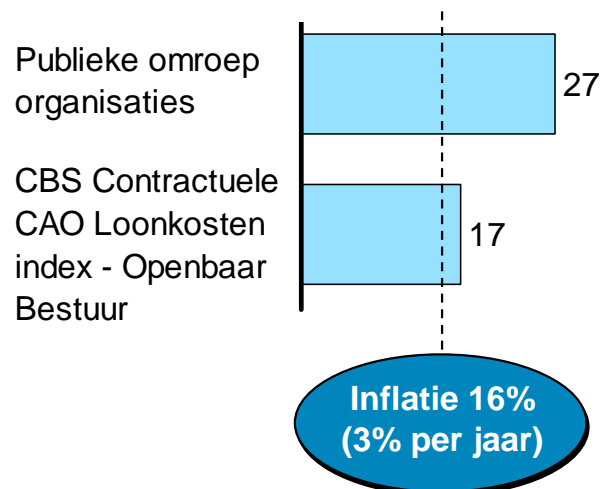
Schema 13

GROEI LOONKOSTEN EN SOCIALE LASTEN

Procent groei 1997 - 2002

Groei loonkosten 1997 – 2002

Procent



Veranderingen in CAO Publieke Omroep

- Groei van salaris met 20,1%¹⁾, ofwel 3,7% per jaar
- Afschaffen aanloopschalen
- Pensioenleeftijd van 65 naar 60
- Beperking flexibele contracten
- Verhoging NRD vergoedingen

Voorbeeld van loonkostenreductie:
AV Facilitair bedrijven hebben ongeveer 20% op hun loonkosten bespaard door de CAO te hervormen (5% salarisdaling, invoering jaarurensysteem, verhoging werkuren per week, verlaging overwerk en NRD vergoedingen)

1) Salarisverhogingen: 1/4/97: 2%; 1/10/97: 0,8%; 1/1/98: 1%; 1/7/98: 2%; 1/1/99: 2%; 1/12/99: 1,75%; 1/4/00: 3,5%; 1/4/01: 0,5%; 1/7/01: 4%; 1/7/01: 1% (eindejaars)

Bron: CBS; Omroep CAO; Interviews

BEZETTING STAFFUNCTIES BIJ OMROEPEN

Overheadpersoneel	Kosten € miljoen	Bezetting FTE ¹⁾			Verklaring minimum
		Min	Med	Max	
<i>Management/Bestuur en beleid</i>	9,4	4	8	12	<ul style="list-style-type: none"> • Management vervult deel van de tijd lijntaken • Inrichting en scala activiteiten beperkt • Voldoende voor vervulling P&O werkzaamheden • Casus bij casus inhuren • Voldoende voor vervulling communicatie werkzaamheden • Geen aanvullende activiteiten op dit gebied • Geen aparte afdeling en functie voor ingericht • Voldoende voor vervulling werkzaamheden civiele dienst, receptie en telefooncentrale personeel • Voldoende voor vervulling van IT werkzaamheden • -
<i>Financiën en administratie</i>	9,0	7	13	16	
<i>P&O (incl. opleidingen)</i>	3,2	4	4	6	
<i>Juridische Zaken</i>	1,0	0	1	3	
<i>In- en externe betrekkingen/communicatie (excl. KLO)</i>	5,5	4	8	16	
<i>Kijk- en luisteronderzoek</i>	0,7	0	1	2	
<i>Bibliotheek en documentatie</i>	1,5	0	4	4	
<i>Civiele dienst/huishoudelijke zaken, receptie en telefooncentrale personeel</i>	5,3	4	5	7	
<i>IT personeel (incl. helpdesk)</i>	6,3	6	8	21	
<i>Overig personeel (niet programmatisch)</i>	2,8	0	0	5	
Totaal (per omroep)	44,7	40	54	67	
Totaal (per min/med/max)		29	52	92	

1) AVRO, EO, KRO, NCRV, NOS RTV, NPS, TELEAC, TROS, VARA, VPRO; exclusief verenigings- en nevenactiviteiten
Bron: Interviews; Omroepen

Schema 15

STAFFUNCTIES MET MINIMALE BEZETTING BIJ OMROEPEN

Overheadpersoneel	Kosten € miljoen	Bezetting FTE ¹⁾ per omroep			Bezetting PO-bestuur
		<i>Min</i>	<i>Med</i>	<i>Max</i>	
<i>Management/Bestuur en beleid</i>	9,4	4	8	12	
<i>Financiën en administratie</i>	9,0	7	13	16	
<i>P&O (incl. opleidingen)</i>	3,2	4	4	6	
<i>Juridische Zaken</i>	1,0	0	1	3	7
<i>In- en externe betrekkingen/ communicatie (excl. KLO)</i>	5,5	4	8	16	
<i>Kijk- en luisteronderzoek</i>	0,7	0	1	2	5 ²⁾
<i>Bibliotheek en documentatie</i>	1,5	0	4	4	10
<i>Civiele dienst/huishoudelijke zaken, receptie en telefooncentrale personeel</i>	5,3	4	5	7	
<i>IT personeel (incl. helpdesk)</i>	6,3	6	8	21	
<i>Overig personeel (niet programmatisch)</i>	2,8	0	0	5	
Totaal (per omroep)	44,7	40	54	67	
Totaal (per min/med/max)		29	52	92	

1) AVRO, EO, KRO, NCRV, NOS RTV, NPS, TELEAC, TROS, VARA, VPRO; exclusief verenigings- en nevenactiviteiten

2) Hier wordt de dienst KLO kwalitatief onderzoek bedoeld

Bron: Interviews; Omroepen

Schema 16

PUBLIEKE OMROEP-BESTUUR: BENCHMARKS STAF

FTE

Kostencategorie	Afdelingen	FTE				Bench- mark Corporate center	Besparing
		Totaal	Diensten/ primaire proces	Bijzonder/ regelgevings- activiteiten ¹⁾	Staf		
1. Beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Raad van Bestuur • Bestuurssecretaris/Centraal Archief/Meer van Anders • Ondernemingsraad • MBP 	5 7 1 10 } 23		3 4	16	12-20	0-4
2. Financiële Zaken	• FIZ: FBZ en FAZ	21	7		14	6-11	3-8
3. P&O	• Personeel, Organisatie en Arbeidsvoorwaarden	8	4		4	2-3	1-2
4. Marketing, Communicatie en PR	• Communicatie	15	6		9	6-13	0-3
5. Huisvesting en inventaris	• Algemene Zaken	11	6		5	5-10	0
6. Juridische Zaken	• Juridische Zaken	7	1	1	5	1-2	3-4
7. R&D	• KLO Informatie & Advies	15	6	1	8	1-4	4-7
8. IT	• DTA	18	2	3	13	1-2	11-12
FTE's totaal		118	32	12	74	34-65	22-40

1) Hier staan de FTE's voor de activiteiten die de publieke omroep volgens de wet moet doen, waar andere bedrijven hiertoe geen verplichting hebben. Hieronder is ook de communicatie met OC&W gerekend

Bron: Werkdocument Begroting Publieke Omroep-bestuur 2003; Interviews; Ashridge reports

Schema 17

PUBLIEKE OMROEP-BESTUUR: NAAR EEN "COMMERCIEEL" SYSTEEM VOOR ONDERSTEUNENDE DIENSTEN (1/2)

Checklist

- ✓ Is al gerealiseerd
- U In uitvoering
- x Nog niet gerealiseerd, wel mogelijk

Diensten vanuit PO-bestuur

	<i>TCE</i>	<i>Program- ma aan- koop en sales</i>	<i>Omroep- drukkerij</i>	<i>Omroep post- services</i>	<i>Biblio- theek & Docu- mentatie</i>	<i>Assuran- tiën</i>	<i>Media Informa- tie Service</i>	<i>KLO kwalita- tief onderz.</i>	<i>DTA: Internet- beheer</i>	<i>DTA: Infor- matiesys- temen</i>
1. Afbakening budget tov staf-activiteiten dat in zijn geheel dient te worden afgedekt met inkomsten uit diensten	x	U	✓	U	x	✓	U	✓	x	x
2. Organisatorische scheiding van staf (indien voldoende omvang activiteit) (bijvoorbeeld splitsing KLO I&A en KLO onderzoek)	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x
3. Duidelijke definitie van aangeboden diensten (menukaart)	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	U	x	x
4. Specificatie van tarieven obv stukstarief dan wel jaarlijkse vergoeding (deze tarieven zijn gebaseerd op integrale kosten)	x	x	✓	✓	x	x	✓	✓	x	x
5. Periodiek tevredenheidsonderzoek onder gebruikers gecombineerd met een externe benchmarking van kosten (verwachting is dat de gebruikers zeer tevreden zijn en de kosten aanmerkelijk onder markttarieven)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Schema 18

PUBLIEKE OMROEP-BESTUUR: NAAR EEN "COMMERCIEEL" SYSTEEM VOOR ONDERSTEUNENDE DIENSTEN (2/2)

Checklist

- ✓ Is al gerealiseerd
- U In uitvoering
- x Nog niet gerealiseerd, wel mogelijk

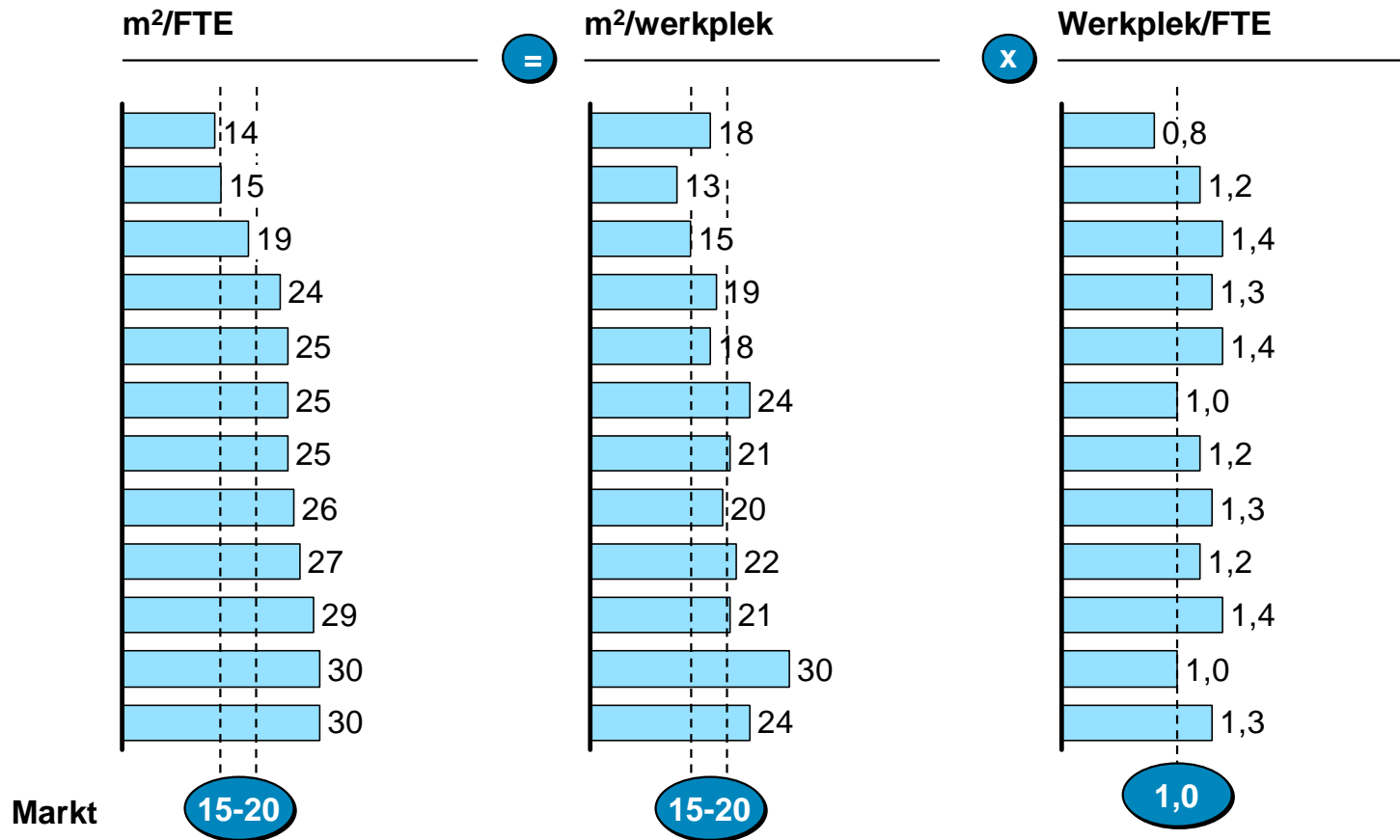
Diensten vanuit PO-bestuur

TCE	Program- maan- koop en sales	Omroep- drukkerij	Omroep post- services	Biblio- theek & Docu- mentatie	Assuran- tiën	Media Informa- tie Services	KLO kwalita- tief onderz.	DTA: Internet- beheer	DTA: Informa- tiesyste- men	
6. SLA's en contracten waarvan de heronderhandelingsfrequentie de mate waarin kosten flexibel zijn over de tijd weerspiegelt	x	x	x	✓	x	✓	x	x	x	
7. Dienst wordt geoutsourced indien: – Niet van strategisch belang – Goed afgescheiden van andere activiteiten – In te kopen op een concurrerende markt	Soms Nee	Wel Ja	Niet Ja	Niet Ja	Niet Ja	Wel Ja	Wel Ja	Niet Ja	Wel Ja	Kan wel Wel
	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
8. Interne dienst mag ook extern werk aannemen indien een vol tarief wordt gerekend en indien de extra aandacht hiervoor niet ten koste gaat van de interne diensten	Kan niet	Aan- koop niet, sales wel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Niet aan de orde	Niet aan de orde
9. Organisatorische ophanging (dat is "aan wie rapporteert de dienst") dient het belang van de dienst te reflecteren (strategisch belang, grote investeringen onder de directie, operationeel belang, beperkte investeringen onder een gebruikersraad, facilitaire dienst onder een omroep)	Ge- brui- kers- raad	Om- roepen	Ge- brui- kers- raad	Ge- brui- kers- raad	Ge- brui- kers- raad	Ge- brui- kers- raad	Om- roepen	Ge- brui- kers- raad	Ge- brui- kers- raad	Ge- brui- kers- raad

Schema 19

M² EN WERKPLEKKEN PER FTE¹⁾

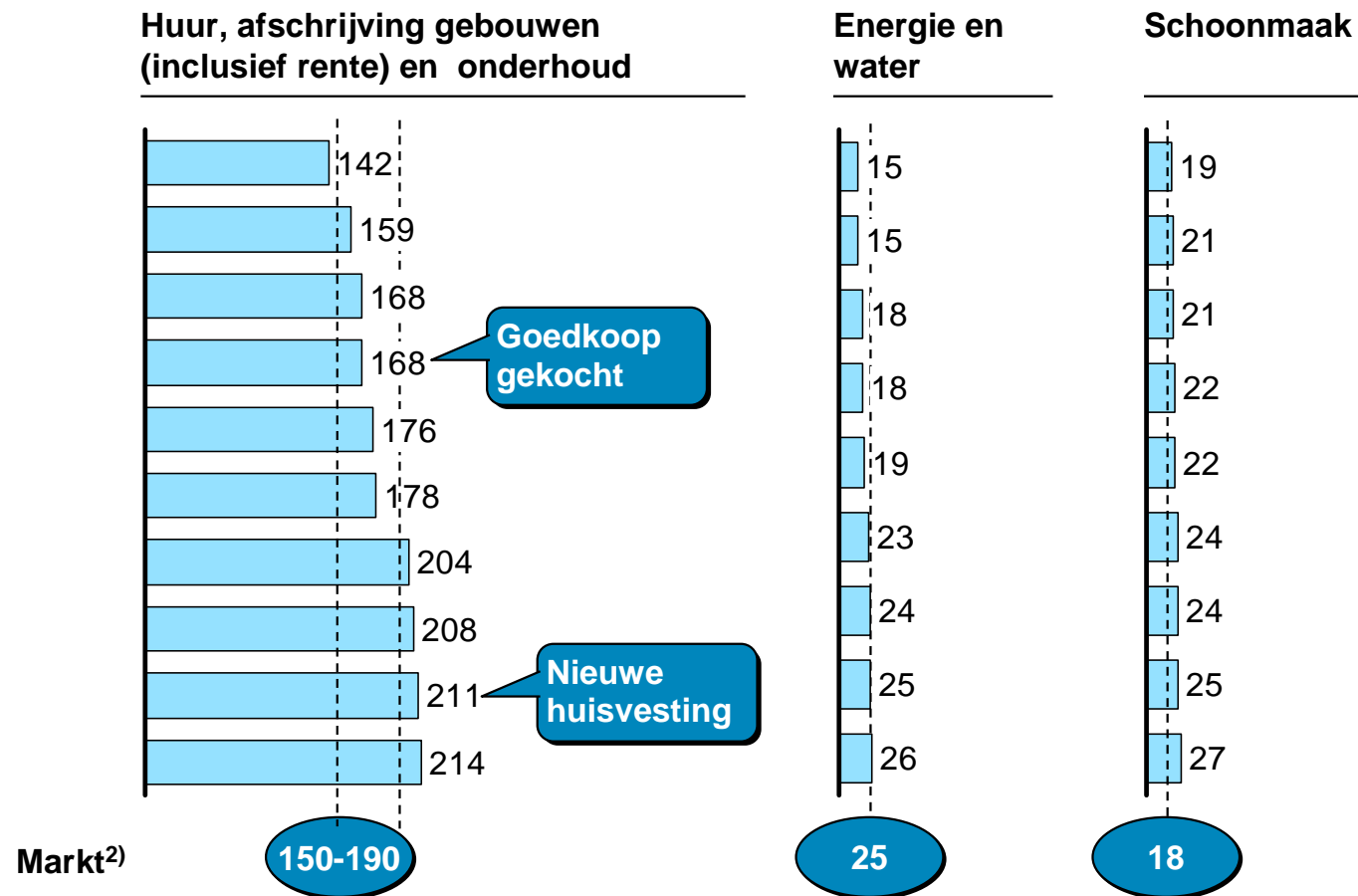
2002



1) Inclusief parttimers, maar exclusief freelance 'flexwerkers'
Bron: Omroepen; interviews; McKinsey analyse

