

# Plan van aanpak



nederlandse  
publieke  
omroep



1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

### NPO (Nederlandse Publieke Omroep)

Het geheel van bestuur en omroepen van de landelijke publieke omroep; taakomroepen, omroepverenigingen én NPO-organisatie. Lokale en regionale omroepen worden hier niet bedoeld.

### Omroepen

Alle landelijke publieke omroepen; taakomroepen en omroepverenigingen. Worden er respectievelijk lokale, regionale of commerciële omroepen bedoeld, in bepaalde gevallen ook zendgemachtigden genoemd, dan wordt dat expliciet vermeld.

### NPO-organisatie

Het bestuursorgaan van de NPO; de Stichting Nederlandse Publieke Omroep.



# 1 Inleiding

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

In de Rijksbegroting 2019 heeft de minister van OCW aangegeven dat hij het budget voor de NPO met 62 miljoen euro gaat verlagen naar 740 miljoen euro vanwege met name dalende Ster-inkomsten. De daling als gevolg van reclame-inkomsten – die zich ook de komende jaren zou kunnen voortzetten – heeft gevolgen voor de uitvoering van onze taakopdracht, met name als het gaat om de kwaliteit van de programmering en dienstverlening. We zijn daarom erg blij dat de Tweede Kamer tijdens de recente Algemene Beschouwingen de regering in een breed aangenomen motie gevraagd heeft de NPO in 2019 met maximaal 40 miljoen euro eenmalig te compenseren voor de eerder aangekondigde daling van ons jaarbudget. Wij zien dat als een ondersteuning door het parlement van de grote maatschappelijke waarde van de publieke omroep, van omroepen en makers daarbinnen, en als begrip voor de onwenselijke consequenties van een verdere verlaging van het budget.

In de overwegingen bij de motie wordt het van belang geacht dat de NPO eerst een plan opstelt hoe zij de tegenvallende reclame-inkomsten kan opvangen én hoe ze een bijdrage kan leveren aan het herstel van de Algemene Mediareserve (AMr), op een wijze waarbij de programmering – in het bijzonder de journalistieke kerntaak – zoveel mogelijk wordt ontzien en waarbij zij transparantie betracht over de kosten op het niveau van kerntaak, genre, de organisatie en externe inhuur.

De taakopdracht van de NPO, zoals vastgelegd in art. 2.1. van de Mediawet, omvat de volgende kerntaken:

- a. **Het op landelijk, regionaal en lokaal niveau verzorgen van publieke mediadiensten door het aanbieden van media-aanbod dat tot doel heeft een breed en divers publiek te voorzien van informatie, cultuur en educatie, via alle beschikbare aanbodkanalen;**
  - a1. het kunnen inzetten van amusement als middel om een informatief, cultureel of educatief doel te bereiken of een breed en divers publiek te trekken en te binden zodat deze doelen onder de aandacht worden gebracht;
  - b. het verzorgen van publieke mediadiensten waarvan het media-aanbod bestemd is voor Nederlanders die buiten de landsgrenzen verblijven; en
  - c. **het stimuleren van innovatie ten aanzien van media-aanbod, het volgen en stimuleren van technologische ontwikkelingen en het benutten van de mogelijkheden om media-aanbod aan het publiek aan te bieden via nieuwe media- en verspreidings-technieken.**

Van bovenstaande kerntaken zijn met name de dikgedrukte onder a. en c. relevant in het kader van dit plan van aanpak.

Hierna schetsen wij in onderdeel 2 het gevraagde plan en vervolgens geven we in onderdeel 3 aan op welke wijze wij een compensatiebudget van 40 miljoen euro zouden willen inzetten. Beide onderdelen zijn opgesteld in nauw overleg tussen de NPO en de omroepen en worden door alle betrokkenen ondersteund.

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

In oktober jl. hebben we bij de minister van OCW conform zijn verzoek een begroting voor 2019 ingediend voor 740 miljoen euro, die is gebaseerd op een korting van 62 miljoen euro ten opzicht van 2018. In die begroting is aangegeven welke mix aan generieke en gerichte bezuinigingen wij voorzien om de budgetdaling op te vangen, als ook welke maatregelen wij nemen om inkomsten te verhogen. Ons uitgangspunt bij de Begroting is dat we de nog beschikbare middelen bij de landelijke publieke omroep zodanig inzetten dat we besparingen op de programmering zoveel als mogelijk voorkomen. Ook is het uitgangspunt dat de afspraken in de Prestatieovereenkomst volledig worden nagekomen.

In onderstaand overzicht is een samenvatting gegeven van de besparingsmaatregelen in de Begroting 2019.

(x miljoen euro)	
1	Besparing kerntaken 30,0
2	Besparing organisatiekosten 6,0
3	Verhoging inkomsten 6,0
4	Inzet niet-bestede middelen 17,0
5	COBO-reserves / BVN 3,0
	<b>Totaal budgetkorting 62,0</b>
6	Indexering 27,0
	<b>Totaal besparing 89,0</b>

In 2020 en 2021 zal dit staatje er - met de kennis van nu - als volgt uit gaan zien:

(x miljoen euro)	2019	2020	2021
Besparing kerntaken	30,0	41,0 - 37,0	48,8 - 44,8
Besparing organisatiekosten	6,0	6,0	6,0
Verhoging inkomsten	6,0	6,0 - 10,0	6,0 - 10,0
Inzet niet-bestede middelen	17,0	6,0	-
CoBO-reserves / BVN	3,0	3,0	1,2
	<b>Totaal budgetkorting 62,0</b>	<b>62,0</b>	<b>62,0</b>
Indexering	27,0	-	-
	<b>Totaal besparing 89,0</b>	<b>62,0</b>	<b>62,0</b>

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

Ervan uitgaande dat de budgetkorting voor 2020 e.v. gelijk blijft, zullen de besparingsmaatregelen anders moeten worden ingevuld. In 2020 zijn we in staat om nog eenmaal niet-bestede middelen (6 miljoen euro) en reserves CoBO (1,8 miljoen euro) in te zetten. De verhoging van inkomsten zoals wij die in onze Begroting 2019 hebben ingeschat op maximaal 10 miljoen euro, blijft echter onzeker. Aangezien ook de grenzen zijn bereikt ten aanzien van de besparing op organisatiekosten, is een daling van het beschikbare budget voor onze kerntaken, en daarmee dus ook van de programmering, in de orde van 37 miljoen euro tot 48,8 miljoen euro dan onvermijdelijk. In dit overzicht wordt echter wel uitgegaan van compensatie door OCW voor stijgende kosten in 2020 (en verder) als gevolg van loon- en prijsindexatie.

De besparingsmaatregelen voor de kerntaken en de organisatiekosten in 2019 lichten we hieronder toe. Voor een toelichting van de overige besparingsmaatregelen in 2019 verwijzen we naar Bijlage 1.

### 2.1 Kerntaken

Onder kerntaken verstaan we, zoals eerder in de inleiding al is aangegeven:

- Het op landelijk, regionaal en lokaal niveau verzorgen van publieke mediadiensten door het aanbieden van media-aanbod dat tot doel heeft een breed en divers publiek te voorzien van informatie, cultuur en educatie, via alle beschikbare aanbodkanalen;
- het stimuleren van innovatie ten aanzien van media-aanbod, het volgen en stimuleren van technologische ontwikkelingen en het benutten van de mogelijkheden om media-aanbod aan het publiek aan te bieden via nieuwe media- en verspreidingstechnieken.

Na aftrek van de besparingen op de organisatiekosten en de inzet van reserves en eigen inkomsten, blijft er nog een post van 30 miljoen euro die moet worden bespaard op Video (25,5 miljoen euro) en Audio (4,5 miljoen euro). In de Begroting 2019 is ervoor gekozen de programmatische bezuinigingen zoveel mogelijk te spreiden over de verschillende titels, genres en kanalen, teneinde zo goed mogelijk te kunnen blijven voldoen aan onze brede taakopdracht. Wel hebben we daarbij getracht onze aanbodprioriteiten zoveel mogelijk te ontzien.

Het aantal genres bij de NPO belooft in de tientallen en er zijn voor verschillende doeleinden verschillende genre-classificatiesystemen. Voor een aantal genres geldt bovendien dat deze vrijwel gelijk te stellen zijn aan – of direct te herleiden zijn tot titels van programma's. Om die reden is er al sinds enkele jaren voor gekozen om ons te verantwoorden op het niveau van domeinen. Dit zijn programmatische koepels waar al onze genres in zijn ondergebracht. We onderscheiden de domeinen: Nieuws en opinie, Expressie, Samenleving, Kennis, Amusement en Sport. Als aanbodprioriteiten heeft de NPO daarnaast in het CBP aangemerkt: Journalistiek, Nederlandse films en series, Kinderprogrammering, Documentaires, Educatie en informatie, Muziek en kunst. We willen deze aanbodprioriteiten extra aandacht geven in de productie, programmering, marketing en promotie van programma's en ervoor zorgen dat ze goed vindbaar zijn. Daarnaast kunnen ze ook prioriteit krijgen in de verdeling van budget, zendtijd en/of plaatsing op onze kanalen en in de schema's.

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

### 2.1.1 Video

Het kijkgedrag van ons publiek verandert in snel tempo. Er wordt nog steeds veel tv gekeken, maar niet meer elke dag, regelmatig op andere apparaten en steeds meer op zelfgekozen momenten. Lineaire tv blijft springlevend (en is ook nog steeds hét massabereiksmiddeel met de meeste impact), maar on demand en online video zijn erbij gekomen en nemen – vooral onder jongeren – een steeds belangrijkere positie in. Daarnaast evolueert de technologie met rasse schreden én wordt de markt steeds meer door grote internationale mediagiganten en techbedrijven gedomineerd. Alle drie onomkeerbare ontwikkelingen, waar de publieke omroep – om toekomstbestendig te zijn én te blijven – een antwoord op moet hebben. De publieke omroep moet in de huidige oceaan van keuzes, content en (nep)nieuws een baken van betrouwbaarheid en onafhankelijkheid zijn én blijven.

De programmeerstrategie van de NPO is op hoofdlijnen:

- Versterken publieke waarde en deze op alle eigen platforms (en ook op die van derden) herkenbaar uitdragen.
- Alle publieksgroepen - van jong tot oud - goed bedienen met content die onderscheidend en impactvol is en die aansluit bij hun kijkgedrag en interessesfeer
- Excelleren.
- De jongere doelgroep beter bedienen/bereiken (lineair én online).
- Programmavernieuwing en talentontwikkeling aanjagen.
- Platformen (lineair, online en on demand) zodanig met elkaar verbinden dat ze aansluiten bij wat een divers Nederlands publiek van de NPO verwacht.
- Interacteren met het publiek.
- De massa van lineaire tv, de dialoogkracht van radio en de always on power van on demand, sites en apps en sociale media optimaal met elkaar verbinden.

### Vernieuwing

Jaarlijks wordt de televisieprogrammering tegen het licht gehouden, wordt bezien waar vernieuwing noodzakelijk is en welke titels de doelstelling niet langer realiseren of het eind van hun levenscyclus hebben bereikt. Deze noodzakelijke vernieuwing brengt elk jaar opnieuw programmatische keuzes met zich mee (titels verdwijnen, krijgen een andere frequentie en/of uitzendplek en nieuwe titels verschijnen). Dit is inherent aan het programmeringsproces en staat los van bezuinigingen.

