



QSMF

Quick
Scan
Monitoring
Faciliteiten

SEPTEMBER 2004

INHOUD

Aanbiedingsbrief	3
Opdracht	4
Verantwoording	5
Beoogde besparingen	6
Werkgroep	7
Monitoring	8
Kwaliteit	9
De facilitaire markt	12
Bevindingen	15
Bezuinigingen	15
Freelancers	20
Investerings in nabewerkingsapparatuur	22
Observaties	24
Slotbeschouwing	25
Lijst geïnterviewden	28

AANBIEDINGSBRIEF

24 september 2004

*Aan mevrouw mr. M. C. van der Laan
Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag*

Geachte mevrouw Van der Laan,

Ingevolge uw opdracht om in het kader van de monitoring van alle besparingen bij de omroepen een Quick Scan te laten uitvoeren naar de wijze waarop de besparingen op de facilitaire voorzieningen worden uitgevoerd en de eventuele invloed op de facilitaire markt, hebben wij het genoegen u hierbij ons rapport aan te bieden.

Hoogachtend,



Drs. P.B.A. Dirks



C.D. Hoogendijk R.A.

Ultimo juni 2004 werd aan ons de volgende opdracht verstrekt:

In het McKinsey-rapport over de bezuinigingsmogelijkheden bij de Publieke Omroep worden substantiële bezuinigingen in de facilitaire voorzieningen voorgesteld.

Concreet gaat het om bezuinigingstrajecten onder categorie twee, getiteld *Effectievere samenwerking rondom programma's*.

Hierbij wordt voorgesteld om verdergaand samen te werken door:

1. Het gezamenlijk inkopen van faciliteiten bij derden, door middel van een gezamenlijke planning voor inkoopvolumes en het vergroten van transparantie van tarieven voor faciliteiten. Er zou 8 miljoen besparing per jaar gerealiseerd kunnen worden indien alle individuele omroeporganisaties ten hoogste de door de omroepen gemiddeld betaalde tarieven zouden betalen. Met een verdere samenwerking in de planning en standaardisatie van de inkoop zou zelfs tot in totaal 21 miljoen per jaar kunnen worden gerealiseerd;
2. Het verminderen van kosten voor extern programmatisch personeel door het vergroten van transparantie in tarieven voor inzet van extern personeel dat op basis van nota werkt. Hiermee zou minimaal 3 miljoen per jaar kunnen worden bespaard;
3. Het gezamenlijk bevorderen van benutting van eigen productiefaciliteiten, met de aantekening dat helaas het aanbod aan productiefaciliteiten over de afgelopen jaren verder gestegen is door het in gebruik nemen van eigen studio's. Hier zou een bedrag van circa 2 miljoen op jaarbasis bespaard kunnen worden.

Al deze bezuinigingsmogelijkheden zijn gekoppeld aan herstructurering van de werkwijze binnen de Publieke Omroep, de afstemming met de facilitaire sector als geheel en in het bijzonder het NOB. Dit zou dan tot geleidelijke afbouw van het volume van facilitaire voorzieningen en nieuwe prijsstelling per eenheid van dienstverlening moeten leiden, via een betere bezettingsgraad van de bij de nieuwe werkwijze benodigde mensen en middelen.

In het kader van deze monitor moeten de volgende vragen, in de vorm van een Quick Scan, worden onderzocht en beantwoord:

1. Worden de afgesproken bezuinigingen in de facilitaire voorzieningen conform de door de Publieke Omroep geaccordeerde aanbevelingen van McKinsey uitgevoerd, hoe is dit proces aangepakt en tot nu toe verlopen?
2. Waar zitten tekortkomingen en wat zijn daarvan de oorzaken?
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor een goede en gecontroleerde uitvoering van deze bezuinigingen?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ten aanzien van de structuur van de facilitaire markt in relatie tot de Publieke Omroep?

Verzocht wordt de organisaties (inclusief freelancers) en (facilitaire) bedrijven die in het geding zijn bij dit bezuinigingstraject bij deze Quick Scan te betrekken.

VERANTWOORDING

In lijn met de opdracht onderzochten we kernvragen betreffende de effectuering van beoogde bezuinigingen bij de Publieke Omroep. Bovendien is ons gevraagd een oordeel te vormen omtrent een aantal aspecten, inclusief het specifieke verzoek om aanbevelingen aan te reiken. Conform de opdracht is het onderzoek uitgevoerd in de vorm van een Quick Scan. Dit betekent dat wij aan de hand van een groot aantal interviews met functionarissen uit de gehele sector, die worden geconfronteerd met de gevolgen van de beoogde bezuinigingen, tot een oordeel zijn gekomen.

Tegen de achtergrond van de omvang én impact van de bezuinigingen – en de daaruit voortvloeiende meningen, constatering en feiten bij betrokken groepen – hebben wij meer dan 25 gesprekken gevoerd om tot een zo breed mogelijke basis voor onze oordeelsvorming te komen. Bij de interviews zijn in totaal 46 personen betrokken.

Wij hebben alle gesprekken als positief ervaren en de indruk gekregen dat een open bereidheid bestond om ons te informeren. Het moge duidelijk zijn dat meningen en ervaringen uiteenlopen, waardoor de informatievoorziening zeer gedifferentieerd van karakter is.

Onze opdracht, een Quick Scan in interviewvorm uitvoeren, betekent dat wij de gestelde vragen hebben beantwoord op grond van de door de geïnterviewden gedane mededelingen en de door hen verstrekte schriftelijke informatie. De ontvangen informatie is door ons niet op juistheid en volledigheid geverifieerd, anders dan door confrontatie met informatie van andere geïnterviewden. Aan onze conclusies mag daarom geen absolute geldigheid worden toegekend.

Wij willen expliciet benadrukken dat wij hebben ervaren dat een ieder heeft getracht zijn visie op een reële wijze weer te geven, waarbij uiteraard een zekere 'kleur' naar het eigenbelang aanwezig was; dit is logisch verklaarbaar en als zodanig door ons onderkend.

In de slotfase van de samenstelling van dit rapport is de heer Jan Jessurun, voormalig voorzitter van de Raad voor Cultuur, betrokken geweest.

BEOOGDE BESPARINGEN

In het regeerakkoord van het kabinet Balkenende II zijn bezuinigingen op de mediabegroting opgenomen die oplopen tot 80 miljoen in 2007. De mediabegroting omvat de bekostiging van de landelijke publieke omroep, Radio Nederland Wereld Omroep, Muziek Centrum voor de Omroep, het Commissariaat voor de Media, het Stifo, het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, het Bedrijfsfonds voor de Pers en een aantal subsidies voor media-instellingen. In de mediabegroting van november 2003 staat dat het aandeel van de Publieke Omroep in deze bezuiniging 64 miljoen bedraagt.

Op 25 juni 2003 werd door McKinsey & Company een rapport uitgebracht, met als titel: Organisatie- en efficiëntieverbeteringen Publieke Omroep. Op basis van vergelijking van door de omroepen verstrekte cijfers zijn door McKinsey de verschillende kostencategorieën geanalyseerd op best practice.

Op basis van dit rapport is door de Raad van Bestuur van de Publieke Omroep de voorlopige conclusie getrokken dat het haalbaar moest worden geacht 60 miljoen te besparen verdeeld over een aantal categorieën. Voor elke categorie werden door de Raad van Bestuur werkgroepen, bestaande uit directies en medewerkers van omroepen en Publieke Omroep, in het leven geroepen, die zich – in een aantal gevallen in samenwerking met McKinsey – in het najaar van 2003 hebben beziggehouden met de nadere uitwerking van de aangedragen besparingsmogelijkheden.

Eén van deze werkgroepen, Werkgroep 5, kreeg als opdracht minimaal 8 miljoen te besparen op faciliteiten.

McKinsey had in het rapport van juni 2003 voor faciliteiten het volgende besparingspotentieel geformuleerd:

Productiefaciliteiten	8 tot 21 miljoen
Extern programmatisch personeel	3 miljoen
Gezamenlijke bevordering van benutting faciliteiten	2 miljoen

Op 19 december 2003 presenteerde McKinsey het eindrapport van Werkgroep 5. De bandbreedte van de te realiseren besparingen op faciliteiten was naar beneden bijgesteld tot 13 tot 17 miljoen bij een andere verdeling over de verschillende soorten facilitaire kosten.

Het besparingspotentieel werd nu als volgt benoemd:

Clustering radio studio's	1,8 tot 2 miljoen
Betere benutting interne TV studio's	2,2 tot 3,6 miljoen
Meer gebruik marktconforme tarieven	1,5 tot 1,9 miljoen
Meer spreiding over een jaar	0 tot 1 miljoen
Meer gebruik vaste afnameconstructies	2 tot 2,6 miljoen
Verbetering kostenbewustzijn / versterking omroeporganisatie / gericht belonen van programmamakers	4 tot 7 miljoen

WERKGROEP 5

Conclusies van allen of van enkelen?

Naar wij hebben begrepen, maakten van Werkgroep 5 ter zake kundige medewerkers van alle omroepen deel uit. Het begrip 'werkgroep' wekt de veronderstelling dat men door het bundelen van kennis en ideeën komt tot gemeenschappelijke, door allen gedragen, voorstellen omtrent de wijze waarop bezuinigingen – al dan niet – gerealiseerd kunnen worden. Tijdens onze interviews hebben wij ervaren dat men vrijwel algemeen afstandelijk omtrent de geformuleerde bezuinigingen reageerde en geen affiniteit met de conclusies vertoonde. Men gaf aan dat de inbreng veelal bestond uit het aanleveren van cijfers aan McKinsey zonder dat eigen inbreng en vormgeving van ideeën mogelijk was en groepsgewijs konden worden bediscussieerd.

