



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Efficiëntieonderzoek Landelijke Publieke Omroep

Eindrapportage

Hilversum, 31 augustus 2011

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Aanbiedingsbrief

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Hare excellentie mevrouw J.M. van Bijsterveldt-Vliegenthart
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag

Datum: 31 augustus 2011

Betreft: Aanbieding eindrapportage BCG-onderzoek Landelijke Publieke Omroep

Hooggeachte mevrouw Van Bijsterveldt-Vliegenthart,

Als bijlage bij deze brief bied ik u met genoegen de eindrapportage aan van het onderzoek dat The Boston Consulting Group (BCG) in uw opdracht in maart gestart is naar de mogelijkheden voor efficiëntieverbetering bij de Landelijke Publieke Omroep.

In deze eindrapportage geven wij een overzicht van het door ons geïdentificeerde besparingspotentieel van efficiënter werken, minder bureaucratie bij de Raad van Bestuur (de bestuursorganisatie NPO) en fusies van omroepen. In overeenstemming met uw opdracht hebben wij in het onderzoek zowel de overhead als het primaire proces diepgaand op efficiëntie geanalyseerd. Daarnaast bieden wij een blik op de implementatie van de door ons voorgestelde besparingsmaatregelen.

De belangrijkste uitkomst van ons onderzoek is dat de Landelijke Publieke Omroep in 2015 in staat is om een bedrag van tussen €120mln en €135mln te besparen door efficiëntiemaatregelen, terwijl de kwaliteit van de programmering op hetzelfde niveau blijft. Deze besparing vereist dat belangrijke veranderingen plaatsvinden in de wijze waarop de NPO en de omroepen hun overhead organiseren, in de samenstelling van de programmaschema's en in de wijze waarop omroepen hun primaire processen uitvoeren.

De voorgenomen reductie van het aantal omroepen is een noodzakelijke voorwaarde voor de realisatie van de door ons voorgestelde maatregelen en de daaruit voortvloeiende besparingen.

In aanvulling op onze tussenrapportage van 23 juni 2011 presenteren wij in deze eindrapportage een blik op de implementatie van de door ons voorgestelde besparingsmaatregelen. Hierin geven wij aan met welke fasering deze maatregelen kunnen worden gerealiseerd, schatten wij de frictiekosten in die gepaard gaan met uitvoer van de maatregelen, geven wij een visie op besturing van complexe gezamenlijkheids-trajecten zoals huisvesting, en doen we een aantal suggesties voor optimalisatie van randvoorwaarden zoals de interne financieringssystematiek.

Ten slotte is het belangrijk om op te merken dat ten opzichte van de tussenrapportage het totale besparingspotentieel ongewijzigd is gebleven. Nader onderzoek op basis van nieuw feitenmateriaal heeft er wel toe geleid dat binnen het besparingspotentieel van radio een herallocatie vanuit de NTR richting de omroepverenigingen heeft plaatsgevonden (met een omvang € 0.9 mln). Verder zijn op basis van nieuwe inzichten enkele minimale, vooral tekstuele, wijzigingen aangebracht.

In de bijlage vind u onze eindrapportage met daarin de bovengenoemde elementen. Wij hopen dat we hiermee de vraagstelling van dit onderzoek naar verwachting hebben beantwoord.

Met de meeste hoogachting,

Jan Willem Maas
Senior Partner & Managing Director

Peter Geluk
Project Leider

The Boston Consulting Group, Amsterdam

Bijlage: eindrapportage BCG-onderzoek Landelijke Publieke Omroep

Bijlage: bepaling potentieel per onderdeel Publieke Omroep

	Basis	Geïdentificeerde besparingen (in fusiescenario ¹)				
	Kostenbasis 2010 ²	Generieke overhead	Media-specifieke overhead	Primair proces ³	Overschot (financiële buffer)	Totaal
NPO	133	8.8	9.3	3.5	4.3	25.9
NOS	101 + 72 ⁴	1.3	0.2	6.5	-	8.0
NTR	91	2.5 ⁵	-	11.1	-	13.6 ⁵
2.42-instellingen	27	0.5	-	5.5	-	6.0
Omroepverenigingen	424	11.2	0.5	62.1	-	73.8
Totaal	848	24.3	10.0	88.7	4.3	127.3

Besparingen op overhead zijn per instelling bepaald op basis van benchmark-analyses en een Overhead Waarde Analyse (OWA)

Besparingen in het primair proces (excl. NPO en NOS) zijn grotendeels gebaseerd op analyse van tv-genres. Allocatie aan omroepen is hier gebeurd op basis van zendtijdaandeel in een bepaald genre in 2010. Deze allocatie heeft daarom beperkte zeggingskracht voor de situatie in 2015

1. Het fusiescenario betreft een scenario waarin acht omroeporganisaties bestaan, onder andere als gevolg van drie fusies van twee omroepverenigingen
2. Kostenbasis is gebaseerd op totale lasten van de media-instellingen (op basis van functionele exploitatieoverzicht en 2010)
3. Inclusief potentieel op overige (personeelsgebonden) kosten
4. De €72mln betreffen sport- en nieuwsrechten
5. NTR heeft ten opzichte van de kostenbasis 2010 reeds een besparing van €1.4mln op generieke overhead gerealiseerd

Inleiding

Het kabinet streeft naar een doelmatige, open en bestuurbare Landelijke Publieke Omroep en heeft in het regeerakkoord een bezuinigingstaakstelling opgenomen. In dit kader heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) The Boston Consulting Group (BCG) verzocht een onderzoek uit te voeren naar mogelijke besparingen bij de Publieke Omroep. In het bijzonder gaat het om het potentieel van efficiënter werken, minder bureaucratie bij de Raad van Bestuur (bestuursorganisatie NPO) en fusies van omroepen. Voorwaarde bij het identificeren van besparingsmogelijkheden is behoud van de kwaliteit en het bereik van de programmering. Daarnaast is een uitgangspunt dat de brede taakopdracht voor de Landelijke Publieke Omroep, zoals vastgelegd is in de Mediawet, gehandhaafd blijft.

In de afgelopen zes maanden heeft BCG een onderzoek uitgevoerd bij de NPO, de taakorganisaties NOS en NTR, de omroepverenigingen en de 2.42-instellingen. Hierbij is het potentieel van efficiëntieverbetering onderzocht in twee situaties: (1) in de huidige situatie van 20 omroeporganisaties, en (2) in de situatie waarin de omroepen fuseren tot acht (fusie-)omroeporganisaties. De scope van het onderzoek omvat nadrukkelijk zowel een diagnose van de generieke en mediaspecifieke overheadactiviteiten, als van het primaire proces.

De begeleidingscommissie voor het onderzoek, onder leiding van het ministerie van OCW en ondersteund door BCG, bestaat uit vertegenwoordigers van de Landelijke Publieke Omroep en de ministeries van OCW, Financiën en Algemene Zaken. De commissie heeft in zes bijeenkomsten de resultaten van het onderzoek besproken en getoetst op acceptatie en draagvlak. De reactie van de vertegenwoordigers van de Landelijke Publieke Omroep op het verloop van het onderzoeksproces is als bijlage in dit rapport opgenomen.

Leeswijzer

Deze eindrapportage volgt de structuur van de drie analysegebieden: generieke overhead, mediaspecifieke overhead en het primaire proces. De resultaten van deze analyses worden in drie hoofdstukken besproken. Daarvoor is een algemene samenvatting opgenomen en een overzicht van de kostenbasis waarop de analyse is uitgevoerd. De rapportage sluit af met een hoofdstuk over implementatie, waarin wordt ingegaan op de fasering waarmee de maatregelen kunnen worden gerealiseerd, en wordt berekend welke frictiekosten samenhangen met de implementatie.

Op basis van de prioriteitstelling in de opdrachtverlening aan BCG is gekozen om eerst het besparingspotentieel op overheadactiviteiten te bespreken en daarna het potentieel in het primaire proces. In termen van bijdrage aan het totaal geïdentificeerde potentieel, vormt het primaire proces echter een groter deel dan de overheadactiviteiten.

Ieder hoofdstuk bevat een tekstuele toelichting op en samenvatting van de resultaten van de analyse, gevolgd door een aantal figuren (tabellen en grafieken). In de bijlage is een verklarende woordenlijst opgenomen.

In de overzichten van het besparingspotentieel worden altijd twee situaties weergegeven: (1) het potentieel in de huidige situatie van 20 omroeporganisaties, en (2) het potentieel in het fusiescenario, de situatie waarin de omroepen fuseren tot acht (fusie-)omroeporganisaties.

Conform de vertrouwelijkheidafspraken met de omroepverenigingen wordt in deze tussenrapportage niet op het niveau van individuele omroepverenigingen gerapporteerd, tenzij het om publiekelijk beschikbare informatie gaat. Bij interne vergelijkingen worden vaak 11 anonieme omroeporganisaties afgebeeld. Dit betreffen dan, in wisselende volgorde, de omroepen: NOS, NTR, AVRO, BNN, EO, KRO, MAX, NCRV, VARA, VPRO en TROS. De aspirant-omroepen PowNed en WNL, evenals de zogenaamde 2.42-instellingen zijn door hun afwijkende structuur en omvang buiten deze vergelijkingen gelaten, tenzij anders aangegeven.

Agenda

Samenvatting	p. 7
Kostenbasis	p. 19
Potentieel generieke overhead	p. 29
Potentieel mediaspecifieke overhead	p. 61
Potentieel primair proces	p. 74
Blik op implementatie	p. 118
Bijlage I: reactie begeleidingscommissie	p. 156
Bijlage II: verklarende woordenlijst	p. 160

Samenvatting

BCG berekent de structurele besparingen in een situatie van omroepfusies¹ op €120–135mln. Het volledige potentieel is te realiseren vanaf 2015. Het effect op de werkgelegenheid is een reductie van ongeveer 600 arbeidsplaatsen bij de bestuursorganisatie NPO en de omroepen. Hierin zijn de effecten op de werkgelegenheid in de audiovisuele productiesector niet meegenomen.

Het grote aantal organisaties binnen de Landelijke Publieke Omroep leidt op dit moment tot een gefragmenteerde inzet van middelen. De belangrijkste kans die omroepfusies bieden is de mogelijkheid om rust in het programmaschema te creëren. Meer continuïteit in de programmering leidt niet alleen tot een betere herkenning van programma's door de kijker, maar ook tot een verhoogde efficiëntie. Medewerkers en productiefaciliteiten kunnen veel beter worden ingezet, leidend tot significant lagere kosten per uitgezonden uur. Onderzoek bevestigt dat bij de voorgestelde mate van verhoging van continuïteit de kwaliteit, pluriformiteit en vernieuwing in de programmering in stand kunnen blijven. Naast besparingen in het primaire proces kan door fusies een aanzienlijk efficiëntievoordeel worden behaald door concentratie van overheadactiviteiten.

Generieke en Mediaspecifieke Overhead

De huidige fragmentatie uit zich uiteraard in relatief hoge kosten van generieke en mediaspecifieke overhead bij alle omroepen, omdat bij de huidige inrichting van het bestel schaalvoordelen onvoldoende worden benut. Daarbij geldt dat de totale overheadkosten van de individuele omroepen niet op een exorbitant hoog niveau liggen (€67mln, ~10% van de totale kosten van de omroepen). Wel verschilt het kostenniveau van specifieke overheadactiviteiten aanzienlijk per individuele omroep. Daardoor zit van de totaal becijferde besparing op generieke overhead van €16mln het grootste deel, €10mln, in het verhogen van efficiëntie bij individuele omroepen. Fusies leveren een extra bijdrage aan dit potentieel van ongeveer €6mln. De belangrijkste activiteiten categorieën waarop bespaard kan worden zijn huisvesting & gebouwexploitatie, marketing & communicatie en directie & secretariële ondersteuning. Vermindering van de administratieve lasten door het beter stroomlijnen van het verantwoordingsregime is één van de randvoorwaarden bij het realiseren van de besparingen.

1. Het fusiescenario betreft een scenario waarin naast de NOS en NTR nog zes omroeporganisaties bestaan, onder andere als gevolg van drie fusies van twee omroepverenigingen. Ook de 2.42-instellingen sluiten zich aan bij de omroeporganisaties of de NTR

De bestuursorganisatie NPO kan een significante kostenbesparing van ongeveer €26mln realiseren door grotere focus op kerntaken door het afstoten van activiteiten, en door efficiëntieverbeteringen in operationele processen. Daarnaast kan bespaard worden door het structureel begrotingsoverschot van de NPO te reduceren, dat dient als financiële buffer voor de Landelijke Publieke Omroep als geheel.

Slechts een klein deel van de voorziene besparing bij de NPO wordt gedreven door de voorgenomen reductie van het aantal omroepen. Dit betreft vooral de kerntaken programmering & coördinatie en beleid & strategie, maar deze taken hebben een bescheiden kostenomvang in vergelijking met de activiteiten die niet geraakt worden door fusies, zoals distributie & uitzenden en ondertiteling.

BCG heeft specifieke besparingsopties geanalyseerd als gevolg van centralisatie van overheadactiviteiten, óók voor 'Hilversum' als geheel, bijvoorbeeld via een Shared Services Centrum. De conclusie uit deze analyse is dat, indien de overhead is geoptimaliseerd voor de acht overblijvende omroeporganisaties, het aanvullende besparingspotentieel als gevolg van volledige centralisatie of outsourcing gering is. Bovendien zijn een aantal activiteiten van een zodanig strategisch belang dat een omroep(cluster) ze binnenshuis moet kunnen blijven uitvoeren (zoals beleid & strategie en marketing & communicatie). Voor de meeste activiteiten geldt ook dat in het fusiescenario omroepclusters voldoende schaal hebben bereikt om deze efficiënt uit te voeren (bijv. financiële administratie).

Primair proces

Het grootste potentieel van omroepfusies ligt in het primaire proces van televisie-, radio- en internetproductie. Fragmentatie in de programmaschema's en het internetaanbod belemmert op dit moment de efficiëntie. Vooral de televisienetten Nederland 2 en 3 hebben een te groot aantal kortlopende titels als gevolg van 'de druk op het schema' om alle omroepen in bijna alle genres aan bod te laten komen. Door deze fragmentatie in de programmering zijn programma's voor de kijker minder goed vindbaar en herkenbaar. Analyse laat zien dat het kijktijdaandeel van kortlopende programma's significant lager ligt dan het kijktijdaandeel van langer lopende programma's. Ook op het Internet leidt versnippering tot verminderde vindbaarheid van websites.

Televisie

In bedrijfseconomisch opzicht leidt programmatische fragmentatie tot relatief hoge kosten, aangezien de gemiddelde productiekosten per uitzenduur significant hoger zijn voor kortlopende titels. Dit wordt gedreven door bijvoorbeeld format- en opstartkosten die 'uitgesmeerd' kunnen worden over minder uitzenduren. Daarnaast leidt fragmentatie tot meer down-time van eigen redacties en productiepersoneel. Contracten met buitenproducenten en facilitaire bedrijven kennen bij meer continuïteit vaak een vorm van volumekorting. Eigen studio's kunnen beter worden bezet, en de financiële administratie en verantwoording hoeft voor minder producties uitgevoerd te worden. Promotie- en marketingactiviteiten kunnen worden gereduceerd als gevolg van verhoogde vindbaarheid en herkenbaarheid van programma's. Ten slotte kan ook het programmeringsproces worden vereenvoudigd door meer continuïteit.

Het verhogen van de continuïteit door in bepaalde gevallen méér of langere afleveringen te maken leidt tot een besparing van ongeveer €35mln. Dit bedrag is gebaseerd op de uitwerking van een alternatief programmaschema, waarbij de huidige genremix als uitgangspunt is genomen en ook rekening is gehouden met programmatische eisen op het gebied van pluriformiteit en regelmatige vernieuwing van het aanbod. De voorgestelde veranderingen passen binnen de eisen van de huidige Mediawet, de huidige Prestatieovereenkomst en de uitbestedingverplichtingen. Onderzoek maakt aannemelijk dat meer rust op het schema kan leiden tot een hoger kijktijdaandeel. De nieuwe situatie voldoet daarmee aan de doelstellingen zoals die geformuleerd zijn in het Concessiebeleidsplan van de Publieke Omroep.

De druk op het programmaschema is waarschijnlijk ook één van de oorzaken voor het relatief lage aandeel van aangekocht buitenlands materiaal. Dit aandeel ligt voor de Landelijke Publieke Omroep rond de 12% van het aantal uitzenduren, terwijl dit aandeel bij publieke omroepen in West-Europese landen gemiddeld op 23% ligt. De gemiddelde kosten van een uitgezonden uur 'aankoop' liggen €21.000 (ofwel 65%) lager dan een uur binnenlands product. Deze lagere kosten, gecombineerd met de beschikbaarheid van attractief aankoopaanbod dat nu niet wordt uitgezonden in Nederland, leiden tot de aanbeveling om het aandeel aankoop te verhogen van 12% naar 17% van de uitzenduren.

Deze aanbeveling heeft een besparingspotentieel van ongeveer €17mln. Hierbij blijft de huidige genremix in stand. Voor ieder genre is onderzocht welke verhoging gerechtvaardigd is op basis van het huidige aandeel aankoop, de beschikbaarheid van geschikt aankoopmateriaal, en de wens en noodzaak voor het handhaven van binnenlandse producties. Deze aanbeveling is ook getoetst op verenigbaarheid met de wettelijke eisen die aan de Landelijke Publieke Omroep worden gesteld. De impact van het verhogen van het aandeel aankoop op kijktijdaandeel lijkt beperkt. Het gemiddelde kijktijdaandeel van aankoop ligt iets lager dan voor binnenlandse producties. Maar de variatie in kijktijdaandeel van aankooptitels is echter zodanig groot dat de conclusie gerechtvaardigd lijkt dat het kijktijdaandeel meer wordt bepaald door het soort programma dan het onderscheid tussen binnenlands en buitenlands product. Een belangrijke programmatische kanttekening is dat de verhoging van het aandeel aankoop geleidelijk plaatsvindt. Op deze wijze wordt de eventuele impact op het kijktijdaandeel geminimaliseerd.

Naast de genoemde maatregelen zijn er ook belangrijke besparingsmogelijkheden door het toepassen van operationele 'best practices' en een sterkere sturing op kosten. Het gaat dan onder andere om het beperken van opgenomen beeldmateriaal door een strikte planning, het kritisch kiezen van registratiefaciliteiten en het bevorderen van voormontage door programmamakers. Het totale potentieel van het sturen op operationele efficiëntie bedraagt ongeveer €9mln.

Radio

In het primaire proces van radio is de afgelopen jaren al een efficiëntieslag gemaakt. Op dit ogenblik is ongeveer 750 FTE werkzaam voor de radiozenders 1 tot en met 6, waarvan meer dan 40% bij Radio 1. Uit de BCG-analyse blijkt dat er aanmerkelijke verschillen bestaan tussen omroepen in de redactionele inzet per uitzenduur, die niet alléén te verklaren zijn door de verschillen in format en opzet van radioprogramma's. Het besparingspotentieel op radioredacties is geschat door de omroepen met een meer dan gemiddelde personeelsinzet te brengen naar de gemiddelde personeelsinzet van omroepen op een bepaalde zender. De omvang van deze besparing bedraagt ongeveer €3.5mln.

Ook in het primaire proces van radioproductie komt fragmentatie voor. Dit ligt niet zozeer aan de continuïteit van de programma's, maar aan het aantal omroepen dat bijvoorbeeld Radio 1 bedient. Door het grote aantal spelers dat een plaats opeist in het schema is er soms sprake van relatief korte programmering die minder efficiënt geproduceerd wordt. Fusies bieden ook hier een goede aanleiding om bepaalde programmaslots samen te voegen en redacties te integreren. Het potentieel hiervan is ongeveer €2.5mln voor alle zenders gezamenlijk. De wensen van pluriformiteit in de programmering, juist op het gebied van Meningsvorming & Opinie op Radio 1, staan verdergaande concentratie van redacties in de weg.

Gezien de aard van de programmering van Radio 4 (klassieke muziek) zijn er wel goede mogelijkheden om de redacties van deze zender vóór 2015 geheel te integreren. Dit is in lijn met de ontwikkeling die eerder bij 3FM is ingezet. Het additioneel potentieel van het inrichten van een centrale redactie voor Radio 4 is na voltrekking van het fusiescenario overigens beperkt.

Internet en Nieuwe media

Overig media-aanbod (Internet en Nieuwe Media) en innovatie is als een cluster van activiteiten onderzocht. Hiervoor is gekozen omdat binnen het domein van digitale media en innovatie de scheidslijn tussen content en techniek, evenals de scheiding tussen beheer- en ontwikkeltaken, diffuus is.

Ook op het Internet worden middelen regelmatig gefragmenteerd ingezet. Er zijn nu veel webtitels, waarvan een groot aantal zeer weinig (unieke) bezoekers per maand trekt. Door zowel aan de voorkant van het proces (de keuze om een website te lanceren) als aan de achterkant (evaluatie van gebruik van een website) te sturen op meer focus kan een besparing worden gerealiseerd van ongeveer €2.5mln. Daarnaast bestaat een potentieel van ongeveer €1mln door een toename in het multimediaal werken van bestaande televisie- en radioredacties. Multimediaal werken wil zeggen dat een redacteur of verslaggever voor zowel TV, radio als internet items ontwikkelt.

De Publieke Omroep vervult op dit moment met ~160 FTE werkzaam in innovatie & nieuwe media een pioniersrol in de ontwikkelingen binnen het digitale domein. Dit is de afgelopen jaren gebleken uit een groot aantal technische innovaties in de distributie door de Landelijke Publieke Omroep. Deze innovaties kunnen met méér focus en vaker vanuit de gezamenlijkheid van de omroepen plaatsvinden. Hierdoor kunnen de kosten met ongeveer €3.5mln worden verlaagd. Deze maatregel impliceert dat de omroep selectiever zal zijn op het gebied van innovatie.

Nieuws- en sportvoorziening

Sinds enkele jaren is al sterk ingezet op besparingen door multimediaal werken in de nieuws- en sportvoorziening. Op basis van BCG-ervaring met andere journalistieke organisaties is ingeschat dat deze werkwijze nog verder kan worden doorgevoerd, leidend tot een additionele reductie van de redactionele capaciteit. Daarnaast kunnen ook de ondersteunende afdelingen in het primaire proces (o.a. redactiesecretariaat, beeldarchief) nog een efficiëntieslag maken door te kiezen voor een selectievere vorm van ondersteuning. Beide maatregelen leiden tot een besparingspotentieel van ongeveer €3mln.

In vergelijking met andere omroepen zijn relatief veel werknemers binnen de nieuws- en sportvoorziening hoog ingeschaald. Door te streven naar een meer evenwichtige personeelsopbouw, met een meer gebalanceerde verhouding tussen junior en senior redacteuren, worden besparingen van ongeveer €1.5mln mogelijk geacht. De verwachting is dat dit potentieel kan worden gerealiseerd door het niet verlengen van tijdelijke contracten en het natuurlijk verloop bij vaste contracten.

Onderdeel van de kostenbasis van 2010 is een bedrag van €72mln voor nieuws- en sportrechten. Naast de zogenaamde superevenementen (Wereldkampioenschappen Voetbal, Olympische Winterspelen), wordt de hoogte van dit bedrag ook bepaald door de rechten voor de Eredivisie en de Champions League.

BCG heeft kunnen vaststellen dat op dit moment sprake is van een gunstig onderhandelingsresultaat ten aanzien van de grote rechtencontracten. Om deze reden is geen besparingspotentieel op de kostenbasis van sportrechten bepaald. Om als Publieke Omroep ook in de toekomst tot een goede afweging te komen over investeringen in sportrechten beveelt BCG aan om de overwegingen op gestructureerde wijze vast te leggen in een zogenaamde 'investment case'.

De mate van specialisatie van de nieuwsredactie en de selectie van grote sportevenementen die worden verslagen door de sportredactie zijn keuzes die direct raken aan de kwaliteit van de programmering. Deze keuzes liggen buiten de scope van dit efficiëntieonderzoek.

ICT

Informatie en Communicatie Technologie (ICT) is hier gerekend tot het primaire proces vanwege de grote mate van verwevenheid met de productieomgeving. ICT wordt binnen de Publieke Omroep veelal georganiseerd op omroepniveau. Er is maar zeer beperkte afstemming over keuzes in systemen en applicaties. Dit leidt tot inefficiënties, omdat juist ICT-kosten vaak zeer schaalgevoelig zijn. Daarnaast kan een grote variëteit aan ICT-systemen samenwerking en afstemming hinderen wanneer omroepen bijvoorbeeld verschillende boekhoudsystemen hanteren en webcontentmanagementsystemen gebruiken die onderling niet kunnen communiceren. Anders dan bij diverse andere activiteiten is BCG's aanbeveling voor ICT wél om omroepbreed verdergaand te standaardiseren, omdat voor verschillende ICT-categorieën de opbrengsten van gezamenlijke aanbesteding de kosten van de dan benodigde afstemming kunnen overstijgen. Het totale besparingspotentieel op ICT-kosten is conservatief geschat op ongeveer €3.5mln.