Metaforisch is de programmering te vergelijken met een tuin. Deze moet ook jaarlijks worden onderhouden: planten en bomen worden gesnoeid, oud hout wordt weggekappt en planten worden verwijderd of verplaatst. Dit om nieuwe en jonge aanplant tot wasdom te laten komen en de kans te geven te gaan groeien en bloeien. Als dit niet gebeurt raakt de tuin overwoekerd en sterft alles uiteindelijk af. Ook in 2019 moeten er keuzes worden gemaakt, meer nog dan voorgaande jaren. Omdat het kijkgedrag met rasse schreden verandert, moet de NPO, naast lineair, ook on demand en online volop aanwezig zijn. Dit noodzaakt de NPO de programmering scherp tegen het licht te houden, te kiezen voor impact en need to have i.p.v. nice to have en voor meer focus. In de veelheid van het aanbod waaruit de kijker kan kiezen is het op dit moment niet mogelijk alle titels goed over het voetlicht te brengen. Dit leidt tot minder attentiewaarde bij de kijker. Daarom is fewer, bigger, better het parool. Zo is binnen de aanbodprioriteit Journalistiek in totaal 4,8 miljoen euro verschoven voor vernieuwing. Voor sommige omroepen en makers heeft deze vernieuwingsagenda ingrijpende keuzes met zich mee gebracht. Vervolgens kwam daar een forse budgetkorting overheen die maakt dat er per saldo meer moet worden gedaan met aanzienlijk minder budget. De combinatie van vernieuwing en bezuiniging heeft erin geresulteerd, dat er in de beleving van met name makers geen helder onderscheid meer mogelijk was tussen enerzijds bezuinigingsmaatregelen en anderzijds keuzes vanwege de noodzakelijke vernieuwing. Belangrijk is echter te benadrukken dat de keuzes in het kader van vernieuwing een verschuiving van budget betekenen en niet een bezuiniging.

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

### Bezuiniging

De NPO wil van en voor iedereen zijn en ondanks de forse korting (voor Video 25,5 miljoen euro) alles op alles zetten om deze missie te blijven realiseren. Dit is bij de keuzes voor de realisatie van de bezuiniging het vertrekpunt geweest. Zoals in onderstaand overzicht te zien is raken de bezuinigingen daarom vrijwel alle genres in meer of mindere mate, m.u.v. vier van onze aanbodprioriteiten, te weten (onderzoeks)journalistiek, documentaires, Nederlands drama, en kinderprogrammering die volledig worden ontzien. Omdat met name de eerste drie tot de duurdere genres behoren, betekent dit dat er naar verhouding meer druk is komen te staan op de overige aanbodprioriteiten en genres, alsmede op specifieke tijdvakken/periodes (zoals bijvoorbeeld dag-tv en de zomer). De bezuinigingen hebben overall tot gevolg dat er op de algemene televisienetten in 2019 minder titels en meer herhalingen komen (vooral in de zomer). Er zal daarnaast minder sprake zijn van Nederlands product door een groter aandeel aankoop. Themakanalen en de netoverstijgende middelen voor pilots en talentontwikkeling worden gekort, er is minder budget voor nieuwe zomerprogrammering, de vooravond en dagtelevisie en er zal meer worden herhaald.

Aanbodprioriteiten (x 1.000 euro)	Keuzes tbv bezuiniging	
Journalistiek	0	
NL films & series	0	
Muziek & kunst	-1.000	
Educatie & informatie	-4.000	
Documentaires	0	
Kinderprogrammering	0	
<b>Totaal aanbodprioriteiten</b>	<b>-5.000</b>	
Overige genres (geen aanbodprioriteit, o.a. service, human interest, levensbeschouwing, sport, amusement)	-4.300	
Overig <sup>1</sup>	Talentontwikkeling	-500
	Pilots/ontwikkelkosten nieuwe formats/onvoorzien	-2.900
	Dag-, zomer- en (voor)avondprogrammering	-10.200
Themakanalen	-2.600	
<b>Totaal overig</b>	<b>-20.500</b>	
<b>Totaal</b>	<b>-25.500</b>	

*1 Nog niet toe te rekenen aan aanbodprioriteiten, maar landt daar uiteindelijk wel (afhankelijk van intekening/toekenning).*

### Resterende ambities Video

Als gevolg van het dalende budget kunnen in de Begroting 2019 voor verschillende video-ambities onvoldoende middelen worden vrijgemaakt. In het bijzonder geldt dat voor ambities op het gebied van kerntaken als Nederlands drama, documentaires, talentontwikkeling en catch up-diensten. Hieronder worden deze ambities kort toegelicht:

#### Nederlands drama en documentaires

In de NPO-begroting 2018 heeft de NPO aangegeven de komende jaren, onder de noemer kwaliteitsimpuls, eenmalig 12 miljoen euro extra te willen investeren in drama en documentaires. Vanwege de budgetkorting is de NPO niet in staat deze ambitie te verwezenlijken.

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

We blijven een significante versterking op deze terreinen echter van groot belang vinden, ook in het licht van de zorg die in het rapport van de Raad voor Cultuur is geuit over de toekomst van deze genres.

### Talentontwikkeling

Talentontwikkeling is een must en een noodzakelijke investering in de toekomst. Nederland kent een groot creatief potentieel. De publieke omroep is bij uitstek een omgeving waar jong talent de ruimte moet krijgen om zich in een veilige omgeving te ontwikkelen en te groeien, zonder hierop meteen te worden afgerekend.

### Catch up-diensten

De kijker wil in toenemende mate zelf bepalen wat hij wil zien, op welk moment en op welk scherm. Video On Demand (VOD) is het antwoord op deze behoefte. Voor een groeiende groep worden onze online devices zelfs de enige manier waarop naar onze content wordt geluisterd en gekeken. De digitale transformatie is ingrijpend, fundamenteel en onomkeerbaar. Het publiek verwacht van de publieke omroep dat daarop wordt ingespeeld. Dat doen we door ons VOD-platform NPO Start (Plus) stand alone en gezamenlijk met de platforms van RTL en Talpa via NLZIET aan te bieden. NLZIET is daarmee een zogenaamde skinny bundle die inspeelt op de in de VS ingezette trend, waarbij de consument de keuze heeft om naast een omvangrijk triple-play-pakket te kunnen kiezen voor een smal tv-pluspakket samen met een (mobiel) internetbundel. NLZIET biedt de consument het gemak van één enkel abonnement dat toegang geeft tot de live en catch up-kanalen van de drie participanten. We vinden deze dienst belangrijk binnen onze distributiestrategie en blijven hier dan ook loyaal in participeren.

Internationale partijen met veel meer investeringskracht zijn ons echter inmiddels voorbijgestreefd. Als niet snel wordt geïnvesteerd in de technologie van onze on demand-platforms en

de verspreidingswijzen, komen we te ver op achterstand te staan en zullen we op termijn een deel van ons publiek niet meer kunnen bereiken. In dat opzicht is het niet vijf voor twaalf maar vijf over twaalf. Het is bovendien de taak van de NPO dit soort nieuwe, innovatieve verspreidingswijzen te exploreren. De wetgever heeft het belang van dit type verspreiding ook onderkend in de laatste wijziging van de Mediawet. Op dit moment gebruiken al gemiddeld 3 miljoen Nederlanders elke maand NPO Start. Daarmee is dit verreweg het grootste Nederlandse on demand-platform en het aantal gebruikers laat een gestaag stijgende lijn zien. Om ook in de (nabije) toekomst te kunnen voldoen aan de vragen en wensen van ons publiek, en om de toegankelijkheid van ons aanbod te kunnen waarborgen, moeten we dan ook investeringen doen in de technologie van NPO Start.

### 2.1.2 Audio

Sinds de opkomst van televisie rond 1950 is de dood van radio vaak voorspeld. Desondanks is radio zich blijven ontwikkelen, vernieuwen én blijft het medium grote publieksgroepen trekken. Ook voor radio zijn er uitdagingen in deze on demand-wereld. Maar wie radio de afgelopen jaren afschreef, zat verkeerd. Radio, of breder geformuleerd audio, is springlevend. We bereiken wekelijks bijna 6 miljoen Nederlanders en die brengen gemiddeld 3,5 uur per dag met ons door. In 2019 bestaat radio 100 jaar en we zullen er alles aan doen audio klaar te maken voor de komende 100 jaar.

Op dit moment is nepnieuws een veelbesproken onderwerp. Het vertrouwen in de media is behoorlijk gedaald door bijvoorbeeld berichten over trollen die de publieke opinie proberen te beïnvloeden. Radio is het meest betrouwbare medium voor meer dan de helft van de Nederlandse bevolking volgens onderzoek van de European Broadcasting Union. Het goede nieuws is dat het publiek ook steeds meer radio via andere platforms en devices consumeert. De populariteit van onze radio-apps stijgt en straks kunnen we via stemgestuurde smart speakers de relatie met het publiek verder verstevigen.



## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1 Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2 Samenvatting BCG-rapport	31

Onze radiomerken ontwikkelen zich van lineaire kanalen voor muziek en nieuws tot 360-graden-merken. In de competitieve radiomarkt is dit van toenemend belang. We willen publieke radio aantrekkelijk, herkenbaar en toegankelijk houden voor het publiek, ongeacht waar het publiek zich bevindt en welk apparaat het gebruikt. Dat vraagt om een uitgekiende content-first-benadering en een focus op de marketing- en distributiestrategie. Het publiek is door on demand-services als NPO Start, Netflix en Spotify vertrouwd geraakt met het zelf kiezen van media-aanbod via zoektermen, door suggesties van algoritmes of tips via social media. In de audiomarkt staat deze ontwikkeling in Nederland nog in de kinderschoenen. We willen onder andere meer podcasts aanbieden via de sites en apps van de zenders en willen deze binnen de beleidskaders verspreiden via relevante platforms van derden om de doelgroep gericht te bereiken.

In onderstaande tabel is aangegeven welke budgettaire keuzes er in de Begroting 2019 zijn gemaakt.

<b>Audio</b> (x 1.000 euro)	<b>Efficiency en verbetering</b>	<b>Vernieuwing</b>	<b>Bezuiniging</b>
Hoofdzenders	-2.175		-1.225
Subkanalen	-200		-250
Nieuwe contentvormen		2.375	-2.175
Nieuwsvoorziening			-850
<b>Totaal</b>	<b>-2.375</b>	<b>2.375</b>	<b>-4.500</b>

### Efficiency en vernieuwing

In de eerste kolom van bovenstaande tabel is te zien welke budgettaire ingrepen – los van de bezuiniging – in het kader van efficiëntie en verbetering waren voorzien. Het betreffen maatregelen in de lineaire programmering, waaronder het minder arbeidsintensief maken van muziekprogramma's op NPO Radio 2 en 5, de nachtprogrammering op NPO Radio 1 en van de subkanalen NPO Sterren en NPO Soul & Jazz. In de tweede kolom is aangegeven waaraan de vrijgemaakte middelen ten goede zouden zijn gekomen. Daarbij gaat het met name om de ontwikkeling van nieuwe contentvormen, zoals podcasts. We willen namelijk binnen het portfolio van Audio een geleidelijke verschuiving naar nieuwe contentvormen realiseren, omdat mediaconsumptie verandert en het publiek van onze radiozenders ook andere contentvormen verwacht.

### Bezuiniging

In de derde kolom is te zien dat de vrijgemaakte budgetten bijna geheel moesten worden ingezet voor de noodzakelijke bezuiniging van 4.5 miljoen euro, naast overige bezuinigingen op de verschillende posten. In de optelsom betekent dit aanzienlijke besparingen op redacties, met name op NPO Radio 1, waardoor titels mogelijk moeten verdwijnen of hoorbaar inhoudelijk een stap terug moeten doen. Er moeten keuzes gemaakt worden in de prioritering en omvang van verschillende activiteiten in het kader van de nieuwsvoorziening, waaronder mogelijk minder of geen op de doelgroep aangepaste nieuwsuitzendingen op de muziekzenders. Er zal ook minder ruimte zijn bij de muziekzenders voor verdiepende items, omdat er minder budget beschikbaar komt voor de redactionele slagkracht. De besparingen op de nachtprogrammering betekenen dat er minder gepresenteerde uitzendingen zullen komen en meer herhaling van bestaand materiaal. Dat geldt eveneens voor de subkanalen NPO Soul & Jazz en NPO SterrenNL, waarop bovendien minder live muziek te beluisteren zal zijn.

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

### Resterende ambities Audio

Afgezien van de eerder voorziene vernieuwingen en de bezuinigingen op de overige posten konden voor nog een aantal ambities in de Begroting 2019 onvoldoende middelen worden vrijgemaakt. Daarbij gaat het om investeringen in de kerntaak crossmediale programmering, waarbij bijvoorbeeld beter verslag gedaan zou kunnen worden van evenementen via lineaire en online platforms.