Illustratief voor de hiervoor geschetste wijze van werken is het feit dat volgens onze informatie het door McKinsey namens Werkgroep 5 uitgebrachte rapport niet in conceptvorm binnen de werkgroep is besproken en ter discussie is gesteld.

Hetgeen derhalve in het rapport van McKinsey wordt vermeld: "Vervolgens zijn 8 werkgroepen opgericht om deze en andere besparingen vorm te geven. Werkgroep 5 onder leiding van de heer Joop Daalmeijer heeft in dit verband de maatregelen voor efficiënte inkoop van productiefaciliteiten verder uitgewerkt." Is naar onze ervaring in strijd met de praktijk. Er is sprake van een conclusie van enkelen.

In december 2003 zijn de Raad van Bestuur en de omroepen op basis van het rapport van Werkgroep 5 besparingen van in totaal 10,8 miljoen op faciliteiten overeengekomen. Dat bedrag was als volgt gespecificeerd (x 1 miljoen).

	Eigen faciliteiten	Inkoop faciliteiten	Ontwerpkeuzes programma's
NOS RTV	0,32	0,45	1,53
AVRO	0,15	0,24	0,22
KRO	0,27	0,62	
NCRV	0,20	0,26	0,20
EO	0,65	0,25	
TROS	0,48	0,75	
BNN	0,31	0,05	
VARA	0,15	0,57	
VPRO	0,49	0,39	0,40
NPS	0,37	0,64	
EDUCOM	0,10	0,15	0,10
39F	0,19	0,03	0,24
TOTAAL	3,68	4,40	2,69

MONITORING

Door de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn met de Raad van Bestuur van de Publieke Omroep en het Commissariaat voor de Media in mei/juni 2004 afspraken gemaakt over de monitoring van de besparingen bij de publieke omroep.

Het in dit geval gehanteerde begrip 'monitoring' is bedoeld om uit te monden in een cijfermatige constatering of, en zo ja in welke mate, de beoogde besparingen zijn gehaald; immers de besparing is in geld uitgedrukt.

Wij voorzien hierbij een aantal complicaties:

- Bij vergelijking van kostencategorieën per periode dienen invloeden die geen verband houden met de beoogde bezuinigingen te worden geëlimineerd. Vooral veranderingen in de programmamix van omroepen kunnen voor forse verschuivingen zorgen. Administratief is deze eliminatie zeer moeilijk te realiseren.
- De omvang van facilitaire kosten van een omroep wordt beïnvloed door evenementen en door de mate waarin de productie van programma's wordt uitbesteed bij derden.
- De omvang van de beoogde besparingen op faciliteiten is gering in verhouding tot het totale reguliere budget (minder dan 2%).
- Er is geen nadere detaillering van de afgesproken besparingen per groep (Eigen Faciliteiten, Inkoop en Ontwerpkeuzes) beschikbaar.

Wij onderschrijven daarom de constatering van de Staatssecretaris in haar brief van 18 juni 2004 aan de Raad van Bestuur van de Publieke Omroep dat de besparingen niet op eenvoudige wijze uit de administratie zullen zijn af te leiden. Wij zijn van mening dat een cijfermatige toetsing van de door McKinsey beoogde besparingen op de faciliteiten in feite onmogelijk is, en zo deze al gepresenteerd zou worden, niet realistisch kan zijn.

Om irrationele financiële werkzaamheden te voorkomen dient de monitoring zich te richten op de concrete maatregelen die de omroepen hebben getroffen om de beloofde besparingen te realiseren en op de vraag of, en zo ja in welke mate, de omroepen gevolg hebben gegeven aan de door McKinsey voorgestelde wijzigingen in structuur en werkwijze.

Als de omroepen gevolg hebben gegeven aan hun voornemen om structurele maatregelen te treffen dan zal dit automatisch een geldelijk gevolg hebben; een controle op bedragen is dan niet noodzakelijk.

KWALITEIT

In discussies vallen vrijwel alle partijen (omroepen, leveranciers, politiek) geregeld terug op de term kwaliteit ter onderbouwing van hun standpunten. Het zwartboek van de freelancers en politieke discussies zijn hiervan goede voorbeelden. Omdat het begrip kwaliteit zo vaak wordt gebruikt menen wij dat het nuttig is dit aspect afzonderlijk te beschouwen.

De Publieke Omroep wordt als organisatie beoordeeld op het realiseren van de programmatische doelstellingen. Hierbij spelen elementen als het aantal programma's, uitzendduur, bereik, diversiteit, pluriformiteit, impact en kwaliteit een belangrijke rol.

De overheid is van mening dat de Publieke Omroep bij het verwerken van de opgelegde bezuiniging geen concessies mag doen aan programmatische doelstellingen. Dit betekent dat de bezuinigingen zoveel mogelijk moeten worden opgevangen door besparingen te realiseren via het elimineren van ondoelmatigheden. Een opvatting die blijkens de reacties wordt gedeeld door de Publieke Omroep.

Aangezien het een omvangrijke bezuiniging betreft, worden de besparingen gezocht in alle onderdelen van de organisatie. Niet alleen in de indirecte kosten en overhead, maar evenzeer in ondersteunende diensten, in de productie, in het verbeteren van de inkoop van faciliteiten, in het verbeteren van de inkoop van gereed product op bestelling en van kant-en-klare programma's uit het buitenland. Als gevolg van de bezuinigingen is zal er minder geld beschikbaar voor het produceren van programma's. Door ondoelmatigheden in de productie te elimineren hoeft een verlaging van programmakosten geen aantasting van de kwaliteit of het aantal uitzenduren tot gevolg te hebben.

Het is duidelijk dat steeds het argument kan worden gehanteerd dat de kwaliteit van een programma direct verbetert als er nog een extra uur research wordt gepleegd of een extra came-

ra in het studiodector wordt geplaatst.

Evenzeer wordt een uitbreiding van de administratie vaak verdedigd met het argument dat een beter inzicht in de kosten tot minder verspilling zal leiden, waardoor er indirect meer geld beschikbaar komt voor de programma's. Omgekeerd wordt vaak elke beperking van uitgaven, in welke categorie dan ook, automatisch beschouwd als een vermindering van kwaliteit.

Het gezamenlijk plannen van studiogebruik kan leiden tot een vermindering van het aantal studio's en kostenbesparing. Maar de flexibiliteit van de regisseur neemt af om op elk door hem gewenst tijdstip op te nemen. Hierdoor kan hij misschien niet beschikken over een bepaalde cameraman. Dit kan worden gezien als verlies van kwaliteit. Ook het opnemen in een goedkope leegstaande Hilversumse studio in plaats van op locatie in Amsterdam kan door de programmamaker en wellicht ook de kijker worden ervaren als een teruggang in kwaliteit.

Dit blijven echter subjectieve oordelen.

Het zelf monteren van een reportage op een laptop ziet de één als een verlies van kwaliteit omdat minder mooie overgangen worden gemaakt en de journalist van zijn 'eigen' werk wordt afgeleid, terwijl een ander de kostenreductie als kwaliteitswinst ziet, omdat met de vrijgekomen middelen een tweede reportage kan worden gemaakt.

Bij commerciële ondernemingen wordt de wens om steeds betere kwaliteit te leveren gelimiteerd

door de bereidheid van de klant daarvoor te betalen. Bij de Publieke Omroep wordt de kwaliteit beperkt door het beschikbare budget en het vermogen om verspilling te voorkomen.

McKinsey heeft een aantal aanbevelingen gedaan om ondoelmatige uitgaven zo objectief mogelijk te identificeren door onderlinge vergelijkingen te maken en door te vergelijken met de markt. McKinsey is van mening dat de door hen gesignaleerde besparingen kunnen worden gerealiseerd zonder kwaliteitsverlies voor de kijker of luisteraar. Een mening die niet op alle terreinen wordt gedeeld door de omroepdirecties en programmamakers. Dit verschil van inzicht over voor de kwaliteit relevante productiefactoren verklaart voor een groot deel de verschillen tussen de door McKinsey gesignaleerde besparingsmogelijkheden en de door de omroepen vastgelegde besparingsdoelstellingen.

Vorkomen dient te worden dat er ongenueerde discussies ontstaan over kwaliteitsverlies als gevolg van de bezuiniging. Een beroep op kwaliteitsverlies bij vermindering van de bestedingen voor een bepaalde productiefactor, dat voorbij gaat aan de mogelijkheid dat sprake zou kunnen zijn van verspilling of ondoelmatigheid, frustreert elke poging tot vermindering van die verspilling. Gehoor geven aan een dergelijk kwaliteitsargument, frustreert de inspanningen van het omroepmanagement om programmamakers te overtuigen van de noodzaak kostenbewust te produceren. Niets menselijks is programmamakers immers vreemd. Ook zij streven ernaar om over een zo groot mogelijk deel van de beperkte middelen te kunnen beschikken.

De beoordeling of de Publieke Omroep erin slaagt de opgelegde bezuinigingen op te vangen door besparingen, die niet ten koste gaan van de kwaliteit van de programma's en de programmering, dient zich niet te richten op de hoeveelheid geld die wordt besteed aan bepaalde productiefactoren, maar op een beoordeling van het eind-

product. Dat het lastig is om een kwaliteitsoordeel te geven over het eindproduct mag geen voorwendsel zijn om bepaalde uitgavencategorieën uit te sluiten van besparingen. De afwegingen die moeten worden gemaakt met betrekking tot de toewijzing van de beperkte beschikbare middelen aan de verschillende programma's en vervolgens aan de verschillende productiefactoren, zijn het domein van deskundigen, zoals omroepdirecties en programmamakers. Of hun keuzes resulteren in behoud van kwaliteit moet extern worden gemeten. Voor dit doel is in 2003 door de Publieke Omroep een kwaliteitskaart ontwikkeld.