Implementatie - fasering

Op basis van de huidige inschattingen kan het verbeterpotentieel van de voorgestelde maatregelen volledig in 2015 zijn gerealiseerd. Verschillende maatregelen kunnen al op kortere termijn worden uitgevoerd, en leiden daarmee al eerder tot besparingen.

De door BCG bepaalde mogelijke fasering van de realisatie van besparingen loopt daarmee enigszins voor op het bezuinigingschema van de Kamerbrief van 17 juni 2011. Onzekere factor in de fasering is het moment waarop de omroepfusies worden geconcretiseerd. In de door BCG voorgestelde fasering wordt ervan uitgegaan dat organisatorische integratie van omroepen wordt voorbereid in 2013 en vanaf januari 2014 leidt tot realisatie van besparingen. Voor de fusieomroepen ontstaat hierdoor een 'tweetrapsraket' waarbij zij eerst intern het huis op orde brengen, voordat zij de integratieslag maken met hun fusiepartner(s).

Implementatie – frictiekosten

Aan het realiseren van het geïdentificeerde besparingspotentieel aan de hand van de voorgestelde maatregelen zijn eenmalige kosten verbonden. Een deel van deze kosten kwalificeert als frictiekosten¹. De omvang van deze frictiekosten berekent BCG op €41-47mln. Van dit bedrag is €30-34mln gerelateerd aan de afvloeiingskosten van boventallig personeel. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat van de totaal voorziene reductie van 570-655FTE een substantieel deel van 310-350FTE betrekking heeft op boventalligheid van personeel met een vast dienstverband. Het overige deel van de reductie kan worden opgevangen door het niet verlengen van tijdelijke contracten en via (beperkt) natuurlijk verloop. Investerings- en afwaarderingen van activa kwalificeren in principe niet als frictiekosten. BCG heeft voor de huisvestingsmaatregel wel een schatting gemaakt van de omvang van deze posten.

Implementatie – besturing

Hoewel een groot aantal van de maatregelen in het 'eigen huis' van omroepen kunnen worden gerealiseerd, heeft BCG ook een aantal voorstellen gedaan die bij voorkeur in de gezamenlijkheid van de LPO worden opgepakt. Het gaat dan in het bijzonder om de trajecten voor huisvesting en ICT. Daarnaast adviseert BCG een Programma Management Office (PMO) in te richten op LPO-niveau die een rol kan spelen bij een zorgvuldige uitvoering van de kostenreductie, zodat deze niet onnodig ten koste gaat van de kwaliteit van de programmering.

1. Volgens Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

Efficiëntiepotentieel bij omroepfusies bedraagt €120–135mIn

Figuur 1

		Kostenbasis (€mIn)	Potentieel huidige situatie (€mIn)	Potentieel omroepfusies (€mIn)
Generieke overhead	NPO	30	8–9	8–9
	Omroepen	62	9–10	15–16
Mediaspecifieke overhead	NPO	51	8–9	9–10
	Omroepen	5	nihil	1
Primair proces		658	39–49	82–93
TV		428	20–26	58–64
Radio		68	6	8–9
Internet & nieuwe media		27	6–8	6–8
Overig primair ¹		135	7–9	10–13
Overige kosten		42	0–1	1
Begrotingsoverschot (financiële buffer)		-	4–5	4–5
Totaal €		848	69–83	120–135
Totaal FTE		3380	400–475	570–655

1. Betreft kosten Sport-, Nieuws- en Muziekrechten, kosten Nieuws- en Sportvoorziening, ICT-kosten en kosten van algemene managementfuncties in het primaire proces

Bepaling BCG-potentieel voor onderdelen Publieke Omroep

Op basis van potentieel in fusiescenario¹

Figuur 2

	Basis	Geïdentificeerde besparingen (in fusiescenario ¹)				
	Kostenbasis 2010 ²	Generieke overhead	Media-specifieke overhead	Primair proces ³	Overschot (financiële buffer)	Totaal
NPO	133	8.5–9.0	8.5–10.0	3.0–4.0	4.0–4.5	24–28
NOS	101 + 72 ⁴	1.0–1.5	nihil	6.0–7.0	-	7.0–8.5
NTR	91	2.3–2.8 ⁵	nihil	10.5–11.6	-	13–14 ⁵
2.42-instellingen	27	0.4–0.6	nihil	5.1–5.9	-	5.5–6.5
Omroepverenigingen	424	11.0–11.5	0.3–0.8	58.9–65.9	-	70–78
Totaal	848	23–25	9–11	84–94	4-5	120–135

Besparingen op overhead zijn bottom-up per instelling bepaald op basis van benchmark-analyses en een Overhead Waarde Analyse (OWA)

Besparingen in primair proces (excl. NPO en NOS) zijn grotendeels gebaseerd op analyse van tv-genres. Allocatie aan omroepen is hier gebeurd op basis van zendtijdaandeel in een bepaald genre in 2010. Deze allocatie heeft daarom beperkte zeggingskracht voor de situatie in 2015

1. Het fusiescenario betreft een scenario waarin naast de NOS en NTR nog zes omroeporganisaties bestaan, onder andere als gevolg van drie fusies van twee omroepverenigingen. Ook de 2.42-instellingen sluiten zich aan bij de omroeporganisaties of de NTR

2. Kostenbasis is gebaseerd op totale lasten van de media-instellingen (op basis van functionele exploitatieoverzichten 2010)

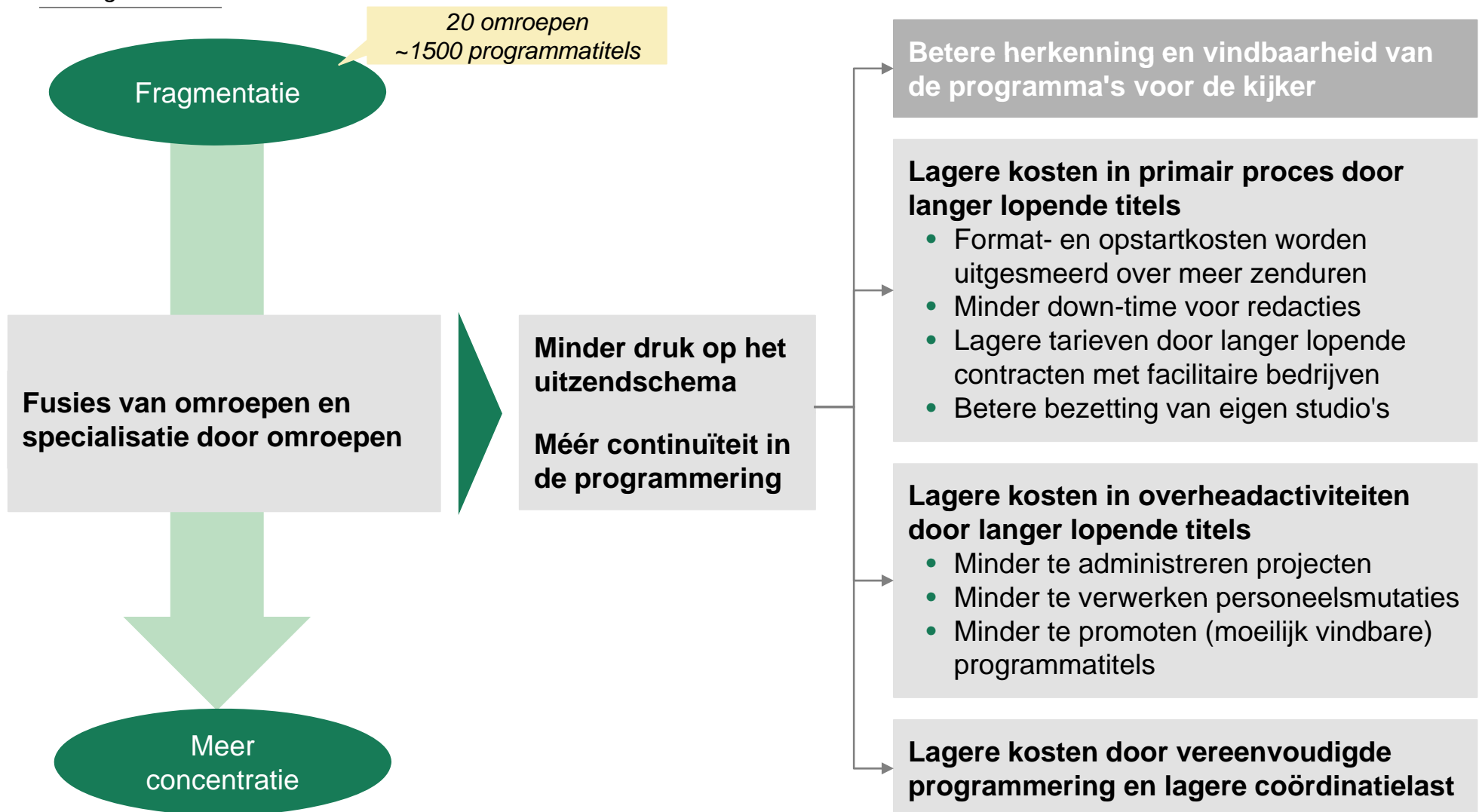
3. Inclusief potentieel op overige (personeelsgebonden) kosten

4. De €72mln betreffen sport- en nieuwsrechten

5. NTR heeft ten opzichte van de kostenbasis 2010 reeds een besparing van €1.4mln op generieke overhead gerealiseerd

Meer continuïteit in de programmering is de belangrijkste kans voor verhoogde efficiëntie van de Landelijke Publieke Omroep

Figuur 3



Agenda

Samenvatting	p. 7
Kostenbasis	p. 19
Potentieel generieke overhead	p. 29
Potentieel mediaspecifieke overhead	p. 61
Potentieel primair proces	p. 74
Blik op implementatie	p. 118
Bijlage I: reactie begeleidingscommissie	p. 156
Bijlage II: verklarende woordenlijst	p. 160

Beschrijving kostenbasis

De Landelijke Publieke Omroep kent een gemengde financiering. Primair wordt de Publieke Omroep bekostigd uit de Mediabegroting, die deels gevoed wordt door een wettelijk vastgelegde en geïndexeerde rijksbijdrage en deels door de opbrengsten van de verkoop van reclamezendtijd door de Ster. In 2010, het basisjaar van dit onderzoek, bedroeg de Rijksbijdrage inclusief Ster opbrengsten €758mln. Deze rijksbijdrage is de afgelopen tien jaar gemiddeld 2.1% per jaar gestegen, gecorrigeerd voor inflatie betekent dit dat de bijdrage (in constante prijzen) over deze periode licht gedaald is (figuur 4).

Naast de rijksbijdrage ontvangt de Landelijke Publieke Omroep nog twee andere belangrijke budgetten vanuit de Mediabegroting. Het betreft een Dotatie aan het Co-productiefonds Binnenlandse Omroep (CoBO), en een vergoeding voor beheertaken (NOB uitzendgereed maken & uitzenden). In 2010 bedroeg de omvang van deze financieringsstromen respectievelijk €7mln en €24mln. In 2010 vloeide in directe zin in totaal €789mln vanuit het mediabudget naar de Landelijke Publieke Omroep.¹ Dit bedrag vormt de kostenbasis van dit onderzoek, vanuit het perspectief van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (figuur 5).

Naast de bijdragen uit de Rijksmediabegroting wordt de Landelijke Publieke Omroep ook gefinancierd door eigen inkomsten. Deze inkomsten worden ingezet voor de programmering in de vorm van 'eigen bijdragen'. Hierbij bestaan programmegebonden en niet-programmegebonden eigen bijdragen. De eerste betreffen inkomsten die de omroepen hebben weten te verwerven voor het maken van specifieke programma's, voornamelijk uit fondsen (waaronder het Mediafonds en het CoBO-fonds). In totaal bedroeg deze financiële stroom in 2010 €31mln, voor alle onderzochte omroepen gecombineerd. De niet-programmegebonden bijdragen zijn de netto-opbrengsten uit neven- en verenigingsactiviteiten. Deze stromen bedroegen in 2010 respectievelijk €53mln en €2mln. Uiteraard staan tegenover deze additionele inkomsten ook lasten in de vorm van programmakosten. Dit betekent dat in 2010 de kostenbasis van de NPO en onderzochte omroepen €848mln bedraagt. Dit bedrag vormt de basis van dit onderzoek, vanuit het perspectief van de NPO en omroepen (figuur 6).

1. Naast de genoemde financiële stromen, bestaat er ook een indirecte financiële stroom vanuit het Mediabudget naar het Mediafonds ("Stimuleringsfonds Nederlandse Culturele Mediaproducties"). Vanuit het Mediafonds worden zowel producties van de landelijke als van regionale omroepen gesubsidieerd.

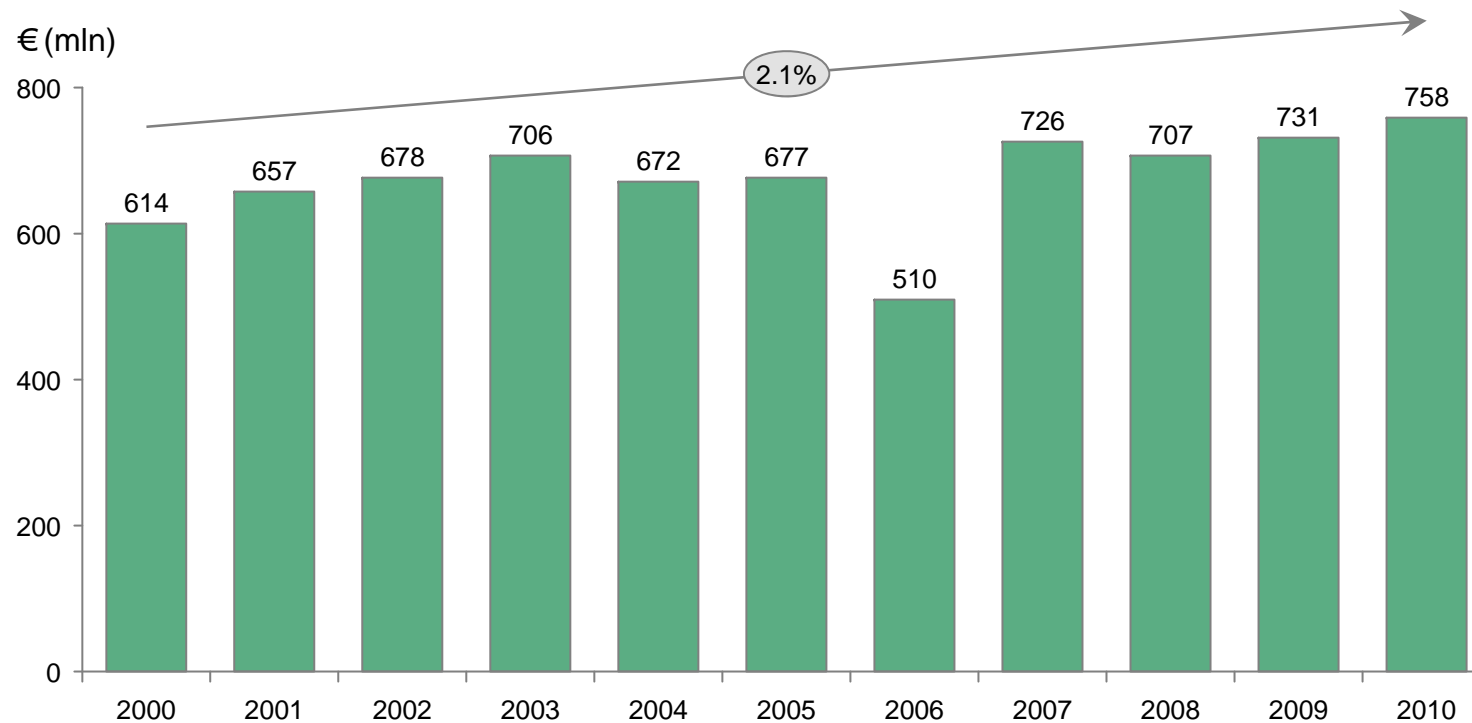
Het viel buiten de kaders van dit onderzoek om een inschatting te maken van de verwachte ontwikkeling van de verschillende financieringsbronnen van de Publieke Omroep, zoals de Ster-opbrengsten en verkoop van programmabladen. Wel is geborgd dat de door BCG voorgestelde besparingsmaatregelen deze stromen niet sterk negatief beïnvloeden.

De kostenbasis van de Landelijke Publieke Omroep wordt voor ongeveer één derde bepaald door kosten van eigen medewerkers. Dit aandeel is de afgelopen jaren constant geweest. Waar in een eerder onderzoek naar efficiëntie van de Publieke Omroep (2003) is gewezen op de relatief sterke stijging van loonkosten bij de LPO, blijkt nu dat de loonontwikkeling de afgelopen vijf jaar in lijn is geweest met die van het Openbaar Bestuur in het algemeen. Wel is nog steeds sprake van een relatief groot aandeel medewerkers in een hoge salarisschaal (figuren 7 t/m 10).

Rijksbijdrage Landelijke Publieke Omroep in 2010 is €758mln

Figuur 4

Ontwikkeling rijksbijdrage Landelijke Publieke Omroep (inclusief Ster-inkomsten, 2000–2010)



Noot: Jaarlijkse groei van 2.1% is een gemiddelde, voornamelijk gedreven door de jaarlijkse indexering volgens de inflatiecijfers van het CPB
Bron: Mediabegrotingen Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

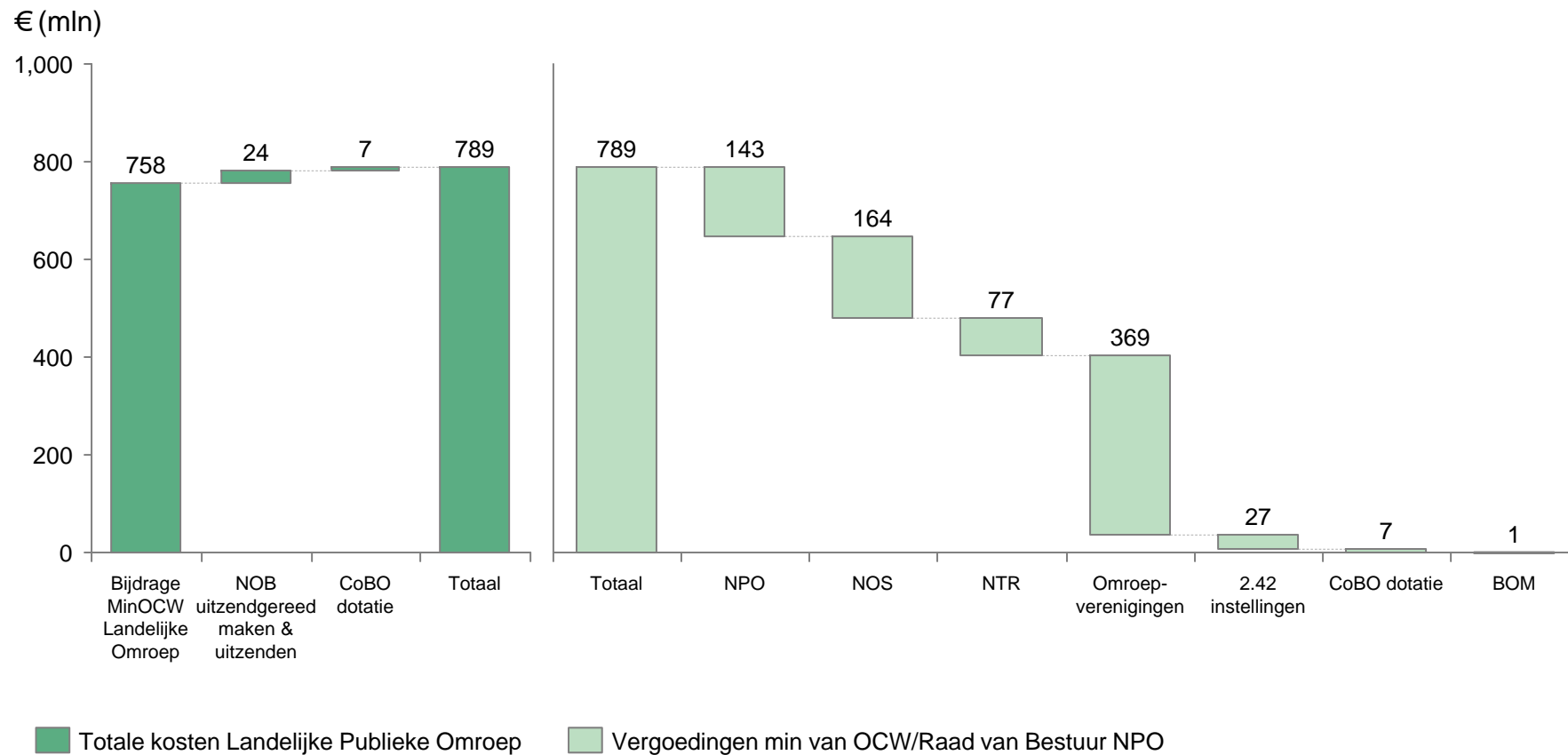
BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

De kostenbasis van het ministerie in 2010 is €789mln

Bijdrage Landelijke Publieke Omroep inclusief vergoeding beheertaken en CoBo-dotatie

Figuur 5

Kosten ministerie van OCW voor Landelijke Publieke Omroep en allocatie aan organisaties door NPO (2010)



Bronnen: Ministerie van OCW, Mediabegroting 2011, Exploitatieoverzichten NPO

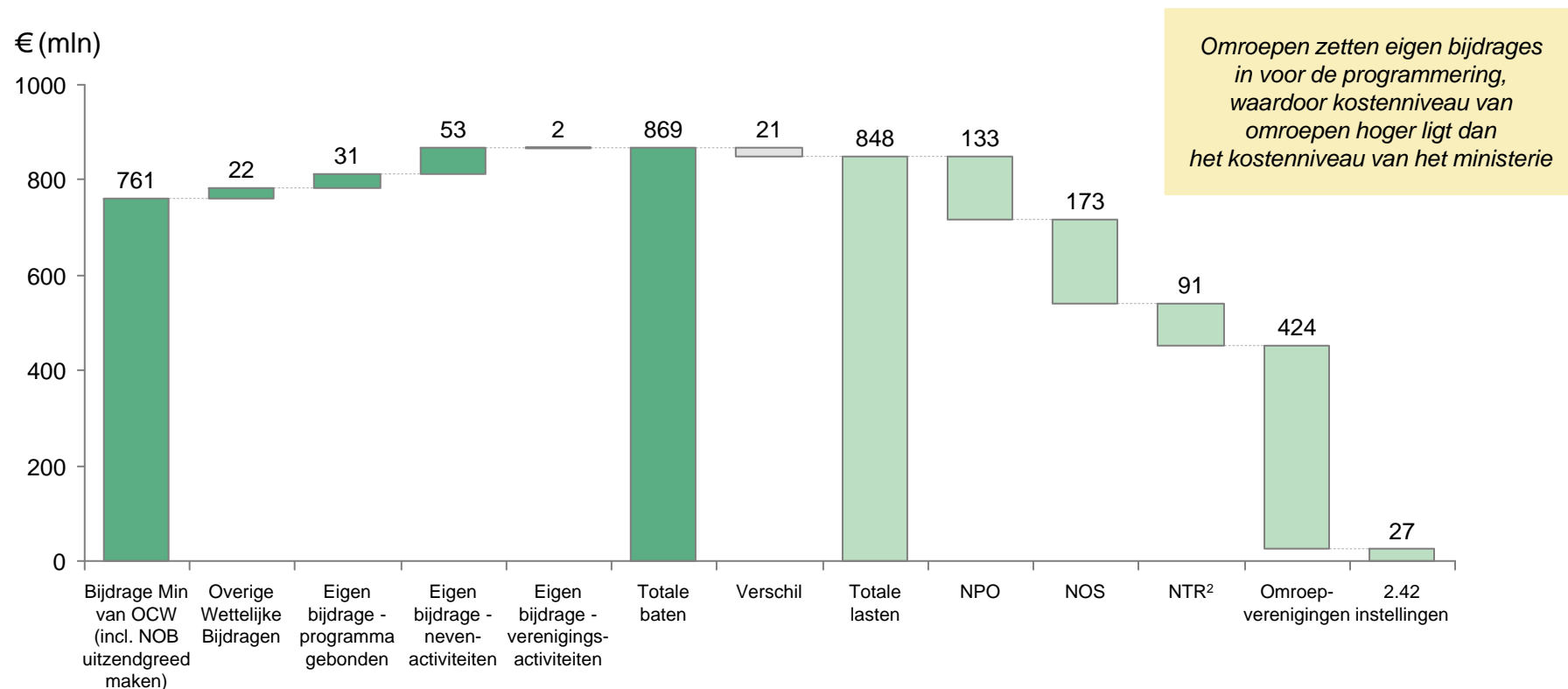
Noot: NTR betreft sommatie van NPS, Teleac en RVU