KOSTEN VAN HUISVESTING EN VOORZIENINGEN (1/3)

2002, € per m²



1) Omroepen waarvan gegevens niet beschikbaar of niet vergelijkbaar zijn, zijn weggelaten

2) Gecorrigeerd voor BTW-regime van de publieke omroeporganisaties (6% verhoging)

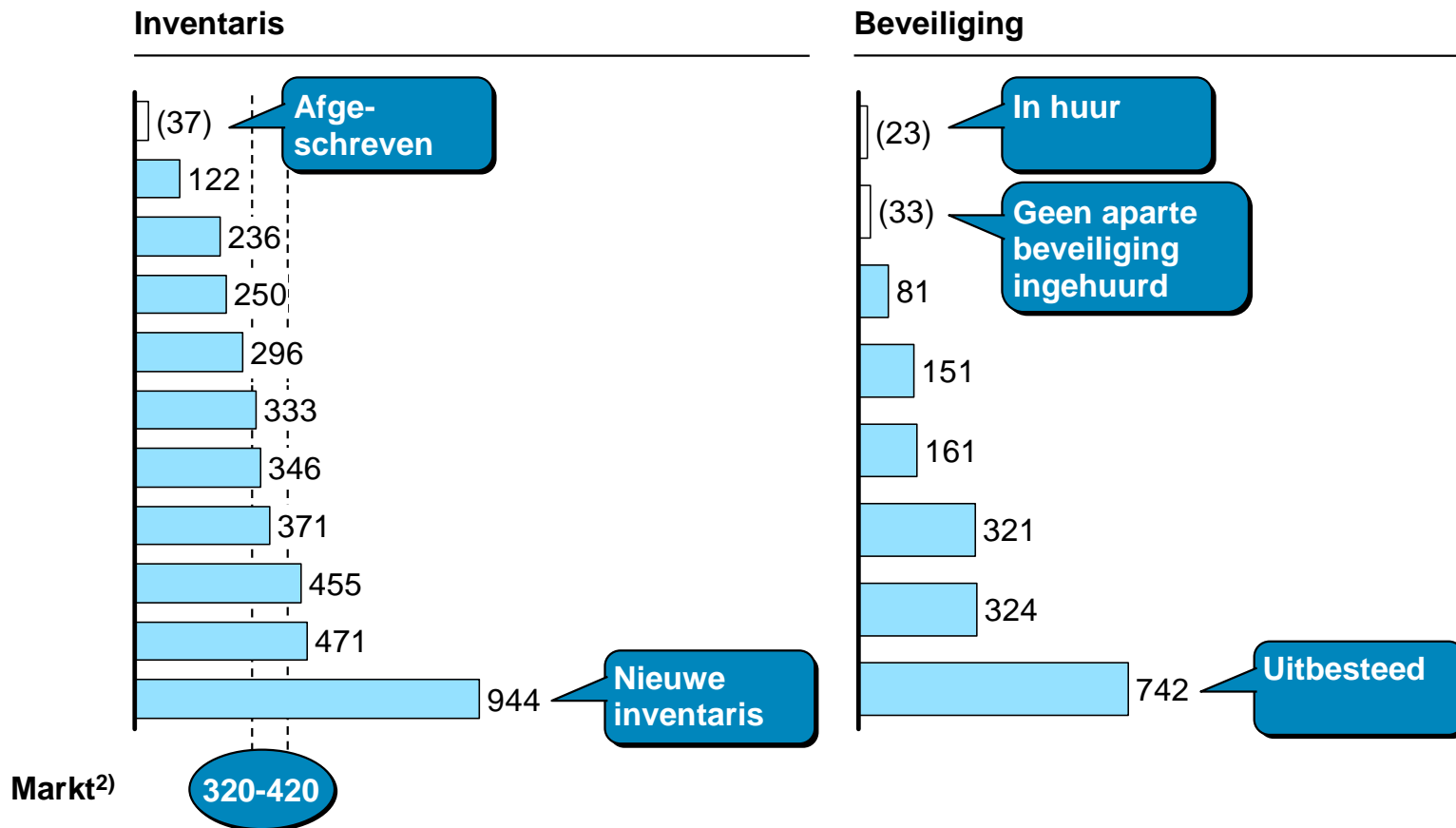
Bron: Jaarverslag 2001; Omroepen; interviews; McKinsey analyse

Schema 21

KOSTEN VAN HUISVESTING EN VOORZIENINGEN (2/3)

2002, € per werkplek

() Niet meegenomen in berekening potentieel



1) Omroepen waarvan gegevens niet beschikbaar of niet vergelijkbaar zijn, zijn weggelaten

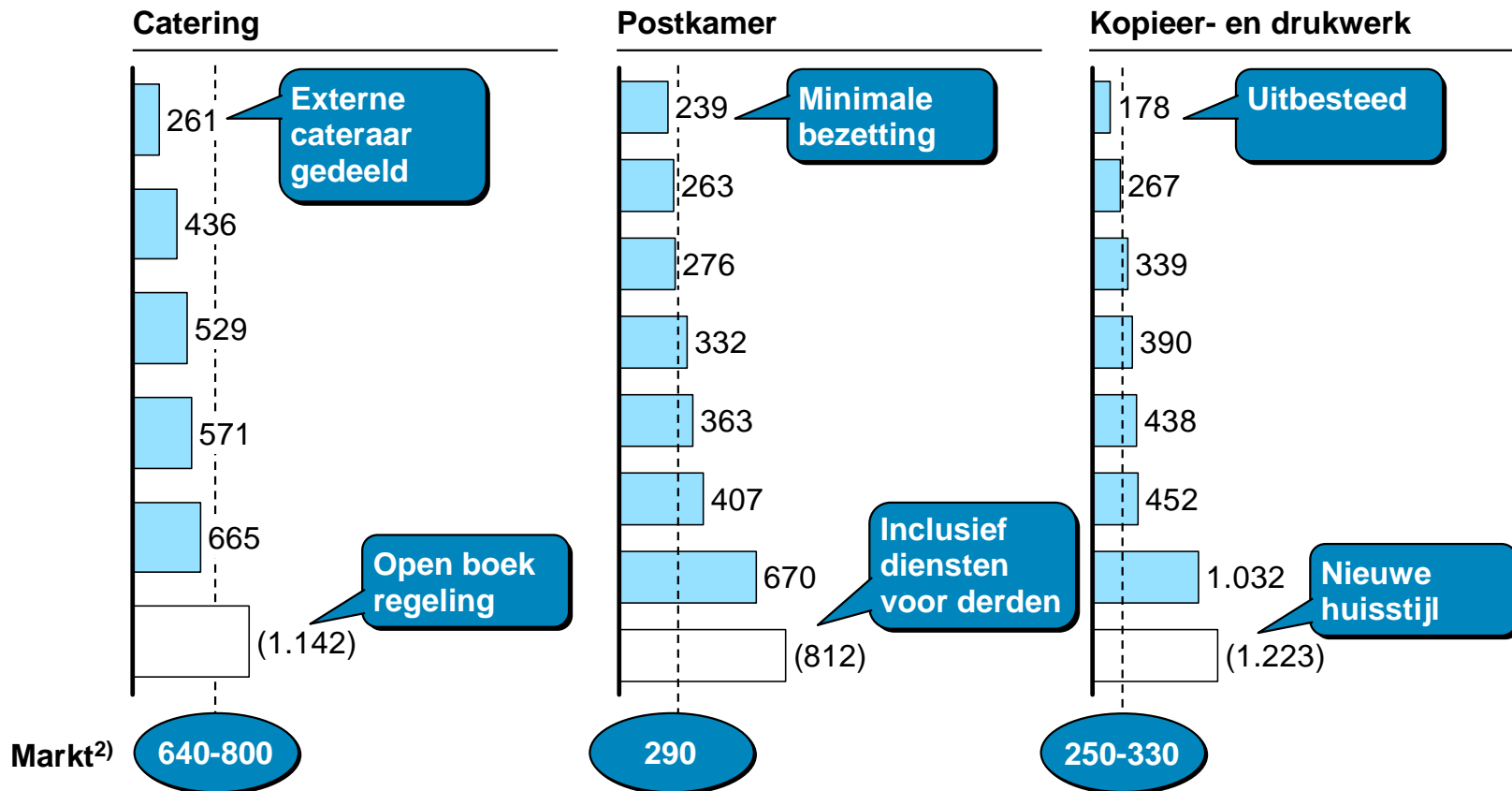
2) Gecorrigeerd voor BTW-regime van de publieke omroeporganisaties (6% verhoging)

Bron: Jaarverslag 2001; Omroepen; interviews; McKinsey analyse

KOSTEN VAN HUISVESTING EN VOORZIENINGEN (3/3)

2002, € per medewerker

() Niet meegenomen in berekening potentieel



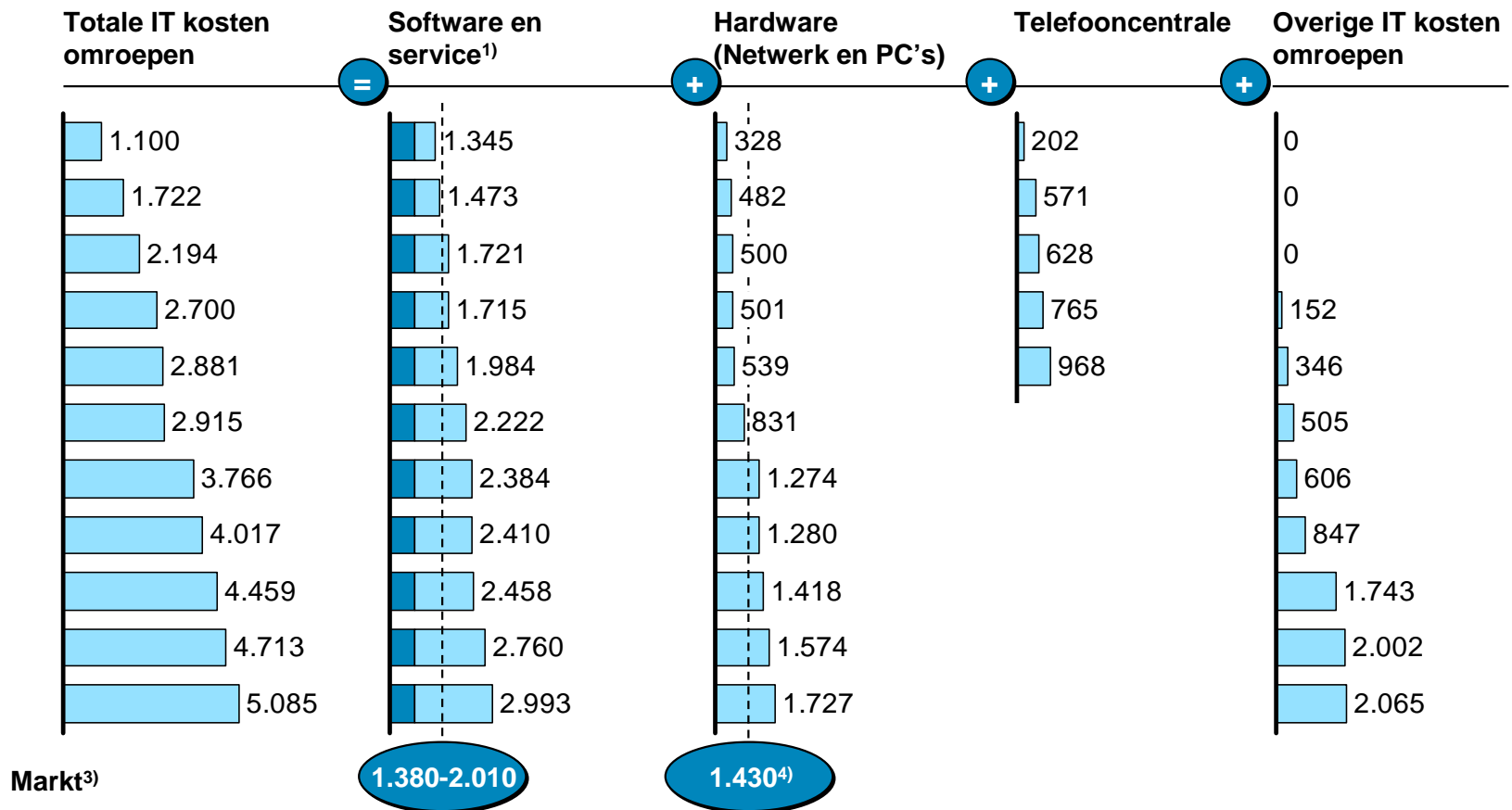
1) Omroepen waarvan gegevens niet beschikbaar of niet vergelijkbaar zijn, zijn weggelaten

2) Gecorrigeerd voor BTW-regime van de publieke omroeporganisaties (6% verhoging)

Bron: Jaarverslag 2001; Omroepen; Facana; interviews; McKinsey analyse

KOSTEN KANTOORAUTOMATISERING EN OVERIGE IT 2002

€ per medewerker



1) Inclusief over alle omroepen omgeslagen kosten van PO voor software en onderhoud (€ 583) en 7,5 FTE van PO IT personeel (€ 162)

2) Omroepen waarvan gegevens niet beschikbaar of niet vergelijkbaar zijn, zijn weggelaten

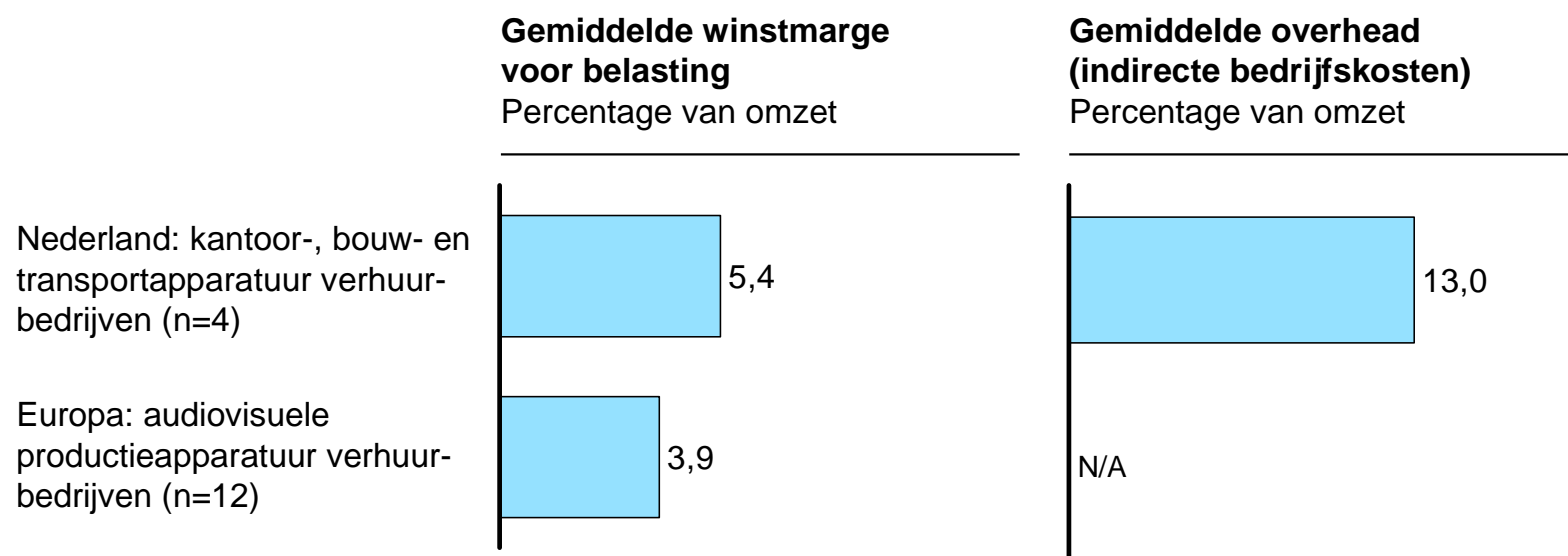
3) Gecorrigeerd voor BTW-regime van de publieke omroeporganisaties (6% verhoging)

4) Kosten PC's: €800 + 6% toeslag voor montage-mogelijkheid; kosten netwerk: €500 (+6% BTW correctie)

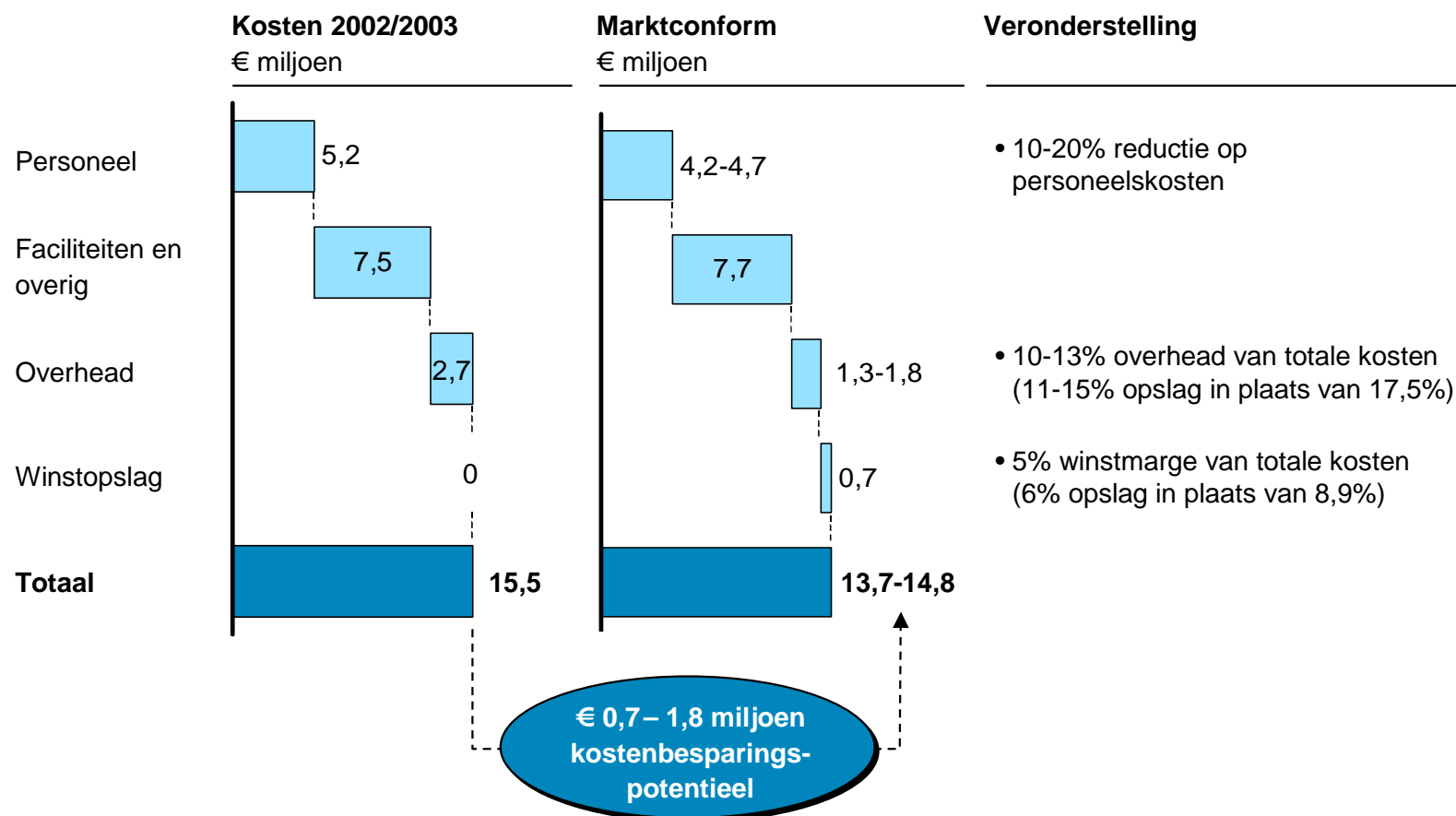
Bron: Omroepen; interviews; McKinsey client survey in Nederland

WINSTMARGES EN OVERHEAD BIJ VERHUUR KAPITAALGOEDEREN

2001



WINST- EN VERLIESREKENING NOB-BEHEERTAKEN



Besparingsthema 2: Effectievere samenwerking rondom programma's

Programmagerelateerde kosten kunnen worden bespaard door verdergaande samenwerking op het benutten van eigen productiefaciliteiten, het inkopen van faciliteiten bij derden en het produceren en programmeren van programma's op thema's die de omroepen met elkaar delen. Tevens is een effectiever herhalingsbeleid mogelijk. Verdere samenwerking is eveneens mogelijk bij de Internetactiviteiten. Door het uitvoeren van deze maatregelen kan in totaal € 35 tot € 50 miljoen per jaar op de programmakosten worden bespaard.