Het is aan te bevelen dat de politieke beoordeling van de mate waarin de doelstellingen van Publieke Omroep worden gerealiseerd niet loopt via een oordeel over de inzet van slechts één van de productiefactoren, maar zich concentreert op de monitoring van de kwaliteit met behulp van de kwaliteitskaart en op de beoordeling van Publieke Omroep als geheel, bijvoorbeeld in de visitatieprocedure.

Binnen een pluriform bestel, waar door de toenemende samenwerking elke omroep een eigen specialistische rol krijgt toebedeeld, is maatwerk noodzakelijk. De huidige mediawet gaat nu uit van een gelijke behandeling van alle omroepen. Deze situatie is begrijpelijk als geen andere eisen aan het geheel worden gesteld dan *het zijn van de som der delen*, zoals de situatie was vóór de komst van commerciële omroepen. De laatste jaren wordt echter terecht van het bestel gevraagd méér te zijn dan *de som ter delen* en een gezicht te geven aan elk van de zenders en netten. Om duplicatie tegen te gaan is specialisatie het logische gevolg. Van omroepen mag worden verwacht dat zij zich helder uitspreken over de door hen gewenste specialisatie. Bij de beoordeling van de prestaties en de toedeling van de middelen en budgetten dient hiermee vervolgens rekening te worden gehouden.

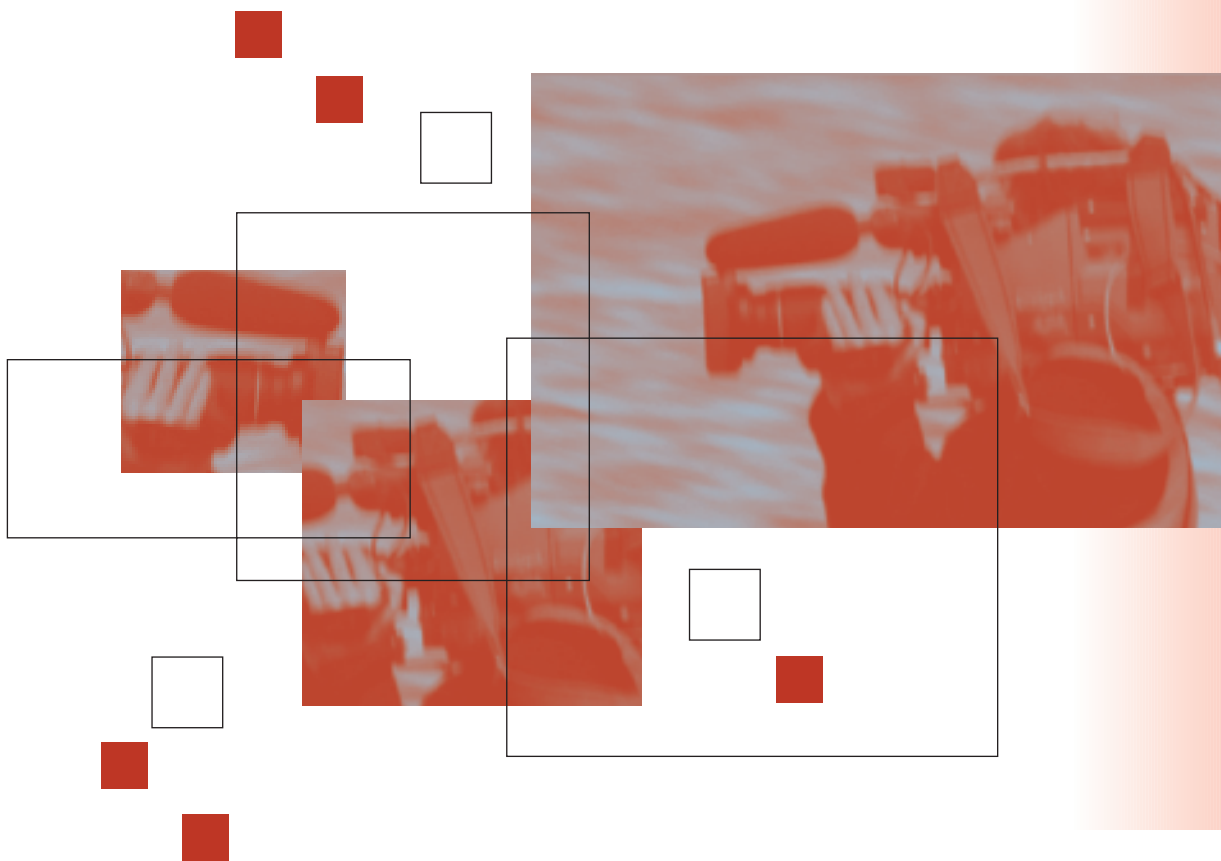
KWALITEIT

Aan een omroep die de rol krijgt toebedeeld innoverende televisieprogramma's te ontwikkelen moeten en mogen andere eisen ten aanzien van de bedrijfsvoering worden gesteld, dan aan een omroep die wekelijks verslag moet doen van de belangrijkste sportgebeurtenissen.

Generalisatie bij de beoordeling hoe besparingen zijn aangepakt hoort niet bij een pluriform bestel. Deze situatie maakt niet alleen het werk van deze commissie niet eenvoudiger, maar vraagt ook van de Raad van Bestuur van de Publieke Omroep een specifieke aanpak per omroep en een genuanceerd oordeel van de politiek. Wél mogen de politiek en de Raad van Bestuur van omroepen vragen duidelijk te

maken welke rol zij in het bestel willen spelen en wat hun toegevoegde waarde voor het bestel is. Indien de door de omroep gewenste rol wordt geaccepteerd moet hiermee rekening worden gehouden bij de beoordeling van de inrichting van de organisatie van een omroep en van de besparingsmaatregelen.

De commissie beveelt aan te onderzoeken of binnen de mediawet rekening kan worden gehouden met de verschillende rollen die omroepverenigingen spelen. Voor de andere omroeporganisaties binnen Publieke Omroep, zoals Educom, 39 f. NPS en NOS wordt al rekening gehouden met hun specifieke rol.



FACILITAIRE MARKT

De door de overheid aan de Publieke Omroep opgelegde bezuiniging, die oploopt tot 64 miljoen in 2007, heeft gevolgen voor de omzet van de facilitaire markt. Om de impact van deze besparingen op deze markt te beoordelen is het noodzakelijk de omvang van de besparingen te schatten en te relateren aan de omvang van de facilitaire markt.

Omvang Besparingen Publieke Omroep

- Uit de meerjarenbegroting 2004 – 2008 van Publieke Omroep blijkt dat in 2002, het jaar voorafgaande aan de bezuinigingen, de uitgavenbegroting 802 miljoen bedroeg. Publieke Omroep moet dus 8% besparingen realiseren om de bezuinigingen op te vangen bij gelijkblijvende dienstverlening aan de kijkers, luisteraars en internetgebruikers. Van de begroting van 802 miljoen dient 94 miljoen ter dekking van de algemene beheerkosten (indirecte kosten), 708 miljoen zijn directe programmakosten ten behoeve van individuele programma's of ten behoeve van de gehele programmering, zoals uitzendkosten.
- De door de Publieke Omroep beoogde besparingen komen voor 10,6 miljoen uit de indirecte kosten, een vermindering van 11,2%. Op de directe kosten zal volgens de plannen 56,3 miljoen, 7,9% worden bespaard. Hiervan is 10,8 miljoen gericht op het direct verminderen van de facilitaire kosten.
- Van de resterende besparingen van 45,5 miljoen zal een deel indirect gevolgen hebben voor de facilitaire markt. Bijvoorbeeld het beter benutten van bestaande programma's, door een gericht herhalingenbeleid, vermindert de vraag naar nieuwe programma's en daarmee de vraag naar faciliteiten. Welk deel van deze besparingen zal worden gerealiseerd door vermindering van de inkoop op de facilitaire markt en welk deel zal komen uit een verlaging van de overige directe kosten van omroeporganisaties is niet bekend. Maar

gezien de samenstelling van de besparingsplannen is het niet waarschijnlijk dat het gevolg voor de facilitaire markt groter zal zijn dan 10 miljoen.

Deze zeer grove benadering leidt tot een geschat maximaal omzetverlies van 20 miljoen.

Omvang Facilitaire Markt

Het Commissariaat voor de Media heeft TNO-STB gevraagd de markten voor facilitaire bedrijven te onderzoeken. Het rapport van TNO-STB wordt medio september aan het Commissariaat aangeboden. Op ons verzoek heeft het Commissariaat ermee ingestemd dat wij een concept van het rapport konden inzien.

TNO-STB definieert een facilitair bedrijf als een bedrijf dat technische en andere facilitaire diensten levert ten behoeve van televisie- en radio-uitzendingen door omroepen en onafhankelijke producenten. Bedrijven die actief zijn op deze markt variëren van grote bedrijven, die een scala aan diensten leveren op het terrein van registratie en nabewerking, tot kleine bedrijfjes die gespecialiseerd zijn in licht, geluid of grafische vormgeving.

Op de Nederlandse markt zijn twee grote full-service-bedrijven actief naast twee middelgrote bedrijven, die bepaalde productiemiddelen bij derden huren. Om deze bedrijven heen bestaat een uitgebreide freelance markt van editors, camera- en geluidsmensen en van kleine bedrijfjes op het gebied van licht geluid en vormgeving. Daarnaast beschikken commerciële en

FACILITAIRE MARKT

publieke omroepen over eigen faciliteiten, die zij aanvullen met gehuurde productiemiddelen en freelancers. Ook komt het veelvuldig voor dat faciliteiten van omroepen worden beheerd door derden.