#### 2.1.3 Resterende ambities Video en Audio

Een resterende ambitie van zowel Video als Audio betreft de ontwikkeling van innovatieve online concepten, diensten en apparaten en de ondersteuning daarvan. Ook voor deze kerntaak konden onvoldoende middelen worden vrijgemaakt.

Onze programma's, lineaire kanalen, on demand en online-diensten behoren tot de meest gebruikte en gewaardeerde in Nederland. Maar de wereld staat niet stil en dus zal ook de publieke omroep zichzelf continu moeten verbeteren. We moeten nog actiever investeren in en op zoek gaan naar veelbelovende nieuwe (online) programmavormen. We willen ons media-aanbod nog beter maken en rijp voor de toekomst, door gebruik te maken van de nieuwste technologische mogelijkheden. Dit moeten én willen we doen om relevant te blijven voor de gebruiker van de toekomst en ook omdat we simpelweg een taak hebben om innovatie in de mediasector te stimuleren. Binnen de NPO zijn er talrijke ideeën om de beleving van de kijker, luisteraar of gebruiker te verbeteren. Tegelijkertijd zijn budgetten en human resources schaars. Dit creëert de noodzaak snel meerdere aanpassings- en verbeteropties te testen op haalbaarheid en gebruikersbehoefte. Uitgangspunt is dat omroepen de gelegenheid krijgen ideeën, al dan niet meteen gekoppeld aan een titel, te onderzoeken. Als blijkt dat het concept niet aansluit op de behoefte van de kijker/luisteraar krijgt het experiment geen vervolg. Daarnaast willen we makers aanmoedigen nieuwe wegen te bewandelen door ze de mogelijkheid te

bieden vernieuwende, grensverleggende en eigentijdse online concepten te ontwikkelen. Concepten die een verhaal op een andere manier vertellen, doordat het zich bijvoorbeeld op meerdere platforms in verschillende verhaallijnen ontvouwt. Of producties waarin virtual reality of augmented reality een rol spelen, of door het verder ontwikkelen van interactieve documentaires. Ook gaat het om investeringen in innovatieve diensten en apparaten en de ondersteuning daarbij, zoals nieuwe toepassingen van apps en on demand-diensten, het doorzoekbaar maken van aanbod door verrijking met mediadata, nieuwe interactieve elementen van het media-aanbod en voice aangestuurde content.

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

### 2.2 Organisatiekosten

De NPO heeft BCG een analyse laten uitvoeren naar de mogelijkheden om een reductie van organisatiekosten te realiseren<sup>1</sup>. De kern van de opdracht was vast te stellen welk organisatiekostenniveau minimaal nodig is om te kunnen voldoen aan de wettelijke taken.

In deze analyse is nadrukkelijk voortgebouwd op het eerdere werk dat BCG heeft uitgevoerd in 2011. In dit onderzoek is een analyse gemaakt van de gerealiseerde kosten 2017 van de organisatiekosten bij omroepen (96 miljoen euro), kosten van ondersteunende activiteiten bij de NPO-organisatie (16 miljoen euro) en kosten van activiteiten die de NPO-organisatie uitvoert in het kader van het gemeenschappelijk belang en die gerelateerd zijn aan de verzorging van media-aanbod (20 miljoen euro).

#### Omroepen

De organisatiekosten van de omroepen zijn ondersteunend aan de organisatie. In het Handboek Financiële Verantwoording (HFV)<sup>2</sup> is gedefinieerd welke posten vallen onder organisatiekosten. De NPO-organisatie heeft ten behoeve van het onderzoek van BCG een opgave gevraagd<sup>3</sup> bij de omroepen voor een onderverdeling van de totale organisatiekosten 2017. Deze ziet er als volgt uit:

#### Organisatiekosten

(x 1.000 euro)

Generieke overhead	41.538
Mediaspecifieke overhead	8.396
Huisvesting	21.363
ICT	18.826
Overige indirecte kosten	5.972
<b>Totaal</b>	<b>96.095</b>

In onze Financiële Terugblik 2017, die als bijlage onderdeel uitmaakt van de mediabegroting van OCW, wordt verantwoording afgelegd over de gerealiseerde kosten conform het HFV.

Sinds het BCG efficiëntieonderzoek in 2011 zijn er aanzienlijke stappen gezet op het gebied van efficiëntie, wat met name bij de fusieomroepen zichtbaar is. Als gevolg van de kortingen van de kabinetten-Rutte I en Rutte II is de afgelopen jaren circa 21,9 miljoen euro op de organisatiekosten bespaard. Tegelijkertijd zet een aantal trends opwaartse druk op de organisatiekosten. Zo blijven de verantwoordingseisen binnen het bestel stijgen en heerst er toenemende krapte op de arbeidsmarkt. De raad van bestuur heeft in 2013 een bindende regeling ingevoerd waarin is vastgelegd dat elke omroep een vaste vergoeding voor organisatiekosten ontvangt, gebaseerd op het garantiebudget en bedraagt in 2018 15,1%. Ondanks de bovengenoemde aanhoudende trends slagen de omroepen er in de totale werkelijke organisatiekosten te dekken uit het daarvoor vastgestelde normbedrag. Dit is een aanzienlijke vooruitgang t.o.v. de situatie in 2011.

#### NPO-organisatie

Voor de NPO-organisatie is er geen sprake van een percentageel normbedrag, vanwege de van die van omroepen afwijkende specifieke taken en werkzaamheden van de NPO-organisatie. Bij het toekennen van het budget wordt daarom geen onderscheid gemaakt tussen kerntaken en overheadkosten. De werkelijke kosten voor de NPO-organisatie zijn de afgelopen jaren gestegen vanwege activiteiten die nodig zijn om de NPO-organisatie aan te laten sluiten bij het veranderende medialandschap en de verzwaarde wet- en regelgeving. Zie ook paragraaf 2.3.2 Externe inhuur. De totale gerealiseerde kosten van de NPO-organisatie 2017 bedragen 119 miljoen euro. Circa 67 miljoen euro wordt besteed aan de kerntaken programmeren, distribueren en beleid en verantwoording. De centrale activiteiten van NPO-organisatie, onder meer het behartigen van zaken

<sup>1</sup> Zie bijlage 2: samenvatting onderzoek organisatiekosten BCG dd. 2 juli 2018

<sup>2</sup> Handboek Financiële Verantwoording Landelijke Publieke Media-instellingen en de NPO, model IV: toelichting op exploitatierekening volgens categoriale indeling

<sup>3</sup> De totale organisatiekosten 2017 van de omroepen bedroegen 100,0 miljoen euro inclusief reorganisatiekosten en afwaarderingen, en 96,0 miljoen exclusief deze incidentele kosten.

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

die van gemeenschappelijk belang zijn, zoals rechtencontracten met Collectieve Beheersorganisaties en nieuwsbureaus en ondertitelen van programma's, bedragen circa 36 miljoen euro en de kosten voor ondersteuning van de organisatie bedroegen 16 miljoen euro.

Naast de kosten voor bovengenoemde kerntaken maakt de NPO-organisatie ook kosten voor gezamenlijke activiteiten. Deze zogenoemde gezamenlijkheidskosten vloeien voort uit activiteiten met een omroep of met een programmatisch karakter, die in overleg met de omroepen vanuit het oogpunt van effectiviteit en efficiency worden uitgevoerd door de NPO-organisatie. Gezamenlijke activiteiten zijn onder andere aankoop van buitenlandse producties, verkoop van programma's, marketing van aanbod, programmepromotie op televisie, organisatie van evenementen en muzieksamenstelling. De totale gerealiseerde gezamenlijkheidskosten in 2017 bedroegen 20 miljoen euro.

Evenals de omroepen heeft de NPO-organisatie besparingen moeten doorvoeren als gevolg van de kortingen van de kabinetten-Rutte I en Rutte II. In totaal betroffen die circa 27 miljoen euro. Voor de NPO-organisatie geldt dat de kosten van zijn activiteiten zijn toegenomen vanwege onder andere het veranderende medialandschap en de noodzakelijke investeringen in techniek, zonder dat zijn organisatiebudget is gestegen. Dat heeft ertoe geleid dat over 2018 een tekort is begroot dat ten laste van de reserves moet worden gebracht.

### Resultaten onderzoek BCG

Zoals hiervoor is aangegeven betekent dit dat er weinig vet op de botten zit wat betreft de organisatiekosten van de omroepen en de NPO-organisatie. Uit de analyse van BCG naar besparingspotentieel en haalbaarheid blijkt dat er geen laaghangend fruit is dat relatief veel oplevert en relatief gemakkelijk en op korte termijn te implementeren is.

Het maximale potentieel voor de omroepen bedraagt 5,2 miljoen euro en voor de NPO-organisatie (inclusief gezamenlijkheidsactiviteiten) 6,4 miljoen euro. De besparingsopties zijn op de volgende componenten te vinden:

(x 1.000 euro)	Omroepen	NPO-org/gez
Marketing & communicatie	2,3	3,4
ICT	2,1	1,2
Radio gezamenlijkheid	-	1,1
TV gezamenlijkheid	-	0,4
Benchmark	0,8	0,3
<b>Maximale OK-besparing</b>	<b>5,2</b>	<b>6,4</b>

Wat betreft pure efficiëntiemaatregelen is er in totaal 2,6 tot 3,7 miljoen euro aan besparingspotentieel geïdentificeerd. Dit potentieel bestaat voornamelijk uit: het ontdubbelen van programmamarketing uitgaven, meer gezamenlijk inkopen van marketing media, structureler coördineren van investeringsbeslissingen bij ICT, efficiënter werken bij gezamenlijkheidsactiviteiten voor audio en video, en efficiëntieslagen maken binnen de HR en financiële functies binnen het bestel (op basis van een benchmark tussen de omroepen en de NPO-organisatie).

Om daar bovenop nog verdere kostenbesparingen te realiseren zijn meer ingrijpende keuzes noodzakelijk. Dit zijn voornamelijk beleidskeuzes waarbij er ofwel gestopt wordt met activiteiten, ofwel maatregelen worden doorgevoerd waarbij partijen binnen het bestel op bepaalde vlakken autonomie moeten opgeven. De geïdentificeerde besparingsopties waarvoor ingrijpende keuzes noodzakelijk zijn, betreffen voornamelijk marketing en ICT. Overigens vergt de implementatie van deze opties een lange periode voor ze vruchten kunnen afwerpen<sup>4</sup>. Ook passen de besparingsopties van BCG op het gebied van marketing naar de mening van de NPO niet goed bij het veranderende medialandschap dat juist vraagt om een betere vindbaarheid van het media-aanbod. De NPO is wel

<sup>4</sup> Zo zijn er voor het realiseren van het besparingspotentieel bij ICT tijdovende processen nodig, zoals het standaardiseren van specificaties, het rationaliseren van behoeftes en het bundelen van volume in een NPO-brede inkoopcombinatie en een NPO-brede ICT-beheers- en supportorganisatie.

## 2 Opvang dalende Ster-inkomsten

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

voornemens voor 2020 verdere efficiency in de marketingbestedingen binnen de gehele publieke omroep te ontwikkelen.

### Conclusie

Vanwege voorgenoemde ingrijpende keuzes en langere implementatietijd daarvan, is besloten om 4 miljoen euro te besparen op de organisatiekosten(vergoeding) van de omroepen en 3,3 miljoen euro op de NPO-organisatiekosten, waarvan 1,3 miljoen euro op Radio gezamenlijkheidskosten.

# 3 Inzet compensatiebudget

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

De Tweede Kamer heeft de regering in een motie verzocht - nadat de NPO een plan heeft gepresenteerd - te komen tot een voorstel voor de korte termijn, waarin de tegenvallende reclame-inkomsten tot een maximum van 40 miljoen euro worden gecompenseerd. Ter voorbereiding hierop heeft het ministerie van OCW de NPO verzocht in een plan aan te geven wat er kan worden gerealiseerd indien, conform de motie, 40 miljoen euro extra ter beschikking komt. Hieronder werken wij dit plan op hoofdlijnen uit.

## 3.1 Uitgangspunten

Het uitgangspunt van de NPO bij zowel de Begroting 2019 als het plan van aanpak voor 40 miljoen euro compensatiebudget is dat we besparingen op de programmering zoveel als mogelijk willen voorkomen en dat alle prestatieafspraken moeten worden gerealiseerd.