Hieronder wordt achtereenvolgens behandeld: (1) verdergaand samenwerken, en (2) verdere mogelijkheden met betrekking tot directe kosten (inclusief Internet).

Verdergaand samenwerken

In het project is een aantal besparingsmogelijkheden op programmakosten gevonden die voornamelijk het resultaat zijn van verdergaande samenwerking. Het betreft hier: (1) het gezamenlijk inkopen van faciliteiten bij derden, (2) het gezamenlijk beter benutten van eigen faciliteiten en (3) het deels gezamenlijk produceren van programma's op thema's die de omroepen met elkaar delen (zoals bijvoorbeeld de actualiteitenprogramma's en klassieke muziek).

1. Gezamenlijk inkopen van faciliteiten. Bij de inkoop van productiefaciliteiten, kan € 8 tot € 21 miljoen (6 tot 16 procent) per jaar worden bespaard. Er wordt € 8 miljoen per jaar gerealiseerd indien alle individuele omroeporganisaties ten hoogste de door de omroepen gemiddeld betaalde tarieven zouden betalen. Door verdere samenwerking in de planning en standaardisatie van inkoop, en het delen van systemen en informatie kan naar schatting zelfs tot in totaal € 21 miljoen per jaar worden bespaard. De benodigde acties zijn:

- ¶ Invoeren van een gezamenlijke planning voor inkoopvolumes. In de huidige situatie wordt de productieplanning te weinig geoptimaliseerd, worden beperkt garanties over afname afgegeven aan leveranciers en worden reserveringen veelvuldig afgezegd. Dit leidt tot onnodig hoge kosten bij leveranciers als gevolg van deels onnodige piekbelastingen op faciliteiten (naast de piekbelastingen als gevolg van actualiteit) die doorwerken in de tarieven die in rekening worden gebracht (Schema 27 en 28).
- ¶ Vergroten van transparantie van tarieven voor faciliteiten. Er blijken grote verschillen te bestaan tussen de tarieven die verschillende omroepen betalen voor vergelijkbare faciliteiten. Door deze tariefinformatie inzichtelijk te maken, kan worden voorkomen dat onnodig veel voor diensten wordt betaald (Schema 29 en 30).

2. Verminderen van kosten voor extern programmatisch personeel. De kosten voor het huidige externe programmatische personeel bestaan uit kosten voor

zelfstandige programmamakers zonder arbeidsrelatie met de opdrachtgever en programmamakers of personeel dat valt onder de HOCO regeling en een arbeidsrelatie heeft met de opdrachtgever. Door onderlinge afstemming en transparantie van tarieven kan een besparing van minimaal € 3 miljoen per jaar ofwel 5 procent worden gerealiseerd. De benodigde acties zijn :

- ¶ Vergroten van transparantie in tarieven voor inzet van extern personeel dat op basis van nota werkt.
- ¶ Adresseren bij het Rijk van de huidige problematiek rond het ontstaan van een arbeidsrelatie met de opdrachtgever. Als gevolg van recente wijzigingen in de regelgeving moet extern programmatisch personeel waarmee de opdrachtgever een arbeidsrelatie heeft in tijdelijk dienstverband worden aangenomen. Het gevolg hiervan is dat de opdrachtgever aanzienlijke administratieve kosten moet maken. De Publieke Omroep of een gezamenlijke werkgeversorganisatie dient dit probleem te adresseren bij het Rijk.

3. Gezamenlijk bevorderen van benutting eigen productiefaciliteiten. Een vergelijking van de benutting van de eigen televisiestudio's, faciliteiten voor televisiemontage en radiostudio's van de omroepen laat mogelijkheden zien voor verdergaande gezamenlijke benutting. De benutting van bijvoorbeeld eigen radiostudio's varieert per omroep tussen 1.200 en 7.400 uur (Schema 31). Helaas is het aanbod aan productiefaciliteiten over de afgelopen jaren verder gestegen door het in gebruik nemen van eigen studio's. De extra studiocapaciteit kan aantoonbaar tot stijging van kosten leiden (geanalyseerd op basis van de inschrijfkosten van drie specifieke programma's met plannen voor verhuizing naar

eigen studio's, Schema 32). Door gezamenlijke benutting van eigen faciliteiten, kan op termijn naar schatting € 2 miljoen per jaar worden bespaard. Deze inschatting is berekend op basis van reductie van het aantal radiostudio's tot 7 tot 8, in plaats van de huidige 20.

4. *Gezamenlijke inkoop van buitenlandse programma's*. Door per net of zelfs omroepbreed gezamenlijk te zoeken, selecteren, onderhandelen en administreren bij de inkoop van buitenlandse programma's, kan naar schatting ongeveer € 1 miljoen per jaar worden bespaard (Schema 33).

5. *Samenwerken op thema's*. De Publieke Omroep scoort relatief goed op de dimensies '*pluriformiteit*' en '*kwaliteit*'. Vanuit dit startpunt zijn er mogelijkheden om door samenwerking tegelijkertijd kosten te besparen én identiteit en pluriformiteit te bewaren of zelfs uit te bouwen.

Binnen het project zijn twee genres bekeken die uitersten vormen voor wat betreft de gevoeligheid van programma's voor de identiteit van de omroepen. Aan de ene kant is gekeken naar actualiteitenprogramma's, waar samenwerking complex ligt vanwege identiteitsgevoelige programmering, terwijl aan de andere kant is gekeken naar klassieke muziek, waarvan de programmering en productie een relatief beperkte invloed heeft op de omroepidentiteit en pluriformiteit van het bestel. Voor beide thema's wordt geconcludeerd dat aantrekkelijke mogelijkheden voor samenwerking bestaan.

¶ **Samenwerking bij productie van actualiteitenprogramma's door de volgende acties:**

Duidelijk formuleren van formats. Goede samenwerking betekent allereerst dat de individuele formats duidelijker ten opzichte van elkaar moeten worden geformuleerd, hetgeen herkenbaarheid en bereik onder kijkers ten goede komt. Binnen deze vorm van samenwerking vallen ook afspraken om onderwerpen in principe niet dubbel te behandelen tenzij dit de pluriformiteit expliciet ten goede komt.

Gezamenlijk gebruik van faciliteiten. Dit betreft een specifieke invulling van de hierboven behandelde algemene aanbeveling om meer samen te werken op het gebied van gebruik van eigen faciliteiten en de inkoop van faciliteiten van derden. Juist bij vergelijkbare programma's binnen een genre lijken hier mogelijkheden te liggen. Voor de drie actualiteitenrubrieken Netwerk, 2 Vandaag en NOVA zijn de voordelen van het delen van faciliteiten en het afstemmen van de inzet van externe ploegen en dergelijke ingeschat op € 2 tot € 5 miljoen per jaar. De overlap met de voordelen van de initiatieven met betrekking tot de benutting van eigen faciliteiten (met name radiostudio's) en de gezamenlijke inkoop van faciliteiten (verlaging tarieven) is te verwaarlozen.

Samenwerking redactie. Er zijn ook mogelijkheden voor samenwerking tussen redacties. Gedacht kan worden – naar voorbeeld van vergelijkbare redactionele samenvoegingen bij sommige kranten en tijdschriften – aan een model waarbij elke actualiteitenrubriek een eigen afzonderlijke, meer regisserende kernredactie heeft. Deze kernredacties maken gebruik van een groot, overlappend netwerk van met elkaar

concurrerende (freelance) redacteuren en delen niet-identiteitsgevoelige ondersteuning, zoals “central desk” en documentatie met elkaar.

Een eerste stap in de richting van een dergelijk model is dat redacties op genre binnen een omroep worden ingedeeld. Een tweede stap kan zijn dat redacties op genre deels binnen een net worden ingedeeld. Een derde, meest verregaande stap zou kunnen zijn dat er samenwerkingsvoordelen tussen programma’s in hetzelfde genre over de drie netten worden gerealiseerd. Volgens een eerste conservatieve inschatting zou in de eerste twee stappen € 1 tot € 2 miljoen per jaar (5 tot 15 procent van de vaste personeelskosten) kunnen worden bespaard.

De uitdaging zal er in liggen om met kleinere kernredacties toch de eigen identiteit van het programma en van de “eigen” bijdrage van de samenwerkende omroepen te blijven bewaren of zelfs te versterken. Duidelijk geformuleerde formats (gericht op een ‘ijkpersoon’) en een vaststelling wat binnen een format gezichtsbepalend is, kunnen helpen. Het fysiek enigszins bij elkaar weghouden van eindredacties eveneens. Het tijdig vernieuwen van de bezetting met fris bloed en nieuwe ideeën blijkt in de praktijk cruciaal (Schema 34).

- ¶ **Mogelijke samenwerking bij productie en programmering van klassieke muziek.** De kosten per luisteraar zijn voor Radio 4 relatief hoog. In de huidige situatie bestaat een relatief verregaande mogelijkheid voor samenwerking voor radio – met behoud pluriformiteit in de betekenis van muzikaanbod met een hoge variëteit -, waarvan een

variant 4 jaar geleden is uitgewerkt onder het plan '*Naar een Muziekhuis van de Omroep*'. De beste specialisten van de omroepen kunnen met elkaar gedeeld worden en de productieaansturing en bepaling van het programma-aanbod kan in één hand gelegd worden. Omroepen zouden kunnen inschrijven om specifieke blokken van de programmering uit te zenden. Ook zou deze samenwerking op programmaniveau de omroepen in staat kunnen stellen om gezamenlijk de digitaliseringslag voor radio 4 in gang te zetten. Een illustratie is daarbij radio 3 waar al een relatief sterke gezamenlijke sturing bestaat op het algehele programmaschema en de omroepprocessen voor een belangrijk deel gedigitaliseerd zijn.

Op deze wijze zou het aanbod automatisch op elkaar zijn afgestemd, tegen lagere kosten, terwijl de programmakwaliteit kan toenemen. Vanuit de Publieke Omroep wordt ingeschat dat met zo'n werkwijze 35 procent van de directe kosten van Radio 4 kunnen worden bespaard, zijnde € 5,5 miljoen per jaar (Schema 35).

De samenwerking tussen de landelijke publieke omroep en de regionale omroepen viel buiten de scope van dit project. Deze samenwerking heeft naar ons inzicht wel aandacht en dient verder onderzocht te worden.

Verdere mogelijkheden met betrekking tot directe kosten

Naast verdergaande samenwerking op programmakosten is nog een aantal andere besparingsmogelijkheden op de directe kosten gevonden:

- ¶ *Actiever herhalen van succesprogramma's in de piekuren.* In vergelijking met het buitenland zendt de Nederlandse Publieke Omroep minder herhalingen in piekuren uit dan bijvoorbeeld Duitsland en het Verenigd Koninkrijk (Schema 36). Met name voor de 25 best bekeken programma's is er de mogelijkheid om met een herhaling in piekuren zonder noemenswaardige additionele kosten een bereik te halen van 50 tot 100 procent van de eerste uitzending (Schema 37). Dit kan een besparing van €9 miljoen per jaar opleveren. Hiervoor zijn goede budgetafspraken nodig.
- ¶ *Periodieke evaluatie van relatief dure programma's.* In de huidige situatie is onvoldoende duidelijk of relatief hoge uitgaven per kijkeruur te rechtvaardigen zijn vanuit specifieke bijdrages op dimensies als vernieuwing, kwaliteit, of maatschappelijke interactie. Wel is duidelijk dat een belangrijk gedeelte van de kosten wordt veroorzaakt door een kleine groep dure programma's met beperkt bereik (Schema 38). Een vergelijking van drie specifieke Nederlands dramaserieën illustreert het belang van zo'n toetsing. Waar *Najib & Julia* en *Costa* op twee verschillende wijzen (namelijk lage kosten/laag bereik versus hoge kosten/hoog bereik) rond de €0,5 scoren op kosten per kijkeruur, heeft *Dunya & Desie* €1,75 op kosten per kijkeruur (Schema 39). Belangrijk is om vanuit additionele bijdrage aan de doelstellingen te bepalen of de kosten per kijkeruur te rechtvaardigen zijn. Deze periodieke evaluatie kan door de omroeporganisaties in gezamenlijk (net)verband ondernomen worden.

- ¶ *Reduceren kosten TCE en Schemazaken door automatisering.* Het huidige proces voor het aanleveren van de programma's voor uitzending is niet gestandaardiseerd en leidt tot veel handmatig werk en foutcorrecties bij de afdeling TCE. Daarnaast is de huidige software verouderd en onvoldoende geïntegreerd. Dit leidt wederom tot veel handmatig werk in de eindregie en het uitzendproces en in de afhandeling van auteursrechtelijke registratie (Schema 40). Standardiseren en automatiseren kan een besparing van €1 miljoen per jaar opleveren. Daarnaast zou door verdere integratie van de uitzendstraten en nauwere samenwerking met NOB extra besparingen gerealiseerd kunnen worden.
- ¶ *Reorganisatie van ondertiteling.* Het huidige proces voor ondertiteling voor programma's die niet live zijn, kan efficiënter worden ingericht door onder andere vroegtijdige aanlevering en betere planning. Daarnaast kunnen pieken beter worden opgevangen door een verdere samenwerking met de afdeling vertaling van NOB. Hierbij dient de Publieke Omroep zich, in overleg met het Ministerie van OC&W, af te vragen of het huidige niveau van 50 procent ondertiteling van Nederlandse programma's voldoende is, of dat de oorspronkelijke doelstelling van 100 procent moet worden gehandhaafd. De mogelijke besparing kan oplopen tot € 1 miljoen per jaar.
- ¶ *Vergroten effectiviteit Internetinspanningen.* Uitgangspunt is handhaving van het ambitieniveau van de Publieke Omroep om op het Internet een leidende 'gidsfunctie' op te bouwen, inclusief goede "content" op geselecteerde onderwerpen, en om op breedband (waarvan

de penetratie onverkort doorgroeit) een vooraanstaande positie op te bouwen. Hiervoor blijft versterking nodig.

In het creëren van “Internetcontent” zijn in de afgelopen jaren grote verbeteringen gemaakt, zowel in de markt in het algemeen als bij sommige omroepen. Dit vertaalt zich in een continue verbetering van het aantal “page views per Euro”. Als alle omroepen afzonderlijk ten minste de gemiddelde verbetering van de omroepen gezamenlijk zouden realiseren, leidt dat tot een aanzienlijke kostenbesparing (Schema 41). Verder kan een nog betere samenwerking tussen de omroepen ervoor zorgen dat nieuwe functionaliteiten maar één keer kunnen worden ontwikkeld en dat infrastructuur maximaal wordt gedeeld (Schema 42). Beide maatregelen leveren exclusief mogelijke overlap een additionele besparing van €5 tot € 6miljoen per jaar op.

PLANNING VAN INKOOP FACILITEITEN

Omroepen plannen productie maar in beperkte mate ...

- Veelvuldig ad-hoc inhuur van faciliteiten
- Beperkte optimalisatie van productieplanning op basis van het geplande uitzendschema in combinatie met garantie- en planningsafspraken met leveranciers
- Geen integrale planning van inhuur faciliteiten door alle omroepen gecombineerd

... en geven zeer beperkt garanties aan leveranciers omtrent afname (en planning) ...