TNO-STB onderscheid vier deelmarkten:

1. Verzorgen van uitzendingen (uitzendstraat)
2. Eéncamera/Electronic News Gathering (ENG)
3. Meercameraregistratie (mobiel en studio)
4. Postproductie (nabewerken, monteren) en een aantal specialismen zoals geluid, licht, kap/grime, vertaling, beveiliging, casting, graphics, decor en rekwisieten, publiek, stemmen, kleding, kijkcijfers, stunts en Satellite News Gathering (SNG).

Het inrichten van een omroepstudio met licht en regie, en het beheer daarvan, is onderdeel van deelmarkt 3.

In de markt komen alle mogelijke combinaties voor: van eigen en gehuurde productiemiddelen, van eigen mensen en freelancers, van zelf produceren tot uitbesteden aan onafhankelijke producenten, die weer met eigen of gehuurde productiemiddelen en mensen werken.

TNO-STB is van mening dat de uitzendstraat zo nauw met de betrokken omroep is verbonden dat er niet daadwerkelijk sprake is van een markt. Voor de markten van één- en meercameraregistratie en nabewerking citeren zij een door NOB en UBF opgestelde omzetschatting van 233 miljoen waarvan 55 miljoen betrekking heeft op de eigen capaciteit van publieke en commerciële omroepen. NOB is met een marktaandeel van

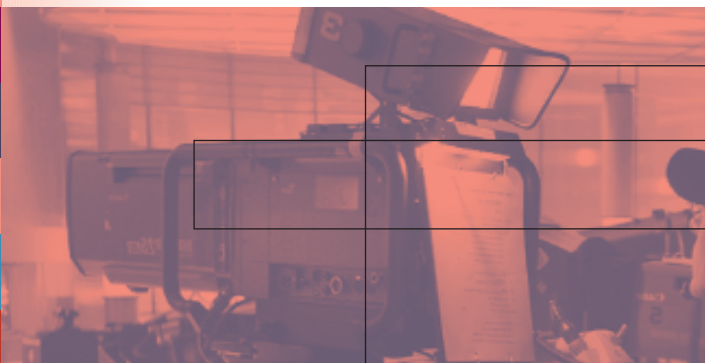
27,5% verreweg de grootste partij, gevolgd door United Broadcast Facilities met 12%. De eigen capaciteit van de publieke en commerciële omroepen wordt vooral gevonden in de meercameraregistratie. In deze deelmarkt zou het marktaandeel van de gezamenlijke publieke- en commerciële omroepen 20% bedragen. Branchevereniging AFN schat volgens TNO-STB de totale omvang van de facilitaire markt in 2003 op een aanzienlijk hoger bedrag van 360 tot 440 miljoen.

Conclusie

Wanneer wij uitgaan van de gegevens van NOB en UBF zullen de door de Publieke Omroep in de periode tot 2007 te realiseren besparingen de omzet in de facilitaire markt verlagen met maximaal 8,5%.

Net als onze commissie constateert TNO-STB dat in de gehele facilitaire markt, maar met name op de markt voor meercameradiensten, sprake is van overcapaciteit en druk op de tarieven. De facilitaire markt is een kapitaalintensieve markt vanwege de hoge investeringen in apparatuur en studio's en is daarmee zeer gevoelig voor onderbezetting. Ondanks het relatief geringe belang van de beoogde besparingen voor de omvang van de facilitaire markt kan de omzetsdaling een significante invloed hebben op de winstgevendheid van sommige facilitaire bedrijven. Toch is het geleidelijk doorvoeren van besparingen geen optie, omdat het continueren van ondoelmatige uitgaven ook ten koste van de andere programma's gaat, waardoor de omzet voor de facilitaire bedrijven zal verminderen.

FACILITAIRE MARKT



Een probleem voor deze kapitaalintensieve bedrijfstak is dat omroepen voor de in te kopen diensten zeer gemakkelijk kunnen switchen tussen de verschillende leveranciers en zo in de huidige marktsituatie een aanzienlijke marktmacht kunnen uitoefenen. Wanneer dit middel te rigoureuus wordt toegepast zullen niet alle facilitaire bedrijven zich tijdig kunnen aanpassen. Op termijn zou dit kunnen leiden tot een zo grote versmalling van de markt dat keuzemogelijkheden voor omroepen verdwijnen en de tarieven weer stijgen.

De noodzakelijke investeringen in nieuwe technologie komen alleen tot stand als de facilitaire

bedrijven een redelijke zekerheid hebben op rendement in de toekomst. Het teveel tegen elkaar uitspelen van de Nederlandse facilitaire bedrijven en bedrijfjes zou er toe kunnen leiden dat omroepen voor innovatie afhankelijk worden van buitenlandse facilitaire bedrijven.

Het is onze aanbeveling dat de Publieke Omroepen met de facilitaire bedrijven in overleg treden om meer rust in de markt te brengen opdat de facilitaire bedrijven de bestaande overcapaciteit kunnen reduceren en geen situatie van structurele ondercapaciteit ontstaat die voor de omroepen tot gebrek aan flexibiliteit en hoge kosten leidt.

BEVINDINGEN

Onze bevindingen zijn weergegeven in drie delen: besparingen, freelancers en investeringen in nabewerkingapparatuur (montage).

pagina nummer
????

Besparingen

Zoals we in de beschouwing omtrent het aspect monitoring al aanstipten, zijn wij van mening dat een cijfermatige toetsing van de door McKinsey aangegeven besparingen op de faciliteiten in feite onmogelijk is.

Aanvullend hierop kan nog worden opgemerkt dat:

- de aanbevelingen van McKinsey leiden per categorie per omroep tot relatief kleine besparingen van 10.000 tot 200.000.
- implementatie tijd kost en dat een half jaar na het besluit om een nieuwe werkwijze te volgen niet mag worden verwacht dat de besparingen al merkbaar zijn in een constateerbare daling van het kostenniveau.
- voor het realiseren van sommige besparingen een cultuur of mentaliteitsverandering van omroeporganisatie en/of programmamakers noodzakelijk is. Dit kost tijd.
- invoering van sommige besparingen nog niet mogelijk is wegens bestaande verplichtingen.
- implementatie van sommige besparingen veelal pas worden gerealiseerd als bestaande programma's worden vervangen door nieuwe programma's.
- wijziging van de programmamix kan leiden tot verschuiving in de facilitaire kosten waardoor gerealiseerde besparingen niet zichtbaar worden in kostenoverzichten.

Om al deze redenen heeft de commissie zich dan ook gericht op het verkrijgen van een oordeel omtrent de wijze van aanpak door de omroepen van het realiseren van de beoogde besparingen op de facilitaire voorzieningen.

De omroepdirecties hebben zich op basis van het McKinsey-rapport (Werkgroep 5) gecommitteerd aan besparingen tot op pagina(?) aangegeven bedragen. De afspraken zijn gerubriceerd in de volgende categorieën: Eigen Faciliteiten (3,6 miljoen), Inkoop (4,4 miljoen) en Ontwerpkeuzes (2,6 miljoen). Tijdens onze gesprekken bleek dat er bij de omroepen geen duidelijkheid bestond omtrent de onderliggende specificaties.

Inleidende opmerkingen

De mate van samenwerking tussen de omroepen die noodzakelijk is voor het realiseren van de besparingen verschilt per categorie. Zo kan de clustering van radiostudio's rondom zenders alleen worden gerealiseerd als alle omroepen hieraan volledig meewerken door eigen overtollige studio's niet meer te gebruiken en te ontmantelen.

Betere benutting van interne tv-studio's kan echter al leiden tot besparingen als slechts één of enkele omroepen hieraan meewerken. Bij de beoordeling van de aanpak per omroep dient dan rekening te worden gehouden met specifieke omstandigheden per omroep of zelfs per programma.

De McKinsey-aanbevelingen houden niet in alle gevallen rekening met alle specifieke omstandigheden. Dat is ook niet mogelijk omdat in een aantal gevallen de vraag of een besparing kan worden gerealiseerd, moet worden beantwoord vanuit de kwaliteit van een programma. Terecht hebben McKinsey en Werkgroep 5 dergelijke kwaliteitsargumenten niet meegenomen in de aanbevelingen om op faciliteiten te besparen. Het is immers de taak van omroepdirecties om de kwaliteitsafweging te maken en deze te monitoren via de kwaliteitskaart. Het gevolg van deze aanpak is dat de McKinsey-aanbevelingen voor

BEVINDINGEN

het besparen op faciliteiten noodzakelijkerwijs generaliserend zijn en meer zijn gebaseerd op vergelijkende cijfers dan op programma-inhoudelijke argumenten.

Deze commissie wil zich evenmin begeven op het glibberige pad van het kwalitatieve oordeel, maar wil ter illustratie toch één voorbeeld geven. McKinsey stelt dat 21%-35% van de programma's die in een externe studio worden gemaakt, met minimale tot beperkte formatwijzigingen in een interne studio in Hilversum kunnen worden geproduceerd. In de lijst van programma's die geen significante formatwijziging behoeven wordt *Raymann is laat* genoemd. Voor de sfeer van dit programma is de aanwezigheid van het Rotterdamse uitgaanspubliek cruciaal. Het is echter niet denkbaar dat wekelijks een honderdtal van deze mensen zich tijdens hun donderdagse uitgaansavond, in een bus op en naar Hilversum laat brengen om daar de opnames op maandag bij te wonen.

Het is evenmin terecht de aanbevelingen van McKinsey en Werkgroep 5 met een beroep op dit voorbeeld af te wijzen, als om het de betrokken omroep kwalijk te nemen dat hij deze aanbeveling nog niet heeft gevolgd.

Bij onze evaluatie omtrent de uitvoering hebben wij ons gericht op de aanpak van de door McKinsey genoemde onderdelen, te weten:

1. Clustering radiostudio's rondom zenders en afstoting overtollige capaciteit

In het rapport van McKinsey (Werkgroep 5) is aangegeven dat clustering rondom radiostudio's kan leiden tot een besparing van 1,8 miljoen en wordt aanbevolen te komen tot het afstoten van 13 studio's. In de bespreking van deze voorstellen tijdens de Zeedagen is het principe van het verminderen van het aantal studio's door de omroepen geaccepteerd.