Uitgangspunt bij de inzet van 40 miljoen euro compensatiebudget is dat de eerdere besparingsmaatregelen uit de Begroting 2019 op de overhead gehandhaafd blijven, als ook de inzet van reserves en niet-bestede middelen (zie ook bijlage 1). Het compensatiebudget moet vervolgens volledig ten goede komen aan kerntaken van de NPO.

## 3.2 Uitwerking kerntaken

### 3.2.1 Video

Indien er in 2019 34 miljoen euro compensatiebudget kan worden ingezet voor Video, zijn we in staat te voorkomen dat er komend jaar moet worden gekort op de beschikbare budgetten voor programma's. Het compensatiebudget maakt dat het beschikbare budget voor de videoprogrammering in 2019 op gelijk niveau kan blijven als in 2018 (behoudens de feitelijke daling door hogere kosten). Grote bezuinigingen op verschillende programmatitels, met vervolgens onvermijdelijk gedwongen ontslagen en verlies van talent bij omroepen en in de culturele industrie, kunnen dan worden voorkomen. Dit laat onverlet dat als gevolg van vernieuwing van de programmering sommige bestaande titels verdwijnen of een lagere frequentie krijgen. De programmatische vernieuwingsslag en de daarmee gepaarde gaande programmatische keuzes blijven dus in stand.

Belangrijk is om hier bij aan te tekenen dat de vernieuwingsagenda ook veel kansen biedt voor makers, jong talent en de creatieve industrie. De NPO kan ook blijven investeren in Nederlandse formats en producties, wat van belang is voor makers en producenten, en met het compensatiebudget kan de NPO het aandeel buitenlandse aankoop op zijn nationale netten in balans houden met de nationale producties.

De programmatische keuzes als gevolg van bezuinigingen worden voor een belangrijk deel teruggedraaid. Voor een deel worden daarbij echter ook andere keuzes gemaakt, mede omdat de schema's voor het komende seizoen al moesten worden vastgesteld met het oog op de benodigde implementatietijd van sommige titels. Met de vrijgekomen middelen kan nu echter een versterking van andere onderdelen van de programmering worden gefinancierd.

### 3 Inzet compensatiebudget

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

In het vorige hoofdstuk is het volgende overzicht gegeven van onze bezuinigingskeuzes in de Begroting 2019.

Aanbodprioriteiten (x 1.000 euro)	Keuzes tbv bezuiniging
Journalistiek	0
NL films & series	0
Muziek & kunst	-1.000
Educatie & informatie	-4.000
Documentaires	0
Kinderprogrammering	0
<b>Totaal aanbodprioriteiten</b>	<b>-5.000</b>
Overige genres (geen aanbodprioriteit, o.a. service, human interest, levensbeschouwing, sport, amusement)	-4.300
Overig <sup>1</sup> {	
Talentontwikkeling	-500
Pilots/ontwikkelkosten nieuwe formats/onvoorzien	-2.900
Dag-, zomer- en (voor)avondprogrammering	-10.200
Themakanalen	-2.600
<b>Totaal overig</b>	<b>-20.500</b>
<b>Totaal</b>	<b>-25.500</b>

<sup>1</sup> Nog niet toe te rekenen aan aanbodprioriteiten, maar landt daar uiteindelijk wel (afhankelijk van intekening/toekenning).

In de Begroting is 25,5 miljoen euro van de 62 miljoen euro budgetkorting geland bij Video. Vanuit de compensatie kan deze 25,5 miljoen euro worden aangewend voor verzachting/reparatie van bezuinigingen op bestaande programmatitels en tijdvakken en daarnaast worden ingezet voor extra versterking daarvan. De beoogde inzet van het compensatiebudget levert het volgende beeld op:

Aanbodprioriteiten (x 1.000 euro)	34 mln Compensatie video	
	Reparatie/ verzachting versterking	Resterende ambities
Journalistiek	2.900	0
NL films & series	0	2.000
Muziek & kunst	1.000	0
Educatie & informatie	4.500	0
Documentaires	0	500
Kinderprogrammering	0	0
<b>Totaal aanbodprioriteiten</b>	<b>8.400</b>	<b>2.500</b>
Overige genres (geen aanbodprioriteit, o.a. service, human interest, levensbeschouwing, sport, amusement)	3.400	0
Overig <sup>1</sup> {		
Talentontwikkeling	1.100	500
Innovatieve concepten, diensten, apparaten en ondersteuning	0	2.500
Pilots/ontwikkelkosten nieuwe formats/onvoorzien	2.000	0
Dag-, zomer- en (voor)avond-programmering	9.900	0
Themakanalen	700	0
Catch up-dienst	0	3.000
<b>Totaal overig</b>	<b>17.100</b>	<b>6.000</b>
<b>Totaal</b>	<b>25.500</b>	<b>8.500</b>
		<b>34.000</b>

<sup>1</sup> Nog niet toe te rekenen aan aanbodprioriteiten, maar landt daar uiteindelijk wel (afhankelijk van intekening/toekenning).

### 3 Inzet compensatiebudget

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

#### Reparatie/verzachting/versterking

**Reparatie** wil zeggen dat de bezuiniging volledig wordt teruggedraaid. Zo wordt de bezuiniging op de aanbodprioriteit Muziek en kunst budgettair volledig teruggedraaid. Dat geldt eveneens voor de aanbodprioriteit Educatie en informatie, met daar bovenop nog een half miljoen euro extra versterking. Op de andere aanbodprioriteiten waren geen bezuinigingen die moesten worden teruggedraaid. De aanvankelijke plannen om de dag-, vooravond- en zomerprogrammering te versoberen of zelfs helemaal te schrappen, worden voor het grootste deel teruggedraaid. Dagtelevisie is met name voor een groeiende groep ouderen in ons land een buitengewoon waardevolle dienst te zijn en ook is gebleken dat het publiek een volwaardige programmering juist ook tijdens de zomer waardeert.

**Verzachting** wil zeggen dat de bezuiniging wordt verzacht, maar niet volledig wordt teruggedraaid. Dit omdat deze voor een deel ook gerelateerd was aan programmatische keuzes met het oog op de vernieuwingsagenda. Ook is om de lineaire programmering van de hoofdkanalen bij de bezuiniging zoveel mogelijk te ontzien fors gesneden in sommige budgetten, zoals het budget van de themakanalen (-2,6 miljoen euro). Deze bezuiniging wordt verzacht door 700K euro terug te leggen op de content van deze kanalen. Dit budget wordt ingezet voor NPO Nieuws en Politiek, NPO 1 (talentontwikkeling), NPO 2 extra (kunst & cultuur en documentaires) en NPO Zappelin extra. Omdat NPO 3 extra – dat tevens een podium is voor jong talent - komt te vervallen, wordt binnen de 25,5 miljoen euro compensatie een bedrag aangemerkt voor talentontwikkeling (met name online). Daarnaast wordt de bezuiniging op experiment, pilots en ontwikkeling van nieuwe formats voor een groot deel verzacht ten behoeve van de noodzakelijke programmatische vernieuwingsslag.

Van **versterking** is sprake wanneer er bovenop teruggedraaide bezuinigingen of bovenop genres waar niet op is bezuinigd, extra middelen zijn toegekend. De middelen hiervoor worden gevonden doordat, zoals

gezegd, sommige bezuinigingen niet meer teruggedraaid kunnen worden, vanwege de implementatietijd van bepaalde titels. Een andere bron is door de voorgenomen bezuinigingen op andere genres – niet zijnde onze aanbodprioriteiten – niet helemaal terug te draaien. De vrijgekomen middelen zijn ten goede gekomen aan de aanbodprioriteit Educatie en informatie en voor een groot deel aan Journalistiek.

Het bedienen van alle Nederlanders met een sterk en gevarieerd journalistiek aanbod heeft in onze programmeerstrategie hoge prioriteit. Op de aanbodprioriteit Journalistiek (zie ook domein Opinie & Nieuws), is van meet af aan dan ook niet bezuinigd. Vanuit het compensatiebudget wordt nog extra geïnvesteerd in Journalistiek. Ons journalistieke aanbod willen we nog beter afstemmen op het mediagebruik van deze tijd (waaronder online platforms) en we willen nieuwe vormen van journalistieke storytelling (zowel lineair als online) extra mogelijk maken. Onze lineaire journalistieke programmering bereikt namelijk een steeds kleinere en voor een belangrijk deel alleen een oudere doelgroep (55+). Online nieuwsbronnen worden voor jongeren (maar in toenemende mate ook voor ouderen) steeds belangrijker. Dat vraagt om een vernieuwingsslag die de traditionele rubrieken in die zin gaan raken, dat ze zich daar deels ook naar toe moeten omvormen. Om dit mogelijk te maken is een deel van het budget voor traditionele vormen van journalistiek omgelegd. Dit budget blijft geoormerkt voor journalistieke content (zowel lineair als online), waarbij we kiezen voor programma's met journalistieke diepgang, uitblinkend in storytelling, toegankelijk en perspectief biedend, gemaakt met het publiek voor ogen en gebruikmakend van alle platforms waarop dat publiek te bereiken is.



### 3 Inzet compensatiebudget

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1 Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2 Samenvatting BCG-rapport	31

#### Resterende ambities kerntaken

Aangezien binnen de compensatie van 40 miljoen euro wordt gerekend met 34 miljoen euro voor Video kan er, na het terugdraaien van het te bezuinigen bedrag van 25,5 miljoen euro, daarnaast 8,5 miljoen euro worden ingezet voor de in de vorige paragraaf aangegeven resterende ambities waarvoor in de Begroting 2019 geen budgetruimte was (zie ook paragraaf 2.1.1).

Uit het compensatiebudget kunnen Nederlands drama met 2,0 miljoen euro en Documentaires met 0,5 miljoen euro verder worden versterkt.

Nederlands drama is een belangrijk en geliefd genre bij het publiek en blijft in ons aanbod dan ook een speerpunt waarop niet wordt bezuinigd. TV-drama vertelt verhalen die op geen enkele andere manier te vertellen zijn. In drama kunnen de makers vrij reflecteren op de werkelijkheid of een eigenzinnige reconstructie maken van een historische gebeurtenis. De NPO geeft met het omvangrijke en gevarieerde pakket Nederlands drama een impuls aan het versterken van de Nederlandse cultuur. Ook ziet de NPO een belangrijke rol voor zich weggelegd als aanjager van innovatie in Nederlands drama. Daarmee is de NPO een van de belangrijke ondersteuners van de Nederlandse creatieve industrie en een kweekvijver voor jong dramatalent. De NPO wil uitblinken in origineel Nederlandstalig drama dat onze samenleving in al zijn verscheidenheid verbeeldt. Daarmee onderscheiden we ons van de overvloed aan drama van buitenlandse aanbieders. Ons dramapakket zal nog meer gekenmerkt worden door diversiteit, een veelzijdiger inhoud en actuele onderwerpen. We kiezen voor verhalen over Nederland, verhalen die onze samenleving weerspiegelen of haar een spiegel voorhouden. We zoeken naar onalledaagse settings waarin zich bijzondere verhalen afspelen. Ons dramaportfolio is breed en gevarieerd en zowel bestemd voor een breed publiek (familiaal) als voor specifiekere doelgroepen. Extra aandacht gaat daarbij uit naar de productie van goed eigentijds drama voor jongeren. Verhalen vanuit jonge talenten met een migratieachtergrond

zullen daarin ook een plaats krijgen. De uitdaging is andere thema's en vertelvormen te bedenken die voor jongeren nieuwe werelden openleggen. We stellen ons dramapakket gezien het kijkgedrag van jongeren steeds meer platformafhankelijk samen en zullen daarvoor ook investeren in bijv. webseries. Ook oriënteren we ons op nauwere samenwerking met publieke omroepen in de landen om ons heen.