Bulkcontracten

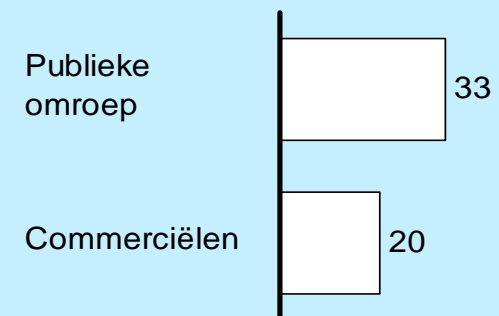
<i>Omroep</i>	<i>Bulk-afspraken</i>	<i>Volume-garanties</i>
1	J	J*
2	N	N
3	N	N
4	J	J
5	J	N
6	J	J
7	Alleen Ciris	N

* Met beperkte sanctie

... en zeggen veelvuldig reserveringen af

Afzeggingen – schatting door leverancier

Percentage reserveringen

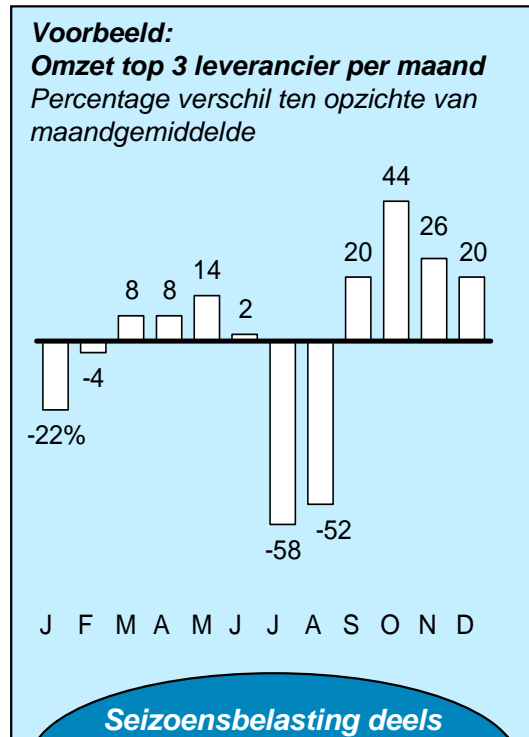


EFFECT VAN PLANNING OP BENUTTING EN KOSTEN VAN FACILITEITEN

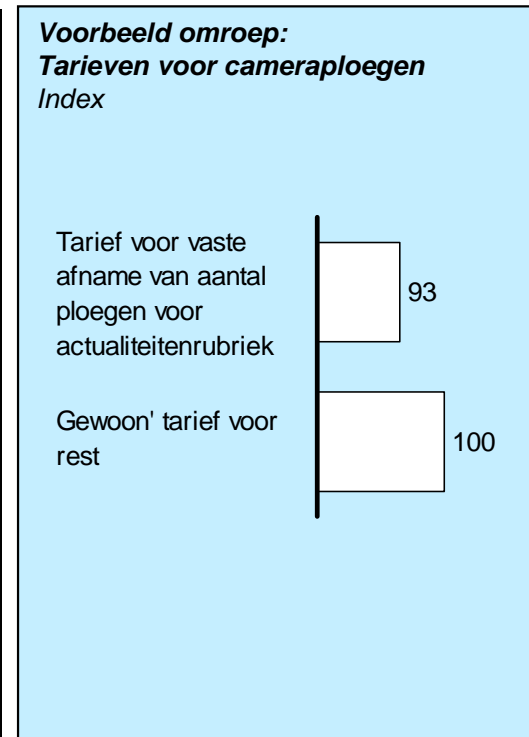
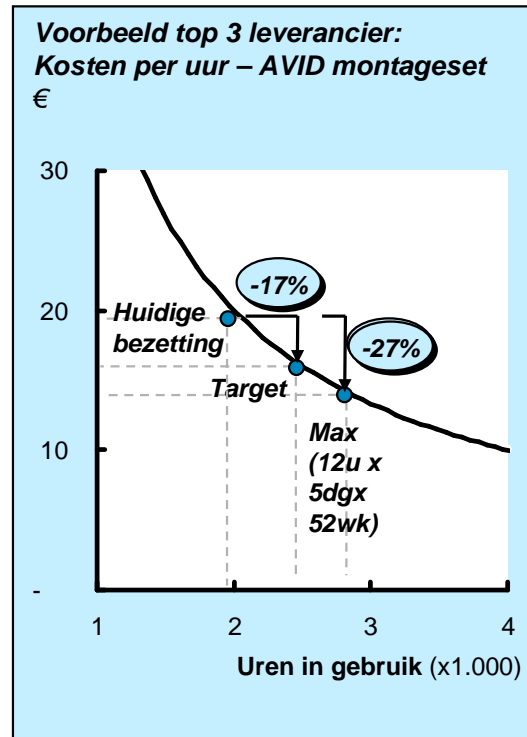
Huidig gebrek aan integrale planning leidt tot onnodige piekbelastingen in faciliteiten ...

... waardoor de kosten onnodig hoog zijn...

... evenals de tarieven



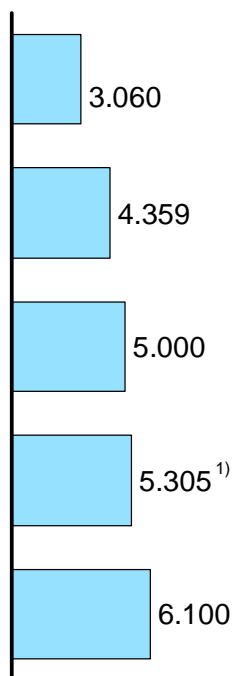
Seizoensbelasting deels gedreven door minder actualiteitprogramma's in zomer



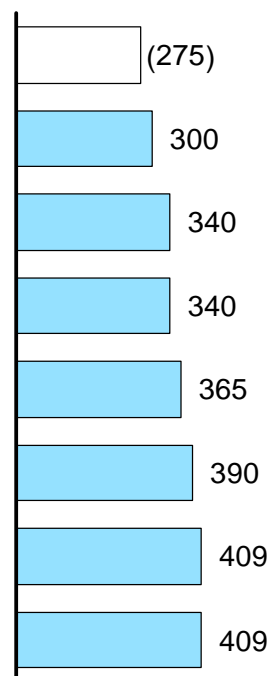
VERGELIJKING TARIEVEN FACILITEITEN (1/2)

() Niet meegenomen in berekening potentieel

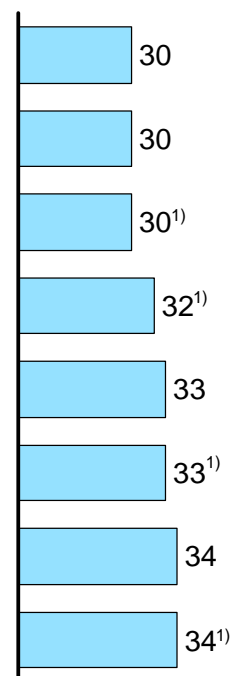
**Kleine studio +
basistechniek**
€ per dag



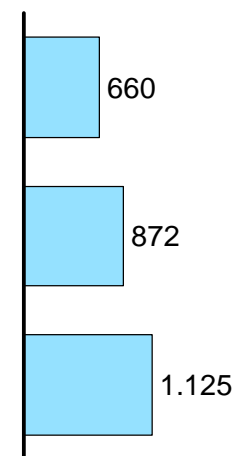
ENG camera (digibeta)
€ per dag



ENG cameraman
€ per uur



**Reportagewagen
(klein)**
€ per dag



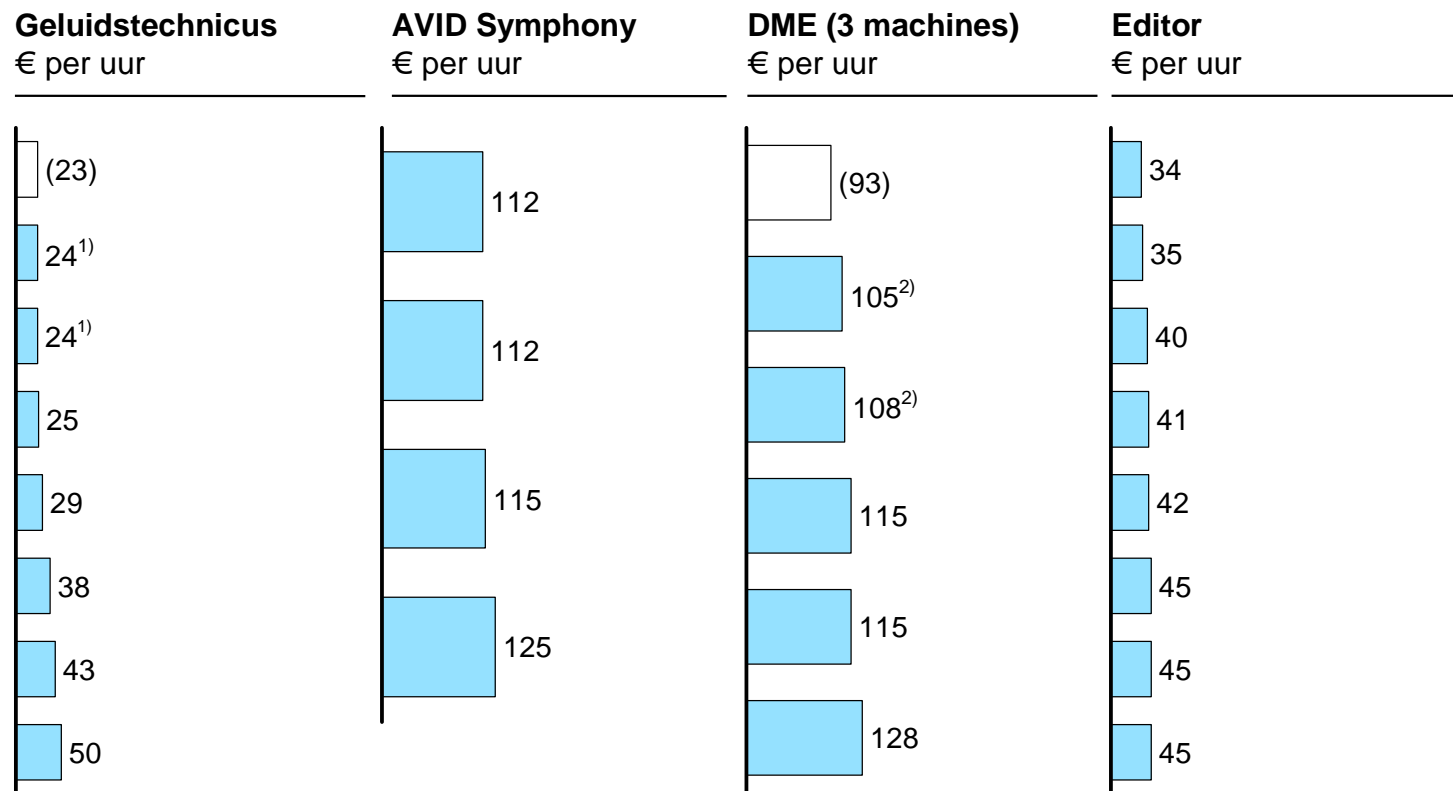
1) Op basis van 10 uur per dag

2) Omroepen waarvan gegevens niet beschikbaar of niet vergelijkbaar zijn, zijn weggelaten

Bron: Omroepen

VERGELIJKING TARIEVEN FACILITEITEN (2/2)

() Niet meegenomen in berekening potentieel



1) Op basis van 10 uur per dag

2) Vier machines

3) Omroepen waarvan gegevens niet beschikbaar of niet vergelijkbaar zijn, zijn weggelaten

Bron: Omroepen

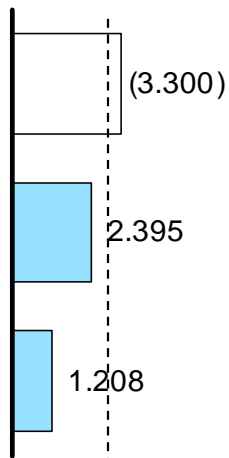
BEZETTING VAN FACILITEITEN

Uur per jaar per faciliteit

() Niet meegenomen in berekening potentieel

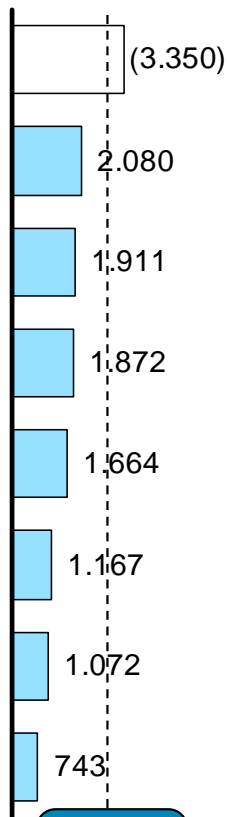
OP BASIS VAN
13 OMROEPEN¹⁾

TV studio's¹⁾



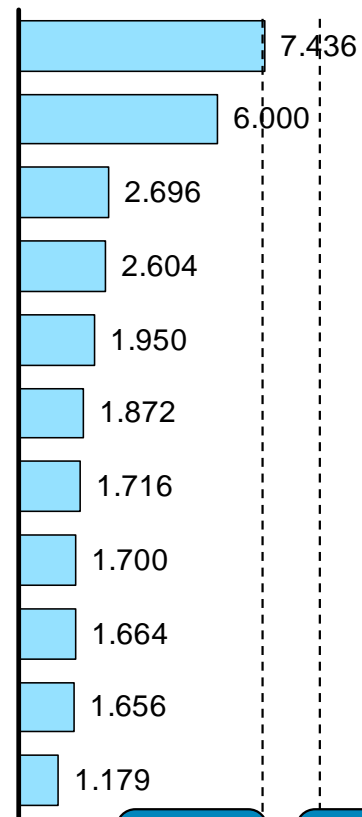
Norm:
2.500

TV montage



Norm:
2.500

Radio studio's¹⁾

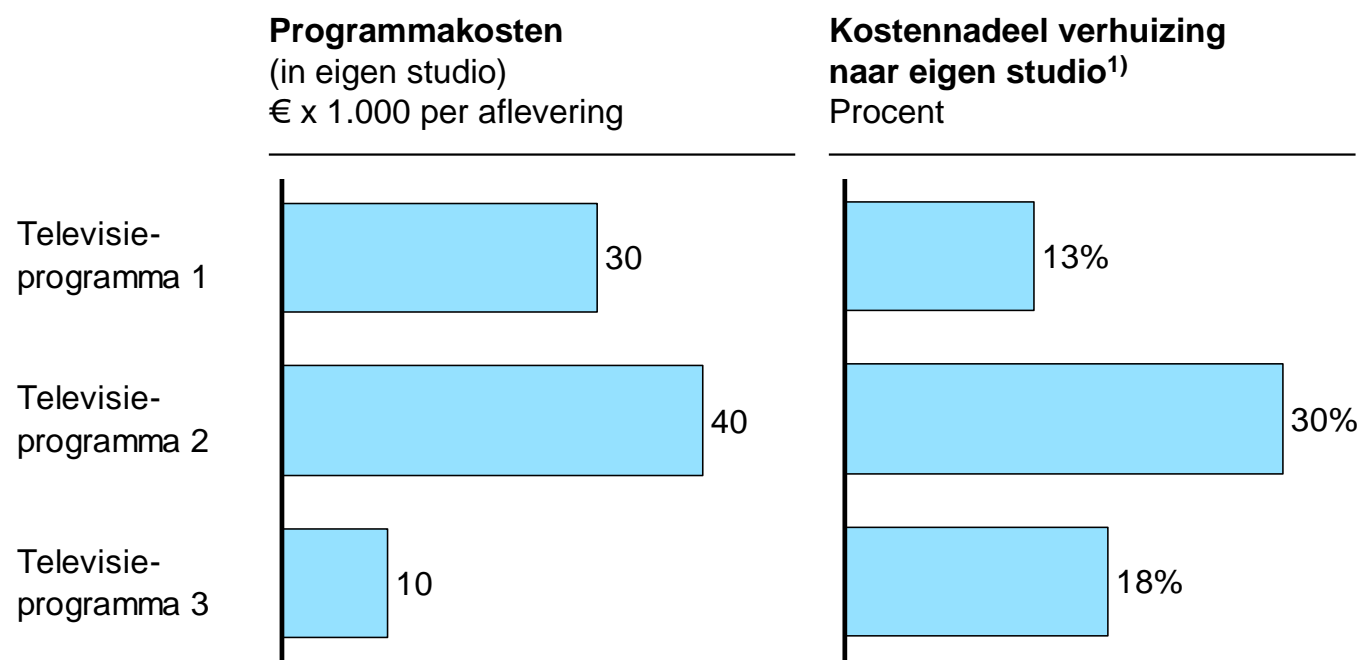


PO Best practice
7.436

Best practice
8.760

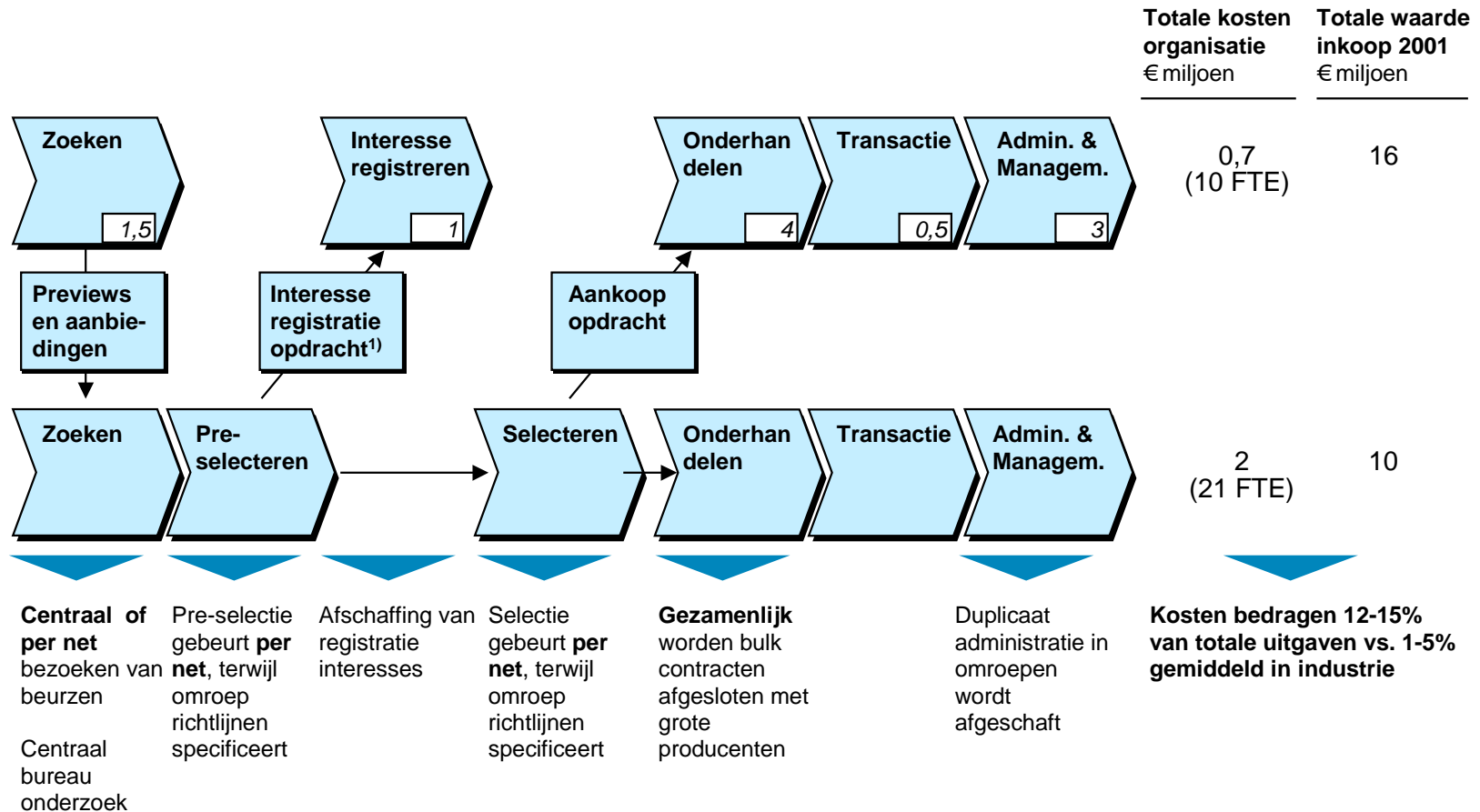
1) Omroepen waarvan gegevens niet beschikbaar of niet vergelijkbaar zijn, zijn weggelaten
Bron: Omroepen