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

De kostenbasis van de NPO en omroepen in 2010 is €848mln

Figuur 6

Baten en lasten media-instellingen Landelijke Publieke Omroep (2010)¹



1. Interne doorbelastingen zijn niet geëlimineerd. Op basis van functionele exploitatieoverzichten media-instellingen

2. Op basis van sommatie NPS, Teleac en RVU

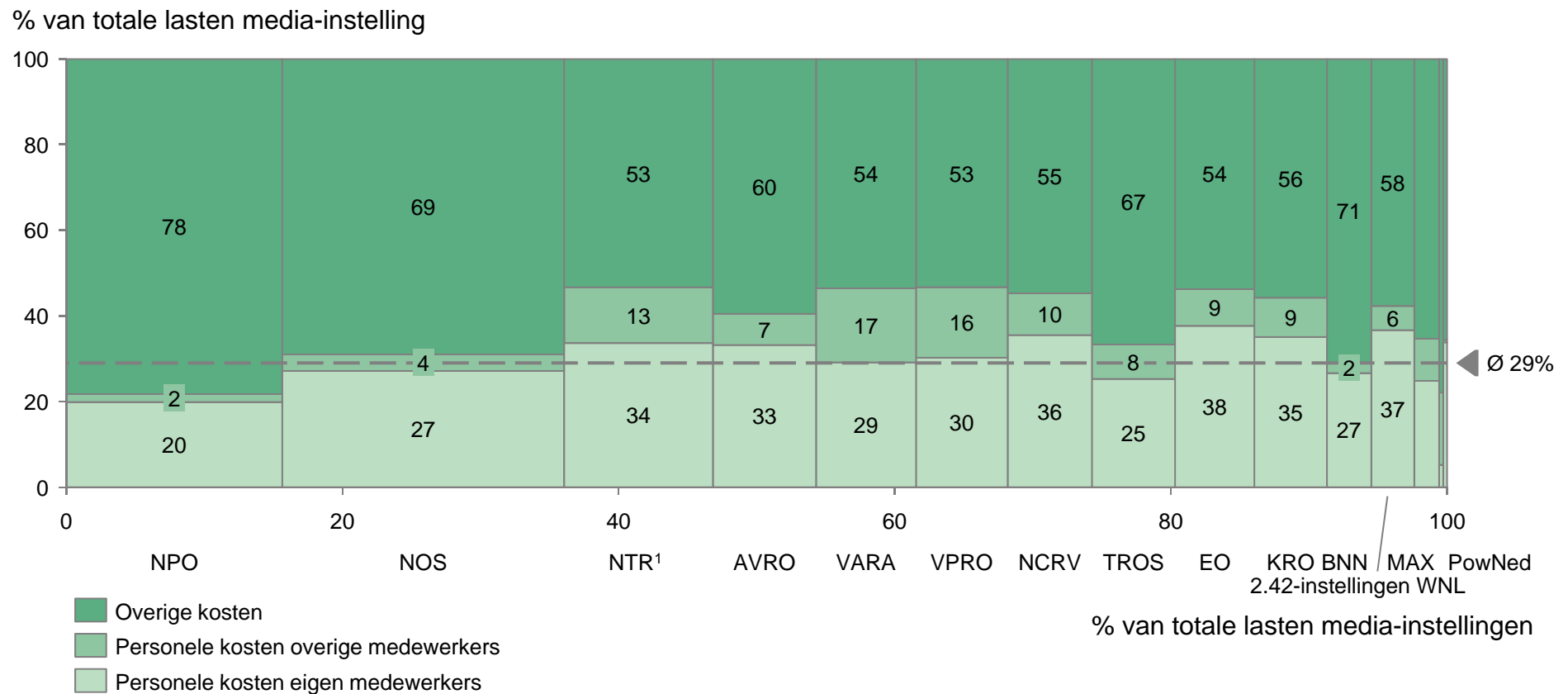
Noot: Exclusief lasten van de volgende omroepen: Llink, SVIZ en SMON

Bron: (Concept -)exploitatieoverzichten NPO en omroepen 2010 (functioneel)

Gemiddeld vormen eigen medewerkers 29% van de kosten

Figuur 7

Relatieve omvang personele kosten eigen en overige medewerkers (per media-instelling, 2010)



1. Op basis van sommatie NPS, Teleac en RVU

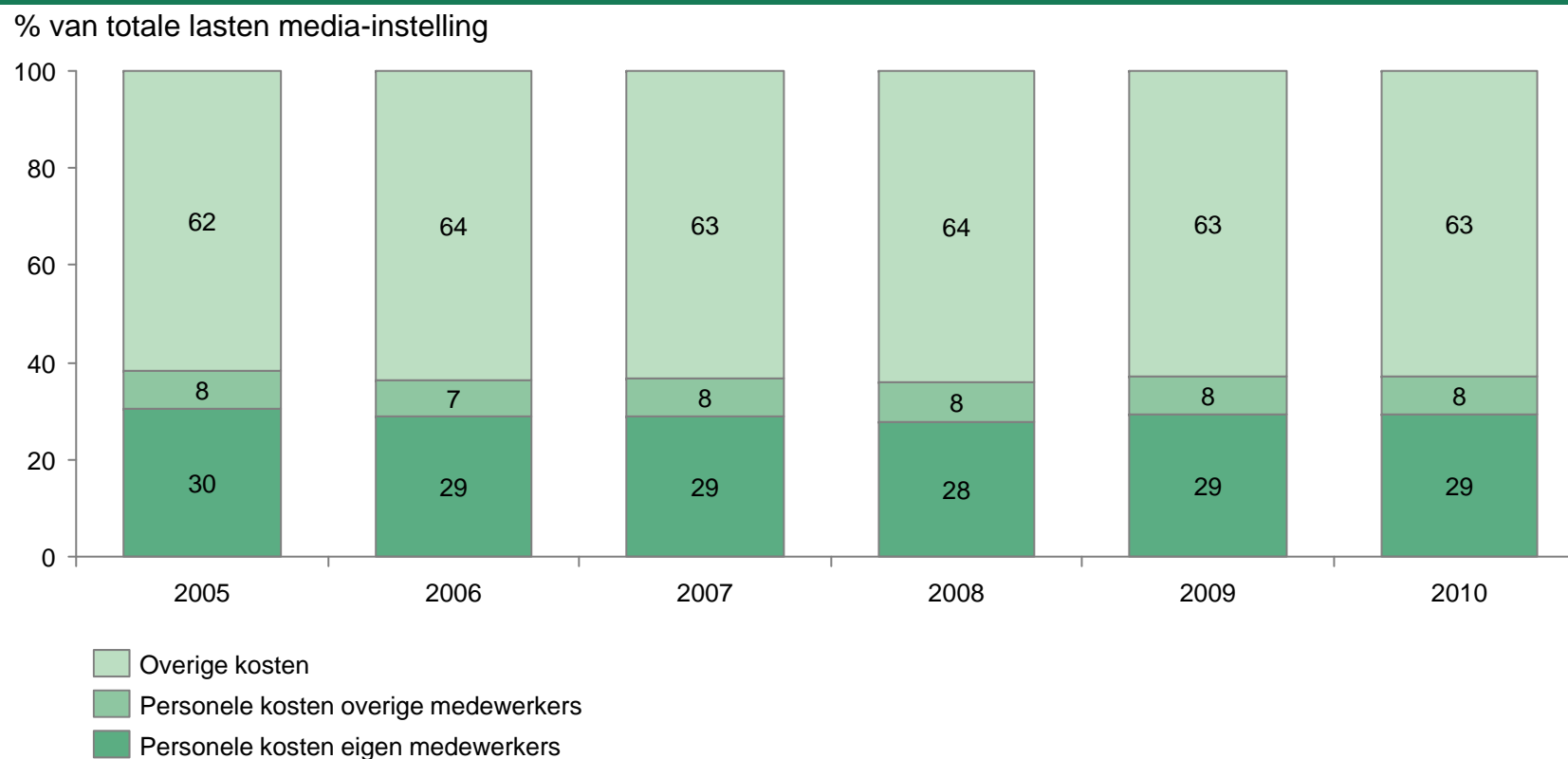
Noot: Onderscheid kostencategorieën gebaseerd op Handboek Financiële Verantwoording (2009)

Bron: Exploitatierекeningen NPO en omroepen 2010 (functioneel)

Aandeel van personele kosten is vrijwel constant

Figuur 8

Relatieve omvang personele kosten eigen en overige medewerkers (alle media-instellingen gecombineerd, 2005–2010)

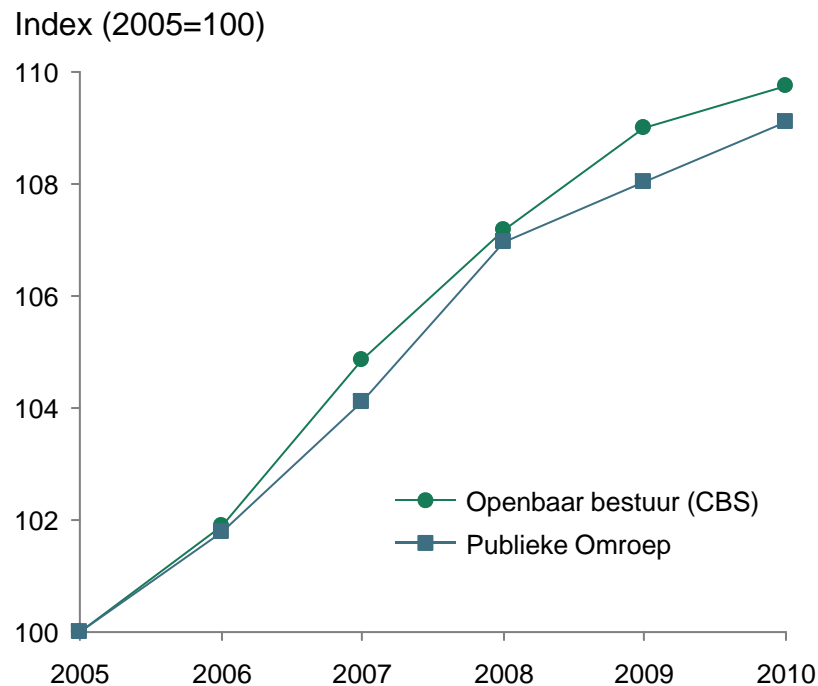


Noot: Onderscheid kostencategorieën gebaseerd op Handboek Financiële Verantwoording (2009)
Bron: Exploitatiereningen NPO en omroepen 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 en 2010 (functioneel)

Loonontwikkeling personeel Landelijke Publieke Omroep sinds 2005 in lijn met lonen openbaar bestuur

Figuur 9

Geïndexeerde loonontwikkeling volgens CAO (Omroepersoneel en Openbaar Bestuur)¹



Loonontwikkeling verloopt meer gematigd

In 2003 constateerde McKinsey dat de loonkosten per werknemer bij de Publieke Omroep in de afgelopen jaren sterker zijn gestegen dan bij andere organisaties in het openbaar bestuur

- Aanbeveling was om verdere stijging te beperken door bevrozing van verdere groei van de lonen, afschaffen van verkorte werktijden en beperking onregelmatigheidstoelagen

In de periode 2005–2010 is de loonontwikkeling volgens de CAO van de LPO meer in lijn met de algemene loonontwikkeling in het openbaar bestuur

- Recentelijk ligt de jaarlijkse verhoging voor de LPO op een iets lager niveau dan het openbaar bestuur

Ontwikkeling van overige CAO-elementen laat de afgelopen jaren wel lichte stijging zien

- NRD-toeslag (Niet Regelmatige Diensten): vanaf 2008 jaarlijkse indexering, daarvoor driejaarlijks
- Eindejaarsuitkering is licht gestegen: van 5.5% in 2002 naar 5.75% in 2007 tot 6% vanaf 2008

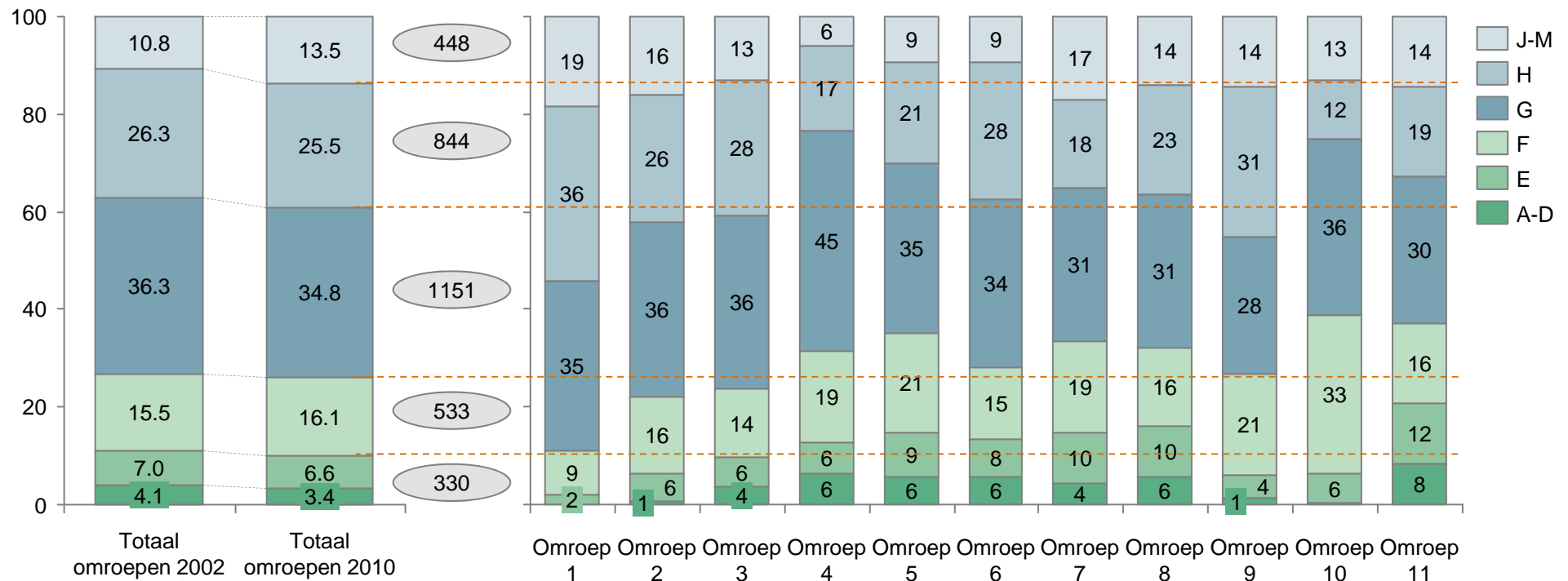
1. Bron: CBS en NvJ-berichtgeving over CAO-onderhandelingen. In de grafiek is uitgegaan van de volgende loonontwikkeling voor de LPO: 1/7/2006: 1.8%; 1/7/2007: 2.25%; 1/7/2008: 2.75%; 1/4/2009: 1.0% ; 1/1/2010: 1.0%

Aandeel medewerkers in hogere salarisschalen is de afgelopen jaren niet verminderd

Figuur 10

Verdeling van FTE's per omroep over salarisschalen (2010)¹

% van totaal aantal FTE omroepen (per salarisschaal)



Eén van de belangrijkste aanbevelingen van McKinsey (2003) in termen van potentieel (€15–22mln): "Corrigeren voor relatief hoge gemiddelde inschaling van werknemers"

xx Aantal FTE in salarisschaal in 2010 (alle 11 omroepen)

1. Betreft totale personeelsbestand omroepen (dus inclusief medewerkers werkzaam voor Vereniging- en Nevenactiviteiten)
Noot: Analyse exclusief aspirant-omroepen en 2.42-instellingen (uitgezonderd RKK, hier samengevoegd met KRO)

Agenda

Samenvatting	p. 7
Kostenbasis	p. 19
Potentieel generieke overhead	p. 29
Potentieel mediaspecifieke overhead	p. 61
Potentieel primair proces	p. 74
Blik op implementatie	p. 118
Bijlage I: reactie begeleidingscommissie	p. 156
Bijlage II: verklarende woordenlijst	p. 160

Bevindingen potentieel generieke overhead

Inleiding

Met generieke overhead bedoelen we overhead zoals die ook voorkomt bij niet-mediaspecifieke organisaties. ICT-kosten zijn niet toegerekend aan de generieke overhead vanwege de verwevenheid met het primaire proces.

De totale generieke overheadkosten binnen de Landelijke Publieke Omroep (LPO) bedragen €92mln. In dit deel van het onderzoek heeft BCG in totaal een besparingspotentieel van €23–25mln geïdentificeerd. Van dit totaalbedrag kan €15–16mln worden gerealiseerd bij de omroepen, waarvan ongeveer 60% kan worden bereikt door optimalisatie in de huidige situatie en 40% als gevolg van fusies. Bij de NPO is het mogelijk om €8–9mln te besparen op de generieke overheadkosten. Dit potentieel wordt maar in zeer beperkte mate beïnvloed door een eventuele reductie van het aantal omroeporganisaties.

In de analyse is een onderscheid gemaakt tussen 12 overheadactiviteiten¹. Hierbij is per activiteit het besparingspotentieel bepaald binnen zowel de huidige structuur van het omroepbestel als in de situatie van omroepfusies. In beide situaties zijn de belangrijkste overheadactiviteiten waarop bespaard kan worden: huisvesting & gebouwexploitatie, marketing & communicatie en directie & secretariële ondersteuning.

In het bijzonder is voor diverse overheadactiviteiten onderzocht in hoeverre centralisatie op LPO-niveau (als een Shared Service Centrum) of outsourcing aanvullende besparingen oplevert. De conclusie van deze analyse is dat indien de inrichting van de overheadactiviteiten is geoptimaliseerd in het fusiescenario van acht omroeporganisaties, het aanvullende besparingspotentieel als gevolg van centralisatie of outsourcing gering is. Bovendien zijn verschillende activiteiten van zodanig strategisch belang dat een (gefuseerde) omroep ze binnenshuis moet kunnen blijven uitvoeren (zoals beleid & strategie en marketing & communicatie). Daarnaast geldt in het fusiescenario dat voor de meeste activiteiten omroepclusters voldoende schaal hebben bereikt om de activiteiten efficiënt uit te voeren (zoals financiële administratie).

"Op de generieke overhead kan €23–25mln worden bespaard"

"Grootste besparingen op huisvesting, marketing & communicatie en directie & secretariële ondersteuning"

"Het aanvullende besparingspotentieel van centralisatie en outsourcing is gering"

1. Het betreft: directie, secretariële ondersteuning, beleid & strategie, OR, financiële planning en budgettering & controlling, accounting & financiële administratie, personeels- & salarisadministratie, personeelszaken & HR, juridische zaken, inkoop, marketing & communicatie, huisvesting & facilitaire zaken

Een onderlinge vergelijking tussen omroepen voor elke afzonderlijke overheadactiviteit laat zien dat er grote relatieve verschillen bestaan tussen omroepen in de FTE-inzet en gemaakte kosten. In een aantal gevallen hangt dit samen met het specifieke karakter van een omroep (zo zenden sommige omroepen consumentenprogramma's uit die gevoelig zijn voor juridische claims, waardoor de omvang van de afdeling Juridische Zaken wordt bepaald). In de regel hangen deze verschillen echter in belangrijke mate samen met de mate van efficiëntie en de wijze waarop deze activiteiten zijn georganiseerd.

"Voor elke afzonderlijke overheadactiviteit bestaan grote verschillen tussen omroepen in de gemaakte kosten en FTE-inzet"

Naast een interne benchmark is voor de overheadactiviteiten ook een externe benchmark uitgevoerd. Hierbij zijn de omroepen vergeleken met een selectie van organisaties van vergelijkbare omvang uit de BCG Corporate Center Database. Uit deze vergelijking blijkt dat voor de meeste overheadactiviteiten de omroepen relatief meer FTE's inzetten dan de benchmarkorganisaties.

Aan de hand van interviews met zowel omroepmedewerkers als media-experts is per overheadactiviteit vastgesteld in hoeverre het mogelijk is naar het externe benchmarkniveau op te schuiven in zowel de huidige situatie als bij fusies. De conclusie op basis van deze interviews is dat aanzienlijke besparingen mogelijk zijn, maar dat het door het specifieke karakter van de Publieke Omroep niet in alle gevallen realistisch is om dit externe benchmark niveau te bereiken. Hieronder zullen deze conclusies voor zes clusters van overheadactiviteiten worden gespecificeerd.

"Aanzienlijke besparingen zijn mogelijk, maar het nastreven van het externe BCG-benchmark-gemiddelde is niet altijd realistisch"

Directie, Secretariaat, Beleid en Strategie

Omroepen: Bij de omroepen is een besparing mogelijk van ongeveer €1.7mln in de huidige situatie en €2.7mln bij fusies. De besparing in de huidige situatie is grotendeels gerelateerd aan de verschillen in de secretariële ondersteuning bij omroepen. Deze verschillen zijn te herleiden tot verschillende normen die worden gehanteerd ten aanzien van het soort functies dat in aanmerking komt voor secretariële ondersteuning, evenals het aantal medewerkers dat door een secretaresse wordt ondersteund. De besparing in geval van fusies is gebaseerd op een reductie van het totaal aantal directieleden, die bijgevolg leidt tot een verdere afname van de benodigde secretariële ondersteuning.

"Er kan substantieel worden bespaard op secretariële ondersteuning in de huidige situatie en op directiefuncties bij fusies"

NPO: Bij de NPO is een besparing mogelijk van ongeveer €4mln. Zoals reeds aangekondigd zal de RvB worden gereduceerd naar twee leden. Daarnaast kan de secretariële ondersteuning binnen de NPO meer gebundeld worden, wat een reductie van ongeveer 30% oplevert. Activiteiten met betrekking tot beleid en strategie zijn op dit moment op verschillende plekken binnen de NPO georganiseerd, wat deels tot doublures leidt. Het centraliseren en het daardoor reduceren van deze (algemene) beleid- en strategiefuncties leidt tot een besparing. Daarnaast zal de NPO in het licht van de bezuinigingen scherpere keuzes moeten maken in de bijdragen aan stichtingen.

Control, Financiële Administratie en Accounting

Omroepen: Het besparingspotentieel bij de omroepen heeft een omvang van ongeveer €0.7mln in de huidige situatie en €1.2mln in het geval van fusies. Door de verantwoordelijkheid voor de beheersing van productiebudgetten vaker te beleggen bij interne producers kan bij diverse omroepen het aantal programmacontrollers worden teruggebracht. Dit leidt tot een hoger kostenbewustzijn bij producers en kortere communicatielijnen met het Hoofd Control en de Zakelijk Directeur. Daarnaast kan gebruik van één financieel administratiesysteem bij de Landelijke Publieke Omroep helpen in een minder omslachtige uitwisseling van gegevens ten behoeve van verantwoording. In de situatie van fusies kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd in de financiële administraties. Ten slotte leidt meer rust in het programmaschema (zie hoofdstuk 'primair proces') ook tot een minder intensieve administratie, bijvoorbeeld als dit resulteert in een lager aantal te verwerken facturen.

NPO: De NPO kan in deze categorie ongeveer €0.5mln besparen. Doordat op dit moment de financiële functies binnen de NPO-organisatie niet onder één hiërarchische sturing zijn ingericht, is er ruimte voor verbetering in zowel efficiëntie als transparantie van de financiële huishouding van de NPO. Eén financiële organisatie leidt tot meer eenduidigheid in de financiële planning, budgettering en rapportage. Het rationaliseren van de activiteiten van Financieel Administratieve Zaken (FAZ) voor de platforms leidt tot een besparing. Daarnaast kan de verantwoording van Rechten en Zendtijd efficiënter worden ingericht door verdere automatisering en het verbeteren van de ketenafspraken.

"Binnen de NPO zijn besparingen mogelijk door de beleid en strategiefunctie op één plek te organiseren"

"Door meer verantwoordelijkheid voor budget-beheersing bij (interne) producers te beleggen stijgt de efficiëntie en het kostenbewustzijn"

"Binnen de NPO zou één financiële organisatie tot meer eenduidigheid leiden"

Personeelszaken, HR en salarisadministratie

Omroepen: De omroepen kunnen in de huidige situatie ongeveer €1mln besparen en in het geval van fusies €1.5mln. Door onderdelen van het HR-beleid, bijvoorbeeld met betrekking tot competentieontwikkeling, een integrale verantwoordelijkheid van lijnmanagers te maken, kan worden bespaard op het ondersteunend HR-personeel (zonder dat er méér lijnmanagement nodig is). Hier gelden nu nog grote verschillen tussen omroepen. Daarnaast zijn er schaalvoordelen bij fusies, doordat specifieke delen van het personeelsbeleid (zoals training- en opleidingsprogramma's, ontwikkelpaden) nog slechts eenmaal hoeven te worden vormgegeven per fusieomroep in plaats van voor iedere omroep afzonderlijk. Bovendien speelt een tweede orde effect een belangrijke rol: door een reductie in het aantal medewerkers dalen ook de inspanningen die nodig zijn voor personeelsbegeleiding- en administratie. Dit neemt niet weg dat tijdens de krimp méér inspanningen van de HR-functie worden verwacht.

NPO: Als gevolg van de door BCG voorziene FTE-reductie binnen de NPO-organisatie, zal (uiteindelijk) ook de HR-functie navenant krimpen. Hierbij is rekening gehouden met het handhaven van de taken ten aanzien van de centrale CAO-coördinatie voor de Landelijke Publieke Omroep bij de NPO.