In een brief van 29 juni 2004 aan de omroep-directies heeft de Raad van Bestuur van de PO

melding gemaakt van het voorgenomen besluit om te komen tot een clustering van radiostudio's en derhalve 10 radiostudio's te sluiten. In dit schrijven wordt aangegeven dat een besparingspotentieel van 1,7 miljoen zal worden gerealiseerd; deze besparing is per omroep gespecificeerd.

Geconstateerd kan worden dat de per omroep genoemde besparingen enigzins verschillen met die volgens het rapport van Werkgroep 5, hetgeen kan worden geïllustreerd door de volgende tabel (x 1 miljoen).

	besparing volgens brief	besparing volgens rapport
NOS	0,14	0,3
TROS	0,28	0,3
VARA	0,12	0,1
NPS	0,17	0,2
AVRO	0,19	0,1
NCRV	0,23	0,1
VPRO	0,10	0,1
KRO	0,18	0,2
EO	0,28	0,2
TELEAC	0,01	0,1
BNN	0,03	0,1
IKON/RVU/RKK	0,02	0,0
TOTAAL	1,75	1,8

Tijdens onze gesprekken hebben wij ervaren dat men bij de omroepen over het algemeen vraagtekens zette bij de haalbaarheid van de genoemde besparingen en dat men geen inzicht had in de berekende besparing voor de eigen omroep. Door de Raad van Bestuur wordt in haar brief verwezen naar een second opinion van Ernst & Young en wordt geconcludeerd dat deze in grote lijnen de juistheid van de gemaakte berekeningen onderschrijft en daarmee het te realiseren besparingspotentieel. Voornoemd rapport bevat een aantal beschouwingen en kanttekeningen. Uit dit rapport blijkt dat er kennelijk, naast een voorstel van Werkgroep 5, sprake was van een alternatief voorstel vanuit de omroepen en dat het voorstel van Werkgroep 5 gunstiger wordt geacht (tussen 0,4 – 0,8 miljoen).

Het rapport van Ernst & Young bevat, onder andere, drie opmerkingen die de vraag rechtvaardigen of aan dit rapport het gewicht kan worden toegekend dat is aangegeven in de brief van de Raad van Bestuur van de PO en wel als volgt:

- Er waren geen objectieve cijfers beschikbaar. Wij hebben op basis van de door ons veelal mondeling verkregen informatie de voorstellen en bijbehorende besparingsberekeningen van kanttekeningen voorzien en geverifieerd met partijen
- Ernst & Young Advisory Services B.V. draagt geen verantwoordelijkheid voor de inhoud van het rapport ten opzichte van derden. Indien derden besluiten enige waarde toe te kennen aan ons rapport dan geschiedt dit op eigen risico en aanvaarden wij generlei aansprakelijkheid voor de mogelijke gevolgen hiervan.
- Wij hebben geen schriftelijke onderbouwingen ontvangen die ten grondslag liggen aan de cijfers die ten grondslag liggen aan de door McKinsey aangeleverde besparingsberekeningen en kunnen derhalve niet berekenen of de van de omroepen ontvangen cijfers juist zijn.

Op grond van deze mededelingen zijn wij van mening dat dit rapport niet kan worden geïnterpreteerd als een bevestiging zoals hiervoor genoemd.

Opgemerkt kan worden dat, voor zover wij konden nagaan, de besparingskosten niet geconfronteerd zijn met de feitelijke kosten van kapitaalvernietiging als gevolg van de sluiting van een aantal studio's, hetgeen impliceert dat de feitelijke besparingen lager zijn dan aangegeven.

Bovendien merken wij op dat tijdens gesprekken naar voren is gebracht dat berekeningen zijn gemaakt, waarbij een totale centralisatie (de zogeheten 'Peperbusvariant') een hogere besparing van 1 miljoen zou kunnen opleveren, maar wel de bouw van vier nieuwe studio's op deze centrale locatie noodzakelijk maakt. Een verdere evaluatie van dit model hebben wij niet gezien en onttrekt zich dan ook aan onze beoordeling.

Met deze kanttekeningen benadrukken wij dat de omroepen conform de aanbeveling van McKinsey – studio's concentreren rondom de radiozenders – 13 studio's sluiten, hiermee besparingen zullen realiseren, maar dat de berekeningen van de omvang van de te realiseren besparingen zeker niet absoluut geïnterpreteerd mogen worden.

2. Reductie externe inhuur tv-studio's

Naar de mening van McKinsey kan door vermindering van de huur van externe tv-studio's 2,2 miljoen worden bespaard. Bij een centrale planning van alle programma opnames in eigen studio's zou de besparing kunnen oplopen tot 3,7 miljoen. Volgens McKinsey is daarvoor wel formatwijziging nodig, maar die zou niet significant hoeven zijn. De omroepen hebben zich gecommiteerd voor een besparing van 3,7 miljoen op eigen faciliteiten, waarvan op de radiostudio's – volgens de centralisatieplannen – 1,7 miljoen wordt gerealiseerd. Uit betere benutting van de eigen tv-studio's resteert dan 2,0 miljoen. Dit kan volgens McKinsey worden bereikt door die programma's in

BEVINDINGEN

eigen studio's te plannen, waarvoor geen noemenswaardige formatwijzigingen nodig zijn.

Hoewel diverse inventarisatiepogingen zijn ondernomen om programma's te bundelen en de intentie bij omroepen zeker aanwezig is om in de toekomst zoveel mogelijk rekening te houden met beschikbaarheid van studio's bij het programmaontwerp, is er nu geen centrale studioplanning/coördinatie tot stand gekomen, omdat dit naar de mening van het merendeel van de omroepen tot een te inflexibel en bureaucratisch systeem zou leiden. Dit is overigens door de omroepen zelf besloten en geen centraal opgelegde RvB-maatregel. Ook is nog geen besluit genomen over de investeringen in eigen studio's die nodig zijn om de door McKinsey genoemde besparingen te realiseren. Onzekerheid over het gebruik dat andere omroepen van deze investeringen zullen maken en over de mogelijkheid de vereiste hinderwetvergunningen te krijgen zijn hier mede debet aan.

3. Meer gebruik marktconforme tarieven door invoeren prijsbanden en contract-database

Door McKinsey is aangegeven dat de PO de mogelijkheid heeft om te besparen door meer gebruik te maken van marktconforme tarieven, waarvoor prijsbanden en een gezamenlijke contractdatabase zijn opgesteld. Wij hebben geconstateerd dat de prijsbanden als middel tot besparing door de omroepen worden gehanteerd. Dit instrument werd veelal gebruikt als 'voorschrift van McKinsey' om prijsverlagingen te bewerkstelligen.

Zoals hierna in onze beschouwingen omtrent freelancers aan de orde komt, zijn wij van mening dat bij de wijze waarop de prijsbanden richting markt zijn gecommuniceerd geen professionele werkwijze is gevolgd.

Wij citeren hierbij de opmerking van McKinsey: dat prijsbandbreedtes niet zijn een stringente definitie van toelaatbare tarieven onder alle omstandigheden. Ten aanzien van de contractdatabase merken wij op dat deze bestaat, maar niet

structureel door alle omroepen wordt gebruikt.

4. Betere spreiding over een jaar

Hier zou een geringe besparing (0-1 miljoen) kunnen worden gerealiseerd. Deze reductie zou te halen zijn door enerzijds meer te profiteren van zomerleegstand (studio's, OBV en montage) en anderzijds door te schuiven met verplaatsbare programma's, zodat op het moment van de piek het inhuren van extra capaciteit beperkt blijft.

McKinsey geeft in het rapport van Werkgroep 5 al aan dat de mogelijkheden om besparingen te realiseren in deze categorie beperkt zijn. Pieken in de vraag worden veroorzaakt door registratie van grote evenementen. De data van deze evenementen zijn meestal niet door de omroepen te beïnvloeden. Het onttrekken van de voor de registratie van deze evenementen benodigde apparatuur, zoals regiewagens (Outside Broadcast Vans, OBV) aan andere opdrachten is veelal niet mogelijk omdat zij meestal worden ingezet voor (semi-)live-registratie op locatie. Ook besparingsmogelijkheden, door beter gebruik te maken van in de zomer leegstaande studio's, schat McKinsey laag in omdat in de toekomst grotendeels eigen omroepstudio's worden gebruikt. Dit beperkt ook de mogelijkheden voor verdere besparingen in de nabewerking omdat deze de studio- en ENG-vraag volgt en separaat te verplaatsen is in de tijd. ENG staat voor Electronic News Gathering, een éénkamerploeg.

Zoals aangegeven achten omroepen het niet realistisch te verwachten dat op korte termijn alle programma's in eigen studio's kunnen worden opgenomen. Gevolg hiervan is dat zolang die McKinsey-aanbeveling niet is gevolgd er latente besparingsmogelijkheden zijn door gebruik te maken van zomerleegstand in externe studio's. Alhoewel omroepen deze mogelijkheid onderkennen hebben wij in onze gesprekken niet waargenomen dat men hiermee al concreet bezig was.

5. Meer gebruik van vaste afnameconstructies in plaats van inhuur per tijdseenheid (OBV- en montage)

OBV

Aangegeven is dat de Publieke Omroep kan besparen door het gezamenlijk inhuren van een vaste OBV (Outside Broadcast Van) en meer gebruik te maken van montage in eigen huis. Volgens McKinsey kunnen de omroepen 0,7 tot 1,1 miljoen besparen door gezamenlijk een OBV te huren en deze gezamenlijk vol te plannen. Net als bij het gebruik van tv-studio's zijn omroepen van mening dat een centrale planning van een OBV te omvangrijke consequenties heeft voor de formats van de programma's. Bundeling van de inkoop kan volgens een aantal functionarissen wel werken. Hiervoor is het echter noodzakelijk dat Publieke Omroep als totaliteit bereid is het risico te lopen van een grotere dan geplande onderbezetting van de OBV. Hiervoor zou dan een reserve moeten worden aangehouden. De positie van de Publieke Omroep wordt overigens in deze situatie feitelijk die van eigenaar.