KOSTENVOORDEEL BIJ GEZAMENLIJK STUDIOGEBRUIK



1) Gebaseerd op kostentoeename door verplaatsing programmaproductie naar eigen studio's van de omroepen waarbij overige programmakosten onveranderd zijn gebleven. Kostenadeel is ingeschat op basis van programmakosten uit inschrijvingen.
Bron: Netcoördinatie Nederland 1, 2 en 3

VERBETEREN VAN SAMENWERKING BIJ AANKOOP BUITENLANDSE PROGRAMMA'S



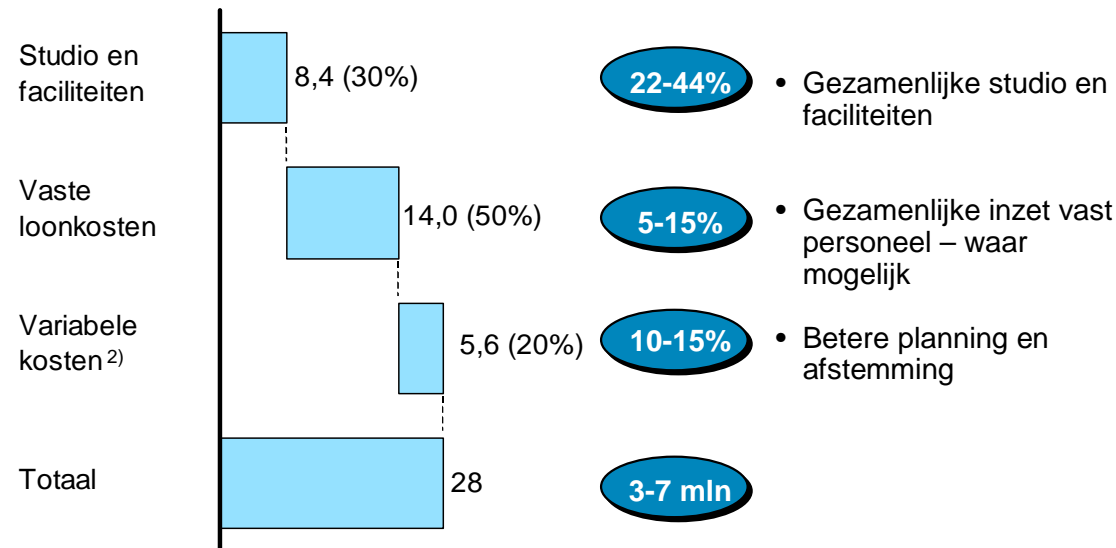
1) Elke A-omroep kan 200 interesse registraties open hebben staan (maximaal 2 jaar per registratie). Dan mag een andere omroep het betreffende programma niet kopen. In totaal zijn er 3.000 - 4.000 interesse registratie-opdrachten per jaar
Bron: Interviews; Publieke Omroep-bestuur

SAMENWERKING ACTUALITEITENRUBRIEKEN

Inschatting kosten drie actualiteitenrubrieken¹⁾
€ miljoen

Besparings-
potentieel
Procent

Verklaring



- **Behoud van drie rubrieken met eigen identiteit:**
 - **Eigen presentator en decor**
 - **Eigen eindredactie die onderwerpen, invalshoek en vorm en lengte van items bepaalt**
 - **Eigen redacteuren en verslaggevers**
- **Samenwerking tussen redacties daar waar mogelijk (bv. economisch nieuws, central desk, documentatie): stimuleert kwaliteit (bv. specialisatie, investeren in buitenland)**

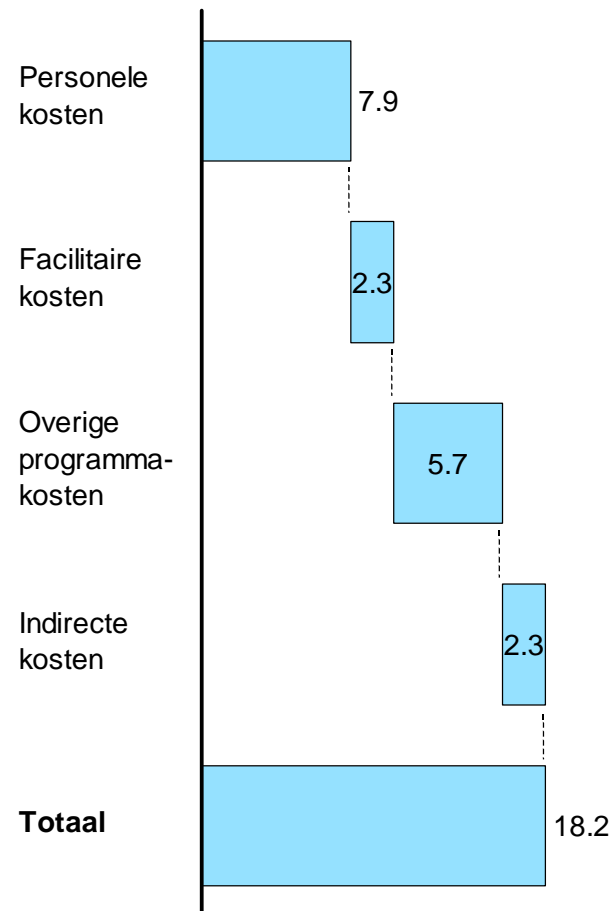
1) Opsplitsing van totale kosten op basis van inschatting NOVA (tussen haakjes); Totale jaarlijkse kosten: Netwerk: € 10 miljoen, 2Vandaag: € 9 miljoen, NOVA: € 9 miljoen

2) Waaronder cameraploegen, extra montage, vertalingen, verbindingen, etc.

Bron: Workshop actualiteitenrubrieken; team analyse

KOSTEN RADIO 4

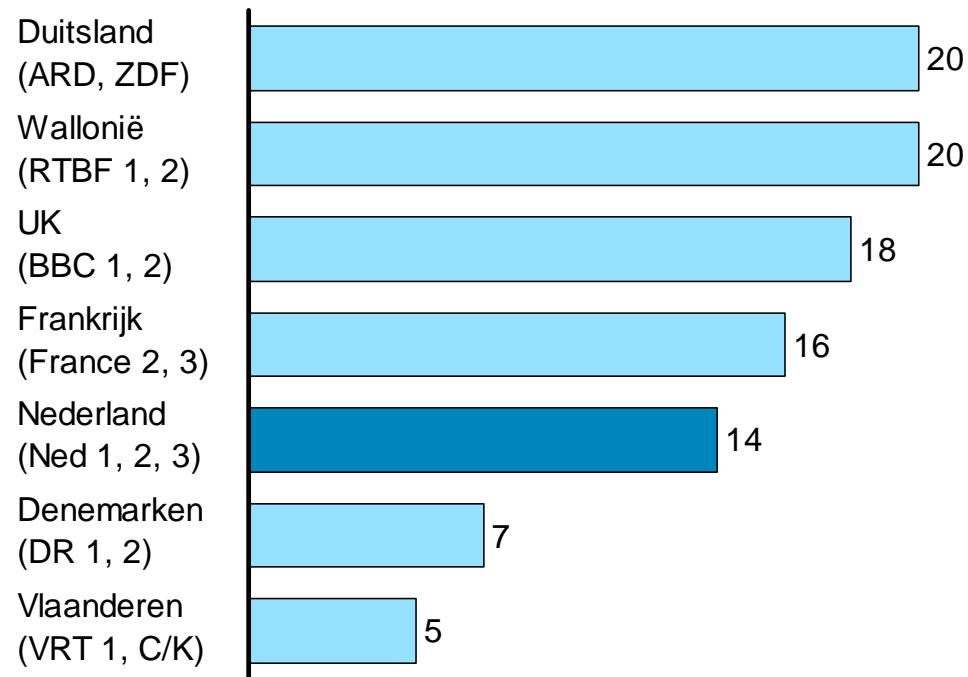
€ miljoen, 2003B



Vanuit Publieke Omroepbestuur komt inschatting dat 35% van Radio 4 kosten te reduceren zijn door sterkere samenwerking en coördinatie van programmering en productieaansturing

INTERNATIONALE VERGELIJKING VAN HERHALINGEN GEDURENDE DE PIEK

Procent van tijd, 18:00-23:00, gedurende 1 week in mei 2003



1) Gebaseerd op gemiddelde kosten per uur van € 27.000 voor nieuwe programma's en € 1.000 voor herhalingen
Bron: Publieke Omroep; Radio Times; Hörzu; TV Billedbladet; Tele Loisirs; Telemoustique; Humo; Teamanalyse

HERHALINGEN VAN POPULAIRE PROGRAMMA'S TIJDENS PIEKUREN

18.00 tot 23.00 uur

	Programma titels ¹⁾ #	Afleveringen #	Potentiele besparing ²⁾ € miljoen	Programma titels
Niet herhaald - niet actueel	18	164	4,3	<ul style="list-style-type: none"> • Kalm aan en rap een beetje • Kamphues en vrienden • Catherine zoekt God • Andermans veren • Midsomer murders • De stoel / Felderhof • De rijdende rechter • Bananasplit • BNN at work • Flikken • Glamourland • Love letters • Mini en maxi • Najib Amhali • Siska • Spangen • Stalkshow • Tien voor taal
Niet herhaald - actueel (alleen mogelijk in zelfde week)	9	182	4,7	<ul style="list-style-type: none"> • Dit was het nieuws • Herberg de Leeuw • Kassa • Kopspijkers • Ook dat nog • Spoorloos • TV Show • Vermist • Wie is de mol?
Is herhaald	8	159	0	<ul style="list-style-type: none"> • Oppassen • Toen was geluk ... • Tussen Kunst en Kitsch • Wilhelmina • BIKS! • Blik op de weg • Costa • Je zal het maar

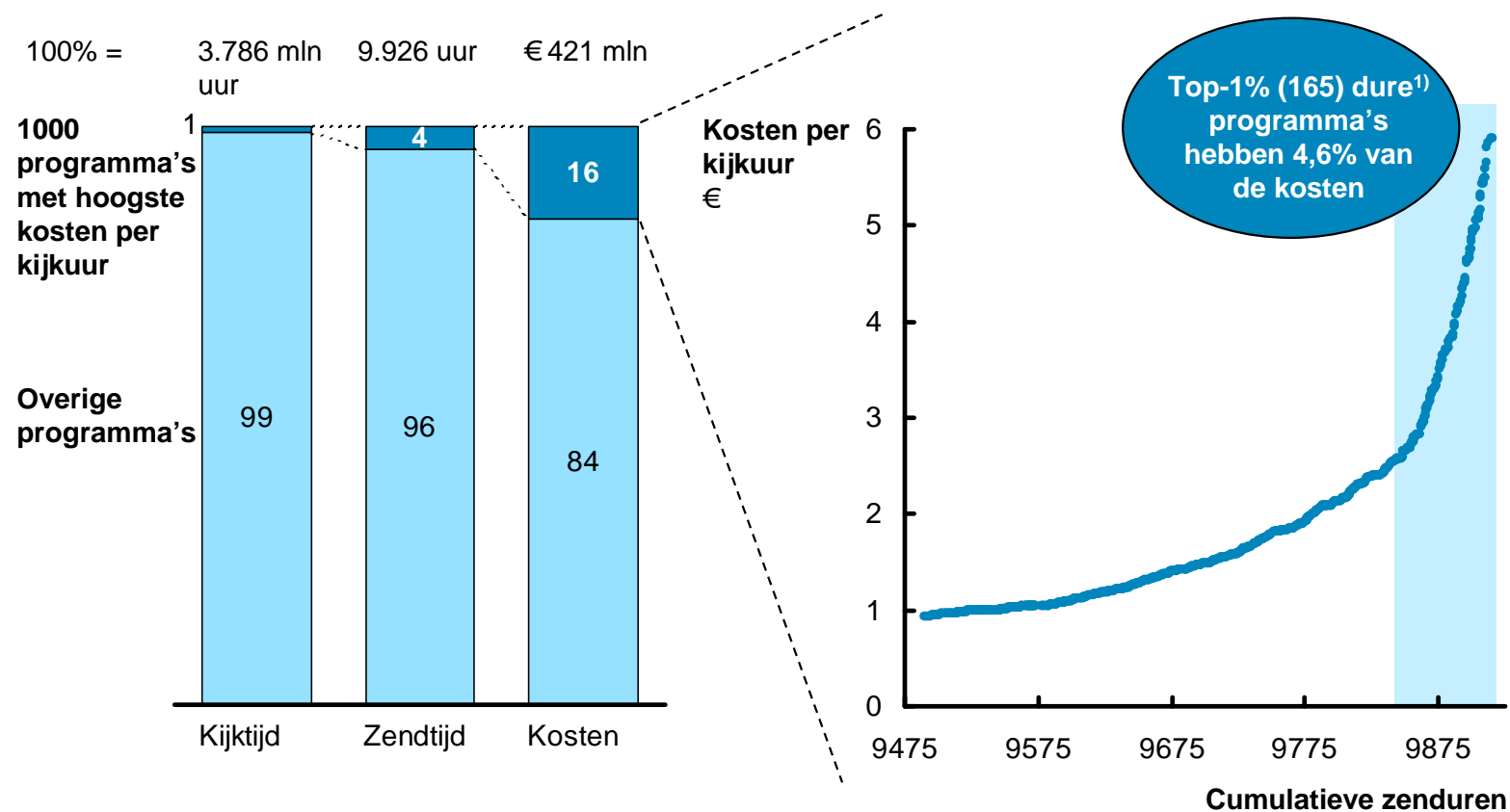
1) Exclusief nieuws, sport en Postcodeloterij. Actuele programma's zijn allen top-25 uit 2002. Niet-actuele programma's zijn top-25 programma's uit 2000, 2001 en 2002. Bovendien zijn de top-25 van best bekeken programma's onder jongeren in 2002 toegevoegd

2) Gebaseerd op kostenverschil (€1.000 tegen €58.000 voor nieuwe programma's), 25% verlies STER inkomsten (conservatief) want verwachte kijkdichtheid is 4,5 tegen 5,0 gemiddeld tijdens piek tijden op basis van andere herhaalde programma's) en een gemiddelde van 30 minuten per aflevering (conservatief)

Bron: KLO; Teamanalyse

Schema 37

KOSTEN PER KIJKUUR VAN TV PROGRAMMA'S²⁾ 2001



1) Dure programma's zijn gedefinieerd op basis van maatstaf: Euro kosten per kijkuur

2) Exclusief herhalingen, programma's korter dan 10 minuten en programma's zonder kosten in Mazars database

KOSTEN EN RESULTATEN PER PROGRAMMA

Programma	Budget per aflevering € x 1.000	Budget per uitzenduur ¹⁾ € x 1.000	Kijkdichtheid (gem.) x 1.000 kijkers	Budget per kijker per zenduur € ¹⁾	Waardering	Format
Najib & Julia 13 afl. * 30 min.	68	136	312	0,44	7,7	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: jongeren en hun ouders Experimentele low-budget serie
Costa 12 afl. * 45 min.	242	322	603	0,53	7,4	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: jongeren Mainstream serie met soapsterren
Dunya & Desie 6 afl. * 25 min.	146	350	200	1,75	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: jongeren Kwaliteitsserie