Juridische zaken

Omroepen: Bij de omroepen bedraagt het besparingspotentieel in de huidige situatie ongeveer €0.3mln en bij fusies €0.5mln. In de huidige situatie kunnen beperkte besparingen worden gevonden door vaker te werken met zogenaamde 'sjablooncontracten'. Door fusies wordt het mogelijk om juridische expertise te poolen, waardoor een meer optimale inzet en specialisatie mogelijk is. Het potentieel is echter beperkt omdat, volgens BCG's visie op de markt, rechtenkwesties steeds meer aandacht zullen vragen. Dit is onder andere het gevolg van de ontwikkeling van nieuwe distributievormen.

NPO: Juridische medewerkers van de NPO besteden op dit moment een deel van hun tijd aan juridische geschillen met omroepen over besluiten van de Raad van Bestuur. Een meer gedeelde visie tussen de NPO en de omroepen zou moeten leiden tot een reductie in deze activiteiten. Echter, omdat een gezamenlijke visie niet kan worden opgelegd en de collecteerbaarheid van deze besparing daarom lastig is, vormt dit geen onderdeel van het potentieel.

"Bij omroepen kan worden bespaard door meer onderdelen van het HR-beleid een integrale verantwoordelijkheid van lijnmanagers te maken"

"Door een reductie in het aantal medewerkers dalen (uiteindelijk) de kosten van HR en personeelsadministratie"

"Het besparingspotentieel op juridische zaken is beperkt omdat rechtenkwesties steeds meer aandacht zullen vragen"

Marketing & Communicatie

Omroepen: Het besparingspotentieel bij de omroepen bedraagt ongeveer €2.2mln in de huidige situatie en €3.7mln in het geval van fusies. Met 86 FTE's in totaal is dit één van de meest arbeidsintensieve overheadactiviteiten van de omroepen. Door medewerkers breder inzetbaar te maken ('multiskilling') kunnen pieken in specifieke werkzaamheden beter worden opgevangen en kan de personeelsinzet over het hele jaar heen worden geoptimaliseerd. Daarnaast is er op basis van een interne vergelijking ruimte om de uitgaven aan programmepromotie (zoals advertenties) substantieel te reduceren. In het geval van fusies zijn aanvullende besparingen mogelijk door het ontdebellen van managementtaken binnen marketing & communicatie. Meer rust op schema (zie hoofdstuk: 'primair proces') zorgt ervoor dat minder promotie nodig is om programma's vindbaar te maken.

NPO: Het totale besparingspotentieel is ongeveer €3mln. Dit kan worden gerealiseerd door minder LPO-brede campagnes te voeren. Bij televisie dient de focus te liggen op titelpromotie; netpromotie is daaraan ondergeschikt. Het samenvoegen van marketing voor TV en Internet leidt tot een efficiëntere inzet van personeel en middelen. Voor Radio kunnen de zenders 4, 5 en 6 meer via zenders 1, 2 en 3 worden gepromoot. Tot slot kan de Corporate Communicatie afdeling van de NPO zich meer richten op kerntaken, waardoor een aantal activiteiten komt te vervallen.

Huisvesting & Gebouwexploitatie

Omroepen: Het totale besparingspotentieel voor de omroepen bedraagt ongeveer €6mln¹ in geval van fusies. Op basis van het huidige overschot aan ruimte en de voorziene afname van het aantal medewerkers, wordt het totale verwachte overschot aan kantooroppervlak ingeschat op 30 tot 40%. Dit overschot kan leiden tot een besparing door een reductie van het aantal locaties binnen de Landelijke Publieke Omroep. Voor het berekenen van het potentieel zijn diverse huisvestingsscenario's opgesteld waarin een aantal locaties zullen komen te vervallen. In alle scenario's gelden onzekerheden rondom de mogelijkheid om panden in eigendom te verhuren of te verkopen, deze onzekerheden bepalen de grenzen van het bereik (€5.6 - 6.1mln).

"Door multiskilling en een verlaging van de uitgaven aan programmepromotie kan op marketing & communicatie bij de omroepen fors worden bespaard"

"De NPO kan fors besparen op Marketing & Communicatie door minder LPO-brede campagnes te voeren"

"Inschatting van het verwachte overschot aan kantooroppervlak is 30 tot 40%"

1. In de periode 2010 tot medio 2011 is al €1.7mln bespaard op huisvesting door de omroepen.

Het gemiddelde besparingspotentieel dat voortkomt uit de reductie van het aantal locaties is ongeveer €5mln. Dit is inclusief een reductie in gebouwexploitatiekosten, door het delen van deze kosten bij gezamenlijke huisvesting. Wanneer omroepen gezamenlijk zijn gehuisvest, dan kunnen bijvoorbeeld de kosten van de receptie en beveiliging worden gedeeld. Het reduceren van kosten voor huisvesting duurt typisch 2 tot 4 jaar met omvangrijke eenmalige reorganisatiekosten door afkoop van contracten, tijdelijke leegstand en verhuiskosten.

Belangrijke opmerking ten aanzien van de haalbaarheid van het potentieel is dat huisvesting randvoorwaardelijk is voor het slagen van de fusies. In de ervaring van BCG is nabijheid vaak een succesfactor bij het integreren van twee of meer bedrijfsculturen.

Naast een besparing die voortkomt uit de reductie van het aantal locaties bestaat er een mogelijkheid voor omroepen om ongeveer €1mln. te besparen op de gebouwexploitatie¹. Op dit moment bestaan er namelijk relatief grote verschillen tussen omroepen in het kostenniveau van de exploitatielasten.

NPO: Het totale besparingspotentieel bedraagt ongeveer €1mln. Het grootste deel van de besparing kan worden gerealiseerd door een afname van ongebruikt vloeroppervlak, bijvoorbeeld door inhuizing van een omroep in het NPO/NOS gebouw. Het restant van de besparing kan worden geïncasseerd door een efficiëntere uitvoering van de gebouwexploitatie. Net als voor de omroepen geldt dat voor het berekenen van het potentieel diverse huisvestingsscenario's zijn opgesteld. In alle scenario's gelden onzekerheden rondom de mogelijkheid om panden in eigendom te verhuren of te verkopen, deze onzekerheden zijn weergegeven door middel van ranges.

Noot bij implementatie

Belangrijke factor bij het implementeren van bovengenoemde voorstellen is dat de overhead van omroepen veelal niet alleen werkzaam is voor de media-instelling, maar ook voor de vereniging. Dit betekent dat bij doelmatige herinrichting van overheadactiviteiten ook rekening moet worden gehouden met de eisen die de vereniging stelt aan de uitvoering.

"In totaal kan ongeveer €6mln worden bespaard door het vloeroppervlak van de omroepen en NPO te reduceren"

"Naast een reductie van vloeroppervlak kan ook meer dan €1mln worden bespaard op de exploitatiekosten van gebouwen"

1. Gebouwexploitatie omvat gebouwbeheer, beveiliging en receptie, postkamer en repro, schoonmaak, catering en inventaris en inrichting.

Overzicht potentieel Generieke Overhead (omroepen)

Figuur 11

Omroepen		Kostenbasis (€ln)	Potentieel huidige situatie (€ln)	Potentieel omroepfusies (€ln)
Generieke overhead	Directie / Secretariaat / Beleid & Strategie / OR / Raad van Toezicht / Beleid & Strategie Advieskosten	8.8	1.6 – 1.8	2.6 – 2.8
	Financiële planning & Controlling / Financiële Admin / Inkoop / Accountingkosten / Rechten & Zentijdverantwoording	7.8	0.5–0.7	1.1–1.3
	Personeelszaken en HR / Personeels- en Salarisadministratie	4.3	1.0–1.1	1.4- 1.6
	Juridische Zaken / Juridische Advieskosten	2.6	0.2–0.3	0.4–0.5
	Marketing- en Communicatie / Marketing- en Communicatie Advieskosten (excl. mediaonderzoek)	13.1	2.1 – 2.3	3.6 – 3.8
	Huisvesting / GWE / Beveiliging & Receptie / Postkamer & Repro / KCC / Schoonmaak / Catering / Gebouwbeheer	25.2	3.6 – 3.9	5.6–6.1
Totaal	62	9 -10	15–16	

Noot: Range van totale besparing komt niet exact overeen met de som van de individuele ranges i.v.m. afronding

Overzicht potentieel Generieke Overhead (NPO)

Figuur 12

NPO		Kostenbasis (€mln)	Potentieel huidige situatie (€mln)	Potentieel omroepfusies (€mln)
Generieke overhead	Directie / Secretariaat/ Beleid & Strategie / OR / Raad van Toezicht / Stichtingen / Beleid & Strategie Advieskosten	9.2	4.0–4.3	4.0–4.3
	Financiële planning & Controlling / Financiële Admin / Inkoop / Accountingkosten / Rechten & Zendtijdverantwoording	2.0	0.4–0.5	0.4–0.5
	Personeelszaken en HR / Personeels- en Salarisadministratie	0.9	0.2–0.2	0.2–0.2
	Juridische Zaken / Juridische Advieskosten	1.0	-	-
	Marketing- en Communicatie / Marketing- en Communicatie Advieskosten (excl. mediaonderzoek)	11.5	2.9–3.2	2.9–3.2
	Huisvesting / GWE / Beveiliging & Receptie / Postkamer & Repro / KCC / Schoonmaak / Catering / Gebouwbeheer	5.6	0.5 – 0.5	0.9–1.0
Totaal		30	8 – 9	8–9

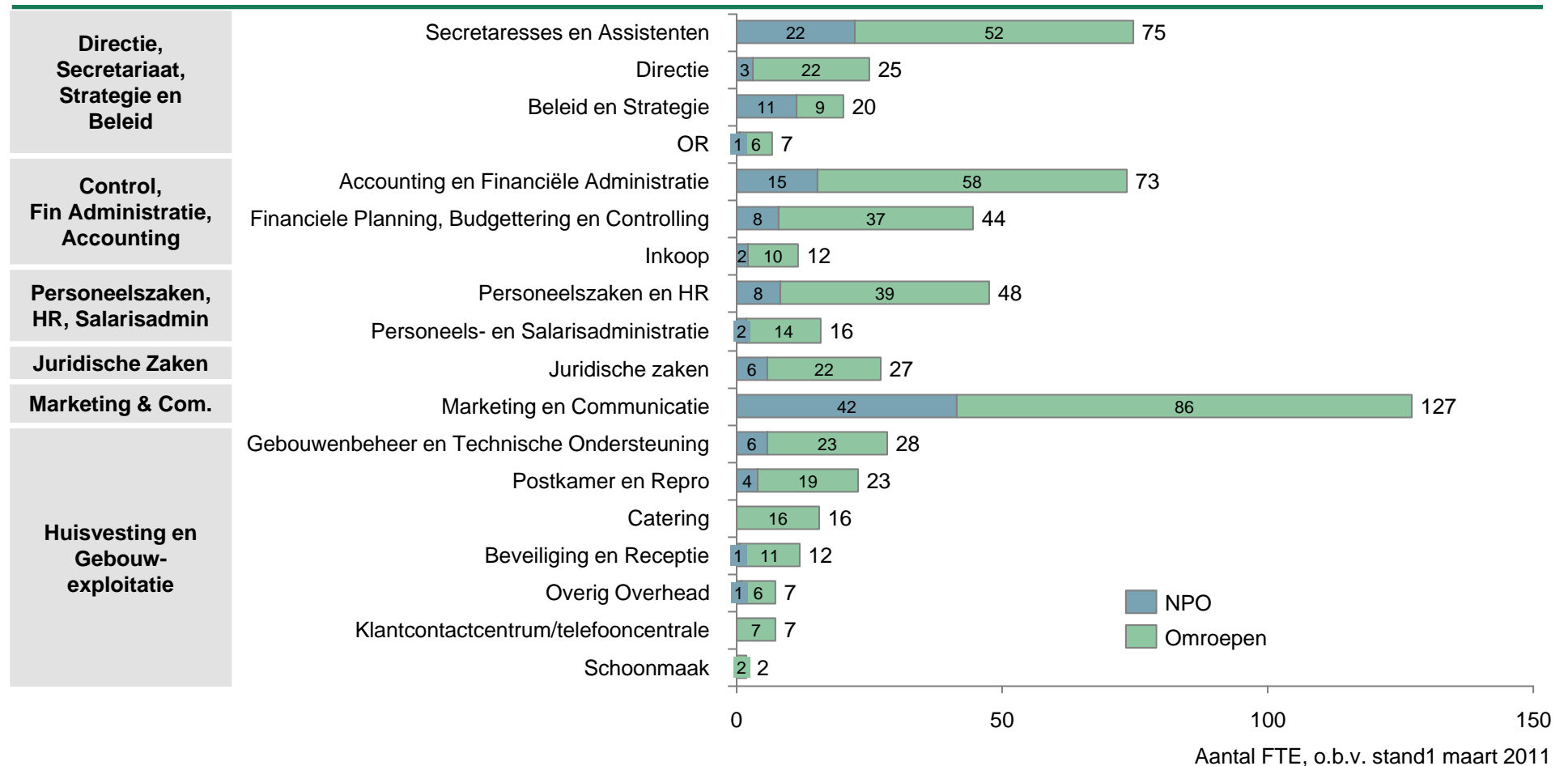
Noot: Range van totale besparing komt niet exact overeen met de som van de individuele ranges i.v.m. afronding

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Generieke overheadactiviteiten onderzocht in zes clusters

Figuur 13

FTE's NPO en omroepen per generieke overheadactiviteit (o.b.v. FTE-stand 1 maart 2011)¹

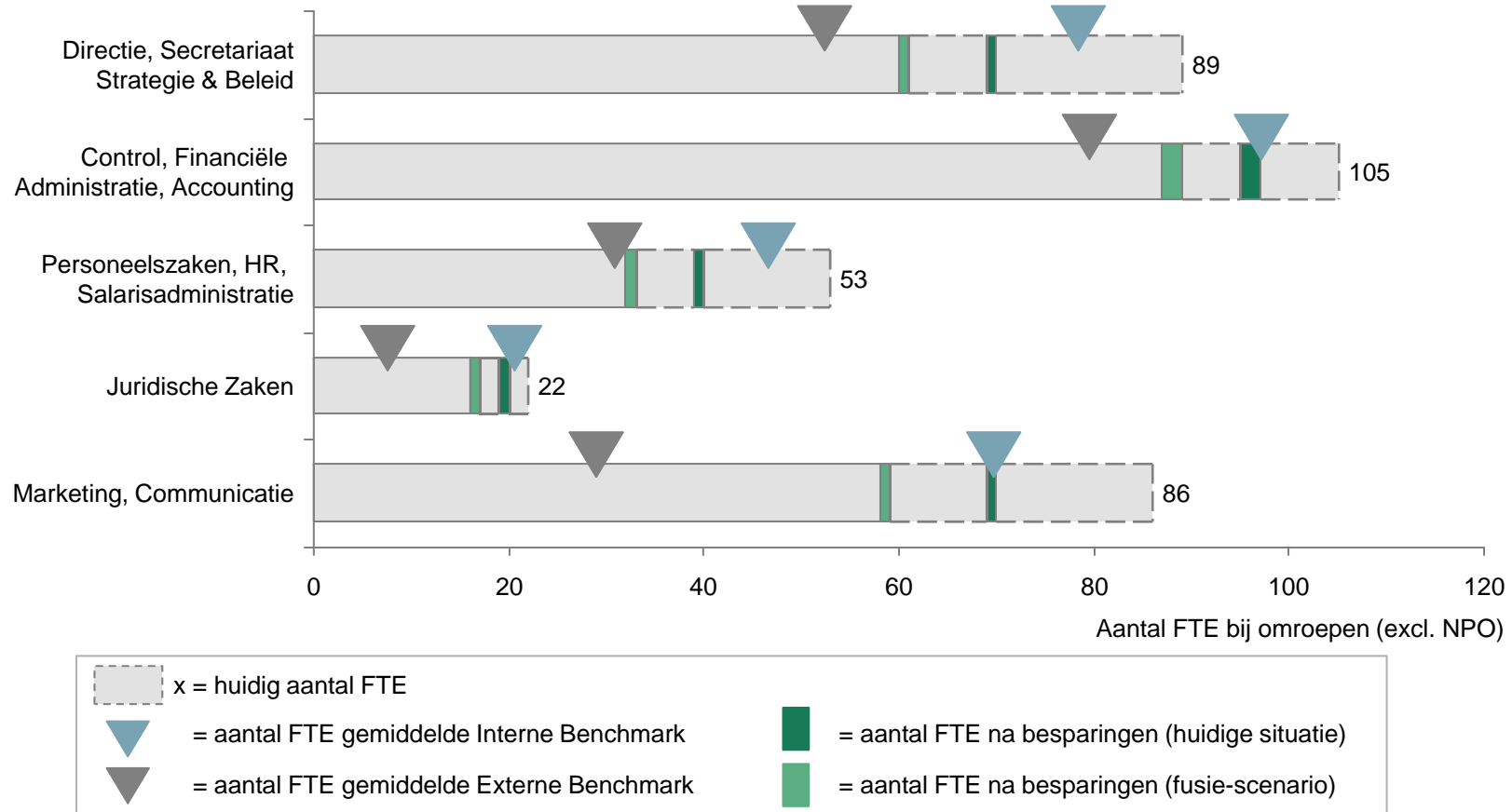


1. Exclusief FTE 's werkzaam voor Vereniging- en Nevenactiviteiten

Vastgesteld besparingspotentieel bij omroepen ligt tussen het interne en externe benchmarkniveau

Figuur 14

Aantal FTE per generieke overheadactiviteit: huidig en intern¹/extern benchmarkniveau (omroepen, op basis van stand 1 maart 2011)



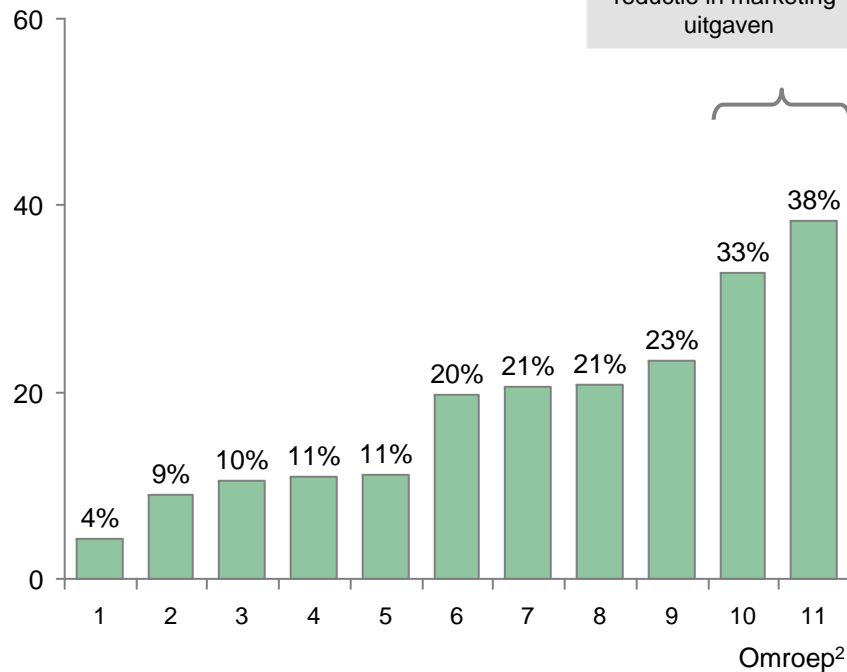
1. De interne benchmark is gebaseerd op alle omroepen exclusief PowNed, WNL en de 2.42-instellingen
 Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO, BCG Corporate Center Database

Het besparingpotentieel op generieke overhead verschilt aanzienlijk per individuele omroep

Figuur 15

Besparingspotentieel generieke overhead (per omroep, huidige situatie)¹

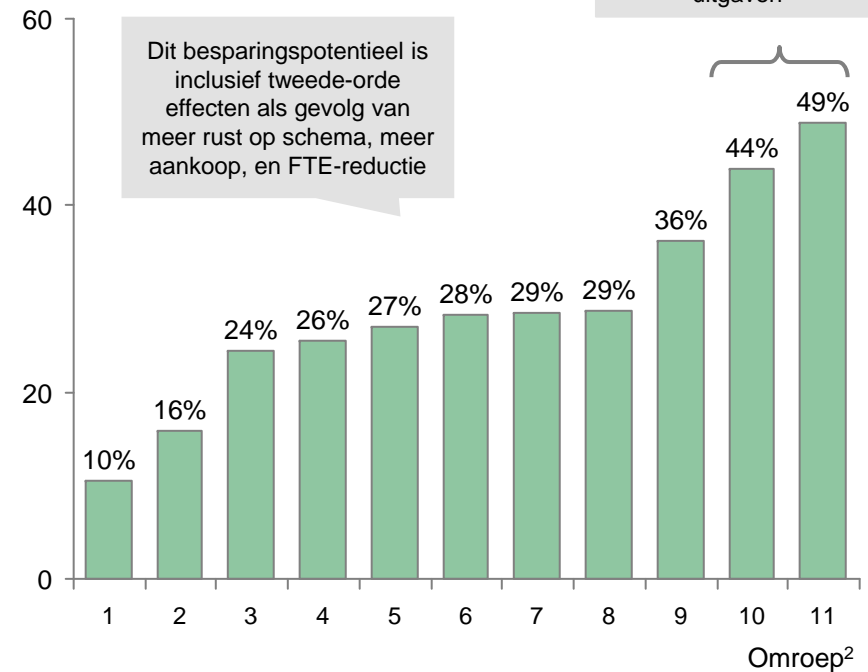
Besparingspotentieel als % van totale kosten generieke overhead¹



Een aanzienlijk deel van het besparingspotentieel betreft een reductie in marketing-uitgaven

Besparingspotentieel generieke overhead (per omroep, fusie-scenari)¹

Besparingspotentieel als % van totale kosten generieke overhead¹



Dit besparingspotentieel is inclusief tweede-orde effecten als gevolg van meer rust op schema, meer aankoop, en FTE-reductie

Een aanzienlijk deel van het besparingspotentieel betreft een reductie in marketing-uitgaven

1. Gebaseerd op alle generieke overheadactiviteiten exclusief huisvesting & gebouwexploitatie
 2. Alle omroepen exclusief PowNed, WNL en de 2.42-instellingen

Directie, secretariaat, strategie en beleid (omroepen)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 16

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie	Kosten reductie (€mln)	
Directie	22	4.0	3-4	0.6-0.7	7-8	1.3-1.4	<ul style="list-style-type: none"> Bundeling van directietaken
Secretariële ondersteuning	52	3.0	14-16	0.7-0.9	18-19	0.9-1.1	<ul style="list-style-type: none"> Striktere normen met betrekking tot het aantal medewerkers dat door een secretaresse wordt ondersteund Tweede orde effect: door afname managementfuncties is minder secretariële ondersteuning nodig
Beleid & Strategie	9	0.9	1-2	0.1-0.2	2-3	0.2-0.3	<ul style="list-style-type: none"> Strategische beleidstaken nog meer onderbrengen bij directie en managers in het primaire proces
Advieskosten (binnen beleid en strategie)	-	0.5	-	0.0-0.1	-	0.0-0.1	<ul style="list-style-type: none"> Beleidsadviezen die samenhangen met structurele ontwikkelingen zelf opstellen
OR	6	0.4	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Geen significante reductie voorzien
Totaal¹	89	8.8	19-21	1.6-1.8	27-29	2.6-2.8	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Directie, secretariaat, strategie en beleid (NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 17

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	
Directie	3	0.8		0.3		0.3	<ul style="list-style-type: none"> • Reductie zoals reeds aangekondigd naar 2 RvB leden • Inrichten secretariële pool voor RvB en staf-afdelingen • Verhogen ratio tussen secretaresses en managers (naar gemiddeld 1 op 3) • 'Ontdubbelen' van beleid in lijn en staf-organisatie • Reduceren als gevolg van verminderde bestuurlijk drukte (minder omroepen en mogelijk verlicht toezichtregime) • Geen significante reductie voorzien • Stopzetten of reduceren van bijdrage aan stichtingen indien niet strikt noodzakelijk voor uitvoeren kerntaken Publieke Omroep • Reductie éénmalige uitgaven • Top-down bepaalde reductie (-25%) van discretionaire uitgaven aan advieskosten
Secretariële ondersteuning	22	1.4		0.5-0.6		0.5-0.6	
Beleid & Strategie	11	1.3		0.3		0.3	
OR	1	0.1		-		-	
Raad van Toezicht / Stichtingen	-	4.6		2.3-2.6		2.3-2.6	
Advieskosten (binnen beleid en strategie)	-	1.0		0.4-0.5		0.4-0.5	
Totaal¹	37	9.2	10 -12	4.0-4.3	10 -12	4.0-4.3	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

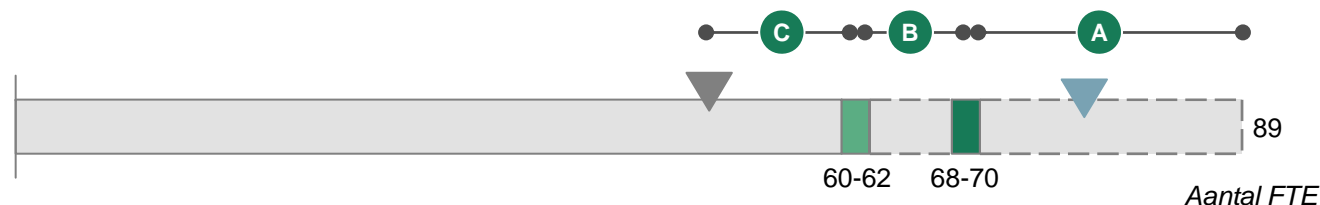
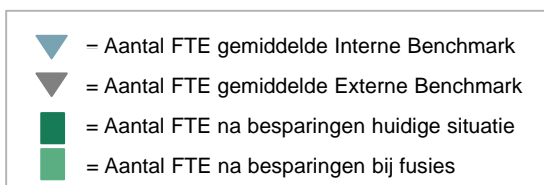
2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Directie, secretariaat, strategie en beleid (omroepen)

Toelichting

Figuur 18



A Hoe is in huidige situatie optimalisatie mogelijk?