Documentaires overstijgen de dagelijkse nieuwsstroom. Ze schrijven geschiedenis in beelden, portretteren bijzondere mensen, verkennen onbekende werelden. En de kijker, aan wie deze verhalen verteld worden, laat zich meevoeren en aan het denken zetten. Documentaires zijn er voor iedereen, in een grote variatie en over een breed spectrum aan onderwerpen: over beeldende kunst, muziek, wetenschap, natuur, geschiedenis, over persoonlijke belevenissen en maatschappelijke vraagstukken, over en voor kinderen. Nederlandse documentaires staan internationaal hoog aangeschreven en worden vaak bekroond met internationale prijzen en onderscheidingen. De NPO is een belangrijke partner voor documentairemakers en onafhankelijke producenten. De ijzersterke documentairetraditie van de NPO wordt verder versterkt, waarbij het accent meer komt te liggen op verbeeldende portretterende documentaireseries. High-end series met uitgekiende vertelstructuren en nieuwe stijlvormen die de kijker op onweerstaanbare wijze het verhaal in trekken. Online wordt geïnvesteerd in shortdocs (korte character driven documentaires) en in de interactieve documentaire.

Voor Talentontwikkeling wordt een versterking van 0,5 miljoen euro mogelijk ten behoeve van het omroepbudget.

Aanstormende talenten kunnen door deze versterking – vooral online – ruimte krijgen om te experimenteren, vlieguren te maken en te verrassen met eigentijdse programmaconcepten. Getalenteerde jonge makers moeten worden gekoppeld aan ervaren makers, zodat ze elkaar over en weer met hun inzichten kunnen inspireren. Behalve de bestaande

### 3 Inzet compensatiebudget

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

projecten voor talentontwikkeling, zoals bijvoorbeeld Teledoc Campus, One Night Stand en 3Lab hebben we de ambitie extra te investeren in scouting en ontwikkeling van jong, aanstormend talent.

Voor Innovatieve online concepten van omroepen is 2 miljoen euro voorzien. Voor het faciliteren door de NPO-organisatie van de innovatieprocessen bij omroepen en voor innovatie op het gebied van toekomstige devices en ontwikkeling van diensten is in totaal 1 miljoen euro voorzien. Voor de meest noodzakelijke investeringen in de techniek van catch up-diensten, zodat onze programma's ook in de toekomst toegankelijk kunnen blijven – is 3 miljoen euro voorzien.

Het stimuleren van innovatie en het benutten van de mogelijkheden om media-aanbod aan het publiek aan te bieden via nieuwe media- en verspreidingstechnieken vormt een van de kerntaken in onze wettelijke taakopdracht. Binnen de NPO zijn er talrijke ideeën om de beleving van de kijker, luisteraar of gebruiker te verbeteren. Tegelijkertijd zijn budgetten en human resources schaars. Dit creëert de noodzaak snel meerdere aanpassings- en verbeteropties te testen op haalbaarheid en gebruikersbehoefte.

Uitgangspunt is dat omroepen de gelegenheid krijgen ideeën, al dan niet meteen gekoppeld aan een titel, te onderzoeken. Als blijkt dat het concept niet aansluit op de behoefte van de kijker/luisteraar krijgt het experiment geen vervolg. Daarnaast willen we makers aanmoedigen nieuwe wegen te bewandelen door ze de mogelijkheid te bieden vernieuwende, grensverleggende en eigentijdse online concepten te ontwikkelen. Concepten die een verhaal op een andere manier vertellen, doordat het zich bijvoorbeeld op meerdere platforms in verschillende verhaallijnen ontvouwt. Of producties waarin virtual reality of augmented reality een rol spelen, of door het verder ontwikkelen van interactieve documentaires. Ook gaat het om investeringen in innovatieve diensten en apparaten en de ondersteuning daarbij, zoals nieuwe toepassingen van apps en on demand-diensten, het doorzoekbaar maken van aanbod door

verrijking met mediadata, nieuwe interactieve elementen van het media-aanbod en voice aangestuurde content.

Investerings in de catch up-dienst zijn een belangrijke voorwaarde voor de blijvende toegankelijkheid van onze programma's. Onze programma's en de verspreiding daarvan zijn twee kanten van dezelfde medaille. Om daadwerkelijk gevonden en bekeken te worden moeten verspreidingswijze en techniek voldoen aan de standaarden die door het publiek worden verwacht. De techniek waarmee onze content bij het publiek wordt gebracht, moet vlekkeloos en gebruiksvriendelijk zijn. Dat een tv-toestel het meteen doet als het wordt aangezet, is al jaren net zo gewoon als water uit de kraan. Storingen doen zich amper voor. Voor onze on demand-platforms – of die nu stand alone of via NLZIET worden verspreid – moet dezelfde norm gelden. Het – naast de oude vertrouwde lineaire uitzendstraat – optimaal laten functioneren van deze nieuwe, maar inmiddels breed ingeburgerde distributieprocessen vereist investeringen voor o.a. stabielere streaming, het beter vindbaar maken van content, het gemakkelijker kunnen inloggen en het doen van betere aanbevelingen. Dat is belangrijk voor de NPO, maar in dezelfde mate voor onze participatie in NLZIET. Investerings in onze catch up-dienst NPO Start (Plus) komen immers direct ten goede aan beide platforms, omdat de dienst NPO Start (Plus) integraal wordt aangeleverd aan NLZIET, net zoals dat het geval is voor de andere diensten die deel uitmaken van NLZIET, i.c. RTLXL en Kijk.

### 3 Inzet compensatiebudget

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1 Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2 Samenvatting BCG-rapport	31

#### 3.2.2 Audio

Radio is gebaat bij een hoge mate van continuïteit, omdat dit de herkenbaarheid van het aanbod vergroot. Indien er in 2019 een compensatiebudget van 6 miljoen euro kan worden ingezet voor Audio, kunnen de in de Begroting 2019 opgenomen bezuinigingen op de programmering achterwege blijven en kan daarmee ook de beoogde vernieuwing worden doorgevoerd. Ook ontstaat er ruimte om de resterende ambities te realiseren. Voor de makers en het publiek zal dit goed nieuws zijn.

Concreet levert dit het volgende beeld op:

Audio (x 1.000 euro)	Bezuiniging	Reparatie bezuiniging	Resterende ambities
Hoofdzenders	-1.225	1.225	
Subkanalen	-250	250	
Nieuwe contentvormen	-2.175	2.175	
Nieuwsvoorziening	-850	850	
Crossmediale programmering			1.000
Innovatieve concepten, diensten, apparaten en ondersteuning			500
<b>Totaal</b>	<b>-4.500</b>	<b>4.500</b>	<b>1.500</b>

#### Reparatie

De eerder aangekondigde reductie van de redactionele slagkracht kan worden teruggedraaid voor zover dit zou leiden tot ongewenste verschralling van ons aanbod. Dit is met name van belang voor NPO Radio 1, de meest arbeidsintensieve radiozender uit ons zenderportfolio. Ook de voorgenomen besparing op de nieuwsvoorziening kan in zijn geheel worden teruggedraaid, waardoor de kwaliteit van de nieuwsbulletins - op diverse zenders toegesneden op de relevante doelgroep - op niveau kan blijven. Ook kan de hoeveelheid presentatie, live muziek en verdiepende items op de muziek-

zenders op een gewenst niveau worden gehouden. Dit betekent bovendien dat de stimulerende werking die onze muziekzenders hebben op het Nederlandse muziekleven in stand blijven: nieuw muzikaal talent, nieuwe muziek, festivals en onze belangrijke focus op Nederlands product krijgen onverminderd de aandacht op onze zenders en in het online-aanbod. De voorgenomen budgettaire ingrepen in het kader van doelmatigheid blijven vanzelfsprekend overeind. Deze ingrepen houden we in stand omdat we binnen het portfolio van Audio een geleidelijke verschuiving naar nieuwe contentvormen gewenst achten.

De financiële ruimte die ontstaat, kunnen we - anders dan in het scenario waarin we 4,5 miljoen euro moesten bezuinigen - gebruiken voor het realiseren van de voorgenomen vernieuwingen in het audioportfolio. Onze radiomerken ontwikkelen zich tot 360-gradenmerken, waarbij we publieke radio aantrekkelijk willen houden ongeacht waar het publiek zich bevindt en welk apparaat het gebruikt. Dat betekent dat er substantieel meer geld beschikbaar komt voor ontwikkeling van nieuwe contentvormen, zoals podcasts, oftewel non-lineaire audio, al dan niet in een serie, over een specifiek thema of onderwerp. Met het compensatiebudget krijgen de omroepen meer ruimte om nieuwe voorstellen te realiseren passend bij de betreffende audiomerken. Dit is ook van cruciaal belang om een jonge doelgroep (15-24 jaar) bij radio/audio te blijven betrekken. Succesvolle producties bij onder andere NPO FunX tonen aan dat het aanbieden van online-content naast het lineaire radiokanaal opgeteld een groot, jong publiek en in dit specifieke geval ook zeer divers publiek kan aanspreken.

### 3 Inzet compensatiebudget

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1 Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2 Samenvatting BCG-rapport	31

#### Resterende ambities

De resterende ambities rond crossmediale programmering kunnen alsnog gerealiseerd worden. We zetten deze middelen in om een impuls te geven aan crossmediale activiteiten gerelateerd aan onze radiomerknamen, zoals bij de verslaglegging rond muziekfestivals en onze eigen evenementen, waarbij we zowel lineair als online programmeren. We verwachten dat dit leidt tot extra innovatie in crossmediale formats met een belangrijke rol voor online content en ruimte voor talentontwikkeling. Dit vraagt immers van de makers van het betreffende aanbod een groot aantal en zeer diverse vaardigheden, zoals (live) presenteren op radio, voor de camera en online aanbod creëren in alle mogelijke vormen. Ook kunnen we een bescheiden budget inzetten voor de ontwikkeling van innovatieve online concepten en de ondersteuning daarbij door de NPO-organisatie, en voor de ontwikkeling van diensten en apparaten, bijvoorbeeld rondom smart speakers die een directe meerwaarde kunnen hebben voor het bereik van het programma-aanbod.

#### Relatie Domeinen en Aanbodprioriteiten



#### 3.2.3 Verdeling over domeinen

De NPO verantwoordt zich op het niveau van domeinen. Om die reden is het ook van belang om inzichtelijk te maken hoe de budgettaire keuzes bij Video en Audio hun vertaling vinden op domeinniveau.

Uit het onderstaande overzicht valt op te maken dat binnen een domein meerdere aanbodprioriteiten kunnen vallen. Zo valt bijvoorbeeld zowel de aanbodprioriteit Nederlandse films en series binnen het domein Expressie, als ook de aanbodprioriteit Muziek & Kunst.

De NPO onderscheidt drie niveaus in zijn aanbod. Op het hoogste aggregatieniveau hebben we domeinen: Nieuws, opinie, samenleving, expressie, kennis, amusement en sport. Per domein verantwoorden we ons naar overheid en publiek over bereik en waardering en over de verdeling van zendtijd en budget. Ieder van deze domeinen is samengesteld uit een aantal genres en subgenres en sommige genres vallen binnen meer dan één domein. Daarnaast hebben we een aantal aanbodprioriteiten vastgesteld. Deze aanbodprioriteiten zijn opgebouwd uit genres die soms uit één domein komen, soms ook uit verschillende domeinen.

### 3 Inzet compensatiebudget

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

#### Video

In het onderstaand overzicht is de compensatie voor Video van 34 miljoen euro in beeld gebracht voor de domeinen. Talentontwikkeling, Innovatieve online concepten en pilots/ontwikkelbudgetten zijn in een categorie Overig geplaatst, omdat de toedeling ervan in domeinen afhankelijk is van de inhoudelijke voorstellen waarmee omroepen gaan intekenen. De investering voor de catch up-dienst is in feite ondersteunend voor alle domeinen.

Uit het overzicht wordt duidelijk dat - met uitzondering van het domein Amusement - op alle domeinen bezuinigingen worden teruggedraaid of verzacht. De meeste budgetten gaan daarbij naar het domein Nieuws en opinie (8 miljoen euro), gevolgd door de domeinen Expressie (5.7 miljoen euro), Samenleving (5.5 miljoen euro) en Kennis (4.65 miljoen euro) en tenslotte door Sport (1 miljoen euro).