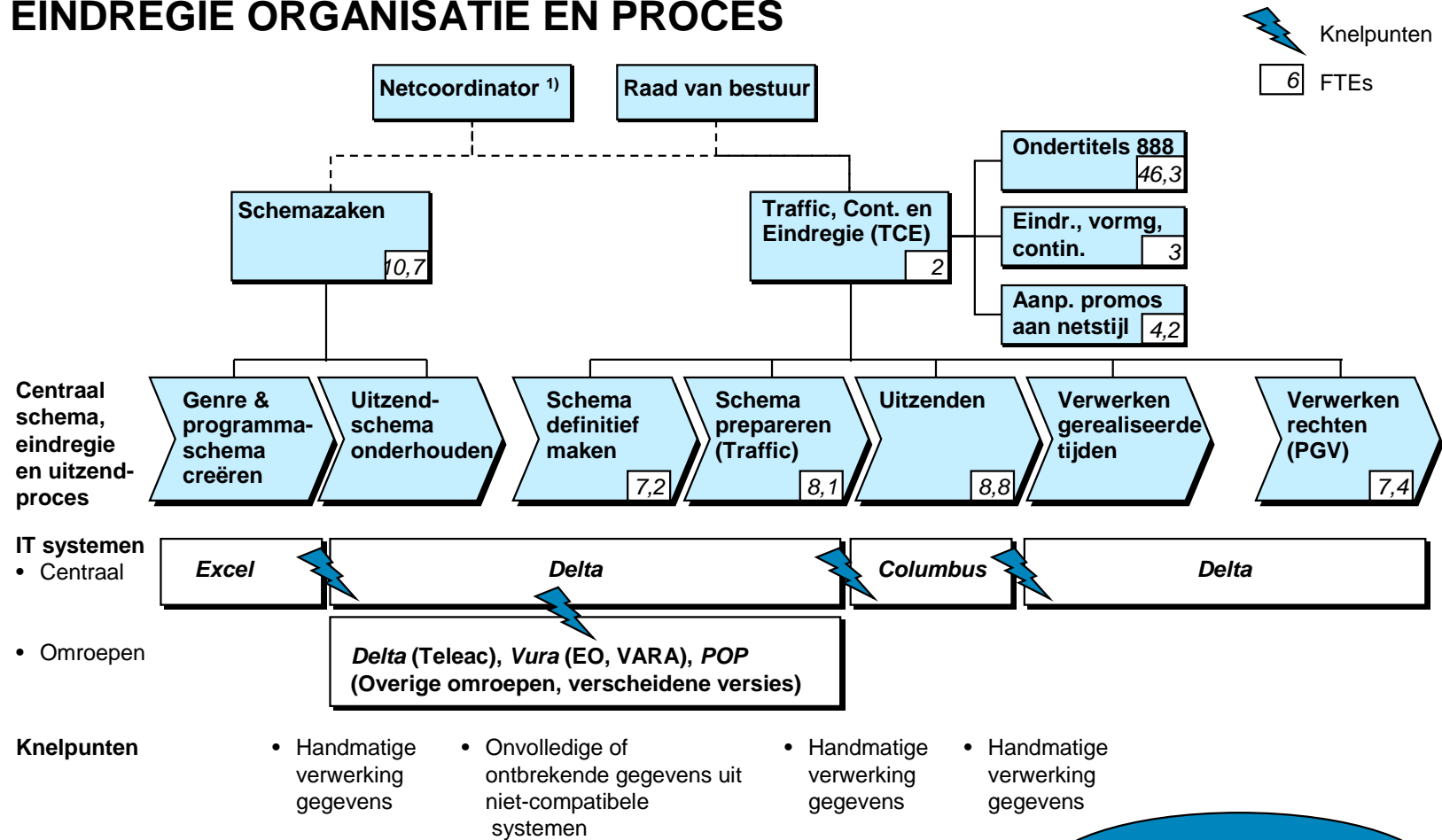
- Najib & Julia weet met een combinatie van een low-budget aanpak en een beperkte kijkdichtheid een lagere budget per kijker ratio te halen dan Costa
- Dunya & Desie heeft een drie keer zo hoog budget per kijker in vergelijking met Costa
- Bereik van specifieke doelgroepen nog niet meegenomen in vergelijking

1) Exclusief herhalingen

Bron: Programmabudgetten Najib & Julia (AVRO), Costa (BNN) en Dunya & Desie (NPS); KLO; workshop jongerendrama

Schema 39

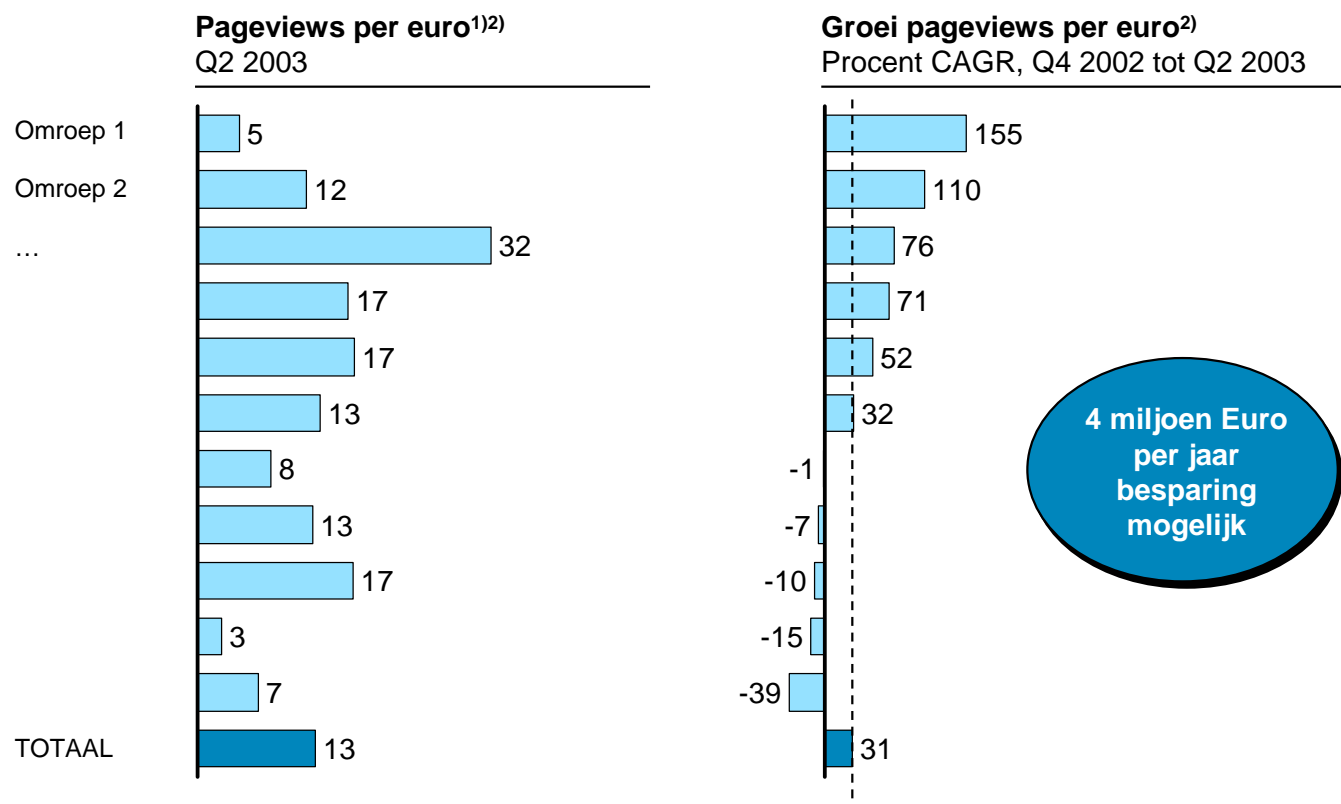
EINDREGIE ORGANISATIE EN PROCES



Ook aan omroep zijde zijn efficiency verbeteringen mogelijk

1) Netcoördinatoren zijn eindverantwoordelijk voor proces, maar lijnaansturing van TCE ligt bij Raad van Bestuur
 Bron: Interviews

VERGELIJKING PRODUCTIVITEITSVERBETERING INTERNET SITES



1) Absolute niveaus zijn onderling niet vergelijkbaar

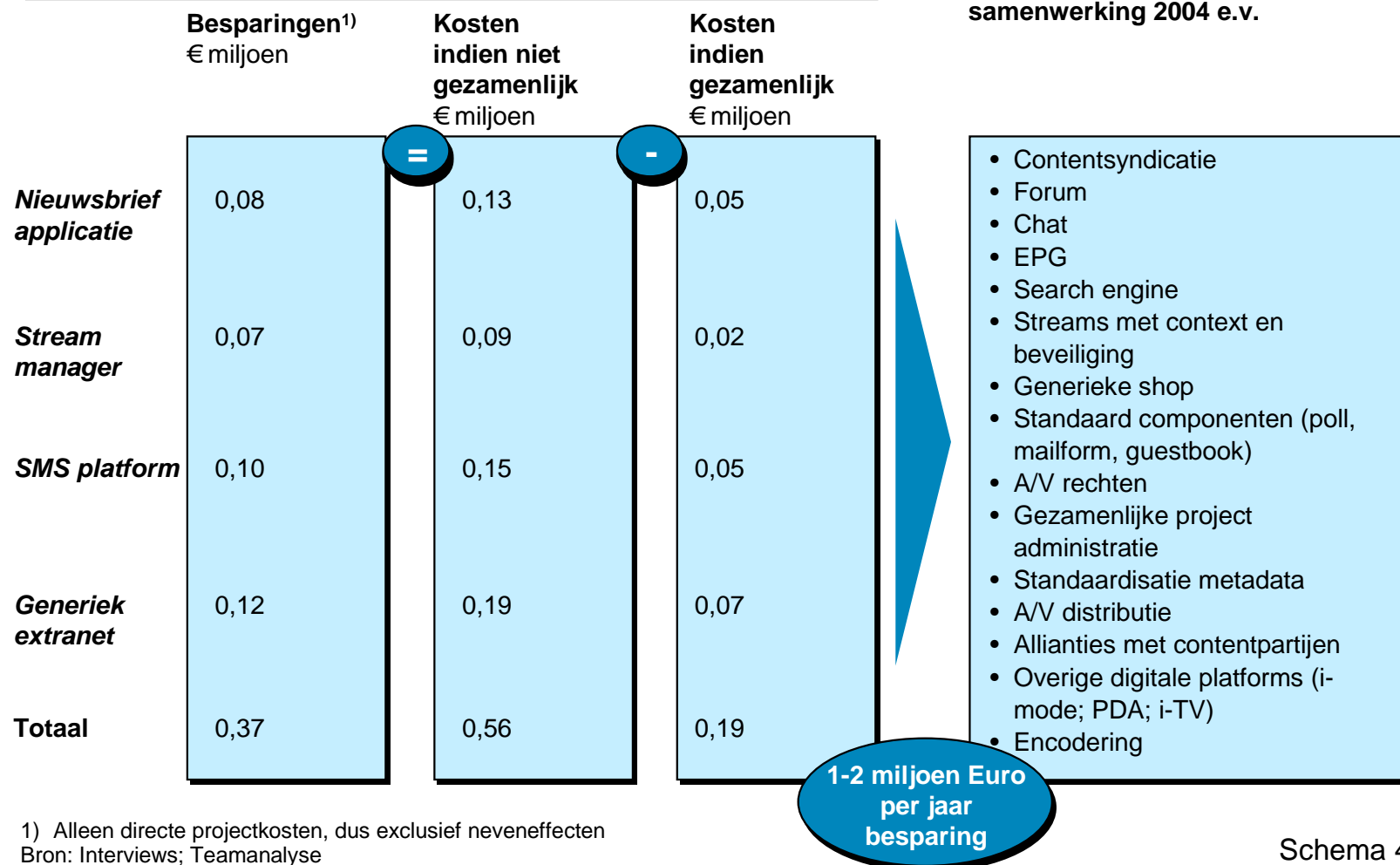
2) Exclusief teletekst

Bron: KLO; Jaarrekeningen 2002 (kosten 2002); MJB 2003-2007 (kosten 2003)

Schema 41

BESPARINGEN DOOR SAMENWERKING OP HET GEBIED VAN INTERNET

Samenwerking op activiteiten in 2003



1) Alleen directe projectkosten, dus exclusief neveneffecten
Bron: Interviews; Teamanalyse

Besparingsthema 3: Keuzes in het takenpakket

Medewerkers van McKinsey & Company hebben als onderdeel van het onderzoek interviews gehouden en een enquête uitgevoerd onder 15-30 leidinggevenden per omroeporganisatie en het Publieke Omroep-bestuur). Hierin zijn, naast de bovengenoemde mogelijkheden voor efficiëntieverbetering en verdere samenwerking, tevens een aantal mogelijkheden genoemd voor het afstoten of beperken van taken om aan de bezuinigingsdoelstellingen te kunnen voldoen.

Het betreft hierbij keuzes die (negatieve) consequenties hebben voor de breedte van het pakket geleverde diensten, de kwaliteit van het aanbod en de realisatie van het takenpakket, en waarvoor in sommige gevallen zelfs wetswijziging nodig zal zijn. Wij hebben getracht deze consequenties voor het takenpakket en de gerelateerde kosten inzichtelijk te maken. Anders dan in de vorige twee hoofdstukken, worden hier geen aanbevelingen gedaan, maar wordt informatie verschaft voor keuzeafwegingen.

De keuzemogelijkheden die vanuit de Publieke Omroep naar voren zijn gebracht, betreffen de volgende onderwerpen: (1) Etherdistributie TV, (2) Radio 747 AM, (3) Middengolfdistributie Radio 1 (4) het MCO en (5) de Wereldomroep. Deze onderwerpen worden hieronder behandeld.

1. Etherdistributie TV

De Publieke Omroep heeft de wettelijke taak om te zorgen voor de gratis verspreiding van haar programma's op radio en televisie. Op dit moment verspreidt de Publieke Omroep haar programma's gratis via de satelliet, een medium dat snel is opgekomen (groei aantal huishoudens 20 procent tussen 2000 en 2003) en via de analoge ether, een medium dat nauwelijks meer wordt gebruikt en nagenoeg is vervangen door kabel en satelliet (daling aantal huishoudens 15 procent tussen 2000 en 2003).

Bij de uitvoering van de wettelijke verplichting tot gratis verspreiding bestaat de keuze om analoge distributie te vervangen door satelliet of digitale etherdistributie. Door het stoppen van analoge etherdistributie kan € 14 miljoen per jaar worden bespaard (Schema 43 en 44).

¶ *Vervanging analoge ether door satelliet.* Indien gratis verspreiding van de publieke omroep via analoge ether wordt vervangen door gratis satellietdistributie kan dit een besparing opleveren van € 14 miljoen per jaar; €17 miljoen besparing per jaar bij de Publieke Omroep en €3 miljoen per jaar toename van kosten bij OC&W omdat de kosten voor satellietdistributie in dit scenario bij OC&W vallen. Hierbij zijn de volgende afwegingen zoals naar voren komen uit het rapport van de commissie Switch Off belangrijk:

- Beëindiging van analoge etherdistributie treft ongeveer 500.000 huishoudens die op dit moment analoge ether gebruiken. Voor het grootste deel van deze huishoudens is op dit moment een

kabelaansluiting of ‘gratis’ satellietontvangst een mogelijk alternatief. Een kleine groep van circa 7.000 huishoudens die momenteel analoge ether gebruikt, beschikt niet over een gratis alternatief in verband met de beperkte dekking van satelliet.

- Voor circa 1,3 miljoen huishoudens die momenteel een kabelaansluiting gebruiken is bij het afschakelen van analoge ether geen gratis alternatief meer beschikbaar, omdat in stedelijke gebieden niet ieder huishouden ‘direct-to-home’ satelliet kan ontvangen. Het grootste deel van deze huishoudens heeft een kabelabonnement.
- Aan overschakeling van analoge ether naar satelliet zijn voor consumenten (éénmalige) kosten verbonden voor aanschaf van een satellietdish en decoder.
- In dit scenario moet de Publieke Omroep ook los van het abonnement van Canal+ gratis te ontvangen zijn en zou de Publieke omroep zelf zorg moeten dragen voor een registratiesysteem met smartcards in verband met de afdracht van rechten.
- Nagegaan moet worden hoe het positioneren van satelliet als het enige ‘gratis’ te ontvangen distributiekanaal voor de Publieke Omroep zich verhoudt tot het beleid van overheid en omroep met betrekking tot digitale etherdistributie.

¶ *Vervanging analoge ether door digitale ether.* Vervanging van analoge ether door digitale etherdistributie kan een besparing van € 2 miljoen

opleveren. Dit is het geval wanneer de huidige eis van portable-B ontvangst voor digitale etherdistributie wordt losgelaten en de roll-out van digitale ether (los van Digitenne-plannen) volledig voor dakontvangst wordt ingericht, en dat wordt geaccepteerd dat in de overangperiode steeds een van de drie netten slecht op één distributietechnologie (analoog of digitaal) wordt verspreid. Wanneer daarnaast ook de ‘gratis’ verspreiding van satelliet wordt stopgezet en de huidige ontvangers van de Publieke Omroep via de satelliet voor ontvangst gaan betalen, kan dit een besparing van € 5 miljoen per jaar opleveren.

2. Radio 747 AM

Radio 747 AM bedient een aantal specifieke groepen luisteraars die vanuit de doelstelling om een groot bereik te behalen over een reeks van doelgroepen, kan worden verdedigd. De kosten per bereikte luisteraar zijn echter, relatief gezien, zeer hoog.

Radio 747 AM bevat een aantal wettelijk verplichte uitzendingen voor de 39F omroepen en uitzendingen van de omroepen die op de andere zenders niet aan hun toegewezen aantal uren komen. Daarnaast zijn er uitzendingen waarop mogelijk Radio 1 ‘doorgeplugd’ zou kunnen worden. Dit bespaart €8 miljoen per jaar. Uitzondering kan gemaakt worden voor individuele programma’s die wel een gunstige verhouding kosten/bereik kennen.

In een volgende stap zou moeten worden bekeken of de uitvoering van de wettelijke taken van 39F omroepen, Educom en NPS beperkt zou kunnen worden,

of efficiëntieverhoging en verdergaande samenwerking mogelijk is en of het groeiend bereik van satelliettelevisie en Internet bij sommige doelgroepen kostenefficiëntere alternatieven biedt. Het budget voor 39F, Educom en NPS bedraagt momenteel €13 miljoen per jaar met een luisterdichtheid van circa 18.000 luisteraars.

3. Middengolfdistributie Radio 1

De uitzendingen van Radio 1 via de middengolf zijn duur (€2 miljoen per jaar) in verhouding met het aantal luisteraars. De Publieke Omroep heeft reeds besloten de uitzendingen van Radio 1 via de middengolf te staken medio 2003.