FTE-kosten

- Per omroep kunnen de totale directiekosten worden teruggebracht tot een vergoeding voor 2 FTE¹
- Strengere normen voor het aantal medewerkers per secretaresse
- Strategische beleidstaken nog meer onderbrengen bij directie en management in het primaire proces, waardoor het aantal FTE dat zich bezighoudt met strategie en beleid kan worden verlaagd
- Wanneer interne reorganisaties en herstructureringen zijn voltooid, is minder ondersteuning van externe adviseurs noodzakelijk

Inkoopkosten

- Beleidsadviezen die samenhangen met structurele ontwikkelingen kunnen grotendeels door omroepen zelf worden opgesteld

B Hoe is aanvullende optimalisatie mogelijk bij fusies?

- Ontdubbelen van directiefuncties
- Ontdubbelen van beleidsfuncties met vergelijkbaar takenpakket
- Door de afname van het aantal directie- en managementfuncties kan de secretariële ondersteuning worden teruggebracht

- Kosten van een deel van de externe beleidsadviezen die door fusieomroepen worden ingewonnen zijn lager dan de optelsom van kosten voor individuele omroepen

C Waarom niet tot niveau externe benchmark?

- Meerdere entiteiten moeten worden aangestuurd, waarbij namens iedere grote omroep minstens 1 directielid in de clusterdirectie zitting zal hebben (voor 2.42-instellingen volstaat 0.25-0.4 FTE)
- Gegeven dat het aantal directieleden boven extern benchmarkniveau zal blijven liggen, is het niveau van secretariële ondersteuning navenant
- Binnen de omroepclusters moeten de individuele omroepen zich kunnen blijven profileren op basis van een individueel strategisch beleid
- Omroepen concurreren met elkaar, waardoor ze de ruimte moeten hebben om afzonderlijk strategisch advies in te winnen

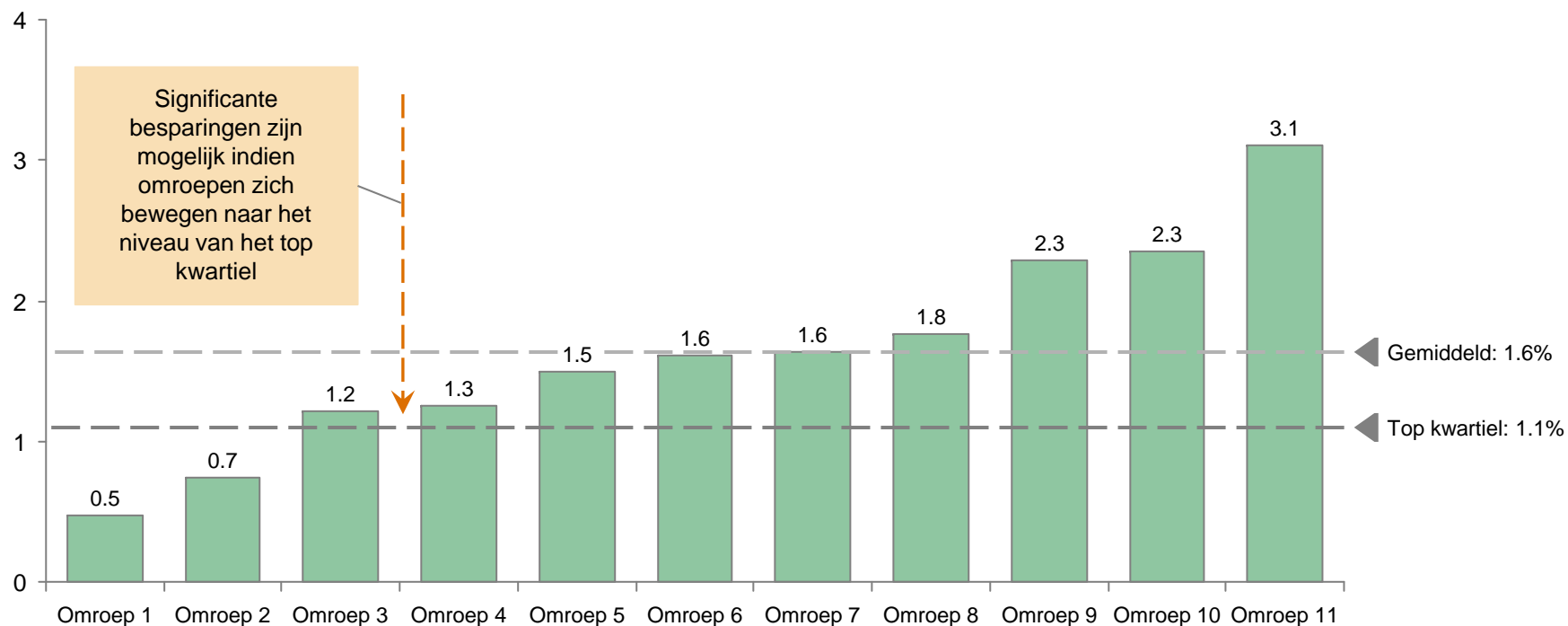
1. Voor 2.42-instellingen volstaat een vergoeding voor 0.5 FTE

Grote verschillen tussen omroepen in secretariële ondersteuning

Figuur 19

Aantal secretariële FTE als % van het totaal aantal FTE (omroepen¹, op basis van stand 1 maart 2011)

Percentage secretariële FTE van
totaal FTE binnen mediainstelling (%)



1. De benchmark is gebaseerd op alle omroepen exclusief PowNed, WNL en de 2.42-instellingen
Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Control, financiële administratie en accounting (omroepen)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 20

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie	Kosten reductie (€mln)	
Financiële planning & controlling	37	3.0	3-4	0.3-0.4	7-8	0.5-0.7	<ul style="list-style-type: none"> • Meer verantwoordelijkheid voor beheersing van het budget direct bij managers/productie-leiders in het primaire proces beleggen • Tweede orde effecten: door toename aankoop en meer rust op schema (zie hoofdstuk 'primaire proces') neemt intensiteit controlfunctie af • In geval van omroepfusies kan een schaalvoordeel bereikt worden • Gebruik van één administratiesysteem binnen de gehele LPO maakt het makkelijker om (verantwoordings)gegevens uit te wisselen • Tweede orde effecten: door toename aankoop en meer rust op schema (zie hoofdstuk 'primaire proces') neemt aantal te verwerken facturen af • Geen significante reductie voorzien • Geen significante reductie voorzien
Financiële administratie	58	3.3	5-6	0.2-0.4	9-10	0.5-0.6	
Accountingkosten	-	0.8	-	-	-	-	
Inkoop	10	0.7	-	-	-	-	
Totaal¹	105	7.8	8-10	0.5-0.7	16-18	1.1-1.3	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven
Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Control, financiële administratie en accounting (NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 21

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	
Financiële planning & controlling	8	0.7		0.1		0.1	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële functies onder één hiërarchische aansturing moet leiden tot meer transparantie, vergelijkbaarheid en eenduidigere managementinformatie • Rationaliseren activiteiten FAZ voor platforms (Financiën & Control moet enige klant zijn) • Efficiëntieverbetering door digitaal factureren • Geen service center activiteiten voor omroepen • Verbeteren (naleven) ketenafspraken • Doorontwikkelen automatisering • Geen significante reductie voorzien • ~10% besparing als gevolg van verminderde complexiteit door omroepfusies
Financiële administratie	7	0.4		0.1-0.2		0.1-0.2	
Rechten & Zendtijd verantwoording	8	0.5		0.1-0.2		0.1-0.2	
Inkoop (binnen DTU)	2	0.2		-		-	
Accounting kosten	-	0.1		-		-	
Totaal¹	25	2.0	6-7	0.4-0.5	6-7	0.4-0.5	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

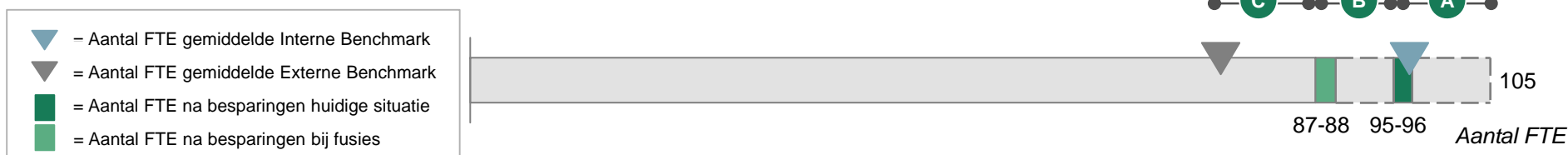
2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Control, financiële administratie en accounting (omroepen)

Toelichting

Figuur 22



A Hoe is in huidige situatie optimalisatie mogelijk?

- Verantwoordelijkheid voor controle op het overschrijden van budgetten kan vaker in de lijn bij managers/ productieleiders worden belegd
- Efficiëntere afstemming lijkt mogelijk door kortere communicatielijnen tussen productieleiders enerzijds en het Hoofd Control en de Zakelijk Directeur anderzijds
- Het aantal handmatige handelingen kan worden beperkt door te sturen op eenduidige facturen en breder gebruik van digitaal factureren

B Hoe is aanvullende optimalisatie mogelijk bij fusies?

- Ontdubbelen van managementtaken
- Voor fusiebedrijven lijkt een toename van het aantal programma's per programmacontroller mogelijk
- Afhankelijk van de mate van integratie gelden voor de fusieorganisaties schaalvoordelen, bijvoorbeeld ten aanzien van de grootboekadministratie
- Afhankelijk van de mate van integratie kan gelden dat het aantal te verwerken facturen afneemt doordat uitgaven bij dezelfde leverancier op één factuur worden uitgeschreven
- Door meer rust op schema en toename aankoop is minder programma-controlling noodzakelijk en vermindert het aantal te verwerken facturen¹

C Waarom niet tot niveau externe benchmark?

- Programma's zijn (kortlopende) projecten met eigen budgetten en controles: administraties van projectorganisaties zijn arbeidsintensiever dan administraties van procesorganisaties
- De onzekerheid in de programmering en externe verantwoordingsseisen leiden tot een relatief groot beslag op de personeelsinzet van de financiële afdelingen van de omroepen

FTE-kosten

1. Hierbij is feitelijk sprake van een tweede orde effect van een maatregel die in het hoofdstuk 'primair proces' nader wordt uitgewerkt

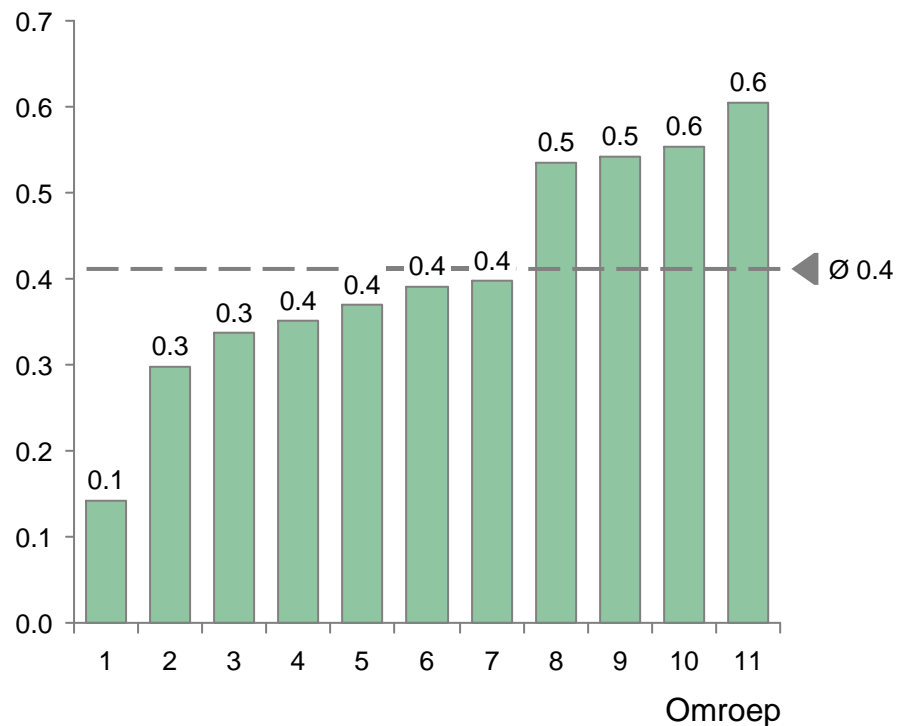
Grote verschillen tussen omroepen in omvang controlfunctie

Korte lijnen tussen producers en Hoofd Control is 'best practice'

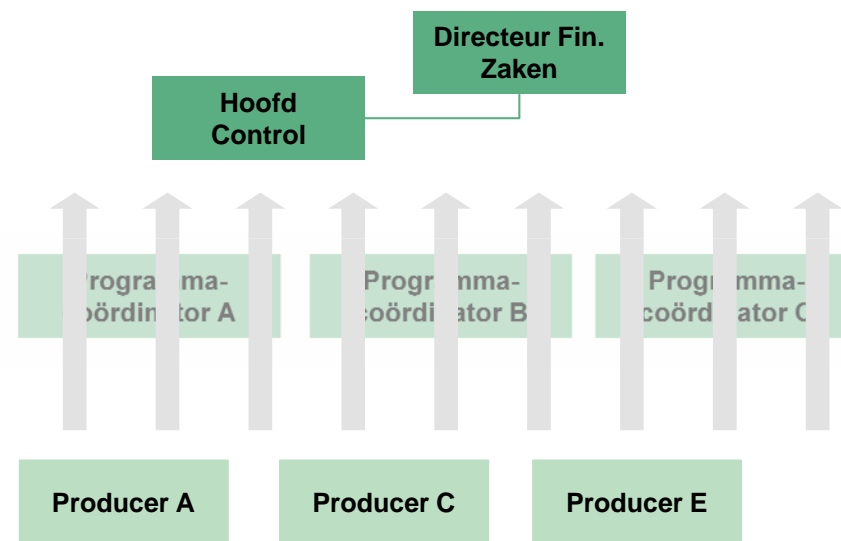
Figuur 23

Aanzienlijke verschillen tussen omroepen¹ in kosten controlfunctie

Personeelskosten controlfunctie als % totale kosten van de media-instelling



Alternatief model met korte lijnen tussen producers en Hoofd Control is 'best practice'



Voordelen:

- Lagere FTE-inzet voor financiële controle
- Meer kostenbewustzijn bij producers als gevolg van grotere directe verantwoordelijkheid

1. De benchmark is gebaseerd op alle omroepen exclusief PowNed, WNL en de 2.42-instellingen
Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Personeelszaken, HR, salarisadministratie (omroepen en NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 24

	Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
		FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	
Omroepen	Personeelszaken & HR	39	3.2	10-11	0.8-0.9	14-15	1.1-1.2	<ul style="list-style-type: none"> Onderdelen van het HR-beleid kunnen door lijnmanagement worden uitgevoerd als onderdeel van integraal management Tweede orde effect: FTE-reductie leidt (uiteindelijk) tot lagere kosten voor HR-functie In bijna alle gevallen reeds op efficiënte wijze ingericht Tweede orde effecten: toename aankoop en FTE-reductie leiden tot afname aantal te verwerken personeelsmutaties Tweede orde effect: FTE-reductie leidt (uiteindelijk) tot lagere kosten voor HR-functie In lijn brengen HR organisatie met externe benchmark, maar handhaven centrale CAO-coördinatie voor LPO Salarisadministratie is reeds geoutsourced en wordt binnen de NPO voor meerdere omroepen gecoördineerd
	Personeel- & Salarisadministratie	14	1.1	3-4	0.2-0.3	6-7	0.3-0.4	
	Totaal¹	53	4.3	13-14	1.0-1.1	20-21	1.4-1.6	
NPO	Personeelszaken & HR	8	0.8		~0.2		~0.2	
	Personeel & salarisadministratie	2	0.1		-		-	
	Totaal¹	10	0.9	2-3	-0.2	2-3	-0.2	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

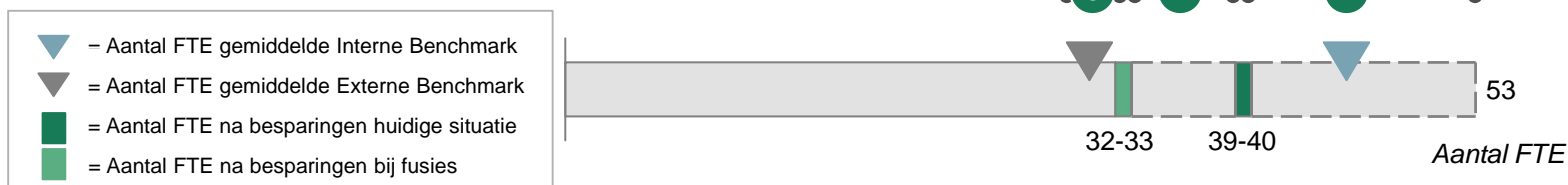
2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Personeelszaken, HR, salarisadministratie (omroepen)

Toelichting

Figuur 25



A Hoe is in huidige situatie optimalisatie mogelijk?

FTE-kosten

- Onderdelen van het personeels- en HR-beleid, zoals competentieontwikkeling en arbeidsconflictbemiddeling, kunnen door het lijnmanagement worden uitgevoerd als onderdeel van integraal management (zonder dat dit betekent dat het aantal lijnmanagers moet toenemen)
- Gebruik van ICT-systemen waarin managers en medewerkers personeelsgegevens zelf up to date kunnen houden

Inkoopkosten

- Door FTE-reductie en interne mobiliteit worden externe wervingskosten ingeperkt¹

B Hoe is aanvullende optimalisatie mogelijk bij fusies?

- Ontdubbelen van managementtaken
- Onderdelen van personeelsbeleid, zoals training- en opleidingsprogramma's en ontwikkelpaden, hoeven binnen fusieorganisaties slechts eenmaal te worden vormgegeven
- Schaalvoordelen in de personeels- en salarisadministratie
- Door meer rust op het schema en toename aankoop daalt het aantal te verwerken personeelsmutaties (met name voor freelancers)¹

- Afname kosten extern payroll services bedrijf als gevolg van reductie aantal FTE

C Waarom niet tot niveau externe benchmark?

- Programma's zijn (kortlopende) projecten waarvoor relatief veel tijdelijk personeel nodig is; dit vergt veel aandacht voor werving en selectie
- Omdat relatief veel tijdelijk personeel moet worden ingehuurd is het aantal te verwerken mutaties in de personeels- en salarisadministratie relatief hoog

- Doordat veel tijdelijk personeel nodig is zijn kosten voor werving en selectie relatief hoog

1. Hierbij is feitelijk sprake van een tweede orde effect van een maatregel die in het hoofdstuk 'primair proces' nader wordt uitgewerkt

Juridische zaken (omroepen en NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 26

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen	
	FTE basis	Kosten basis (€ln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€ln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€ln)		
Omroepen	Juridische zaken	22	1.7	2-3	0.2-0.3	4-5	0.4-0.5	<ul style="list-style-type: none"> Lagere behandeltijd per contract en juridische claims door poolen van expertise Tweede orde effect: door toename aankoop en meer rust op schema daalt het aantal af te sluiten contracten Omroepclusters kunnen lagere tarieven onderhandelen dan afzonderlijke omroepen
	Extern juridisch advies	-	0.9	-	-	-	0.0-0.1	
	Totaal¹	22	2.6	2-3	0.2-0.3	4-5	0.4-0.5	
NPO	Juridische zaken	6	0.6	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Geen reductie verwacht in huidige verhouding, mede door de complexe (Europese) governance rondom de Publieke Omroep Medewerkers van Juridische Zaken van de NPO besteden op dit moment een deel van hun tijd aan geschillen met omroepen over besluiten van de Raad van Bestuur. Een meer gedeelde visie tussen de NPO en de omroepen zou moeten leiden tot een reductie in deze activiteiten. Omdat een gedeelde visie niet kan worden opgelegd en de collecteerbaarheid van deze besparing daarom laag is, vormt dit geen onderdeel van het potentieel
	Extern juridisch advies	-	0.4	-	-	-	-	
	Totaal¹	6	1.0	0	-	0	-	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

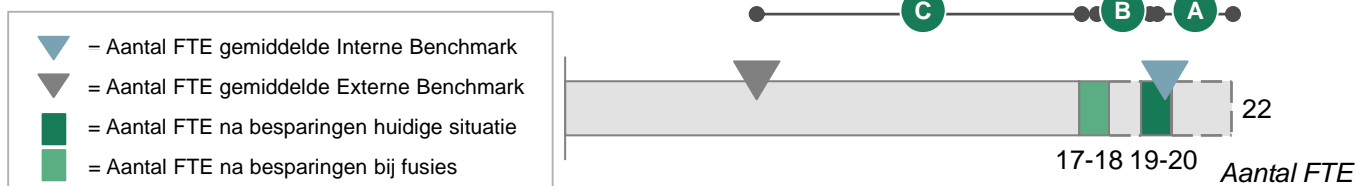
2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Juridische zaken (omroepen)

Toelichting

Figuur 27



A Hoe is in huidige situatie optimalisatie mogelijk?

FTE-kosten

- De behandeltijd per contract kan worden gereduceerd door meer 'sjablooncontracten' op te stellen
- De tijd die bedrijfsjuristen spenderen aan het beantwoorden van ad hoc vragen kan worden teruggebracht door inrichting van spreekuren en publicatie van veelgestelde vragen
- Door verantwoordings-eisen van co-financieringscontracten te differentiëren naar contractomvang kan de behandeltijd van juristen hiervoor worden gereduceerd

Inkoopkosten

- Beperkte mogelijkheden tot besparing

B Hoe is aanvullende optimalisatie mogelijk bij fusies?

- Ontdubbelen van managementtaken
- Door het poolen van juridische expertise kan de behandeltijd per (complex) contract en juridisch geschil worden verlaagd
- Door het poolen van juristen hoeft minder tijdelijk personeel te worden ingehuurd in geval van ziekte of uitval
- Door meer rust op het schema en toename aankoop daalt het totaal aantal af te sluiten contracten¹

- Omroepclusters kunnen door grotere omvang lagere tarieven onderhandelen voor inhuur extern juridisch advies

C Waarom niet tot niveau externe benchmark?

- Omroepen opereren in een juridisch complexe omgeving, waarin eigendomsrechten en strikte regels mbt (co-)financiering een belangrijke rol spelen
- Rechtenkwesaties zullen steeds meer aandacht vragen, onder andere door de ontwikkeling van nieuwe distributievormen
- Een aantal consumentenprogramma's van de LPO genereert relatief veel juridische claims die vragen om meer begeleiding vanuit de juridische afdeling
- Een aantal consumentenprogramma's van de LPO genereert relatief veel juridische claims, waardoor veelvuldig advocaten moeten worden ingehuurd

1. Hierbij is feitelijk sprake van een tweede orde effect van een maatregel die onder het hoofdstuk 'primaire proces' nader wordt uitgewerkt

Marketing & Communicatie (omroepen en NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 28

Kosten element		Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
		FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	
Omroepen	Marketing & Communicatie	86	5.6	15-16	1.0-1.1	26-28	1.8-1.9	<ul style="list-style-type: none"> • Door multiskilling kunnen pieken in specifieke werkzaamheden worden opgevangen en is een efficiëntere personeelsinzet mogelijk • Versobering van programmapromotie die niet via LPO-mediakanalen loopt (bijv. advertenties) op basis van interne benchmark • Besparing kunnen gerealiseerd worden met behoud van bestaande merken • Samenvoeging marketing van TV en Internet leidt tot efficiëntere inzet van middelen • Reductie van het aantal marketing-evenementen voor zowel audio als video • Reductie omroepoverstijgende portals leidt tot reductie in Internetmarketing • Reductie tot kerntaken corporate communicatie: woordvoering, algemene ondersteuning en beleid 'social media' • Reductie marketinguitgaven binnen zowel audio en video als gevolg van meer focus • Reductie uitgaven aan bouwen corporate merk LPO
	Marketing & Communicatie advies	-	7.5	-	1.1-1.2	-	1.8-1.9	
	Totaal¹	86	13.1	15-16	2.1-2.3	26-28	3.6-3.8	
NPO	Marketing & Communicatie	42	3.2		0.7-0.8		0.7-0.8	
	Marketing & Communicatie advies	-	8.3		2.1-2.4		2.1-2.4	
	Totaal¹	42	11.5	9-11	2.9-3.2	9-11	2.9-3.2	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

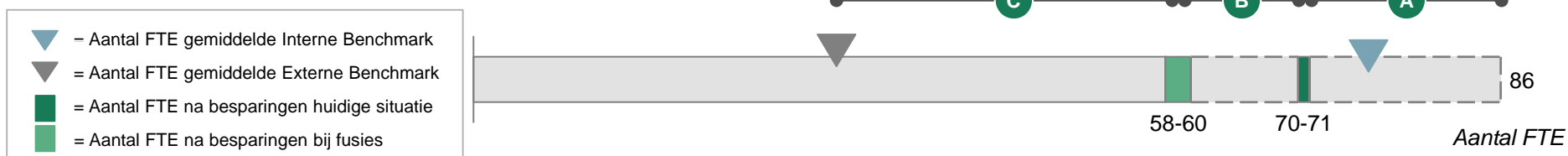
Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Marketing & Communicatie (omroepen)

Toelichting

Figuur 29



A Hoe is in huidige situatie optimalisatie mogelijk?