Aanbodprioriteiten (x 1.000 euro)	34 mln Compensatie video						
	Nieuws & opinie	Samenleving	Expressie	Kennis	Amusement	Sport	Overig
Journalistiek	2.900						
NL films & series			2.000				
Muziek & kunst			1.000				
Educatie & informatie	2.400			2.100			
Documentaires	500						
Kinderprogrammering							
<b>Totaal aanbodprioriteiten</b>	<b>5.800</b>	<b>0</b>	<b>3.000</b>	<b>2.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Overige genres (geen aanbodprioriteit, o.a. service, human interest, levensbeschouwing, sport, amusement)		2.400				1.000	
Overig { Talentontwikkeling							1.600
{ Innovatieve concepten etc.							2.500
{ Pilots/ontwikkelkosten etc.							2.000
{ Dag-, zomer- en (voor)avond-programmering	2.000	3.000	2.500	2.400			
Themakanalen	200	150	200	150			
Catch up-dienst							3.000
<b>Totaal overig</b>	<b>2.200</b>	<b>5.550</b>	<b>2.700</b>	<b>2.550</b>	<b>0</b>	<b>1.000</b>	<b>9.100</b>
<b>Totaal</b>	<b>8.000</b>	<b>5.550</b>	<b>5.700</b>	<b>4.650</b>	<b>0</b>	<b>1.000</b>	<b>9.100</b>
				<b>34.000</b>			

### 3 Inzet compensatiebudget

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

#### Audio

De verdeling over de domeinen wat betreft de inzet van de additionele 6 miljoen euro is als volgt tot stand gekomen. Er is een inschatting gemaakt van de inzet van de middelen bij de verschillende radiozenders. Bij NPO Radio 1 betreft dit met name het domein Nieuws en opinie en bij de overige zenders betreft dit met name Samenleving en Expressie, waarbij voor specifiek de subkanalen nagenoeg alleen het laatstgenoemde domein een rol speelt. Dit levert het volgende beeld op:

Audio (x 1.000 euro)	Nieuws en opinie	Samenleving	Expressie	Overig	Totaal
Hoofdzenders	525	350	350		1.225
Subkanalen			250		250
Nieuwe contentvormen	975	600	600		2.175
Crossmediale programmering	300	350	350		1.000
Innovatie rond online concepten				500	500
Nieuwsvoorziening	850				850
<b>Totaal</b>	<b>2.650</b>	<b>1.300</b>	<b>1.550</b>	<b>500</b>	<b>6.000</b>

# Bijlage 1

## Uitwerking aanpak dalende Ster-inkomsten

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

### 1 Verhoging inkomsten

Afgelopen jaar heeft EY in opdracht van de minister een rapport uitgebracht met daarin een inventarisatie van opties om de inkomsten te verhogen van de NPO. De NPO heeft op vrijwel alle opties die binnen het huidige wettelijke kader kunnen worden uitgevoerd door NPO/omroepen actie ondernomen om inkomsten te verhogen. Voor 2019 acht de NPO-organisatie voor deze opties tussen 0,9 miljoen euro en 8,5 miljoen euro aan extra inkomsten reëel, waarbij in de Begroting rekening is gehouden met 6 miljoen euro in 2019.

#### Distributievergoeding

Op dit moment lopen de onderhandelingen met zowel Ziggo als KPN. De NPO zet er op in dat distributeurs een faire prijs gaan betalen voor de content van de NPO; een prijs die hoger zal zijn dan de huidige. Vanwege het feit dat de onderhandelingen nog lopen is niet met zekerheid te stellen wat de uitkomst zal zijn. Vooralsnog wordt er vanuit gegaan dat de distributeurs stapsgewijs de gevraagde faire prijs gaan betalen, en wordt door de NPO gerekend met een groei van de inkomsten.

#### Verkoop ready made's en formats

In oktober 2017 heeft de NPO-organisatie samen met de omroepen een coöperatie opgericht (Dutch Core) die mede tot doel heeft ready made's te verkopen in Nederland (experiment tot januari 2020) en - als daartoe wordt besloten in november 2018 - in het buitenland. Dutch Core presteert in 2018 m.b.t. ready made sales binnenland conform verwachting EY (verwachting: 500k tot 1 miljoen euro). Voor 2019 wordt m.b.t. ready made sales de inschatting van EY overgenomen (verwachte extra inkomsten 2019: 0,1 tot 0,9 miljoen euro). Inkomsten uit deze optie zullen naar de omroepen gaan die deze inkomsten inbrengen ten behoeve van de programmering.

In november 2018 besluiten omroepen en NPO-organisatie of de business case voor gezamenlijke verkoop van formats door Dutch Core voldoende

perspectief biedt. De vraag daarbij is in hoeverre de investeringen die met de activiteit samenhangen kunnen worden terugverdiend. Wanneer de verkoop van formats zou starten is het niet de verwachting dat in 2019 het volledige door EY geschatte potentieel (per 2022) wordt gerealiseerd. Om voorgaande redenen wordt de verwachting van EY (0,5 tot 2,3 miljoen euro) aangepast (verwachte extra inkomsten 2019: 0 tot 1 miljoen euro). Inkomsten uit deze optie zullen naar de omroepen gaan, die eveneens ten goede komen aan de programmering.

#### Sponsoring

Sponsorinkomsten kunnen worden verhoogd door actiever en meer programma's binnen de toegestane regelgeving (sport, educatie en cultuur) te laten sponsoren. Daarnaast kan door middel van een intensievere sponsorwerving de efficiency worden vergroot. De NPO-organisatie heeft - alvorens daarin stappen te ondernemen en kosten te maken - in 2018 onderzoek laten doen door Dolfine Consultancy naar de mate waarin extra inkomsten uit sponsoring kunnen worden verwacht. Uit het onderzoek van Dolfine blijkt dat extra inkomsten realistisch zijn. De eerdere inschatting van EY wordt daarom voor 2019 overgenomen (verwachte extra inkomsten 2019: 0,8 tot 1,6 miljoen euro). Inkomsten uit deze optie zullen naar de omroepen gaan en worden door de omroepen ingebracht voor de programmering.

#### Opties waar geen extra inkomsten van worden verwacht

De NPO-organisatie heeft door Dolfine Consultancy ook onderzoek laten doen naar de mate waarin extra inkomsten uit merchandising kunnen worden verwacht. Uit dit onderzoek blijkt dat extra inkomsten niet realistisch zijn en dat de eerdere inschatting van EY (0,1-1,5 miljoen euro) op dit punt dus niet kan worden overgenomen. Om deze reden neemt de NPO geen additionele initiatieven in 2019.

Er werden door EY geen additionele inkomsten verwacht op het gebied van T-vod en organisatie van grote concerten en overige evenementen. De NPO

## Bijlage 1 Uitwerking aanpak dalende Ster-inkomsten

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

November 2018

Door op de hoofdstuknaam te klikken, gaat u direct naar het bewuste hoofdstuk.

ziet op dit moment geen reden af te wijken van de inschatting van EY en neemt daarom m.b.t. deze optie vooralsnog geen additionele initiatieven in 2019.

### Status inkomsten opties door Ster

De NPO heeft met Ster ook verkend welke mogelijkheden Ster kan benutten om de daling van reclame-inkomsten op te vangen met extra inkomstenmogelijkheden. De NPO heeft met betrekking tot de opties die volgens het door OCW afgelopen jaar ingestelde onderzoek van EY binnen het huidige wettelijke kader kunnen worden uitgevoerd door Ster de verwachting, dat in 2019 tussen 9,4 miljoen euro en 14,7 miljoen euro aan extra inkomsten kan worden gerealiseerd, met name op digitaal gebied. Dit staat dus los van de verwachte Ster-inkomsten op radio en tv die vanzelfsprekend op zichzelf kunnen meevallen of tegenvallen. De begroting van Ster wordt later dit jaar door hen gepresenteerd.

Deze verwachting aan extra inkomsten is gebaseerd op de analyse van EY in combinatie met de inschatting welke opties in 2019 al kunnen worden uitgevoerd door Ster. De mate waarin Ster het EY-potentieel voor deze opties daadwerkelijk realiseert kan de NPO ten dele beïnvloeden. De NPO kan ruimte voor Ster reserveren zodat Ster de ruimte kan verkopen aan adverteerders. Op de mate waarin Ster deze ruimte verkoopt (Q) en de prijs die Ster hiervoor krijgt (P) heeft de NPO in het kader van haar onafhankelijkheid van commercie geen invloed.

Voor een deel van de extra inkomsten (namelijk voor de optie reclame op YouTube), gaat de NPO ervan uit dat de minister nog formeel bevestigt dat aanwezigheid op YouTube onder de hoofdtaak mogelijk is, waardoor ook Ster-reclame op YouTube mogelijk wordt. Voorzichtigheidshalve wordt aangehouden dat dit de tweede helft van 2019 het geval is.

De NPO verwacht dat een aantal andere EY-opties na 2019 opnieuw voor extra inkomsten kunnen zorgen. Het is op dit moment echter nog niet

mogelijk hiervan een realistische inschatting te geven, met name omdat veel van die opties afhankelijk zijn van de omroepen, Ster (en adverteerders) maar ook van derden, zoals distributeurs of instanties die kijk- en luistermetingen uitvoeren, zoals SKO.

## 2 Inzet niet-bestede middelen

Om de budgetkorting op te vangen, zal de NPO erop sturen een deel van de beschikbare middelen voor 2018 in te zetten voor de budgetkorting in 2019. De volgende posten zullen voor 2019 worden ingezet voor in totaal 17 miljoen euro:

• Budget kwaliteitsimpuls	6,0 miljoen euro
• NPO-brede inkomsten	7,0 miljoen euro
• Inzet overgedragen reserves	4,0 miljoen euro

In de NPO-begroting 2018 heeft de NPO aangegeven de komende jaren vanaf 2019, onder de noemer kwaliteitsimpuls, eenmalig 12,3 miljoen euro extra te willen investeren in drama. Vanwege de aankomende budgetverlaging is het niet mogelijk deze (extra) investering te realiseren. In 2019 (en 2020) zal de NPO dit gereserveerde bedrag eenmalig inzetten voor de budgetkorting.

NPO-brede inkomsten, zoals kabelinkomsten en rechtenvergoedingen worden ingezet ten behoeve van de programmering. De toegenomen inkomsten uit 2018 (en eerder) worden ingezet om de budgetkorting in 2019 op te vangen. Van het beschikbaar gestelde budget voor het NPO-fonds in 2017/2018 is niet alles besteed. Ook dit bedrag zal worden aangewend voor de budgetkorting.

De omroepen dienen een surplus van de, door de raad van bestuur maximaal gestelde hoogte van, mediareerves over te dragen aan de NPO-organisatie. De verwachte overgedragen reserves eind 2018 ad 4 miljoen euro zullen



## Bijlage 1 Uitwerking aanpak dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1 Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2 Samenvatting BCG-rapport	31

al worden ingezet voor het opvangen van de budgetkorting. De komende maanden zal echter duidelijk moeten worden in hoeverre de verwachte overgedragen reserves worden behaald.

### 3 CoBO/BVN

Voor 2019 en verder zal het beschikbare budget voor CoBO worden verlaagd. Dit gebeurt zonder dat dit ten koste gaat van de Prestatieovereenkomst en het filmbeleid. Structureel zal de raad van bestuur bijdrage voor Telescoopfilms ad 0,9 miljoen euro worden stopgezet en incidenteel zal de algemene bijdrage met 1,8 miljoen euro worden verlaagd in 2019. Per saldo betekent dit dat het CoBO in 2019 eigen vermogen inzet om de bijdragen te kunnen blijven financieren. Ultimo 2016 bedroegen de bestemmingsreserve van het CoBO 15,6 miljoen euro en de liquide middelen 48,1 miljoen euro. Het budget voor BVN wordt naar rato van de totale kortingsmaatregel voor 2019 verlaagd en bedraagt 0,3 miljoen euro. Daarbij blijft echter wel de wereldwijde dekking van BVN gegarandeerd. BVN wordt gefinancierd met OCW-budget, een bijdrage van de NPO-organisatie en de Vlaamse regering.