4. Muziekcentrum van de omroep

Met betrekking tot het MCO is een tweetal keuzemogelijkheden bekeken, namelijk het reduceren van het aantal orkesten binnen het MCO met twee of met drie. Dit bespaart € 12 tot € 16 miljoen per jaar. De overweging hierbij is dat de Publieke Omroep in vergelijking met de landen uit de internationale vergelijking een relatief groot aantal orkesten in dienst heeft. In verhouding tot het totale radiobudget, en in het bijzonder het Radio 4 budget, is de omvang van het MCO relatief groot (Schema 45).

5. Beperken van taken Wereldomroep

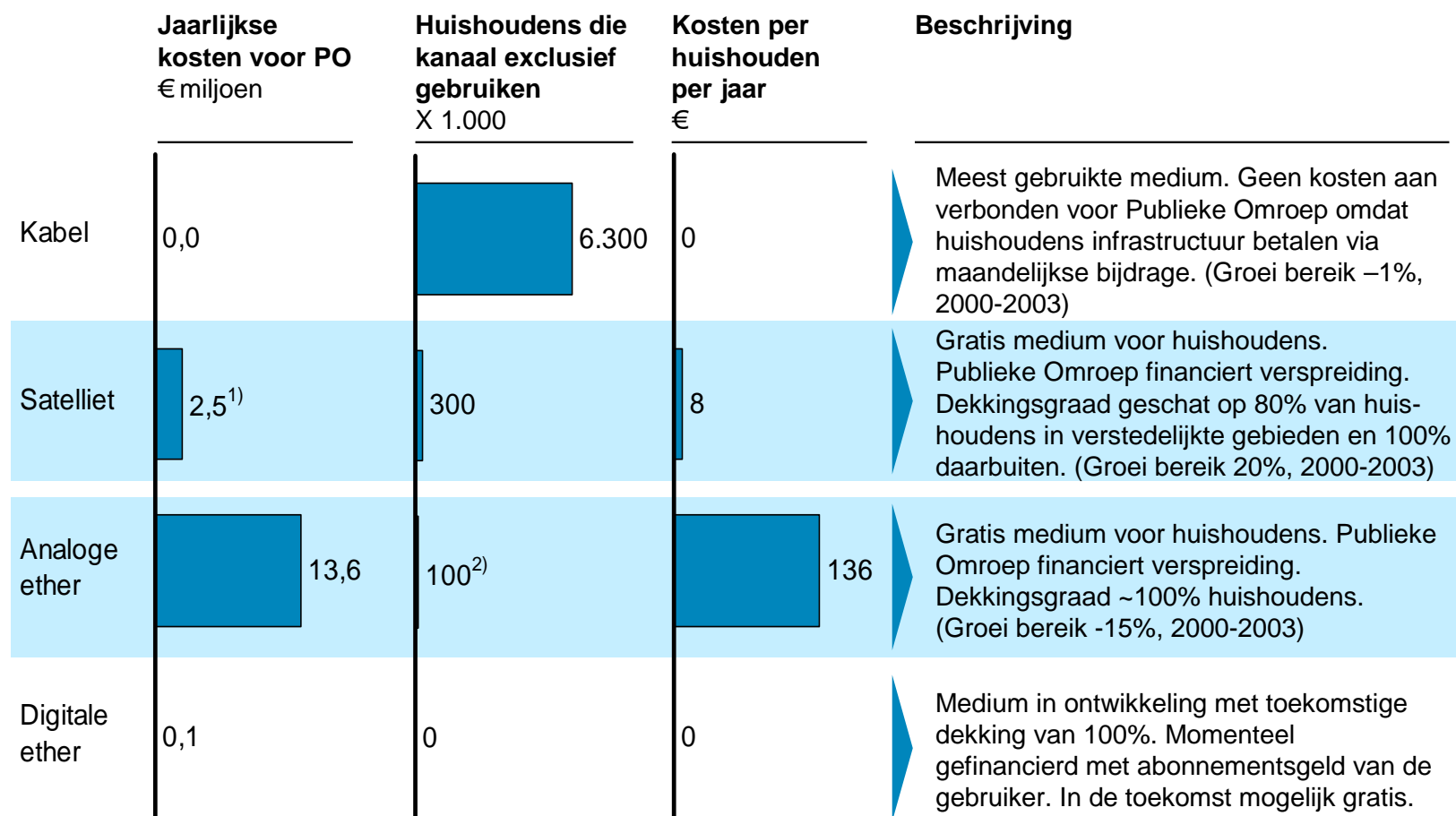
Het takenpakket van de Wereldomroep bestaat uit een drietal doelstellingen: (i) informeren van Nederlandstalige luisteraars buiten Nederland, (ii) het verspreiden van een realistisch beeld over Nederland in het buitenland en (iii) het verstrekken van onafhankelijke informatie in landen met een informatieachterstand. Door

keuzes te maken in dit takenpakket kan, rekeninghoudend met de vaste kosten voor programmaverzorging en programmaverspreiding, € 21 tot € 29 miljoen per jaar worden bespaard. Deze besparing is inclusief een vermindering van de overheadkosten van €4 tot € 6miljoen per jaar. De onderzochte keuzemogelijkheden zijn (Schema 46):

- ¶ Informeren van Nederlandstalige luisteraars buiten Nederland door kortegolfdistributie van Radio 1 binnen en buiten Europa leidt tot een besparing van € 7 miljoen per jaar. De wereldwijde ‘crisisinformatie’ functie zou apart gehandhaafd kunnen worden in dit model.
- ¶ Stopzetten van activiteiten om een ‘realistisch’ en onafhankelijk beeld van Nederland neer te zetten via de radio leiden tot een besparing van €12 miljoen per jaar. Onder anderen Ambassades, Ministerie van buitenlandse zaken en internetactiviteiten zouden deze taak dan moeten opvangen.
- ¶ Beperken van activiteiten om ontwikkelingslanden te voorzien van onafhankelijke nieuwsvoorziening tot minder landen leidt tot een besparing van € 6 miljoen per jaar.

GRATIS VERSPREIDING – DISTRIBUTIE VIA ETHER, SATELLIET EN DIGITENNE

Gratis medium



1) Inclusief radio

2) Exclusief gebruik buitenshuis

Bron: Interviews; Budget 2003; Switch-off rapport

Schema 43

ALTERNATIEVEN VOOR HUIDIGE GEBRUIKERS VAN ETHERTELEVISIE

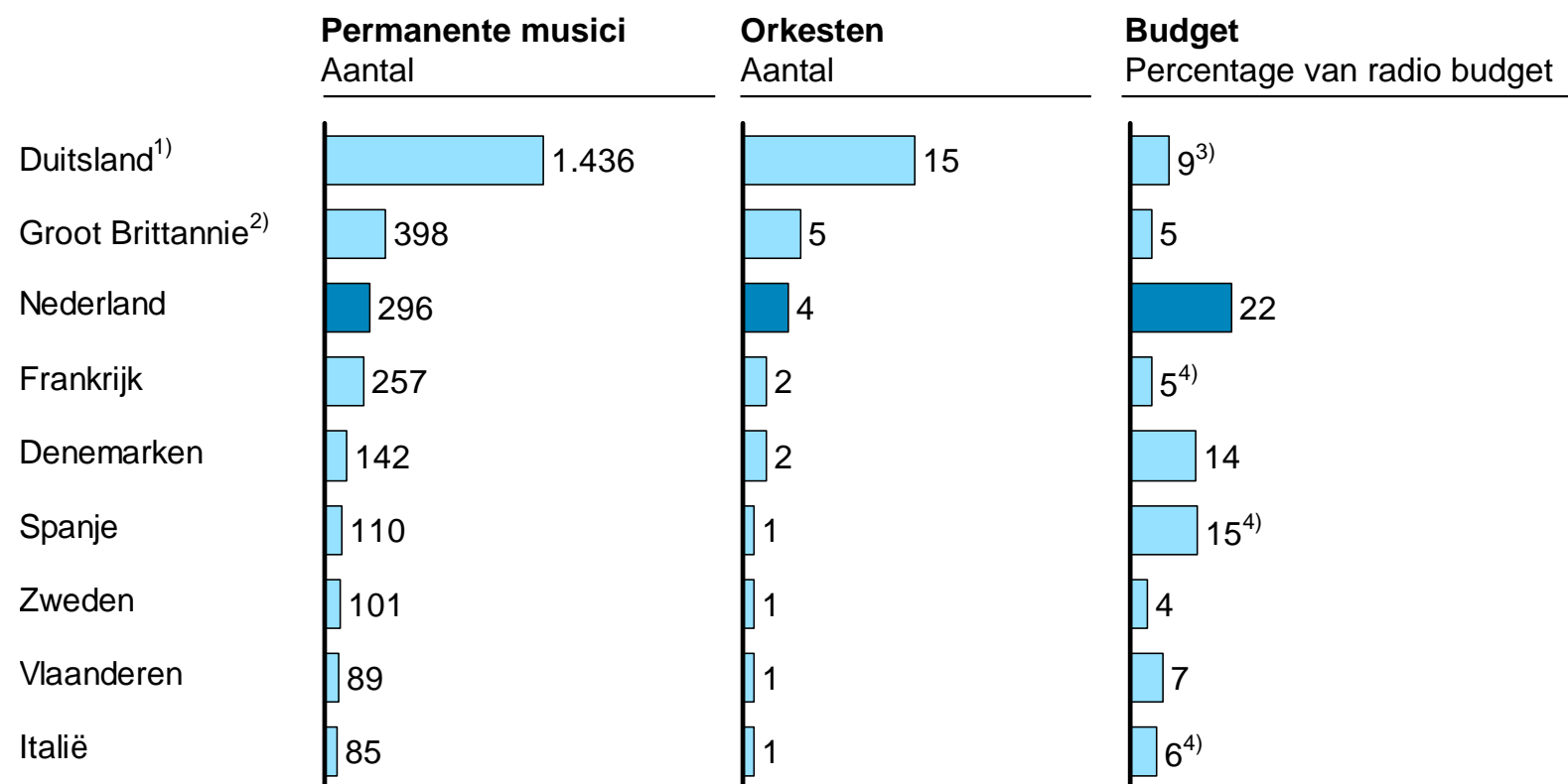
Huishoudens x 1.000

Categorie	Huidig gebruik	Alternatief voor gratis distributie	Geen gratis alternatief	Opmerkingen
<i>I. Huishoudens zonder de mogelijkheid van kabelaansluiting (afgelegen woningen)</i>	65	65	–	• In afgelegen gebieden is satelliet zonder problemen te ontvangen
<i>II. Huishoudens met de mogelijkheid van kabelaansluiting</i>	35	28	7	• In stedelijke gebieden kan niet ieder huishouden 'direct to home' satelliet ontvangen
<i>III. Binnenvaartschippers</i>	~2	~2	–	• Naast satellietontvanger eveneens auto-tracking apparatuur noodzakelijk
<i>IV. Huishoudens die over één of extra televisietoestellen beschikken</i>	200	200	–	
<i>V. Huishoudens die buitenshuis gebruik maken van analoge uitzendingen (camping, tweede huis)</i>	200	200	–	• Voor bootbezitters is naast satellietontvanger eveneens auto-tracking apparatuur noodzakelijk
<i>VI. Kermisondernemers</i>	1	1	–	
	503	496	7	

Bron: Advies commissie Switch-Off

Schema 44

INTERNATIONALE VERGELIJKING KLASSIEKE OMROEP ORKESTEN PER LAND



1) Duitse orkesten behoren bij regionale radiozenders (1 - 3 orkesten per regio)

2) Inclusief regionale orkesten (Wales en Schotland). Exclusief deze orkesten, zijn er 241 musici en 3 orkesten

3) Alleen WDR orkesten (omroep met de meeste orkesten in Duitsland, dus percentage is relatief hoog)

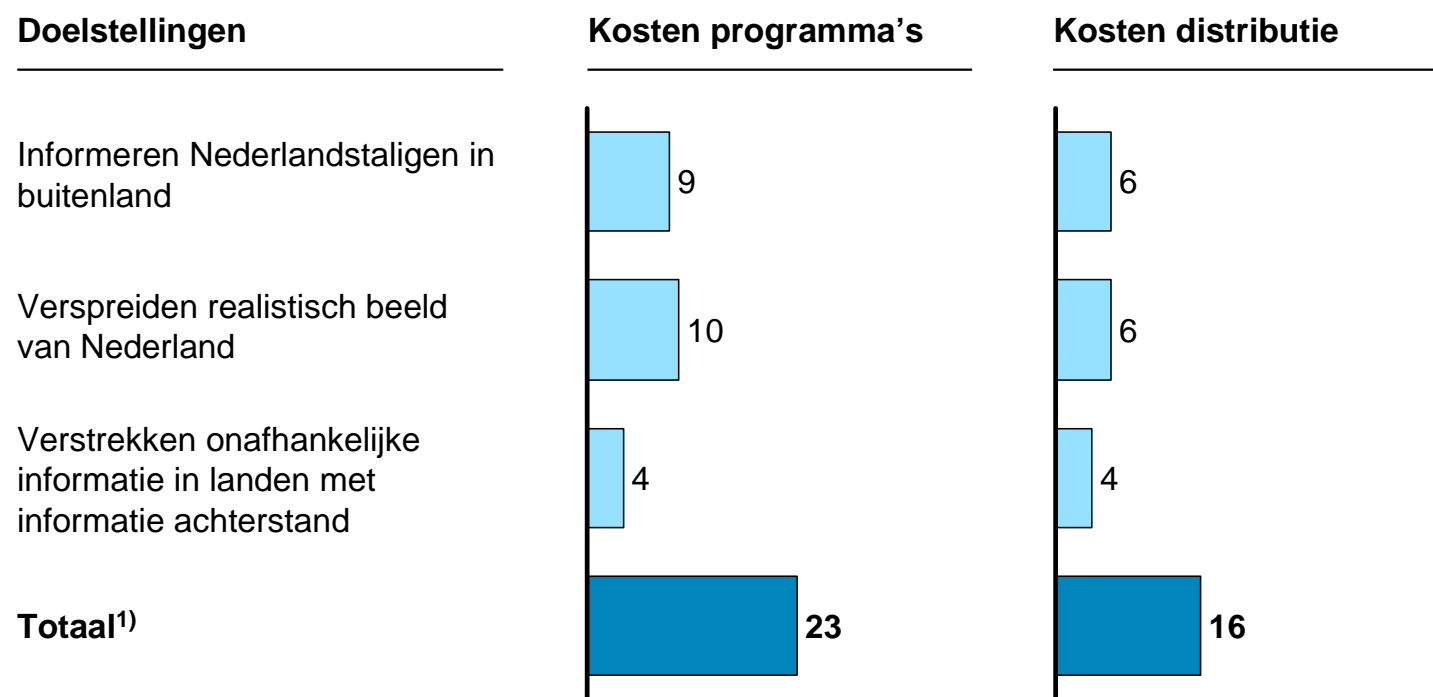
4) Kosten van orkest gebaseerd op aantal musici en gemiddelde kosten per musicus

Bron: EBU website; EBU Radio Orchestra Seminar; GEAR; Orkesten websites en interviews; Jaarrekening MCO; Statistics Flanders

Schema 45

WERELDOMROEP – KOSTEN PER DOELSTELLING

2001, € miljoen



1) Exclusief overhead (€ 6 miljoen)
Bron: Interviews; Jaarrekening 2001

Versterking organisatie en implementatieplanning

Teneinde de in de bovenstaande hoofdstukken uiteengezette efficiëntieverbeteringen en verdere samenwerking te realiseren moet de Publieke Omroep haar organisatie versterken op een drietal aspecten: de omroep moet (1) meer prestatiegericht worden, (2) nauwer samenwerken per net en (3) omroepbrede diensten en processen opzetten.

1. Meer prestatiegericht worden

Op basis van interne interviews met medewerkers die ook hebben gewerkt bij commerciële omroepen blijkt dat de Publieke Omroep een relatief zwakke prestatiecultuur heeft. Ten opzichte van commerciële bedrijven is de Publieke Omroep minder resultaatgericht, minder kostenbewust, leeft men onder een lagere prestatiedruk, wordt ondernemerschap minder gewaardeerd en worden beslissingen langzamer genomen (Schema 47 en 48).

Het creëren van een meer prestatiegerichte cultuur is niet eenvoudig. Uit het project komen twee concrete acties naar voren die een wezenlijke stap voorwaarts zouden kunnen betekenen:

zouden kunnen betekenen:

- ¶ *Het bepalen van meetbare doelstellingen en vertalen hiervan in beleid.* Het recent door de Publieke Omroep gedefinieerde doelstellingenmodel dient nu te worden vertaald naar beleid en allocatie van budgetten. Bovendien is verdere uitwerking van doelstellingen op niveau van platforms (televisie, radio en internet), netten en zenders noodzakelijk. Als dit is gedaan, is voor de gehele organisatie duidelijk wat de gekwantificeerde doelstellingen zijn (niet alleen op kosten maar ook op kwaliteit, pluriformiteit, etc.), wat de gedefinieerde acties zijn om deze doelstellingen te behalen en hoeveel budget daarvoor is vrijgemaakt. Dit biedt helderheid, focus en de mogelijkheid om resultaten over de komende jaren te beoordelen.
- ¶ *Het vergroten van transparantie van kosten op detailniveau.* In het onderzoek zijn interne vergelijkingen gemaakt zowel met betrekking tot indirecte kosten (bijvoorbeeld hoeveelheid medewerkers per staffunctie) als directe kosten (bijvoorbeeld betaalde tarieven voor specifieke faciliteiten). Dit inzicht laat grote verschillen zien en daagt uit om van elkaar te leren en gezamenlijk het laagste niveau te bereiken. Het voorstel is derhalve om interne kostenvergelijking te operationaliseren door kosten op detailniveau per (directe en indirecte) activiteit bij te houden en met elkaar te delen.

Andere acties die de prestatiecultuur kunnen versterken betreffen verdere verduidelijking van taken om overlappings waar mogelijk te reduceren, continue aandacht voor het aantrekken van het beste talent, duidelijke resultaatsafspraken met individuele managers en een zorgvuldig proces van feedback.