FTE kosten

- Multiskilling maakt een efficiëntere personeelsinzet mogelijk, doordat pieken in specifieke werkzaamheden beter kunnen worden opgevangen
- Door afstemming met NPO verder te verbeteren kan de tijd die wordt besteed aan promo's worden geoptimaliseerd
- Digitale verzameling van relevant nieuws in plaats van gebruik van een knipselkrant

Inkoop kosten

- Méér focus in marketingactiviteiten door een duidelijke visie op het onderwerp van marketing (LPO, net/zender, omroep, programmatitel)
- Programmapromotie die niet via LPO-mediakanalen loopt (bijv. advertenties) kan worden versoberd op basis van interne benchmark

B Hoe is aanvullende optimalisatie mogelijk bij fusies?

- Ontdubbelen van managementtaken
- Woordvoering kan voor de fusieorganisatie als geheel plaatsvinden
- Als gevolg van meer concentratie op schema neemt het de benodigde marketingintensiteit af, bijvoorbeeld voor (nieuw) te ontwikkelen promo's¹

- Door meer rust op het schema kunnen promotie-uitgaven voor het vergroten van de vindbaarheid worden beperkt¹

C Waarom niet tot niveau externe benchmark?

- Omroepen hebben vanuit de Mediawet de opdracht om zich te profileren: marketingactiviteiten zijn hier een belangrijk onderdeel van
- Programmapromo's zijn een arbeidsintensieve marketingvorm die specifiek is voor omroepen
- Omroepen hebben beperkt de mogelijkheid om zich via programma's te profileren (mede door noodzakelijke zenderpromotie), waardoor aanvullende promotie nodig is om bekendheid te creëren

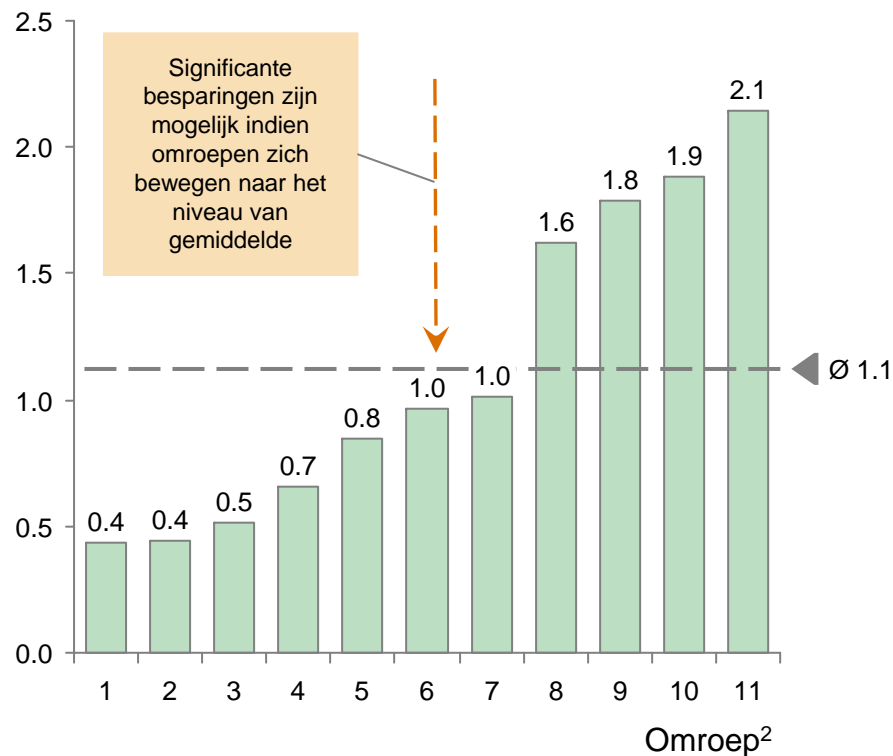
1. Hierbij is feitelijk sprake van een tweede orde effect van een maatregel die onder het hoofdstuk 'primaire proces' nader wordt uitgewerkt

Grote verschillen tussen omroepen in zowel de salariskosten als de overige uitgaven aan marketing en communicatie

Figuur 30

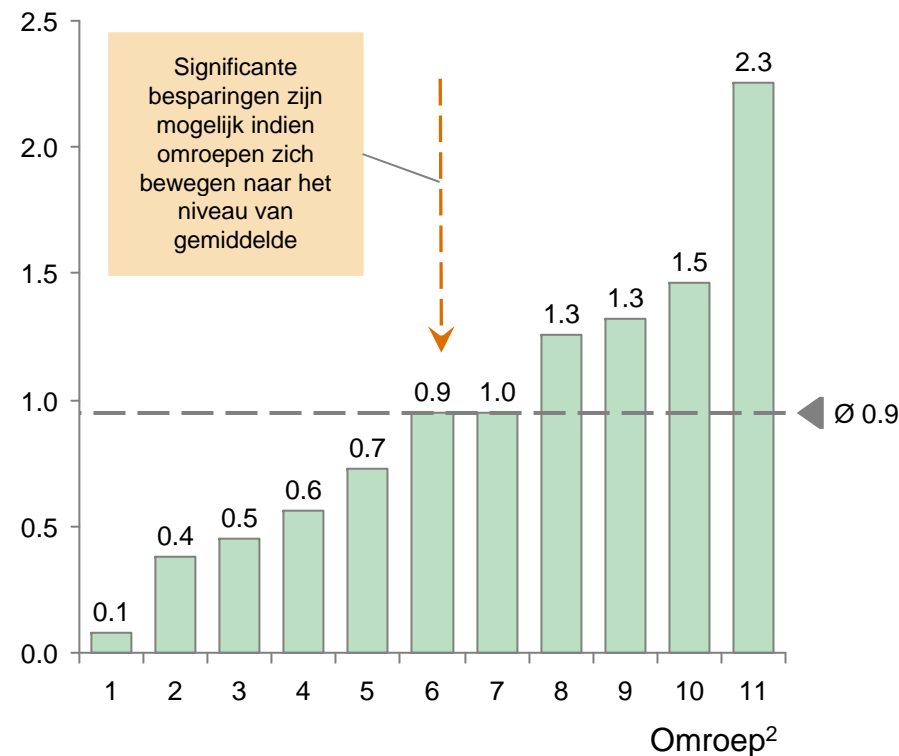
Salariskosten en FTE-ervangende kosten marketing en communicatie

Salariskosten en FTE-ervangende kosten als % totale kosten van de media-instelling



Overige uitgaven marketing en communicatie¹

Overige uitgaven als % totale kosten van de media-instelling



1. Exclusief incidentele kosten

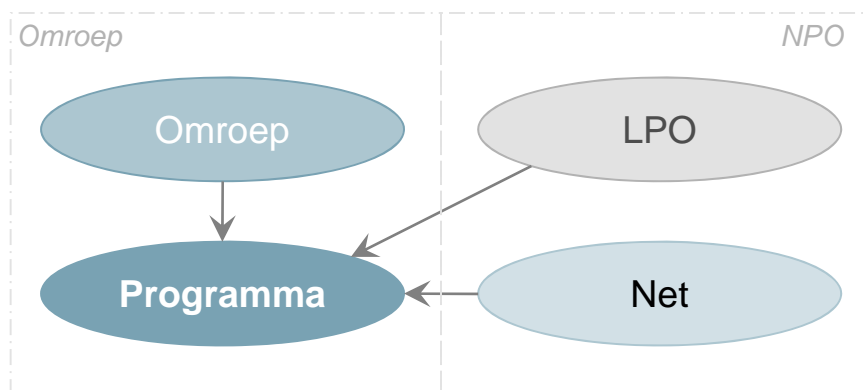
2. De benchmark is gebaseerd op alle omroepen exclusief PowNed, WNL en de 2.42-instellingen

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Selectievere inzet middelen vereist een gedeelde visie op marketingeffectiviteit video en audio

Figuur 31

Video (TV): keuze voor kijkgedrag in belangrijke mate bepaald door programma



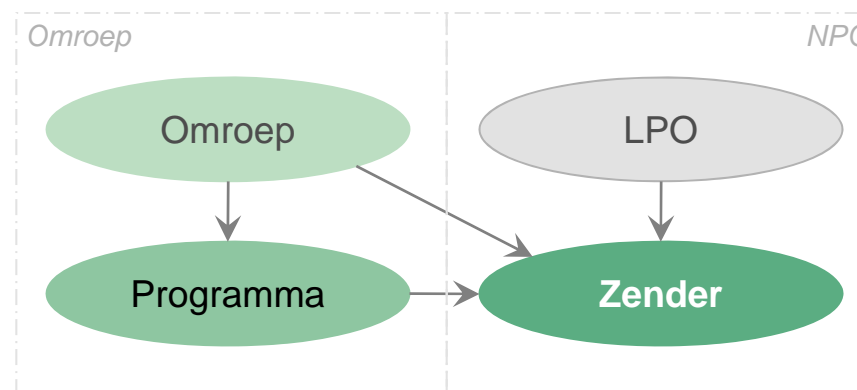
Programma is kleinste eenheid in marketing video

- Omroepmarketing is tweede prioriteit, is vaak verweven met programmamarketing

Implicatie: reductie van marketinguitgaven voor net en LPO, bijvoorbeeld door minder campagnes

- Bij de NPO leidt dit tot een reductie van uitgaven van €700–800k, met name door reductie van net-overstijgende promoties en LPO-brede promoties

Audio (radio): keuze voor luistergedrag in belangrijke mate bepaald door zender



Zender is kleinste eenheid in marketing audio

- Programmamarketing kan in sommige gevallen ook effectief zijn

Implicatie: reductie van marketinguitgaven voor omroep (is al zeer beperkt) en LPO

- Voorstel om Radio 4, 5 en 6 voornamelijk te promoten vanuit Radio 1, 2 en 3
- Bij de NPO leidt dit tot een reductie van €400–600k; ongeveer 2/3 van de marketinguitgaven aan Radio 4,5 en 6

Huisvesting & Gebouwexploitatie (omroepen en NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 32

Kosten element	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen	
	FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)		
Omroepen	Huisvesting	-	15.3	-	1.6-1.8	-	2.3-2.8	<ul style="list-style-type: none"> • Door het reduceren van het aantal huisvestingslocaties van de Publieke Omroep kan na afloop van het huurcontract, verkoop of verhuur een besparing worden gerealiseerd op de huisvestingskosten • Daarbovenop kan een besparing worden gerealiseerd op de exploitatiekosten die komen te vervallen • Door efficiëntere gebouwexploitatie kan ook een besparing worden gerealiseerd
	Gebouwexploitatie	83	11.6	8.9	2.1	17.8	3.3	
	Totaal¹	83	25.2	8.9	3.6-3.9	17.8	5.6-6.1	
NPO	Huisvesting	-	1.8	-	~0.2	-	0.3-0.4	<ul style="list-style-type: none"> • De NPO kan besparen op huisvesting door omroepen gebruik te laten maken van het overschot aan ruimte dat er nu in het NPO/NOS gebouw bestaat • Door efficiëntere gebouwexploitatie kan ook een besparing worden gerealiseerd
	Gebouwexploitatie	11	3.8	-	0.3	-	0.6	
	Totaal¹	11	5.6	1.6	~0.5	3.2	0.9-1.0	
Totaal omroepen + NPO		94	30.8	10.5	4.1-4.4	21.0	6.5-7.1	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

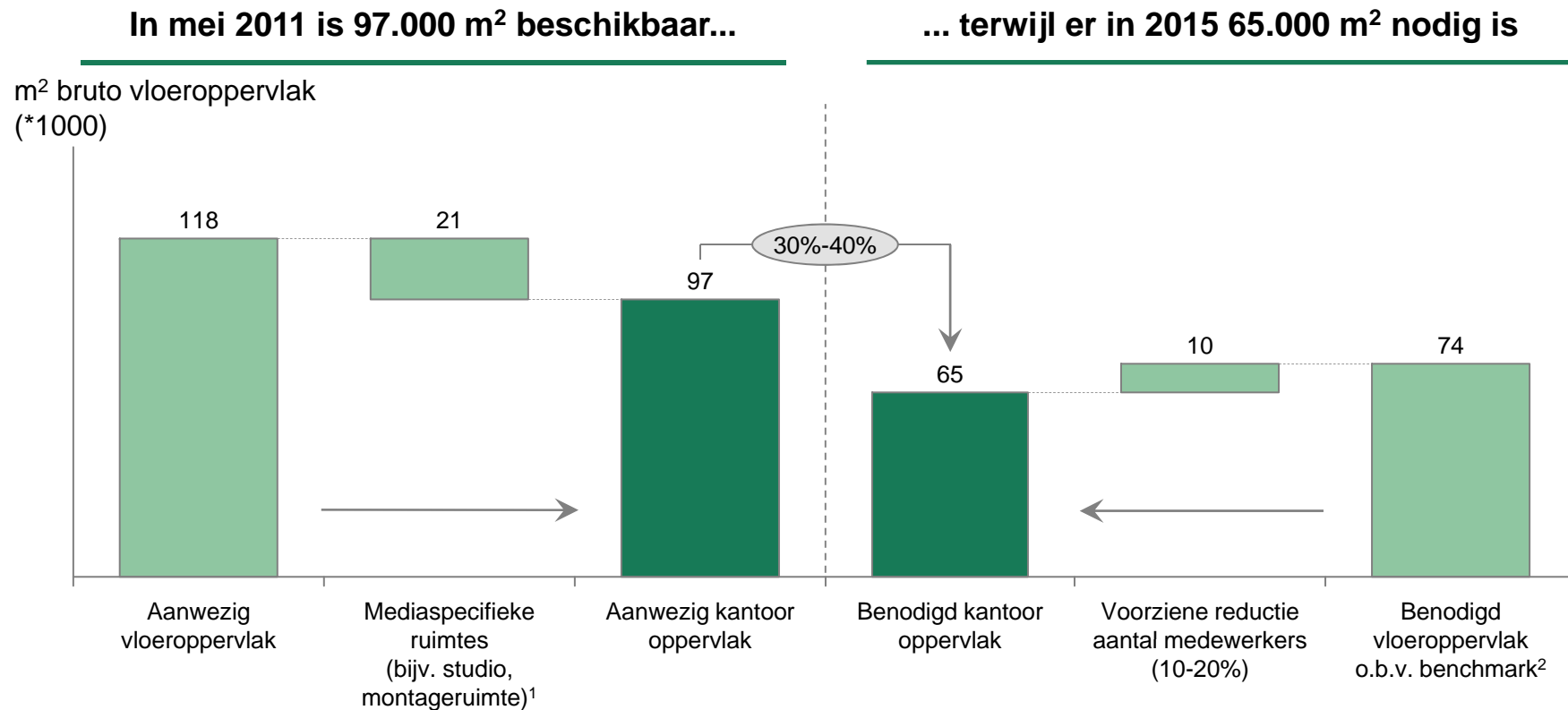
2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Huisvestingsanalyse laat een potentieel overschot aan vloeroppervlak zien van 30-40% LPO-breed

Figuur 33



Dit potentieel is alleen collecteerbaar als panden daadwerkelijk worden 'vrijgespeeld'

1. Inclusief onderhuur aan derden

2. Vloeroppervlak is gebaseerd op het aantal medewerkers maal de benchmark van 18 m² bruto vloeroppervlak per werkplek, maal 0.9 werkplek per medewerker

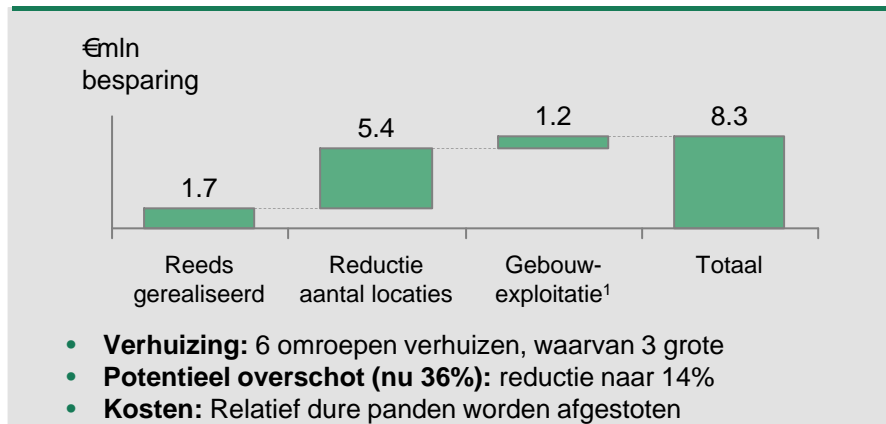
Bron: Huisvestingsdatabase LPO, BCG analyse

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

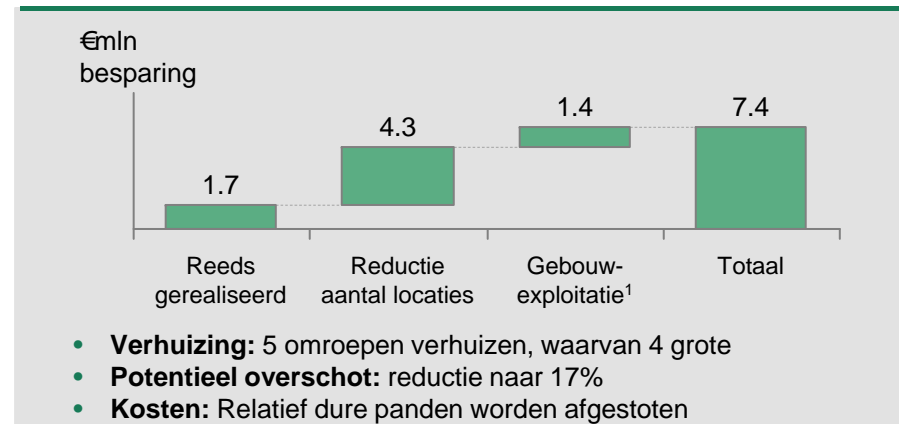
Besparingspotentieel op huisvesting & gebouwexploitatie is het gemiddelde van vier uitgewerkte scenario's

Figuur 34

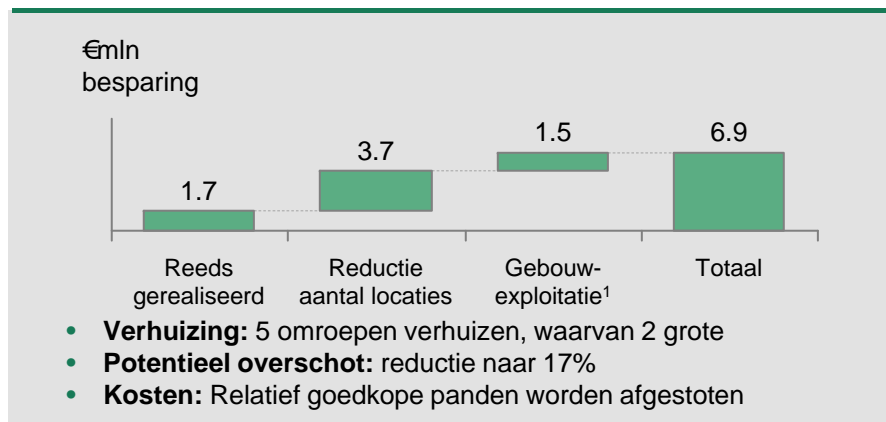
Scenario 1



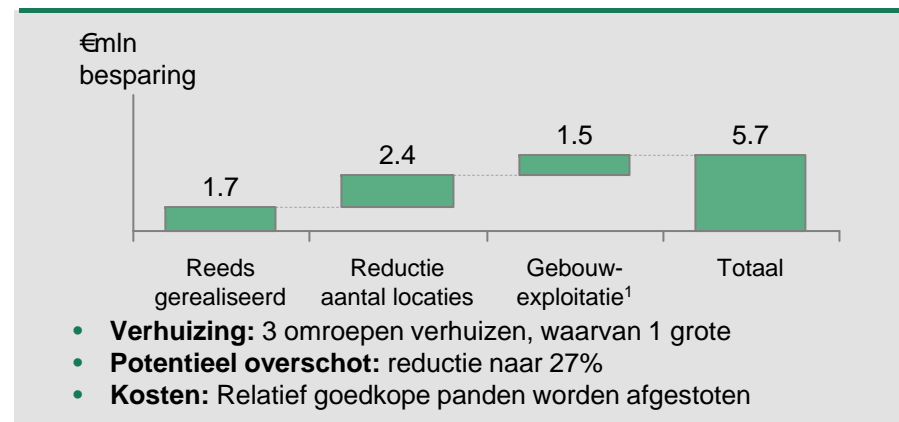
Scenario 2



Scenario 3



Scenario 4



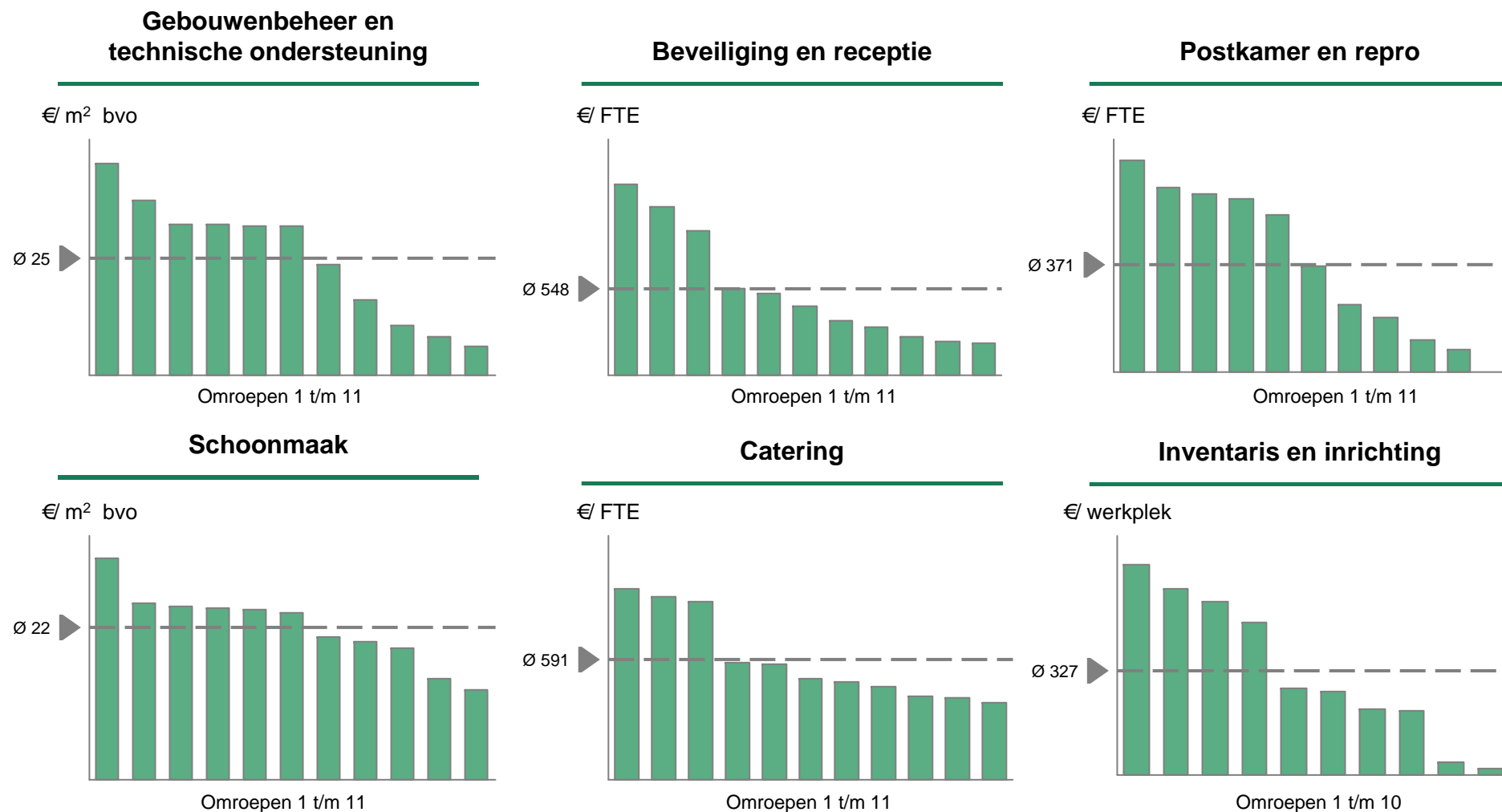
1. Dit is de besparing die kan worden gerealiseerd door de gebouwexploitatie efficiënter in te richten, additioneel geldt een besparing gedreven door de reductie van het aantal huisvestingslocaties van de Landelijke Publieke omroep

Bron: Huisvestingsdatabase LPO, BCG analyse

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Er zijn grote verschillen tussen omroepen in kostenniveau van gebouwexploitatie

Figuur 35



Noot: De benchmark is gebaseerd op de hoofdgebouwen van de NPO en alle omroepen excl. MAX, PowNed, WNL en de 2.42-instellingen, de benchmark inventaris en inrichting is excl. NPO
Bron: Huisvestingsdatabase LPO, BCG analyse

Agenda

Samenvatting	p. 7
Kostenbasis	p. 19
Potentieel generieke overhead	p. 29
Potentieel mediaspecifieke overhead	p. 61
Potentieel primair proces	p. 74
Blik op implementatie	p. 118
Bijlage I: reactie begeleidingscommissie	p. 156
Bijlage II: verklarende woordenlijst	p. 160

Bevindingen potentieel mediaspecifieke overhead

Inleiding

De mediaspecifieke overhead betreft overhead die uniek is voor een media-instelling. Het gaat bijvoorbeeld om activiteiten zoals uitzenden en ondertitelen. Bij de Publieke Omroep zijn deze activiteiten voor een groot deel belegd bij de bestuursorganisatie NPO. Dit is enerzijds bepaald door de wettelijke opdracht van NPO (bijvoorbeeld ten aanzien van distributie) en anderzijds ingegeven door efficiëntieoverwegingen (bijvoorbeeld ten aanzien van aankoop van buitenlandse programma's).