### 4 Inzet (media)reserves

Naast de aangekondigde korting van het budget ad 62 miljoen euro moet rekening worden gehouden met een kostenstijging in 2019 vanwege onder andere prijs- en loonindex. Om deze kostenstijging op te vangen zou normaliter het beschikbare budget voor 2019 met 27 miljoen euro zijn toegenomen. Daarnaast kost het tijd om besparingsmaatregelen door te voeren, waardoor het kostenniveau nog niet per direct lager zal zijn. Deze kosten(stijging) dienen (dient) nu door zowel de omroepen als de NPO-organisatie, naast voorgenoemde budgetkorting, te worden opgevangen. Tevens zullen als gevolg van de bezuiniging op de programmering en de overhead frictiekosten ontstaan vanwege onder andere (tussentijds)

opzeggen van contracten, leegstand, aangegane verplichtingen, etc.. De Mediawet geeft aan dat in geval van een wijziging van het budget de minister de schade zal vergoeden die de landelijke publieke mediadienst lijdt doordat hij in vertrouwen op het eerder vastgestelde bedrag anders heeft gehandeld dan hij met inachtneming van het gewijzigde bedrag zou hebben gedaan. De NPO behoudt zich uitdrukkelijk alle rechten voor ten aanzien van deze vordering, want bij het schrijven van dit plan van aanpak is de omvang van deze schade nog onduidelijk.

Vanwege voorgenoemde kostenstijgingen en doorlopende kosten ontstaan verliezen die incidenteel worden opgevangen door inzet van (media) reserves. Het is nog niet duidelijk hoeveel deze verliezen exact bedragen. In de Begroting is hiervoor een aanname gedaan. Zo heeft het tekort ad 13,6 miljoen euro op de programmering te maken met een indexatie ad 2,4% (CPI) op het kostenniveau 2018, is het tekort op de organisatiekosten en NPO-organisatie ad 6 miljoen euro gelijk aan de besparingsmaatregel op overhead (vanwege doorlopende kosten) en wordt een inzet uit reserves ad 1,8 miljoen euro bij het CoBO verwacht. Per saldo betekent dit een totaal negatief resultaat van circa 21,4 miljoen euro in 2019.

#### Ontheffing

De reserves voor media-aanbod bij de omroepen zijn bedoeld voor de verzorging van het media-aanbod<sup>5</sup> en zullen worden ingezet waar het maken van programma's leidt tot exploitatietekorten in enig jaar. Daarnaast zijn de (media)reserves voor de omroepen van belang voor een gezonde financiële huishouding en solvabiliteit. Dat geldt zeker voor taakomroepen, aspirant-omroepen en Omroep MAX, omdat zij niet tot nauwelijks over verenigingsopbrengsten beschikken om in te zetten voor de programmering. Op basis van artikel 2.174 MW, tweede lid, mag het totaal van de gereserveerde gelden in een kalenderjaar tien procent van de uitgaven van de NPO bedragen.

5 Conform artikel 2.149 wordt het budget beschikbaar gesteld voor de verzorging van het media-aanbod. Daarmee worden ook de indirecte c.q. organisatiekosten bedoeld.

## Bijlage 1 Uitwerking aanpak dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

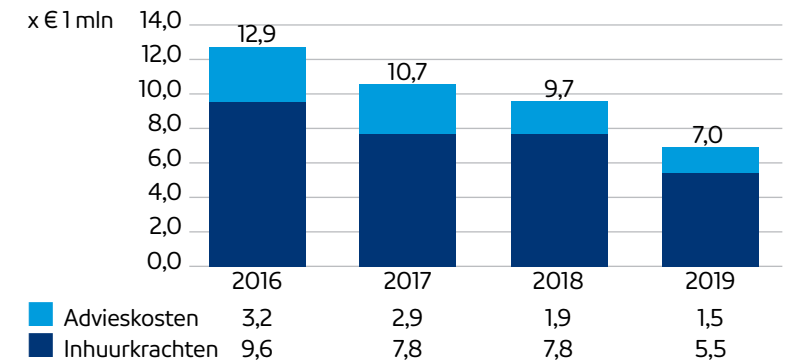
In vergelijking heeft ook OCW een Algemene Media reserve (AMr) die bestemd is om dalende inkomsten op te vangen, om bij te dragen in reorganisatiekosten en om financiering aan te houden voor een rekening-courant functie.

Conform artikel 2.176, tweede lid MW kan de minister aan de NPO ontheffing verlenen voor het inzetten van de mediareerves in een volgend boekjaar. Gelet op het bovenstaande heeft de raad van bestuur in de Begroting ontheffing gevraagd voor het geval mediareerves uit 2017 niet in 2018 zullen worden ingezet, zodat deze kunnen worden ingezet in 2019. Indien in de loop van 2019 blijkt dat de NPO is staat is de kostenstijgingen en doorlopende kosten op te vangen, waardoor niet alle (media)reserves worden ingezet, zal de NPO bij het indienen van de Begroting 2020 opnieuw ontheffing vragen.

### 5 Externe inhuur

Externe inhuur is een post die geen separaat onderdeel vormt van de Begroting van de NPO, maar alleen van de interne begrotingen en verantwoording van de NPO-organisatie en individuele omroepen. Het HFV schrijft niet voor dat de externe inhuurkosten worden verantwoord in de jaarrekeningen van de omroepen, maar alleen in de interne verantwoordingsdocumenten. Daarom is het niet mogelijk inzage te geven in deze kosten voor de omroepen als geheel.

De NPO-organisatie zelf rapporteert kosten voor externe inhuur al een aantal jaren in zijn jaarrekening. Onderstaande grafiek geeft de ontwikkeling van de inhuur en advieskosten van de NPO-organisatie weer. De jaren 2016 en 2017 zijn in overeenstemming met de jaarrekening van NPO-organisatie en voor 2018 en 2019 is een prognose opgenomen.



Onder inhuurkosten wordt verstaan het tijdelijk inhuren van personeel waarbij de uit te voeren werkzaamheden worden aangestuurd door de NPO. Hiermee ontstaat een inspanningsverplichting om een bepaald resultaat te behalen. Daarentegen wordt er bij een adviesopdracht een afspraak gemaakt over het te behalen resultaat, waarbij het op te leveren product centraal staat.

## Bijlage 1 Uitwerking aanpak dalende Ster-inkomsten

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1 Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2 Samenvatting BCG-rapport	31

Om uitvoering te geven aan de ambities en om de NPO-organisatie aan te laten sluiten bij het veranderende medialandschap, zijn tot en met 2016 diverse projecten en werkzaamheden gestart. Zoals te zien is in bovenstaande grafiek dalen de kosten vanaf 2016, omdat deze projecten en werkzaamheden worden afgerond, waardoor de kosten vanaf dat moment afnemen en worden overgenomen in de reguliere organisatie (middels vaste activa en personeel). Daarbij gaat het onder andere om de volgende projecten en werkzaamheden:

- Vernieuwen van de uitzendstraat.
- Ontwikkelen van een strategie rondom big data en online navigatie.
- Advies om NPO-organisatie toekomstbestendig te maken.
- Implementeren van een nieuw financieel systeem.
- Samenbrengen, vernieuwen en verhuizen van de radiostudio's van NPO Radio 1 en NPO Radio 4 naar een leegstaand deel in het gebouw van NPO.
- Ontwikkelen pitchmodule, waardoor het conform de Mediawet voor externe producenten mogelijk is programma-ideeën direct bij de NPO-organisatie onder de aandacht te brengen.
- Opstarten coöperatie voor rechtenmanagement en exploitatie (Dutch Core)
- Verbeteren on demand-platform.
- Opstarten wettelijke taak sturing op doelmatigheid.
- Oprichten NPO-fonds voor het stimuleren van hoogwaardige dramaproducties, documentaires en talentontwikkeling bij de publieke omroep, uitgezonden en geplaatst via radio, televisie en online. Het NPO-fonds is opgericht vanwege het wegvallen van het Mediafonds.
- Advies met betrekking tot de wetswijziging omtrent Vennootschapsbelasting.

Daarnaast is in 2016 besloten diverse taken met betrekking tot online activiteiten bij radio niet langer decentraal bij omroepen te beleggen, maar centraal bij de NPO-organisatie. Medewerkers van omroepen worden

ingehuurd om een centrale c.q. gezamenlijke taak bij de NPO-organisatie uit te oefenen. Bij de NPO-organisatie heeft deze verschuiving tot gevolg dat de inhuurkosten hoger zijn, terwijl voor het publieke bestel in zijn geheel er geen sprake van verhoging is.

Er wordt beoogd zo efficiënt en effectief mogelijk te werk te gaan, waarbij het streven is de diverse rollen te laten vervullen door eigen mensen. Echter, specialistische kennis voor specifieke taken van de NPO-organisatie is niet altijd binnen de eigen organisatie beschikbaar of daarvoor te werven. De NPO-organisatie is een relatief kleine organisatie die niet alle specialismen kan en wil opbouwen in de eigen organisatie. Uit oogpunt van efficiency kiest de NPO-organisatie daarom voor inhuur van kennis als die tijdelijk nodig is. Ook blijkt de praktijk weerbarstig en de NPO-organisatie is net als alle andere werkgevers afhankelijk van beschikbaarheid op de arbeidsmarkt. Vanwege krapte op de arbeidsmarkt, de daarmee gepaard gaande opwaartse druk op beloningen en een snel veranderend medialandschap is met name op het gebied van ICT een flexibele schil opgebouwd. Sinds 2018 is het streven vacatureruimte niet langer in te laten vullen door externen en wordt beoordeeld of afbouw van de flexibele schil mogelijk is. Bij het doorvoeren van deze beweging vormt de krapte op de arbeidsmarkt een uitdaging.

## 6 Transparantie

Het HFV is een ministeriële regeling op grond van artikel 2.172, derde lid, van de Mediawet 2008. Deze wettelijke bepaling houdt in dat bij ministeriële regeling nadere regels kunnen worden gesteld aan de inhoud en inrichting van de jaarrekening en daarmee de verantwoording. Op basis van het HFV maakt de NPO jaarlijks een Financiële Terugblik die als bijlage bij de kamerbrief over de mediabegroting wordt verstrekt. De NPO streeft ernaar deze Financiële Terugblik met ingang van 2018, tezamen met het jaarverslag van de NPO-organisatie, openbaar te maken.

## Bijlage 1 Uitwerking aanpak dalende Ster-inkomsten

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

In de Financiële Terugblik wordt inzage gegeven in de samengevoegde exploitatierekening van de gehele publieke omroep, waarbij onderscheid wordt gemaakt in programmakosten, organisatiekosten, neven- en verenigingsactiviteiten en kosten van de NPO-organisatie. Op bestuurlijk, organisatorisch en fiscaal terrein is tussen de omroepen en de NPO-organisatie geen sprake van een juridische entiteit. Waarderingsgrondslagen kunnen op verschillende manieren worden opgevat, waardoor de resultaatbepaling niet uniform is opgesteld. Hierdoor kan de Financiële Terugblik niet worden geïnterpreteerd als een geconsolideerde financiële verantwoording met uniform opgestelde grondslagen. Er kan dus ook geen accountantscontrole plaatsvinden; het is slechts een rapport van bevindingen.

Wel worden in de Financiële Terugblik de totale programmakosten per aanbodkanaal en domein<sup>6</sup> verantwoord. Voor de samenstelling van de Financiële Terugblik is NPO afhankelijk van de informatieaanlevering van de omroepen. Voor 2017 ziet dit er als volgt uit:

Domein	Radio					Totaal Radio
	NPO Radio 1	NPO Radio 2	NPO 3FM	NPO Radio 4	NPO Radio 5	
Nieuws en opinie	29.136	758	2.179	963	1.044	34.080
Sport	2.020	0	0	0	0	2.020
Samenleving	2.404	4.407	1.627	230	3.220	11.888
Kennis	1.948	205	0	0	935	3.088
Expressie	1.920	2.841	3.355	7.934	956	17.006
Amusement	0	0	219	0	54	273
<b>Totaal</b>	<b>37.428</b>	<b>8.211</b>	<b>7.380</b>	<b>9.127</b>	<b>6.209</b>	<b>68.355</b>

<sup>6</sup> Op de NPO-site (organisatie\Openbare documenten\Besluiten en publicaties\Regelingen en besluiten) wordt in het document Crossmediale Content Classificatie (CCC), Informatie, Cultuur, Educatie en Amusement (ICEA) en wegingscriteria - versie nov 2017 een definitie gegeven van domeinen.