2. Nauwer samenwerken per net

De samenwerking per net dient verder te worden bevorderd. Omroepen dienen (opnieuw) verantwoordelijk te worden gemaakt voor het succes van hun eigen net, daarvoor een gezamenlijk plan op te stellen en dit in nauwe samenwerking uit te voeren. Concreet betekent dit onder andere:

- ¶ *Een logische focus van omroepen op netten*, waarbij de betreffende omroepen zich voornamelijk richten op het tot een succes maken van hun eigen net. Netoverschrijdende programmering is dan uiteindelijk beperkt. Tevens moet duidelijkheid worden geschapen over de verdeling van verantwoordelijkheden tussen Bestuur, netten en omroepen.
- ¶ *Het ontwikkelen van een 'netcharter'*: een duidelijk omschreven positionering voor elk net, inclusief genremix en bereikdoelstellingen per levensstijlsegment, binnen het kader van de doelstellingen van Publieke Omroep. Dit netcharter vormt het richtsnoer voor beleid en beoordeling. Uiteindelijk zouden netcharters zelfs de basis kunnen vormen voor uitzendlicenties per net.
- ¶ *Gekwantificeerde doelstellingen per net*, langs de dimensies van het geheel aan geformuleerde doelstellingen voor de Publieke Omroep en een budget per net gebaseerd op de doelstellingen voor dat net. In principe vormt een verdeelsleutel op basis van zenduren en genremix de grondslag. Daarnaast kan aan een net extra budget worden toegekend om een specifieke verbetering op de geformuleerde doelstellingen te behalen.

- ¶ *Zekerheid voor een substantieel deel van het budget op middellange termijn. Dit biedt de omroepen op dat net de mogelijkheid om ook aan innovatie en vernieuwing te werken en experimenten uit te voeren.*
- ¶ *Beslissingsbevoegdheden per net voor het realiseren van de doelstellingen per net binnen een verantwoordelijkheid voor het geheel. Dit wil zeggen dat de omroepen binnen een net gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor dat net dragen.*
- ¶ *Premie op samenwerking en fusie, maar ook op complementariteit. Dat wil zeggen dat de omroepen gestimuleerd dienen te worden om waar mogelijk met elkaar samen te werken, waarbij idealiter iedere individuele omroep een duidelijke identiteit toevoegt aan het geheel.*
- ¶ *Samenwerking op onderwerpen, waarbij het in de rede ligt dat per onderwerp per net één omroep het voortouw neemt om een gezamenlijk plan te maken. De door de omroepen gemaakte onderlinge verdeling van onderwerpen in het kader van de nieuwe mediastrategie kan hiervoor een aanzet vormen. Een gezamenlijk plan kan zich operationeel vertalen in gezamenlijke beoordeling van programmaconcepten, screentests en formats, gezamenlijke keuzes en een gezamenlijke operationele uitvoering (Schema 49).*

3. Rol centrale organisatie verhelderen en omroepbrede diensten en processen opzetten

Rol centrale organisatie. De huidige Publieke Omroepbestuursorganisatie vervult meerdere taken, namelijk 1) beleidsondersteuning en staf voor de Raad van Bestuur, 2) uitvoering van gezamenlijke primaire processen zoals bijvoorbeeld voor netcoördinatie en eindregie en 3) levering van ondersteunende diensten aan de omroeporganisaties zoals bijvoorbeeld voor kijk-en luisteronderzoek. Een aparte taakomschrijving voor elk van deze taken zou helpen om de transparantie en de aansturing te verbeteren.

Omroepbrede diensten. Er kan omroepbreed een aantal gedeelde diensten worden opgezet (onder verantwoordelijkheid en aansturing van de omroeporganisaties; zoals bijvoorbeeld de juridische dienst, de bibliotheek en de administratie) waardoor de omroepen schaalvoordelen kunnen behalen.

De aanbeveling om de diensten die momenteel door de Publieke Omroep centraal worden geleverd bedrijfsmatiger op te zetten, kan een goed startpunt vormen om deze gezamenlijke diensten op te zetten. Hiervoor is een aantal stappen nodig:

- ¶ Afbakening van het budget voor gezamenlijk diensten ten opzichte van stafactiviteiten. Het budget dat de managers van omroepbrede diensten ontvangen, dienen zij gedurende het jaar in het geheel af te dekken met inkomsten uit de geleverde diensten.
- ¶ Een duidelijke definitie van de aan te bieden diensten – bij wijze van spreken een menukaart, inclusief een specificatie van tarieven.

Afhankelijk van de dienst kan het stukstarief dan wel een jaarlijkse vergoeding betreffen of een vorm daartussen. Organisatorische ophanging dient het belang van de dienst te reflecteren (dat wil zeggen in geval van strategisch belang danwel grote investeringen: ophanging onder de directie; in geval van diensten met voornamelijk een operationeel belang en beperkte investeringen: ophanging onder een gebruikersraad)

Gezamenlijke processen. Naast het opzetten van omroepbrede diensten dient tevens een aantal omroepbrede processen te worden opgezet: de belangrijkste hiervan is het gezamenlijk plannen van de inkoop van faciliteiten bij derden.

- ¶ Voor rompprogrammering (stel 70 procent van het volume) dient het uitzendschema en de personeelsplanning voor het komende jaar te worden vertaald in een integrale productieplanning. Dit productieplan dient te worden opgedeeld in ‘blokken’, die afzonderlijk kunnen worden aanbesteed in de vorm van raamcontracten met garanties voor langere looptijd via een openbare procedure. Binnen deze raamcontracten kunnen omroeporganisaties zelfstandig inkopen waarbij gebruik wordt gemaakt van gezamenlijke plannings-, informatie- en offertesystemen.

- ¶ Voor de overige projecten (stel 30 procent) zijn gezamenlijk op te stellen interne richtlijnen nodig en een gezamenlijke database waarin inkopers tarieven en deals kunnen vergelijken en bijhouden. Hierbij kan tevens worden gedacht aan het aanstellen van specialisten die voordat deals worden gesloten, de kans krijgen om binnen enkele dagen alsnog ten behoeve van de betreffende omroep een betere deal te vinden.

Voor een gezamenlijk inkoopproces is standaardisatie en beperking nodig van het aantal typen faciliteiten per categorie waaruit programmamakers kunnen kiezen. Ook zijn gedragsregels nodig, zoals bijvoorbeeld dat contracten die niet mogen worden gedeeld met andere omroepen, niet langer worden afgesloten.

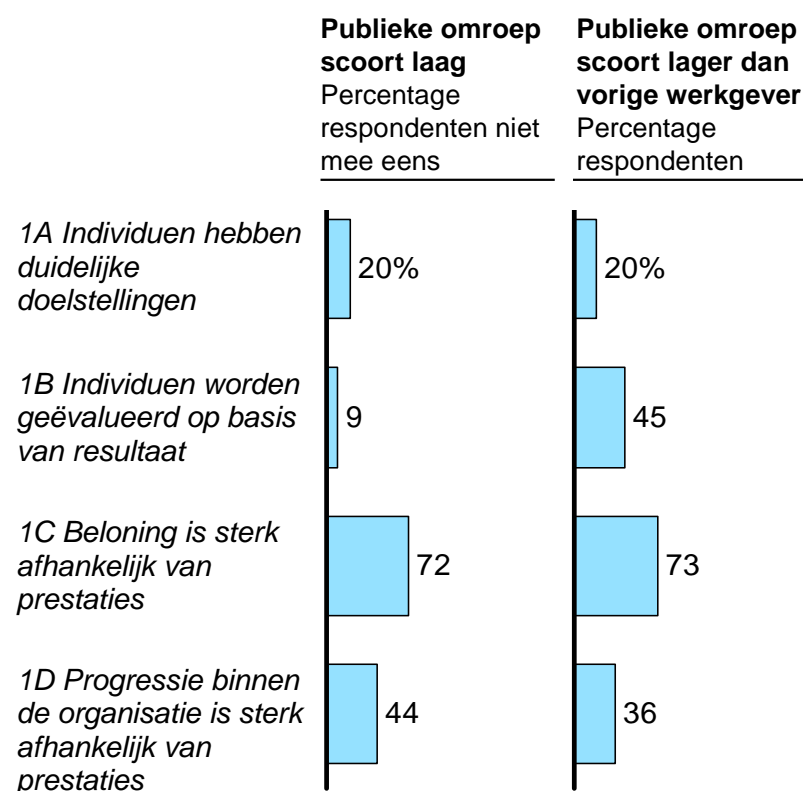
Voor de inrichting van het gezamenlijk inkoopproces moet een toegewijd projectteam worden opgezet dat een gedetailleerd voorstel maakt voor inkoopprocessen en ondersteunende systemen, een gedetailleerd implementatieplan inclusief testfase neerlegt, en de financiële verrekensystemen beschrijft. Een eerste aanzet voor dit proces is gegeven in Schema 50.

Implementatieplanning

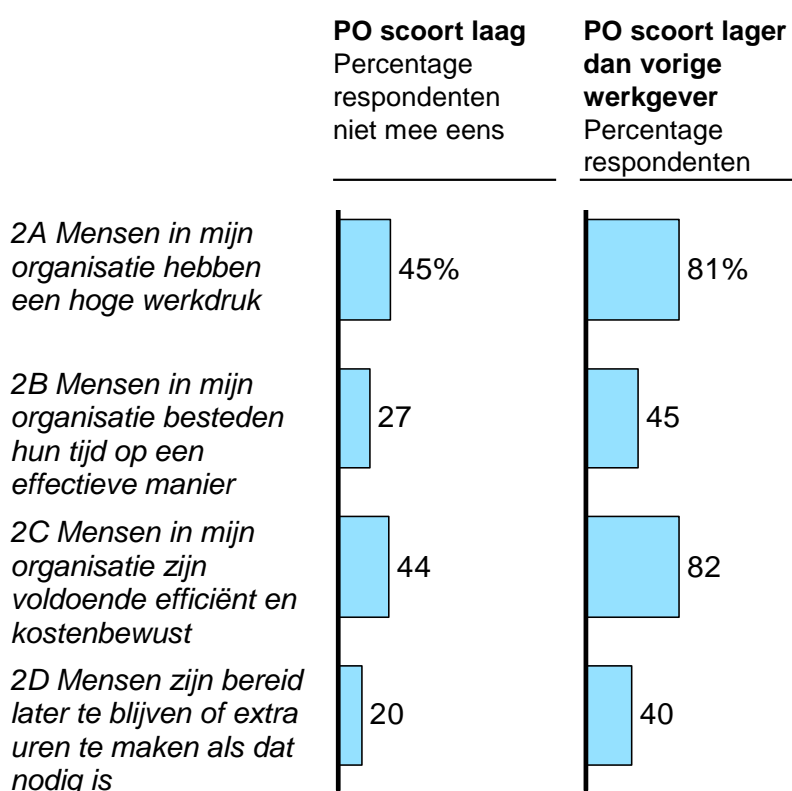
Op basis van huidige bevindingen neemt de Publieke Omroep het initiatief om het door haar beoordeelde verbeterpotentieel te vertalen naar een concreet invoeringsprogramma. In de komende weken zullen hiervoor de actieplannen, de projectmanagementfunctie, de algehele sturing en de controle op resultaten worden uitgewerkt.

INTERVIEWS - PRESTATIE CULTUUR (1/2)

Performance management

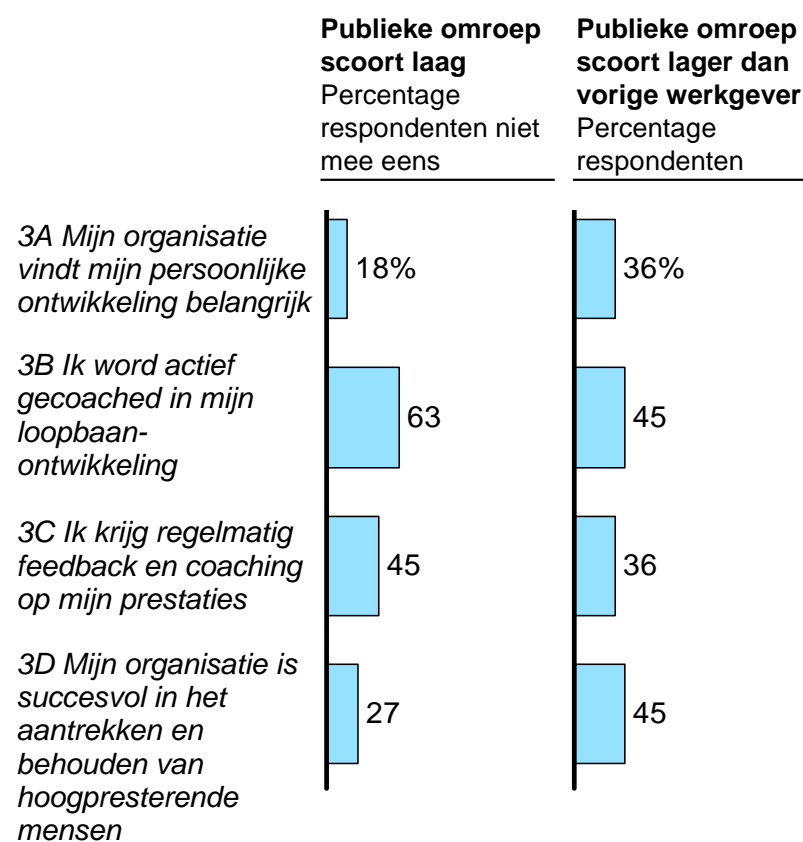


Productiviteit en werkdruk

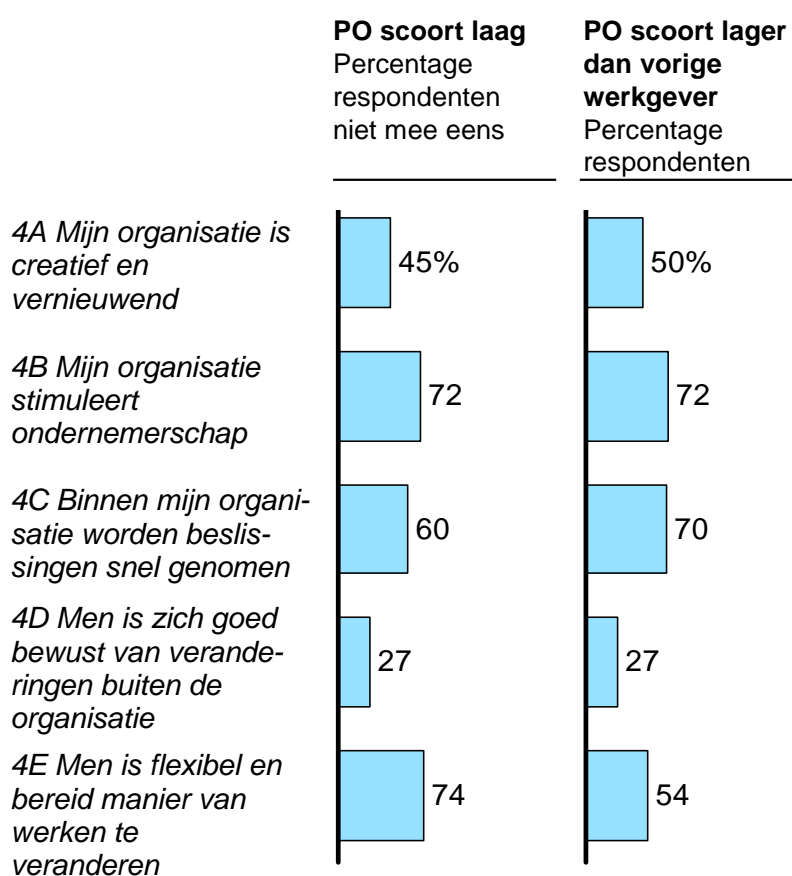


INTERVIEWS – PRESTATIECULTUUR (2/2)

Persoonlijke ontwikkeling



Innovatie en ontwikkeling



WAT HOUDT INHOUDELIJKE SAMENWERKING VAN OMROEPEN IN?

Op netniveau



- Logische allocatie van omroepen aan netten; uiteindelijk beperkt netoverschrijdend programmeren
- Ontwikkeling van netcharter, als basis voor uitzendlicentie voor net, binnen de verantwoordelijkheid van het geheel
- Kwantitatieve doelstellingen per net (waaronder bereikdoelstellingen per leefstijlgroep en per doelgroep)
- Een eigen budget per net gebaseerd op de doelstellingen voor dat net
- Verdeling van budget binnen net op basis van vaste sleutel
- Zekerheid voor substantieel deel van het budget op middellange termijn om vernieuwing te garanderen
- Beslissingsbevoegdheden per net voor het realiseren van doelstellingen van het net, dat wil zeggen gezamenlijke verantwoordelijkheid van de omroepen
- Premie op samenwerking en fusie, maar ook op complementariteit

Op onderwerp niveau

- Geen exclusiviteit van onderwerpen per net; elk net kan elk onderwerp behandelen
- Per onderwerp neemt één van de omroepen het voortouw om een gezamenlijk plan te maken (vgl. nieuwe media aanpak)

ALTERNATIEF PROCES VOOR VERBETERING VAN DE INKOOP

Voor rompprogrammering (~70% van volume)

Integrale productie planning

- **Integrale bottom-up productieplanning** op basis van uitzendschema en personeelsplanning

Productieplan opdelen in blokken

- Opdelen van het productieplan in afzonderlijk uit te besteden blokken

Openbare uitbesteding per blok

- Openbare uitbesteding per blok

Acceptatie in gezamenlijk comité

- Selectie van biedingen in gezamenlijk comité

Voor overige projecten (~30% van volume)

Inkoop op omroepniveau volgens gezamenlijk vastgestelde interne richtlijnen

- Inkoopers onderhandelen en kopen in volgens interne richtlijnen:
 - Binnen bestaande raamovereenkomsten
 - Via concurrerende standaardoffertes
 - Via inschrijving in een **last-minute boekingssysteem**: hierbij kunnen leveranciers per week bieden op de geaggregeerde vraag
- Incentive: programmamakers die het lukt goedkoper faciliteiten in te kopen dan raamcontract mogen winst in extra afleveringen stoppen

Deal laten challengen door 'hoekman'

- Voordat de deal wordt gesloten wordt deze ter controle voorgelegd aan een team, die de kans krijgt in 2-3 dagen met een betere deal te komen

Invoeren van deal in gezamenlijke database

- Gesloten deals worden ingevoerd in gezamenlijke **inkoopdatabase**, die inkoopers kunnen gebruiken om te benchmarken