De totale kosten van de mediaspecifieke ondersteuning binnen de Landelijke Publieke Omroep bedragen €56mln. In dit onderzoek is een besparingspotentieel van €9 – 11mln geïdentificeerd. Het overgrote deel van de besparing kan in de huidige situatie worden gerealiseerd. Een beperkt additioneel potentieel, ter omvang van €1mln, ontstaat als gevolg van de voorgenomen fusies tussen omroepen.

Mediaspecifieke overhead is als aparte categorie geanalyseerd vanwege de beperkte mogelijkheden voor benchmarkanalyses. BCG heeft daarom een Overhead Waarde Analyse (OWA) uitgevoerd, waarbij per activiteit de toegevoegde waarde is onderzocht en mogelijkheden voor efficiëntieverbeteringen zijn vastgesteld. Hieronder worden de besparingsmogelijkheden in zes clusters van activiteiten toegelicht. Deze clusters zijn: Distributie en Uitzenden, Programmering en Aankoop, Mediaonderzoek, Ondertiteling & Programmagegevens, Innovatie en R&D en Documentatie en Archivering.

Distributie en uitzenden (alléén NPO)

Op distributie en uitzenden binnen de NPO kan ongeveer €5.4mln bespaard worden. Deze besparing wordt grotendeels bepaald door het rationaliseren en heraanbesteden van het beheertakencontract. De kosten van deze taken zijn, mede door een historisch bepaalde afnameverplichting, hoger dan noodzakelijk. In de komende jaren kunnen door het vervallen van deze verplichting nieuwe keuzes worden gemaakt.

"Op de mediaspecifieke overhead kan €9-11mln worden bespaard"

"Op distributie en uitzenden kan ongeveer €5.4mln worden bespaard"

In de afgelopen jaren is al een flinke besparing gerealiseerd door het samenbrengen van de eindregies van Nederland 1, 2 en 3 in de zogenaamde Multi Channel Playout (MCP). In de komende jaren zal er onder andere een aanbesteding volgen van de opvolger van De Digitale Voorziening (versie 2). Daarnaast is de verwachting dat er een verdere besparing op de Uitzendstraat gerealiseerd kan worden. Voor beide zal de inzet van mensen en middelen kritisch worden geëvalueerd. Tot slot zullen er onderdelen van het huidige beheertakencontract niet gecontinueerd worden.

"Aanbesteding van De Digitale Voorziening en Uitzendstraat bieden mogelijkheden voor kostenreductie"

In de loop van 2010 is het nieuwe contract voor de FM-distributie in werking getreden. Hierdoor is een significante besparing gerealiseerd, welke vanaf 2011 volledig effectief is. Verdere besparingen zijn mogelijk door expliciete keuzes te maken in het distributiebeleid. Deze besparingen zijn niet opgenomen in het door BCG geïdentificeerde potentieel. Het gaat bijvoorbeeld om besparingen die samenhangen met de AM-frequentie, nu in gebruik door Radio 5. Als luisteraars alleen nog via de kabel of via Internet/Digital Audio Broadcasting (DAB) worden bediend, kan €1.7mln worden bespaard (exclusief eventuele investeringen in alternatieve distributievormen).

"Additionele besparingen zijn mogelijk door expliciete keuzes in het distributiebeleid"

Op basis van de opdrachtformulering is geen onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor de Landelijke Publieke Omroep om de distributiekosten (in grotere mate) te delen met ketenpartners zoals kabelbedrijven en satellietaanbieders.

Programmering, coördinatie, aankoop en sales (Omroepen en NPO)

De NPO heeft de wettelijke taak om de programmering te coördineren. De verwachting is dat de coördinatietaak verlicht wordt als het fusiescenario zich voltrekt. Er kan dan ongeveer €0.3mln worden bespaard op de inzet van netmanagers en schemacoördinatoren.

"Door fusies kan €0.3mln worden bespaard op programmacoördinatie door de NPO"

Vanwege de voorgestelde maatregel om het aandeel aankoop in de programmering te verhogen, wordt voor deze NPO-afdeling geen reductie, maar een toename van 3 FTE voorzien. Bij de afdeling NPO Sales kan wel bespaard worden door meer selectieve deelname aan beurzen.

Mediaonderzoek (Omroepen en NPO)

Er kan ongeveer €0.8mln worden bespaard door het centraliseren van onderzoeksactiviteiten en door het maken van scherpere keuzes in onderzoeksopdrachten. Op dit moment vindt onderzoek binnen NPO plaats bij zowel de afdeling Media Onderzoek & Advies (MOA) als bij Kijk- en Luisteronderzoek (KLO). Daarnaast zitten er bij een aantal omroepen ook nog enkele onderzoekers die vaak samenwerken met MOA of KLO. Een centrale onderzoeksafdeling zou moeten werken op factuurbasis en met vaste aanspreekpunten, zodat partijen vooraf gestimuleerd worden om de onderzoeksscope scherp te formuleren.

"Door centraliseren van mediaonderzoek en het maken van scherpere keuzes in opdrachten kan ~€0.8mln worden bespaard"

Ondertiteling en Programmagegevens (alléén NPO)

Wanneer de reeds opgezette pilot van méér automatisch ondertitelen succesvol blijkt, kan een kostenreductie van ongeveer €0.3mln worden gerealiseerd. Bij programmagegevens dienen scherpere keuzes gemaakt te worden welke activiteiten in huis (bij de NPO) worden uitgevoerd en welke worden uitbesteed. Zo kunnen programmagegevens van buitenlandse programma's goed worden aangekocht.

"Kostenreductie van ~€0.3mln door méér automatisch ondertitelen"

Innovatie en R&D (alléén NPO)

In 2010 vonden binnen NPO meerdere innovatieprojecten plaats zonder dat daar een duidelijke eigenaar voor bestond in de lijnorganisaties, waardoor de waarde van de projecten beperkt was. Door de NPO-afdeling Innovatie en Nieuwe Media af te bouwen en een deel van de activiteiten onder te brengen in de lijnorganisatie kan ongeveer €1.5mln worden bespaard.

"NPO-afdeling Innovatie en Nieuwe Media wordt afgebouwd"

Documentatie en Archivering (Omroepen en NPO)

Deze activiteit behelst zowel de wettelijke archieftaak als mediaspecifieke archivering, waarbij wordt toegewerkt naar een minimale bezetting, vrijwel alleen gebaseerd op wettelijke archiefeisen. Het besparingspotentieel van €0.5 – 0.8mln binnen deze activiteit wordt voornamelijk gedreven door het verminderen van activiteiten (zoals pro-actief onderzoek in vakbladen bij de NPO) en het 'ontdubbelen' van activiteiten die ook bij Beeld & Geluid worden uitgevoerd (bij de omroepen).

Overzicht potentieel mediaspecifieke overhead (NPO)

Figuur 36

NPO		Kostenbasis (€ln)	Potentieel huidige situatie (€ln)	Potentieel omroepfusies (€ln)
Media-specifieke ondersteuning	Distributie & Uitzenden / Beheertaken Technicolor / Distributiecontracten	35.7	5.1–5.7	5.1–5.7
	Programmering & Coördinatie & Intekening / Aankoop ondersteuning / Sales	3.2	(0.2) ¹ - (0.1)	0.1–0.3
	Kijk- en Luisteronderzoek / Marktonderzoek	3.6	0.6–0.8	0.7–0.9
	Ondertiteling & Programma gegevens	3.7	1.0–1.2	1.0–1.2
	Innovatie / Research & Development	3.8	1.2–1.4	1.4–1.6
	Documentatie & Bibliotheek / Archivering	0.8	0.2–0.3	0.2–0.3
Totaal		51	8–9	9–10

1. Toename verwacht door groter aandeel aankoop op het programmaschema

Overzicht potentieel mediaspecifieke overhead (omroepen)

Figuur 37

Omroepen		Kostenbasis (€mln)	Potentieel huidige situatie (€mln)	Potentieel omroepfusies (€mln)
Media-specifieke ondersteuning	Distributie & Uitzenden / Beheertaken Technicolor / Distributiecontracten	nvt		
	Programmering & Coördinatie & Intekening / Aankoop ondersteuning	2.1	-	0.2–0.4
	Kijk- en Luisteronderzoek / Marktonderzoek	0.3	0–0.1	0–0.1
	Ondertiteling & Programma gegevens	nvt		
	Innovatie / Research & Development	(onderdeel primair proces)		
	Documentatie & Bibliotheek / Archivering	2.4	0.2–0.3	0.3–0.5
Totaal		5	0.2–0.4	0.5 – 1.0

Distributie & uitzenden (NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 38

Kosten element	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ¹	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ¹	Kosten reductie (€mln)	
Inkoopkosten distributie en uitzenden		33.6				4.9-5.4	<ul style="list-style-type: none"> • Reductie kosten FM-distributie door keuze nieuwe leverancier² • Ontrafelen en aanbesteden van De Digitale Voorziening (DDV) en Uitzendstraat • Inrichten en aanbesteden dedicated verbindingenmatrix voor NPO • Beëindigen faciliteiten videotheek • Beperken ondersteuning bij inschakelen ondertiteling, inschakelen door vertaler • Beperken R&D activiteiten • Reductie kosten Mobile Broadcast Systems (MBS) als gevolg van nieuw contract • Additionele besparingen zijn mogelijk door keuzes in distributiebeleid: <ul style="list-style-type: none"> – AM frequentie: alternatieve distributie van Radio 5 via kabel, internet of DAB – Delen van distributiekosten met ketenpartners (kabelmaatschappijen en satellietaanbieders)

1. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven 2. Beperkt deel is al gerealiseerd in 2010, weergegeven besparing is de additionele besparing in 2011

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO
BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Distributie & uitzenden (NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht (vervolg)

Figuur 39

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€ln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€ln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€ln)	
Personeelsbezetting distributie en uitzenden	28	2.1		0.1-0.2		0.2-0.3	<ul style="list-style-type: none"> • Reduceren inzet medewerkers op financiële rapportage en monitoring van contracten met leveranciers • Beperken beheerslasten van ketenafspraken (wijze van bestandsaanlevering aan de uitzendstraat door omroepen) • Beperken activiteiten op het gebied van ontwikkeling systeemarchitectuur • Rationaliseren projectportfolio
Totaal¹	28	35.7	2	5.1-5.7	2	5.1-5.7	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Programmering, coördinatie, aankoop (NPO en omroepen)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 40

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	
NPO	Programmering, Coördinatie & Intekening	18	1.9	-	-	0.2-0.4	<ul style="list-style-type: none"> Na fusies omroepen verlichting in coördinatielast verwacht: <ul style="list-style-type: none"> Minder schemacoördinatoren benodigd (één per net) Meer strategische activiteiten door netmanagers Vanwege voorstel om aandeel aankoop in het programmaschema te verhogen (zie hoofdstuk 'primaair proces') wordt een toename van ~3 FTE verwacht Door minder frequent beurzen te bezoeken kan een beperkte besparing worden gerealiseerd
	Aankoop	12	1.0	(0.3)-(0.2)	(0.3)-(0.2)	(0.2)	
	Sales	4	1.7		0.1	0.1	
	Totaal¹	34	3.2	(3)-(1)	(0.2)	(1) - 2	
Omroepen	Programmering & Coördinatie & Intekening / Aankoop ondersteuning	27	2.1	-	-	3-5	<ul style="list-style-type: none"> Ontdubbelen van functies en activiteiten als gevolg van omroepfusies
	Totaal¹	27	2.1	-	-	3-5	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Media-onderzoek (NPO en omroepen)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 41

		Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
Kostenelement		FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	
NPO	Media onderzoek	17.9	3.6		0.6-0.8		0.7-0.9	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoekers van de huidige afdeling Media Onderzoek en Advies (MOA) en Kijk- en Luisteronderzoek (KLO) worden geconcentreerd in één afdeling Gehele afdeling werkt op factuurbasis <ul style="list-style-type: none"> Ook voor de wettelijke taken Reductie gevolg van minder management en reductie in onderzoeksactiviteiten als gevolg van het moeten betalen voor optioneel onderzoek Reductie in inkoopkosten
	Totaal ¹	18	3.6	4-5	0.6-0.8	5-6	0.7-0.9	
Omroepen	Media onderzoek	5	~0.3	~1	0.05	~1	0.05	<ul style="list-style-type: none"> Concentratie van onderzoeksfunctie in één afdeling (zie hierboven) <ul style="list-style-type: none"> Onderzoekers dienen wel aan omroepen te zijn gekoppeld om ervoor te zorgen dat omroep-specifieke kennis is geborgd
	Totaal ¹	5	0.3	1	0.05	1	0.05	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Programmagegevens & ondertiteling (NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 42

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€ln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€ln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€ln)	
Programmagegevens	13	1.1		0.5-0.6		0.5-0.6	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op Nederlandse programmagegevens; programmagegevens voor buitenlandse programma's aankopen • Omroepen laten betalen voor hoeveelheid 'rework': lage kwaliteit aanlevering vertaalt zich dan direct in hogere kosten • Invoeren direct import (automatisch genereren programma gegevens uit uitzendingen) om controle werkzaamheden te minimaliseren • Reductie inhuurkrachten
Ondertiteling	41	2.6		0.4-0.5		0.4-0.5	<ul style="list-style-type: none"> • Invoeren automatisch ondertitelen in geval huidige pilot succesvol is • Afbouwen handmatig 'in beeld brengen' van titels door automatisering • Mogelijke toename van benodigde FTE in de toekomst als gevolg van besluitvorming over richtlijnen ondertiteling themakanalen
Totaal¹	54	3.7	13-15	1.0-1.2	13-15	1.0-1.2	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Innovatie en R&D (NPO)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 43

Kostenelement	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen
	FTE basis	Kosten basis (€ln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€ln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€ln)	
Innovatie	5.8	2.0		1.2-1.4		1.4-1.6	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie dient binnen de platforms en DTU te worden belegd en niet als aparte afdeling • Daarnaast dient een innovatie project altijd een verantwoordelijke in de business te hebben • Sessies ter bevordering van kennisdeling dienen binnen de normale werksfeer plaats te vinden (minimaal budget voor organisatie) • Rationaliseren projectportfolio en niet expliciet voorop lopen
R&D (binnen DTU)	4.7	1.8		0.1		0.1	
Totaal¹	11	3.8	6-7	1.2-1.4	6-7	1.4-1.6	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Documentatie & archivering (NPO en omroepen)

Beknopt maatregelenoverzicht

Figuur 44

Kosten element	Basis		Huidige situatie		Fusiescenario		Belangrijkste besparingsmaatregelen	
	FTE basis	Kosten basis (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)	FTE reductie ²	Kosten reductie (€mln)		
NPO	Documentatie & Archivering	9.3	0.8		0.2-0.3		0.2-0.3	<ul style="list-style-type: none"> • Toewerken naar minimale bezetting, vrijwel alleen gebaseerd op wettelijke archiefen • Reductie in activiteiten door afronden retrospectieve digitalisering en stopzetten proactieve research in vakbladen • Bibliotheek sluiten en waardevol deel collectie onderbrengen bij Beeld & Geluid • Digitaliseren van knipselkrant
	Totaal ¹	9	0.8	3-4	0.2-0.3	3-4	0.2-0.3	
Omroepen	Documentatie & Archivering	43	2.4	3-5	0.2-0.3	5-8	0.3-0.5	<ul style="list-style-type: none"> • Verminderen activiteiten door samenwerking met Beeld & Geluid (relevant voor omroepen met meerdere medewerkers op archivering van beeld en geluidmateriaal) • Digitaliseren knipselkrant • Ontdubbelen van functies en activiteiten als gevolg van omroepfusies
	Totaal ¹	43	2.4	3-5	0.2-0.3	5-8	0.3-0.5	

1. Door afronding is het mogelijk dat de totalen afwijken van de som van de individuele elementen zoals hier weergegeven

2. Vanwege de kleine omvang van de populatie is de voorziene FTE-reductie NPO hier niet per element weergegeven

Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Agenda

Samenvatting	p. 7
Kostenbasis	p. 19
Potentieel generieke overhead	p. 29
Potentieel mediaspecifieke overhead	p. 61
Potentieel primair proces	p. 74
Blik op implementatie	p. 118
Bijlage I: reactie begeleidingscommissie	p. 156
Bijlage II: verklarende woordenlijst	p. 160

Overzicht potentieel Primair Proces

Figuur 45

		Kostenbasis (€mln)	Potentieel huidige situatie (€mln)	Potentieel omroepfusies (€mln)	
TV	Productie	428	20–26	58–64	
	Aankoop	24			
	Buiten productie	Redactie/presentatie			116
		Productiepersoneel			30
		Productiefaciliteiten			122
Radio	Personeel & faciliteiten	68	6	8–9	
Internet ¹	Personeel & faciliteiten	27	6–8	7	
Overig primair	Redactie nieuws- en sportvoorziening	n.v.t. ²	4–5 ³	4–5 ³	
	Systemen / applicatiebeheer / werkplekondersteuning	32	2–3	3–5	
	Overige indirecte functies primair proces	12	1–1	2–3	
	Sport-, Nieuws en Muziekrechten	91	0–1	0–1	
Totaal		700	39–49	82–93	

1. Betreft Internet & Nieuwe media

2. Onderdeel van overige kostenbases

3. Inclusief klein potentieel in overhead (betreft geen dubbeltelling met potentieel generieke overhead)

Bevindingen potentieel primair proces - televisie

Inleiding

De directe productiekosten vormen het overgrote deel van de kostenbasis van de Publieke Omroep. Volgens de BCG-inventarisatie op basis van de 2010 kostendata gaat het om ongeveer €660mln. Hiervan is het merendeel gerelateerd aan televisieproductie.

Expliciet onderdeel van de vraagstelling van dit onderzoek is de bepaling van mogelijke besparingen in de primaire processen. Net als in de rest van het onderzoek geldt ook hier dat efficiëntieverbeteringen niet mogen leiden tot een vermindering van de huidige programmatische kwaliteit. Dit betekent dat de genremix (het aantal uitgezonden uren per genre) en het bereik onder kijkers minimaal constant moeten blijven als gevolg van de besparingsmaatregelen.

In de analyse van efficiëntie van het primaire proces van televisieproductie onderscheiden wij twee niveaus: programmatische efficiëntie en operationele efficiëntie. Bij de eerste vorm van efficiëntie gaat het om keuzes die worden gemaakt in de programmering, en de impact die deze keuzes hebben op de bedrijfsvoering van de omroepen. Bij de tweede vorm van efficiëntie gaat het om keuzes die op de werkvloer worden gemaakt door programmamakers, en de impact die deze keuzes hebben op de bedrijfsvoering. Op basis van een analyse van beide vormen van efficiëntie is een besparingspotentieel van ongeveer €61mln vastgesteld in het fusiescenario. De verschillende maatregelen worden hieronder toegelicht.

Thema 1: Programmatische efficiëntie

De kosten van de Landelijke Publieke Omroep hangen in grote mate samen met de keuzes in de televisieprogrammering. Ten eerste gaat het hier om de taakopvatting en de vraag welke genres bespeeld moeten worden, welke maatschappelijke stromingen vertegenwoordigd moeten zijn, en welke doelgroepen bereikt moeten worden. Deze vragen zijn uiteraard blijvend relevant, maar vallen buiten de scope van dit onderzoek. Bij dit onderzoek geldt als uitgangspunt het onaangetast laten van de brede taakopdracht voor de Landelijke Publieke Omroep, zoals nu vastgelegd in de Mediawet. Praktisch betekent dit dat BCG bij het formuleren van maatregelen de genremix als constante heeft beschouwd.

"Het besparingspotentieel vloeit voort uit verhoging van zowel programmatische efficiëntie (keuzes in de programmering), alsook operationele efficiëntie (keuzes op de werkvloer)"

"Genremix is als constante beschouwd in de BCG-analyses"

Meer rust in het programmaschema

Vanuit economisch perspectief is een belangrijk aspect van de programmering de mate van rust ofwel continuïteit in het programmaschema. Rust op schema wordt bepaald door het aantal verschillende programmatitels, het aantal afleveringen per titel en het aantal minuten per aflevering. Als gevolg van de veelheid aan organisaties die aanspraak maken op zendtijd, is de continuïteit in het schema van de publieke programmering, vooral op de televisienetten Nederland 2 en Nederland 3, in vergelijking met andere zenders erg laag (figuur 46). De huidige 'druk op het schema', de noodzaak om alle omroepen in bijna alle genres aan bod te laten komen, heeft als gevolg dat er een te groot aantal kortlopende titels wordt geproduceerd. Door deze fragmentatie van de programmering zijn programma's voor de kijker minder goed vindbaar en herkenbaar. Dit resulteert in een lager gemiddeld kijktijdaandeel van kortlopende programma's (figuur 47)¹.

In bedrijfseconomisch opzicht leidt programmatische fragmentatie tot relatief hoge kosten, aangezien de gemiddelde productiekosten per uitzenduur significant hoger zijn voor kortlopende titels (figuur 48). Dit wordt gedreven door bijvoorbeeld format- en opstartkosten die maar kunnen worden 'uitgesmeerd' over weinig uitzenduren. Ook leidt fragmentatie tot meer down-time van eigen redacties en productiepersoneel. Contracten met buitenproducenten en facilitaire bedrijven kennen bij meer continuïteit vaak een vorm van volumekorting. Eigen studio's kunnen beter worden bezet, en de financiële administratie en verantwoording hoeft voor minder producties te worden uitgevoerd. Promotie- en marketingactiviteiten kunnen worden gereduceerd als gevolg van verhoogde vindbaarheid. Ten slotte kan ook het programmeringsproces worden vereenvoudigd door meer rust op schema. Anders gezegd, de omroepen worden in meerdere mate procesgeoriënteerde organisaties en in mindere mate projectgeoriënteerde organisaties, en plukken daar in bedrijfseconomisch opzicht de vruchten van (zie ook figuur 49).

"De continuïteit van de programmering is met name op Nederland 2 en 3 erg laag, hetgeen gepaard gaat met een groot aantal kortlopende titels op deze zenders "

"Programmatische fragmentatie leidt tot relatief hoge kosten doordat schaalvoordelen - die inherent aanwezig zijn in het proces van televisiemaken - niet volledig worden benut "

1. Uiteraard speelt hierbij een oorzaak-gevolg-discussie, waarbij succesvolle programma's met veel kijkers sowieso langer lopen. Uit analyse blijkt echter dat de relatie zeer sterk is en het verschil in kijktijdaandeel ook voorkomt bij vergelijking van uitsluitend programma's die recent zijn geprogrammeerd

Uitgebreid onderzoek naar de mogelijkheden voor het verhogen van de rust op schema door in bepaalde gevallen méér of langere afleveringen te maken leidt tot een besparingspotentieel van ongeveer €35mln (figuur 50). Dit bedrag is gebaseerd op uitwerking van een alternatief programmaschema voor de tien genres die nu in sterke mate zijn gefragmenteerd. Hierbij is rekening gehouden met de creatieve grenzen die bestaan aan het vergroten van de uitzendtijd voor bepaalde formats. Daarnaast is rekening gehouden met de programmatische eisen op het gebied van pluriformiteit en regelmatige vernieuwing van het aanbod. Ook in dit alternatieve schema blijft er ruimte voor pilots en eenmalige programmering. De voorgestelde aanpassingen van de programmering passen binnen de eisen die de Mediawet, de huidige Prestatieovereenkomst en de uitbestedingverplichtingen die wordt gesteld aan de Publieke Omroep. De nieuwe situatie voldoet daarmee aan de doelstellingen zoals geformuleerd in het Concessiebeleidsplan.