## Bijlage 1 Uitwerking aanpak dalende Ster-inkomsten

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

(x 1.000 euro)	Televisie				
	Domein	NPO 1	NPO 2	NPO 3	Zapp(elin)
Nieuws en opinie	58.754	52.673	4.535	2.845	<b>118.807</b>
Sport	64.378	5.072	8.239	0	<b>77.689</b>
Samenleving	31.608	35.015	17.133	5.738	<b>89.494</b>
Kennis	25.400	29.563	17.717	23.876	<b>96.556</b>
Expressie	35.300	29.916	34.673	18.926	<b>118.815</b>
Amusement	8.641	0	5.433	5.912	<b>19.986</b>
Bijzondere kosten	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Totaal</b>	<b>224.081</b>	<b>152.239</b>	<b>87.730</b>	<b>57.297</b>	<b>521.347</b>

(x 1.000 euro)	Overig media-aanbod
Nieuws en opinie	12.823
Sport	149
Samenleving	11.327
Kennis	7.794
Expressie	10.879
Amusement	2.024
Bijzondere kosten	0
<b>Totaal</b>	<b>44.996</b>

De Financiële Terugblik kan worden verrijkt door verdere inzage te geven in de organisatiekosten (zie ook onderverdeling in paragraaf 2.3.1) en externe inhuur voor de gehele publieke omroep (zie paragraaf 2.3.2). Daarbij kan het echter wel noodzakelijk zijn dat het HFV moet worden aangepast. De NPO zal dit verder bespreken met OCW.

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

## 7 Prestatieovereenkomst

Uitgangspunt in de Begroting 2019 is dat alle prestatieafspraken nagekomen worden en besparingen hier dus geen betrekking op hebben. Hieronder voor de volledigheid een overzicht van de afspraken in de Prestatieovereenkomst die direct betrekking hebben op de programmering en die niet geraakt worden door bezuinigingen en gerealiseerd zullen worden:

- De NPO borgt vanaf 2017 jaarlijks een budget van 16,6 miljoen euro voor het NPO-fonds voor kwalitatief hoogwaardig Nederlands drama, documentaires en talentontwikkeling.
- De NPO coproduceert jaarlijks minimaal 16 speelfilms.
- De NPO coproduceert jaarlijks minimaal twee Telescoopfilms.
- De NPO coproduceert jaarlijks minimaal zes Telefilms.
- De NPO borgt jaarlijks een budget van minimaal 12 miljoen euro voor levensbeschouwelijk aanbod op televisie, verdeeld over de verschillende levensbeschouwelijke hoofdstromingen in Nederland.
- NPO zal daarnaast ruimte en budget vrijmaken voor brede levensbeschouwelijke programmering en maakt afspraken met omroepen die levensbeschouwelijke programma's op televisie verzorgen.
- De NPO maakt jaarlijks minimaal 25 pilots.
- De NPO programmeert jaarlijks minimaal 30 nieuwe televisietitels.

# Bijlage 2

## Samenvatting onderzoek BCG

1. Inleiding	3
2. Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1 Kerntaken	5
2.1.1 Video	6
2.1.2 Audio	8
2.1.3 Resterende ambities video en audio	10
2.2 Organisatiekosten	11
3. Inzet compensatiebudget	14
3.1 Uitgangspunten	14
3.2 Uitwerking kerntaken	14
3.2.1 Video	14
3.2.2 Audio	19
3.2.3 Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	
Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	
Samenvatting BCG-rapport	31

### Opdracht: hoe en in welke mate kan bezuinigd worden op organisatiekosten?

**Aanleiding:** een mogelijke toekomstige korting van meer dan €60mln op de NPO-begroting. Het Ministerie van OCW ziet zich geconfronteerd met tegenvallers met betrekking tot de beschikbare middelen voor de publieke omroep

- De reclame-inkomsten van de Stichting Etherreclame (Ster) uit traditionele televisie en radio dalen sterk
- De mogelijkheden om vanuit de Algemene Mediareserve (AMr) deze daling op te vangen, zijn beperkt. Voor 2018 kunnen de dalende reclame-inkomsten nog worden opvangen vanuit de AMr, maar vanaf 2019 is dit niet meer het geval.

In dat licht heeft het Ministerie aangekondigd dat de wettelijk gegarandeerde vloer in het budget van de landelijke publieke omroep met ingang van 2019 €740mln zal bedragen, wat een mogelijke korting van meer dan €60mln impliceert

- Het definitieve bedrag wordt vastgesteld in de Rijksbegroting 2019

**Opdracht: bezuinigen op organisatiekosten.** In het licht van deze mogelijke korting verkent de NPO met de omroepen mogelijkheden om inkomsten te vergroten en kosten te verlagen. Om vooral zo min mogelijk de kwaliteit van de programmering te schaden, willen NPO en omroepen vaststellen welke bezuinigingen te realiseren zijn op de organisatiekosten. De opdracht van dit onderzoek luidt:

- Hoe en in welke mate kan bezuinigd worden op organisatiekosten?
- Welk organisatiekostenniveau is minimaal noodzakelijk voor respectievelijk omroepen en de NPO-organisatie voor hun bedrijfsvoering en om te kunnen voldoen aan ieders (wettelijke) taken?
- Hoe kan de verdeling van de kostenbesparing plaatsvinden?
- Hoe kunnen overheadcategorieën in gezamenlijkheid en shared services bijdragen aan de bezuinigingsdoelstellingen, waarbij activiteiten op het gebied van profilering in dienst van externe pluriformiteit door de omroepen gewaarborgd blijven?

**Uitgangspunt: het huidige bestel.** Een belangrijk uitgangspunt voor dit onderzoek is dat kostenbesparingen gezocht worden binnen de context van het huidige bestel. Belangrijk om daar bij op te merken is echter dat de opzet van het bestel een risico op inefficiëntie met zich mee brengt. Als de publieke omroep één organisatie zou zijn, zouden veel zaken wellicht anders georganiseerd zijn, met efficiëntiekansen als gevolg. Deze opdracht gaat er echter vanuit dat het bestel een gegeven is.

## Bijlage 2 Samenvatting onderzoek BCG

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

### Sinds 2011 aanzienlijke efficiëntieslag gemaakt, geen laaghangend fruit (meer), slechts €3-4mln aan 'puur' efficiëntiepotentieel

In het licht van de mogelijke korting van meer dan €60mln op de NPO-begroting, heeft NPO aan BCG gevraagd te onderzoeken hoe en in welke mate bezuinigd kan worden op kosten die niet direct relateren aan de programmering. In dit onderzoek is een analyse gemaakt van organisatiekosten bij omroepen, kosten van ondersteunende activiteiten bij NPO, gezamenlijkheidskosten en onverdeelde kosten.

Sinds het BCG efficiëntieonderzoek in 2011 zijn er aanzienlijke stappen gezet op het gebied van efficiëntie, wat met name bij de fusieomroepen zichtbaar is. Tegelijkertijd zetten een aantal trends opwaartse druk op de organisatiekosten. Omdat kijk- en luistergedrag vluchtiger wordt stijgt de druk om meer titels te produceren, met kortere looptijd en een kortere aanlooptijd. Daarnaast blijven de verantwoordingseisen binnen het bestel stijgen, en heerst er toenemende krapte op de arbeidsmarkt.

Ondanks deze aanhoudende trends slagen de omroepen er in om de totale werkelijke organisatiekosten te dekken uit het daarvoor vastgestelde normbedrag van 15,1% van het totale budget. Dit is een aanzienlijke vooruitgang t.o.v. de situatie in 2011. Voor de NPO organisatie is er geen sprake van een 'normbedrag'. De werkelijke kosten voor de NPO organisatie zijn weliswaar de afgelopen jaren gestegen, maar deze stijging is grotendeels te verklaren door activiteiten als gevolg van nieuwe verantwoordelijkheden.

Al met al betekent dat er weinig "vet op de botten" zit wat betreft de organisatiekosten. Uit de analyse van besparingspotentieel en haalbaarheid blijkt dat er geen "laaghangend fruit" is. Er lijken geen besparingsopties (meer) te zijn die relatief veel opleveren en relatief gemakkelijk en op korte termijn te implementeren zijn.

Wat betreft 'pure' efficiëntie maatregelen is er slechts €2,6-3,7mln aan aanvullend potentieel geïdentificeerd. Dit potentieel bestaat voornamelijk uit: het ontdebelen van programmamarketing uitgaven (€0,4mln), meer gezamenlijk inkopen van marketing media (€0,0-0,6mln), structureler coördineren van investeringsbeslissingen bij ICT (€0,5mln), efficiënter werken bij gezamenlijkheidsactiviteiten voor audio en video (€0,7-1,1mln), en efficiëntieslagen maken binnen de HR en financiële functies binnen het bestel (€1,0-1,1mln).



## Bijlage 2 Samenvatting onderzoek BCG

1.	Inleiding	3
2.	Opvang dalende Ster-inkomsten	4
2.1	Kerntaken	5
2.1.1	Video	6
2.1.2	Audio	8
2.1.3	Resterende ambities video en audio	10
2.2	Organisatiekosten	11
3.	Inzet compensatiebudget	14
3.1	Uitgangspunten	14
3.2	Uitwerking kerntaken	14
3.2.1	Video	14
3.2.2	Audio	19
3.2.3	Verdeling over domeinen	20
Bijlage 1	Uitwerking Opvang dalende Ster-inkomsten	23
Bijlage 2	Samenvatting BCG-rapport	31

### Voor verdere besparingen zijn ingrijpende keuzes noodzakelijk, voornamelijk op het gebied van Marketing en ICT

Om daar bovenop nog verdere kostenbesparingen te realiseren zijn meer ingrijpende keuzes noodzakelijk. Dit zijn voornamelijk beleidskeuzes, waarbij er ofwel gestopt wordt met activiteiten die nu wel nog gebeuren, ofwel maatregelen worden doorgevoerd waarbij partijen binnen het bestel op bepaalde vlakken autonomie moeten opgeven.

De geïdentificeerde besparingsopties waarvoor ingrijpende keuzes noodzakelijk zijn, betreffen voornamelijk op Marketing en ICT

- Door duidelijke beleidskeuzes te maken over marketingeffectiviteit is een besparing van tot €6,0-8,0mln mogelijk, afhankelijk van het gekozen scenario. Deze besparing vloeit voornamelijk voort uit het stopzetten van bepaalde typen marketing, zoals TV net marketing aan de kant van NPO en omroepmarketing aan de kant van de omroepen. Om dit potentieel te realiseren is een ingrijpende herziening van de marketingstrategie nodig.
- Door ICT inkoop en beheer verdergaand te consolideren, harmoniseren en rationaliseren binnen het bestel als geheel is een besparing tot -€3,3mln mogelijk, afhankelijk van het gekozen scenario. Deze besparing wordt voornamelijk gedreven door het standaardiseren van specificaties, het rationaliseren van behoeften, het bundelen van volume bij inkoop en het consolideren van alle ICT beheer en support in één gezamenlijke organisatie. Om dit potentieel te realiseren is vergaande centralisatie nodig. Wij voorzien dat een aanzienlijk implementatietijd (tot 5 jaar) en -inzet benodigd is.
- Daarnaast is er door online redactie (web en social) en opleidingen bij audio enkel in gezamenlijkheid te doen, een additionele besparing tot €0,7mln mogelijk. Om dit potentieel te realiseren zijn wel harder afdwingbare keuzes binnen het bestel nodig.

Al met al betreffen dit meer ingrijpende keuzes, waar zowel een belangrijk beleidskeuzep proces aan voorafgaat, alsmede een langere implementatietijd op volgt om het potentieel te kunnen realiseren. Dit laatste geldt voornamelijk voor de mogelijke besparingen op ICT. Het totale potentieel van deze meer ingrijpende keuzes kan pas op een termijn van vier tot vijf jaar gerealiseerd worden.