Montage

McKinsey adviseert alle omroepen over te schakelen op montage in eigen huis en zo 1,3 tot 1,5 miljoen te besparen. Deze aanbeveling valt samen met de technologische ontwikkeling en de ontwikkeling van het digitale platform. Alle omroepen hebben deze aanbeveling omarmd en zijn in verschillende stadia van uitvoering. Wij verwijzen ook naar de aparte paragraaf over montage (investeringen in nabewerkingapparatuur).

6. Meer voor minder

Het gaat hier om de volgende aanbeveling: De Publieke Omroep heeft een kans om nog scherper na te denken over de invulling van haar programma's tijdens de ontwerp- en budgetteringsfase. Dit gaat programma's opleveren die nog krachtiger zijn, waar alle vertroebeling vanaf is gehaald, zodat alleen de kern van het program-

ma overblijft en deze volledig tot zijn recht komt. *Kortom meer voor minder.*

Drie acties zijn volgens McKinsey nodig om dit te realiseren:

1. Verbeteren van kostenbewustzijn en transparantie;
2. Versterken organisatie;
3. Gericht belonen.

McKinsey ziet in deze categorie een besparingspotentieel van 4 tot 7 miljoen. De omroepen schatten de potentie veel lager in met 2,7 miljoen, waarvan 1,5 miljoen door de NOS zal worden gerealiseerd en 1,2 miljoen verdeeld is over drie omroepen, Educom en 39 f.

NOS denkt de 1,5 miljoen besparing te kunnen realiseren door programma's anders te produceren, waarbij men aangeeft maximaal gebruik te zullen maken van mogelijkheden die ontstaan door digitalisering van het productieproces. Hierbij onderkennen zij dat de omschakeling naar een ander doelmatiger productieproces vooral 'in de hoofden' van programmamakers zit. De kwaliteitsdiscussie speelt een belangrijke rol. Verandermanagement is daarbij onontbeerlijk. Kwantitatief zijn nog geen resultaten aan te tonen. Via interne werkgroepen van programmamakers wordt het bewustwordingsproces gestimuleerd. Daarnaast wordt een methodiek van dag- en weekbudgetten voor producers ontwikkeld, hetgeen onder de tweede door McKinsey genoemde actie valt.

Ook bij andere omroepen wordt het nut ingezien van groter budgetbewustzijn bij programmamakers. Maar omdat het een cultuurkwestie betreft, worden de gevolgen pas op langere termijn zichtbaar. Omtrent het aspect gericht belonen van programmamakers die aantoonbaar succesvol zijn in *meer voor minder* constateerden wij dat dit niet leefde.

FREELANCERS

Kind van de rekening?

In de freelancermarkt van cameramensen en geluidstechnici is onrust ontstaan over de beoogde bezuinigingen en de nieuwe 'onderhandelingsstrategie' van omroepen die nieuwe prijsstellingen willen doorvoeren. Freelancers vrezen niet alleen dat de besparingen eenzijdig op hen worden afgewenteld, maar ook dat de kwaliteit in het geding komt. De groeiende onrust onder deze externe beroepsgroep resulteerde in een zwartboek en andere kritische geschriften. Wij hebben gemeend aan dit aspect afzonderlijk aandacht te moeten besteden.

In het McKinsey-rapport omtrent Inkoop Faciliteiten (Werkgroep 5) is aangegeven dat de Publieke Omroep de mogelijkheid heeft om 1,5 tot 2 miljoen te besparen door meer gebruik te maken van marktconforme tarieven, waarvoor prijsbanden en een gezamenlijke contractdatabase zijn opgesteld. In dit rapport wordt geconstateerd dat de Publieke Omroep productiefaciliteiten koopt bij een groot aantal leveranciers die onderling tot 35% in prijs verschillen. Voornoemde 35% is het verschil tussen het tarief bij een grote leverancier en het tarief van een freelance leverancier.

Vervolgens wordt geconstateerd dat een besparing van 1,5 tot 2 miljoen mogelijk is indien de PO erin slaagt de dure inhuur van kleine ENG en montageleveranciers te beperken en uniformiteit van tarieven van grote leveranciers (ENG en OBV) te verbeteren.

Als instrument om dit doel te bereiken is, naast de contractdatabase, de zogenaamde prijsband ontwikkeld. Vervolgens is vanuit de PO aan de freelancers met wie men zaken doet medegedeeld: "Dat op basis van het McKinsey-rapport de tot dan toe gehanteerde tarieven aanzienlijk naar beneden bijgesteld dienen te worden." Deze bijstelling belooft 25 tot 30%.

Op welke wijze McKinsey tot de door haar geformuleerde prijsbandbreedten is gekomen, wordt door de omroepen niet uitgelegd.

Het is duidelijk dat in een markt waar al overcapaciteit heerst, met de daarbij behorende lage

bezettingsgraad een marktpartij die een korting van 25% of meer krijgt opgelegd, zich zal verzetten. Hierbij wordt ook het argument aangevoerd dat aanzienlijke tariefingrepen verstrekkende gevolgen zullen hebben. Velen zullen het vak vaarwel zeggen, omdat een redelijk inkomen niet meer mogelijk is, met volgens hen als logisch gevolg: kwaliteitsverlies.

Hier past echter wel een waarschuwing. Een (ongenuanceerd) beroep op kwaliteitsverlies, zoals programmamakers en freelancers dat uiten in het zwartboek – en dat voorbij gaat aan de mogelijkheid dat ook in hun werk sprake zou kunnen zijn van verspilling of ondoelmatigheid – frustrateert elke poging tot vermindering van die verspilling.

Zo constateert McKinsey, dat voor zelfstandige regisseurs, editors, camera- en geluidsmensen zeer verschillende tarieven worden betaald zonder dat de omroepen in alle gevallen de verschillen kunnen verklaren uit een, voor de betrokken programma's noodzakelijk verschil in kwaliteit van de dienstverlening. Het is aan de directies, producenten en programmamakers van de omroepen om de afweging te maken of voor een eenvoudige reportage hetzelfde (dure) camerawerk is vereist als voor een bijzondere documentaire of hoogstaand drama. Van omroepen mag worden verwacht dat zij in staat zijn de verschillen in kwaliteitseisen en de redenen daarvoor te verklaren. Andere dan de betrokken freelancers dienen de afwegingen in het streven van omroe-

FREELANCERS

pen naar de optimale kwaliteit van de programmering als geheel te beoordelen. Om vast te stellen of zij daarin slagen is – zoals is aangegeven in het hoofdstuk over kwaliteit – monitoring van de kwaliteitskaart die ontwikkeld is voor de bewaking van de kwaliteit meer geschikt.

Voor de PO is onrust in een belangrijke tak van toeleveranciers voor een adequate bedrijfsvoering niet goed, zeker in een sector die het toch al moeilijker krijgt vanwege de korting op de ter beschikking komende gelden. Het is verklaarbaar dat kortingen op arbeidsinkomsten tot voornoemde percentages tot onzekerheid leiden over de bestaanszekerheid en reacties oproepen.

Wij merken op dat, volgens aan ons verstrekte tarieven, de beloning voor arbeid een aantal jaren niet is aangepast.

Wij zijn van mening dat de ongenueanceerde wijze waarop door omroepen nieuwe prijzen aan de freelancers worden opgelegd en deze niet structureel worden onderbouwd, niet getuigt van professionaliteit ten aanzien van de bedrijfsvoering. Met deze werkwijze stellen omroepen zich bloot aan het verwijt dat zij een deel van de bezuiniging afwentelen op freelancers. Uit onze gesprekken hebben wij begrepen dat bij een aantal omroepen bereidheid bestaat tot een meer genuanceerde aanpak.

In dit kader kan worden aangegeven dat wij de indruk hebben dat meer 'zekerheid' over werk gedurende een periode een voor de PO positieve invloed op de prijsvorming kan hebben.

Wij adviseren dan ook te bewerkstelligen dat onderhandelingen zo spoedig mogelijk worden hervat (wellicht centraal begeleid door de RvB van de PO) met de volgende uitgangspunten:

- Te streven naar een tariefschaal, waarbij recht wordt gedaan aan verschil in kwaliteit en ervaring;
- Vergroting van de transparantie in de tarieven door een splitsing naar aard van de vergoedingen;
- Voor de component arbeid een apart tarief te hanteren waarbij eventueel inflatoire correcties van jaar tot jaar kunnen worden toegepast;
- Voor de vergoeding voor apparatuur overleg in gang te zetten om te komen tot een aanvaardbare kostprijs op basis van thans gangbare apparatuur, verhoogd met een redelijke opslag voor winst en risico. Ons inziens moet het aldus mogelijk zijn om te komen tot een objectief bezien redelijk tarief voor hardware.

Zo kan naar onze mening de rust terugkeren in dit marktsegment, waarbij alle partijen baat hebben.

INVESTERINGEN IN NABEWERKINGAPPARATUUR

De ontwikkelingen in de facilitaire markt worden sterk beïnvloed door technologische ontwikkelingen. Nieuwe, relatief goedkope, digitale apparatuur maakt het alleen op pad gaan van de journalist zonder aparte camera- en geluidsmensen mogelijk. De discussie over kwaliteit van het aldus opgenomen product zal echter nog wel voortduren. Generalisatie is uit den boze. Een nieuwsreportage uit een oorlogsgebied is niet hetzelfde als een gevoelig gemaakte documentaire of een sportverslag. Vanuit het totaal van de programmering moeten de kwaliteitseisen worden geformuleerd en beschikbare budgetten worden verdeeld. Dit is het werk van professionals.

De journalist heeft nu ook de mogelijkheid om op een laptop het opgenomen programma te monteren. Vermoedelijk niet met de kwaliteit die een professionele editor kan bereiken op een vele malen duurdere, niet mobiele editsuite, maar onder omstandigheden veel beter dan niets. Vele programmamakers zullen ook als zij niet op pad zijn deze mogelijkheden willen gebruiken om ruwe versies van hun programma te monteren. Uit onze interviews blijkt dat omroepen, programmamakers, facilitaire bedrijven en (freelance) professionele editors het eens zijn dat montageapparatuur steeds meer naar de werkplek van de programmamaker verschuift. Voor kwalitatief hoogwaardige montage blijft echter een professionele editor, die gebruik maakt van duurdere apparatuur, noodzakelijk.

NOB, het Instituut voor Beeld en Geluid en de Publieke Omroep werken al een aantal jaren aan een digitaal platform dat opslag en uitwisseling van beeldmateriaal tussen alle betrokken organisaties mogelijk maakt. Het platform zal zowel geschikt zijn voor hoge uitzendkwaliteit (high resolution), als voor low res-kwaliteit ten behoeve van het productieproces. Het beschikbaar komen van het digitaal platform zal de mogelijkheden vergroten om op de werkplek (of dicht bij de werkplek) te monteren.

Het neerzetten van postproductiesets door omroepen op, of bij, de werkplek van program-

mamakers vermindert de bezetting van editsuites bij facilitaire bedrijven, met alle bedrijfseconomische consequenties van dien. In het licht van een mogelijke marktverstoring heeft de Staatssecretaris de Raad van Bestuur van Publieke Omroep gevraagd een voorgenomen investering door AKN in montageapparatuur tegen te houden in afwachting van ons rapport.

Onze bevindingen zijn:

- Eén van de aanbevelingen van McKinsey is meer gebruik te maken van montage in eigen huis, in plaats van inhuur per uur. Geleaste apparatuur zou tot de norm kunnen worden bezet. Op deze wijze kan 1,3-1,5 miljoen worden bespaard.
- In het AKN-gebouw staan al vijf oude lineaire montagesets en twee lineaire editsets, waarop nog met banden wordt gewerkt.
- AKN wil deze sets vervangen door moderne professionele apparatuur.
- Daarnaast worden in lijn met de technologische ontwikkelingen een aantal computers aangeschaft voor de werkplekken van programmamakers. Voor de drie betrokken omroepen gaat het om 21 computers, naast de 14 die begin 2004 zijn aangeschaft.

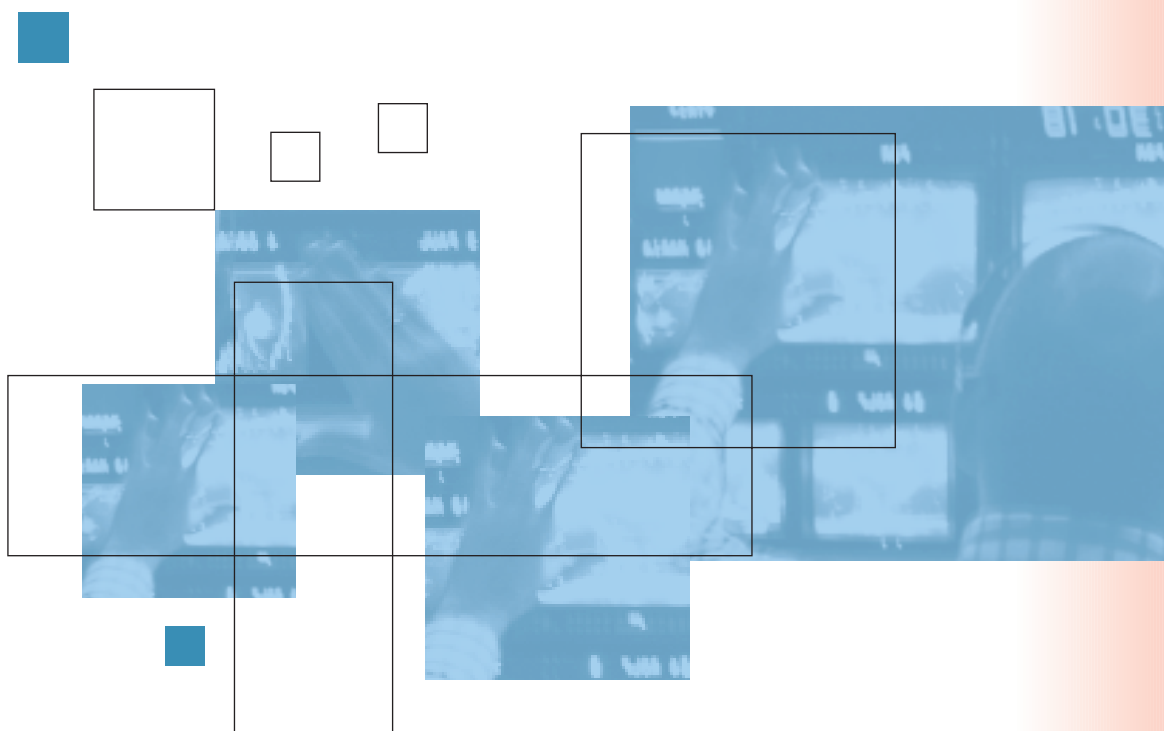
Het AKN-project wordt in twee plateaus uitgevoerd. Onze vier voorgaande bevindingen

INVESTERINGEN IN NABEWERKINGAPPARATUUR

betreft plateau 1. Plateau 2 is nog niet aanbe-
steed, omdat nader onderzoek met betrekking
tot de benodigde capaciteit plaatsvindt in het
kader van het digitale platform.

Aangezien hier sprake is van een grote mate van
vervanging in het kader van een in de gehele
markt zichtbare technologische vernieuwing ach-
ten wij het niet aannemelijk dat door deze inves-
tering de markt wordt verstoord. Dit temeer
omdat de aanvraag ook is gezonden aan de hui-
dige beheerders van de te vervangen apparatuur.

Door 5 van de 9 aangeschreven leveranciers is
een offerte uitgebracht, die naar de mening van
AKN beantwoord aan de gestelde vraag. Het
verdient in onze optiek aanbeveling dat de stra-
tegische context waarbinnen deze investering
plaatsvindt, door AKN met marktpartijen wordt
besproken om tot voor de gehele bedrijfstak
aanvaardbare – of in ieder geval begrijpelijke –
oplossingen te komen. De in het kader van het
digitale platform gevoerde discussie over
opslagcapaciteit zou hierbij moeten worden
betrokken.



OBSERVATIES

Tijdens ons onderzoek zijn wij meerdere malen geconfronteerd met aspecten die aan de orde kwamen, maar niet direct binnen onze opdracht vielen dan wel niet afzonderlijk in ons rapport zijn behandeld

Gegeven het feit dat een goede en rationele bezuinigingsoperatie voor het totale omroepbestel van belang is hebben wij gemeend een aantal opmerkingen/discussiepunten weer te geven als kennisgeving en als mogelijke bouwsteen voor verbeteringen:

- Clustering van radiostudio's kan ten koste gaan van live-opnames (ter realisatie van beoogde besparingen).
- Statuswijziging per september 2005 van BNN beïnvloedt mogelijk zicht op effectieve realisatie van de besparingen bij deze omroep.
- Qua programmapakket zijn er grote verschillen tussen omroephuizen dus ook uiteenlopende kostenpatronen. Een nulmeting, van belang voor cijfermatige monitoring (als die al zou kunnen), verschilt sterk per omroep.
- Elke vorm van discussie (met facilitaire leverancier) wordt geblokkeerd met de opmerking: *het moet van McKinsey*. Onderhandelingen lijken steeds meer op een dictaat. Vergroot volume en maak lange termijnafspraken, zo schep je rust.
- De PO kocht in het verleden met beleid (faciliteiten) in; nu wordt alleen nog maar op prijs onderhandeld en is het inkoopproces stevig verhard. Er is vanuit de facilitaire markt gepleit voor een certificering van goede bedrijven op handhaving werktijdnormen en regels, maar aan deze oproep is geen gehoor gegeven.
- Als het aan de 5 Mei-groep (freelancers) ligt komt er binnen afzienbare termijn een opzet voor een Federatie waarin opdrachtgevers én camera/geluidsmensen samen werkafspraken maken.
- Men moet voorkeuren van programmamakers kritisch beoordelen. Dit vraagt een doortastende houding van het management. Er kunnen dus conflicten ontstaan tussen directeur en programmamakers.

• McKinsey geeft een richting aan, maar is niet per definitie waar.

• De Vereniging van Onafhankelijke Televisie Producenten (OTP) is van mening dat door de bezuinigingen op het omroepbudget de Publieke Omroepen als opdrachtgevers van onafhankelijke producenten tijdens contractonderhandelingen onevenredige druk op de producenten uitoefenen om tot zo scherp mogelijke inkooprijzen te komen. Het gebruik van het woord onevenredig impliceert dat de omroepen een machtspositie zouden hebben. De macht van de omroepen wordt echter beperkt door de wettelijke verplichting 25% van de programma's door onafhankelijke producenten te laten produceren. Beide partijen hebben er belang bij dat contractonderhandelingen met succes worden afgesloten, de producent om zijn omzet veilig te stellen, de omroep om het verplichte quotum onafhankelijk product te realiseren.

• Bij gezamenlijke inkoop moet het risico van onderbezetting gemeenschappelijk worden gedragen. Hiervoor zou een vrijwillig fonds kunnen worden gecreëerd onder beheer van RVB of van die omroepen die bereid zijn te participeren.

• De vrijwel permanente politieke aandacht voor de Publieke Omroep en het daaruit voortvloeiende beleid om de consessie-termijn te verkorten is niet bevorderlijk voor het stimuleren van die vormen van samenwerking waarbij omroepen eigen know how, flexibiliteit, mensen of productiecapaciteit moeten opgeven. Het gevolg van voortdurende politieke discussies is een afwachtende houding bij de betrokken organisaties.

Tekortkomingen

Zoals uit de rapportage blijkt hebben we kanttekeningen geplaatst en suggesties aangedragen die stuk voor stuk zorgvuldig in de gehanteerde context beoordeeld dienen te worden.

Uit de gevoerde gesprekken hebben wij de indruk gekregen dat in december 2003, tijdens het afsluitende overleg tussen de Raad van Bestuur en de omroepen de besparingen per omroep onder tijdsdruk als 'commitment' zijn ingeboekt zonder dat bij alle omroepdirecties wezenlijk inzicht in de structuur van alle beoogde besparingen bestond. Maar ook hebben wij ervaren dat een ieder zich zeer intensief bezighoudt met de vraag op welke wijze het beste kan worden bezuinigd zonder dat dit de beoogde kwaliteit raakt.

Wat wij als tekortkoming ervaren (zonder de negatieve klank van het woord) is het feit dat er geen collectieve verbondenheid en verantwoordelijkheid valt waar te nemen voor het realiseren van besparingen in de afgesproken vorm, maar dat de algemene stemming is: we hebben ons gecommitteerd voor een bedrag en dat zal wel gehaald worden. Door een dergelijke houding zal men niet op alle terreinen tot gezamenlijke besluiten komen en niet alle voordelen van de collectiviteit volledig kunnen benutten.

De wijze waarop in eerste instantie uitvoering is gegeven aan de besparingsdoelstellingen is naar derden, freelancers en facilitaire bedrijven nogal bruusk geweest, waardoor veel onnodige commotie is ontstaan. Uit onze gesprekken is gebleken dat bereidheid bestaat tot een meer genuanceerde aanpak.

Het geheel overziende kan geconstateerd worden dat bij alle omroepen de wil om te besparen aanwezig is (en de noodzaak onderkend wordt), maar dat er in de cultuur van omroeporganisaties een grote mate van vrijheid is voor program-

mamakers en producenten. Dit is een belemmering voor de directies om te komen tot een strakke taakstellende budgettering van de productiekosten van de programma's

Aanbevelingen

Een netwerkorganisatie als Publieke Omroep kan alleen dan doelmatig functioneren als de belangen van de onderdelen in evenwicht worden gebracht met het algemene belang. Hiervoor is niet alleen samenwerking nodig tussen de omroepen, maar ook tussen de omroepen en de 'centrale organisatie.' Dit vereist bereidheid van alle organisaties te participeren in een interactief proces, dat ruimte creëert voor het *bottum up* formuleren van wensen en (programma)formats en het gezamenlijk inpassen van die wensen en programma's binnen de algemene doelstellingen. De op deze wijze vastgestelde bijdrage van de individuele organisaties aan de Publieke Omroep kunnen worden vastgelegd in prestatiecontracten die de basis vormen voor de decentrale uitvoering en de controle op het naleven van de gemaakte afspraken.. Dit impliceert dat de RvB maatregelen moet nemen als een omroep zijn 'commitment' niet nakomt.

Een dergelijke werkwijze is toepasbaar op alle aspecten van de bedrijfsvoering, zowel op de programmering als op het realiseren van besparingen; zowel binnen een omroeporganisatie als binnen de Publieke Omroep als geheel.

Het verdient aanbeveling te onderzoeken op welke wijze directies van omroepen kunnen worden ondersteund (en zondig gestuurd) bij het doorvoeren van veranderingen in de organisatie (waar nodig), die strakke budgettering van de productiekosten en controle op de uitvoering mogelijk maken.

Het monitoren van de overeengekomen besparingen per omroep vereist inhoudelijke discussie tussen de Raad van Bestuur en omroepdirecties

SLOTBESCHOUWING

over de genomen maatregelen, omdat zoals wij reeds opmerkten een puur financiële rapportage niet het gewenste inzicht zal geven. Voor een vruchtbare discussie is het noodzakelijk dat de RvB een grote mate van inzicht in de organisatie en de bedrijfsvoering van de individuele omroepen beschikt.

Het zou aanbeveling verdienen te onderzoeken of een afdeling die namens de RvB operational audits bij de omroepen uitvoert hieraan een bijdrage zou kunnen leveren en welke vorm dan het huidige bedrijfstak onderzoek dient te krijgen. Financiering kan worden gevonden uit verlichting van de taken van externe accountants, van het Commissariaat voor de Media en uit verdere benutting van besparingsmogelijkheden door het beter verspreiden van de kennis over de best practices.

Een goede rapportage door de Raad van Bestuur over de aard van de door de omroepen getroffen besparingsmaatregelen kan een ongenueanceerde discussie over afbraak van kwaliteit als gevolg van de opgelegde bezuiniging voorkomen.

De andere in dit rapport genoemde aanbevelingen kunnen als volgt worden samengevat:

- De meest doelmatige manier van monitoring is om te monitoren op de totaal beoogde besparing in geld en de nadruk te leggen op de realisatie van een efficiënte organisatie en een goede onderlinge samenwerking (uit verbeteringen van organisaties vloeien automatisch geldbesparingen voort).
- De Publieke Omroep moet met de facilitaire bedrijven in overleg treden om zoveel rust in de markt te brengen dat de facilitaire bedrijven de bestaande overcapaciteit kunnen reduceren en er geen situatie van structurele ondercapaciteit ontstaat die voor de omroepen tot gebrek aan flexibiliteit en hoge kosten leidt.
- Het is aan te bevelen dat de politieke beoordeling van de mate waarin de doelstellingen van Publieke Omroep worden gerealiseerd *niet* loopt via een oordeel over de inzet van slechts één van de productiefactoren, maar zich concentreert op de monitoring van de kwaliteit met behulp van de kwaliteitskaart en op de beoordeling van Publieke Omroep als geheel, bijvoorbeeld in de visitatieprocedure.
- Het is onze aanbeveling te laten onderzoeken of het wenselijk is dat de Publieke Omroep faciliteiten waarvan het een hoge dekkingsgraad kan garanderen in eigen beheer verkrijgt, onder het al of niet uitbesteden van onderhoud.
- Wij achten het wenselijk dat wordt getracht om tot samenwerking in kleine (multidisciplinaire) werkgroepen te komen die niet alleen worden gesteund door alle directies, maar die ook voorstellen kunnen doen over (re)organisaties die noodzakelijk zijn voor het effectueren van de beoogde facilitaire besparingen.
- Te onderzoeken of binnen de mediawet rekening kan worden gehouden met specialisatie van de omroepverenigingen in het kader van de net- en zenderprofilering. (Voor de andere omroeporganisaties binnen PO, zoals Educom, 39f, NPS en NOS wordt al rekening gehouden met hun specifieke rol.)
- Hervatting van de onderhandelingen met de freelancers waarbij wordt gestreefd om te komen tot een schaal van tarifiering waarbij recht wordt gedaan aan verschil in kwaliteit en ervaring, vergroting van de transparantie in de tarieven door een splitsing naar aard van de vergoeding, een apart tarief te hanteren voor de factor arbeid, waarbij eventueel inflatoire correcties van jaar tot jaar kunnen worden toegepast; een aanvaardbare kostprijs op basis van thans gangbare apparatuur, verhoogd met een redelijke opslag voor winst en risico.

SLOTBESCHOUWING

Tot slot

Wij hebben alle gesprekken als positief ervaren en de indruk gekregen dat een open bereidheid bestond om ons te informeren. Het moge duidelijk zijn dat meningen en ervaringen uiteenlopen, waardoor de informatievoorziening zeer gedifferentieerd van karakter is.

De geïnterviewden:

- Ferry Kesselaar / Rene Neefjes / Ignaas Baar (NOS)
- Marius Jonkhart (NOB)
- Bart-Jan van Genderen / Michiel van Duijvendijk (VA De Jongens)
- Frans Marechal (AVRO)
- Peter van Dijk (AKN)
- Menno van Dijk / Martin Scheepbouwer (McKinsey & Company)
- Harry Kramer (Adviseur Informatie en Mediaontwikkelingen)
- Cees Vis (Publieke Omroep – Raad van Bestuur)
- Joop Daalmeijer (Voorzitter Werkgroep 5, netcoördinator Nederland 2)
- Evan Durlacher / Arjan Kroon (VAK / Cameraman en woordvoerder 5 Mei-groep)
- Henk Bout (United Broadcast Facilities)
- Joost Dekkers (Federatie Filmbelangen)
- Ed Belovics / Alex van Reenen /
Willem van Beusekom / Marion van Sintruije (NPS)
- Peter Vonk / Frans Klein / Paul Cornelisse (VARA)
- Andries Overste / Frank de Jonge (OTP / IdtV)
- Paul Cohen / Ingeborg Beugel / Bart van Oorschot (Cameraman, regisseur / programamamaker /
editor – mede-auteurs zwartboek)
- Eric van Empel / Peter Mariouw Smit / Tom d' Agremond (Cameraman / cameraman / geluidstechnicus)
- Huib Boermans (TROS)
- Peter Schrurs / Hans Gielen (VPRO)
- Ad de Boer / Arjan Lock (EO)
- Ton Verlind (KRO)
- Coen Abbenhuis / Beppie van Kolfschoten (NCRV)
- Lucas Goes / Ruud Fugers / Richard Ros (BNN)
- Inge Brakman / Tineke Bahlman (Commissariaat voor de Media)