Verhogen aandeel aankoop

Een derde aspect van programmatische efficiëntie betreft de keuze om in plaats van eigen producties aangekocht buitenlands materiaal uit te zenden. De huidige druk op de programmaschema's is waarschijnlijk ook één van de oorzaken voor het relatief lage aandeel van aangekocht buitenlands materiaal op de Nederlandse publieke televisie. Het aandeel aankoop lag in 2010 rond de 12% van het totaal aantal eerste uitzendingen, terwijl dit aandeel gemiddeld bij publieke netten in andere West-Europese landen 23% is (figuur 51). Daarbij geldt dat een uitgezonden uur 'aankoop' gemiddeld €21.000 (ofwel 65%) goedkoper is dan een uur eigen productie. Aangekochte titels zijn nu vooral te vinden binnen het genre fictie, maar ook binnen de genres kunstinformatie, muziek en educatie wordt al regelmatig buitenlands product uitgezonden op de publieke netten.

De relatief lage kosten van aankoop, gecombineerd met de beschikbaarheid van attractief aankoopaanbod dat nu niet wordt uitgezonden in Nederland, leiden tot de aanbeveling om het aandeel aankoop in het schema te verhogen van 12% naar 17%. Deze aanbeveling kent een besparingspotentieel van ongeveer €17mln. Een belangrijke programmatische kanttekening is dat de verhoging van het aandeel aankoop geleidelijk dient te gebeuren om de impact op kijktijdaandeel te minimaliseren.

"Door het creëren van meer rust op schema kan ongeveer €35mln bespaard worden op een manier waarbij programmatische kwaliteit gewaarborgd blijft"

"Het aandeel aangekochte buitenlandse programma's op schema lag in 2010 met 12% ruim onder het gemiddelde van West-Europese publieke zenders"

"Door het aandeel aankoop op schema te verhogen kan €17mln bespaard worden"

Bij de verhoging van het aandeel aankoop blijft de huidige genremix in stand. Voor ieder genre afzonderlijk is onderzocht welke verhoging gerechtvaardigd is op basis van het huidige aandeel aankoop, de beschikbaarheid van geschikt aankoopmateriaal, en de wens en noodzaak voor het handhaven van binnenlandse producties (figuur 52).

De aanbeveling is ook getoetst op de verenigbaarheid met de wettelijke eisen waaraan de Landelijke Publieke Omroep moet voldoen. De impact van het verhogen van het aandeel aankoop op het kijktijdaandeel lijkt beperkt. Weliswaar ligt het gemiddelde kijktijdaandeel voor aankooptitels op dit moment een fractie lager dan voor eigen producties, maar de variatie in kijktijdaandeel van aankooptitels is zodanig groot dat de conclusie gerechtvaardigd lijkt dat kijktijdaandeel méér wordt bepaald door het soort programma dan het onderscheid tussen binnenlands en buitenlands product.

Implementatie van deze maatregel vereist volgens BCG wel dat het aankoopproces vanuit het perspectief van de omroepen meer vraaggestuurd wordt ingericht. Vanwege de centrale inkooppositie van de NPO lijkt aankoop voor omroepen nu vaak 'opvulling'. In een meer vraaggestuurd proces maken omroepen bewuste keuzes voor specialisatie in aankoopgenres en hebben zij een intensieve dialoog met de centrale aankoopafdelingen over de aankoopagenda.

Waarborgen en randvoorwaarden

Bij vaststelling van het potentieel voor zowel de maatregel 'meer rust op schema' als de maatregel 'verhogen aandeel aankoop' zijn verschillende controles uitgevoerd waarbij ook indicatieve 'genreschema's 2015' zijn uitgewerkt (figuren 53 en 54). Een belangrijke waarborg betreft de mogelijkheid voor individuele omroepen om zich binnen een genre te kunnen blijven profileren met verschillende programmatitels. De taakomroep NTR en de 2.42-instellingen hebben hierbij een bijzondere positie vanwege hun wettelijke taak om bepaalde maatschappelijke of geestelijke stromingen in de Nederlandse context te representeren. Van deze omroepen wordt daarom niet verwacht dat zij de voorgestelde maatregelen op een evenredige manier kunnen uitvoeren. Hier is rekening mee gehouden in de potentieelbepaling.

"Bij het verhogen van het aandeel aankoop kan het huidige niveau van kijktijdaandeel worden behouden, mits aankooptitels zorgvuldig worden geselecteerd"

"Voor het verhogen van het aandeel aankoop is het noodzakelijk dat het aankoopproces meer vraaggestuurd wordt ingericht"

"Er blijft na het doorvoeren van de twee maatregelen omtrent programmatische efficiëntie voldoende ruimte voor omroepen om zich te profileren"

De twee voorstellen voor het verhogen van programmatische efficiëntie kennen twee belangrijke randvoorwaarden. Ten eerste is voor het verhogen van de rust op schema een afname van het aantal partijen nodig dat aanspraak doet op zendtijd binnen een bepaald genre. Fusies, waarbinnen eventueel meerdere merknamen worden ingezet, kunnen hier een belangrijke bijdrage aan leveren wanneer de fusieorganisaties straks als één entiteit functioneren in de programmerings- en productieprocessen. Ten tweede gaat de analyse uit van het behoud van de totale zendtijd op de drie netten. Bij een reductie van het aantal netten zal de druk op het schema weer toenemen. Dit zou de besparing als gevolg van 'meer rust op het schema' teniet doen.

Thema 2: Operationele efficiëntie

Naast efficiëntieverbeteringen die volgen uit programmatische keuzes, ziet BCG ook mogelijkheden om in de reguliere productieprocessen kosten te besparen. Dit potentieel heeft te maken met sturing op kostenbewustzijn en het uitwisselen van 'best practices'. De besparing die BCG op operationele efficiëntie mogelijk acht bedraagt ongeveer €9mln, waarbij geen dubbeltelling geldt met het potentieel van programmatische efficiëntie.

Sturen op kostenbewustzijn

In het algemeen merkt BCG op dat door invoering van het 'geld-op-schema'-programmeringsmodel een belangrijke stap gezet is in het ontwikkelen van een verhoogd kostenbewustzijn in het primaire proces van radio en televisie maken. In dit model tekenen omroepen in op een bepaald tijdsblok voor een bepaald type programma. Daaraan is een normbedrag verbonden voor de directe kosten van dat programma. Als omroepen een hogere begroting indienen, moeten zij deze begroting vooraf verantwoorden bij de net- of zendercoördinator. Ondanks deze verbetering sluit BCG zich aan bij de conclusies van de Visitatiecommissie Landelijke Publieke Omroep 2004-2008 in de constatering dat 'geld-op-schema' niet volstaat voor een effectieve sturing op doelmatigheid¹.

"Een afname van het aantal omroepen en behoud van drie netten zijn twee essentiële randvoorwaarden om de besparingen volledig te kunnen realiseren"

"Door verhogen van operationele efficiëntie kan additioneel €9mln bespaard worden"

1. Zie: Commissie Brouwer-Korff (2009). *De Publieke Omroep: het spel, de spelers, het doel*. Rapport van de Visitatiecommissie Landelijke Publieke Omroep 2004-2008

Ten eerste is de competitie tussen omroepen om tijdsblokken te bemachtigen voornamelijk creatief van aard en spelen kosten een ondergeschikte rol. Ten tweede blijkt uit analyse van BCG dat er vaak grote verschillen bestaan tussen de schemabedragen en de werkelijk gemaakte kosten, ook als gecorrigeerd wordt voor de eigen bijdrage die omroepen toevoegen aan de hen toegekende programmabudgetten (zie figuur 55). Doordat de NPO en de omroepen de werkelijke programmakosten (bewust) niet systematisch evalueren ontstaat geen eenduidig beeld van de kostenontwikkeling van programma's. Gebruik van de kostencategorie 'Direct Niet Direct Toerekenbare kosten' (DNDT-kosten), die een rol speelt in de budgettering van de omroepen, draagt door een verschillende definiëring door omroepen niet bij aan betere vergelijkbaarheid van programmakosten. Een sterker bewustzijn van kosten door uitwisseling van (meer gestandaardiseerde) gegevens kan volgens BCG in belangrijke mate bijdragen aan een efficiëntere bedrijfsvoering van de Publieke Omroep als geheel.

In het onderzoek naar operationele efficiëntie heeft BCG aanmerkelijke verschillen gevonden in de wijze waarop gewerkt wordt, en het kostenniveau dat hiermee samenhangt. Hieronder volgen een aantal voorbeelden van 'best practices¹' op basis waarvan het potentieel van ongeveer €9mln is vastgesteld.

Beperken van opgenomen beeldmateriaal en effectieve planning draaidagen

Door digitalisering is in de afgelopen jaren steeds meer materiaal opgenomen in verhouding tot het aantal uitzendingen waarvoor het materiaal wordt gebruikt. De natuurlijke rem op de lengte van opnames, die vroeger bestond door het gebruik van dure banden, bestaat niet meer nu de opslagcapaciteit oneindig lijkt. Dit betekent dat zowel sturing op de ratio tussen opgenomen ('ingeladen') en uitgezonden beeldmateriaal als een goede planning en voorbereiding van draaidagen de kosten van het productieproces aanzienlijk kunnen verlagen (dit geldt uiteraard niet voor live-programmering). Beperking van de opnametijd leidt in de eerste plaats tot minder langdurige inhuur van faciliteiten en crew (bijvoorbeeld door een cameraploeg zes uur in te huren in plaats van de gebruikelijke tien uur). Daarnaast kan bespaard worden op de montagekosten (inhuur editor, huur montageset) omdat er minder ruw materiaal bekeken hoeft te worden.

"Het geld-op-schema-programmeringsmodel volstaat niet voor effectieve sturing op doelmatigheid"

"Het uitwisselen van kostengegevens kan bijdragen aan een efficiëntere bedrijfsvoering van de Publieke Omroep"

"Sturing op de ratio tussen opgenomen ('ingeladen') en uitgezonden beeldmateriaal kan de kosten van productie aanzienlijk verlagen"

Kritische keuze voor kwaliteit en planning van benodigde registratietechniek

De specificaties van registratietechniek die door omroepen wordt ingezet voor het maken van vergelijkbare programma's verschillen aanzienlijk. Het gaat hier onder andere om de samenstelling van ENG-ploegen (Electronic News Gathering) en de gekozen cameratechniek. Zo is niet voor alle opnamesituaties een geluidsman benodigd, of kan soms een zogenaamde camjo (camerajournalist) worden ingezet in plaats van een volledige ploeg. Verder kan bespaard worden door minder snel nieuwe technische standaarden te adopteren. Vaak zetten fabrikanten de prijzen van nieuwe technologie (zoals HD en 3D) initieel op een hoog niveau om de kosten van innovatie snel terug te verdienen. Daarnaast zijn er grote kostenverschillen tussen piek- en dalmomenten voor de inhuur van faciliteiten. Inhuur van faciliteiten in dalmomenten (maandag t/m woensdag en in de zomer) is goedkoper. Door facilitaire bedrijven in een vroeg stadium te betrekken kan er tijdig een besluit worden genomen over de benodigde kwaliteit en planning van registratietechniek.

"Specificaties van ingezette registratietechniek verschillen aanzienlijk tussen omroepen"

Sturen op meer voormontage door programmamakers

De mate waarin voormontage plaatsvindt verschilt sterk tussen en binnen omroepen. Voormontage is montage door een programmamaker zonder de ondersteuning van een editor. Technologische ontwikkeling heeft voormontage aanzienlijk vergemakkelijkt en toegankelijk gemaakt via reguliere desktops en laptops. Binnen mediaopleidingen wordt ook meer aandacht besteed aan de techniek van voormontage. Voormontage kan leiden tot besparingen doordat de programmamaker al goed weet welk materiaal het meest bruikbaar is. Vervolgens hoeft de professionele editor en montageset maar voor een beperktere periode te worden ingehuurd. Ook deze maatregel kan niet in alle situaties worden toegepast, onder andere afhankelijk van de reeds bestaande workload van de programmamaker (figuur 56).

"Voormontage kan leiden tot besparingen doordat de programmamaker al goed weet welk materiaal het meest bruikbaar is"

Vergroten van transparantie van tarieven voor faciliteiten

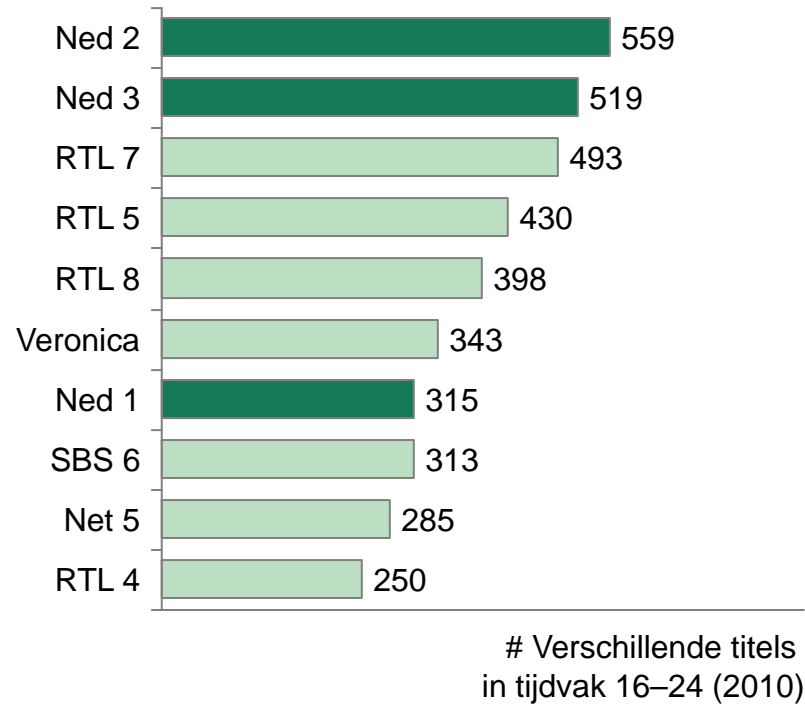
Er bestaan verschillen in de gerealiseerde tarieven voor vergelijkbare opnamefaciliteiten. Daarnaast wordt bij verschillende omroepen met een grote variëteit aan leveranciers gewerkt. Door tariefinformatie inzichtelijk te maken, en 'de staart' van leveranciers in te korten door volumeplanning en -bundeling, kunnen beperkte additionele inkoopbesparingen worden gerealiseerd (figuur 57).

"Door 'de staart' van leveranciers in te korten kunnen beperkte inkoopbesparingen worden gerealiseerd"

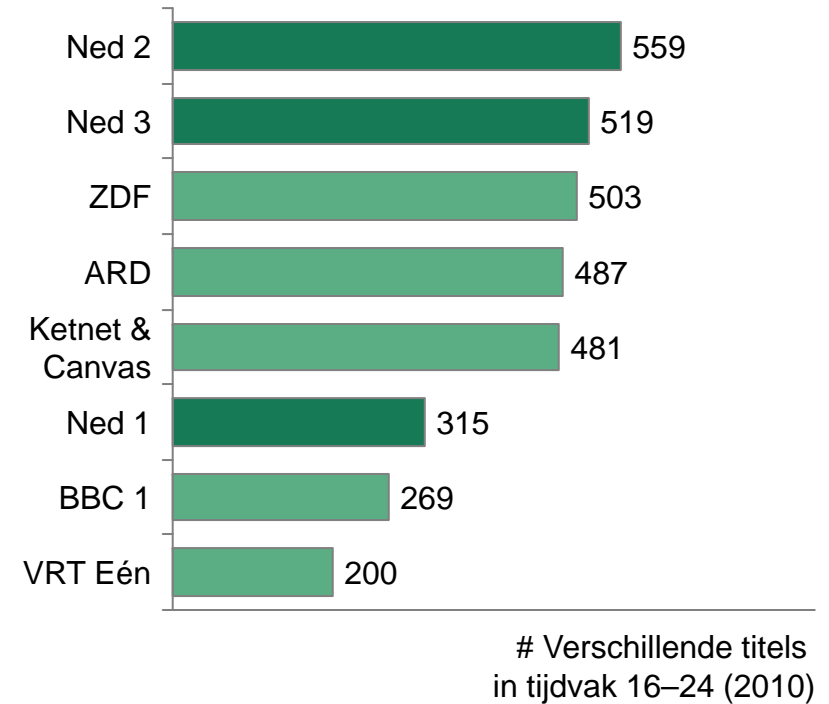
Fragmentatie in de programmering met name aanwezig op Ned 2 en Ned 3

Figuur 46

Aantal verschillende uitgezonden programma's per Nederlandse zender



Aantal verschillende uitgezonden programma's per Europese publieke zender

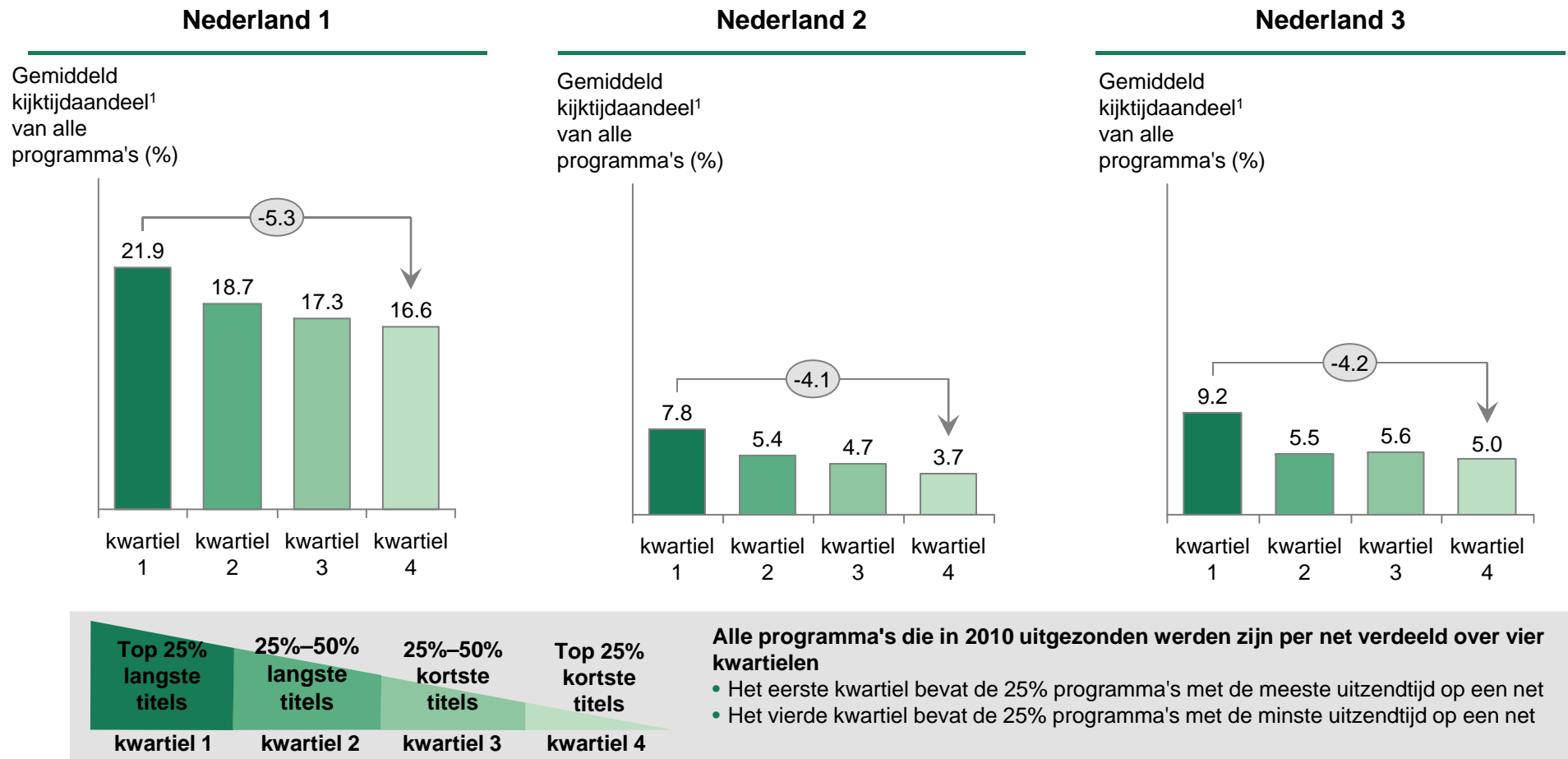


Nederland 1 kenmerkt zich door meer horizontale concentratie (meer afleveringen) en verticale concentratie (langere uitzendslots)

Noot: Alle individuele titels met betrekking tot KRO kindertijd en Villa Achterwerk zijn buiten beschouwing gelaten voor Nederland 1
Bron: KLO-uitdraai aantal titels in 2010 tussen 16-24u

Op ieder net hebben lange programma's een significant hoger kijktijdaandeel dan kortere programma's

Figuur 47



1. Het aandeel van de totale hoeveelheid televisiekijkers op een specifiek tijdstip dat op dat moment naar een bepaald programma kijkt. In deze analyse is een gewogen gemiddeld kijkaandeel voor de doelgroep 6+ berekend voor de titels die binnen een kwartiel vallen.

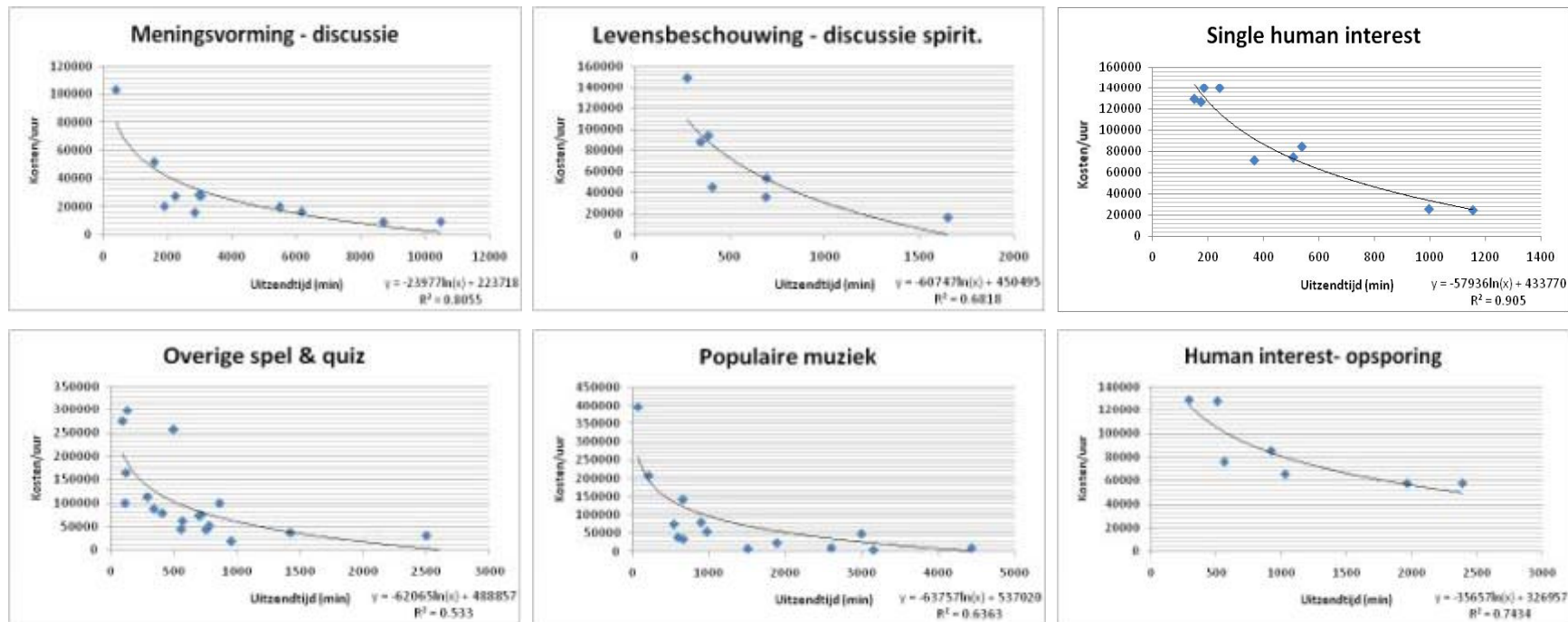
Noot: Meegenomen zijn titels uitgezonden in 2010 exclusief NOS, Z@pp en herhalingen.

Bron: KLO-onderzoek, BCG-analyse

Kortlopende titels zijn significant veel duurder per uitzenduur dan langlopende titels

Figuur 48

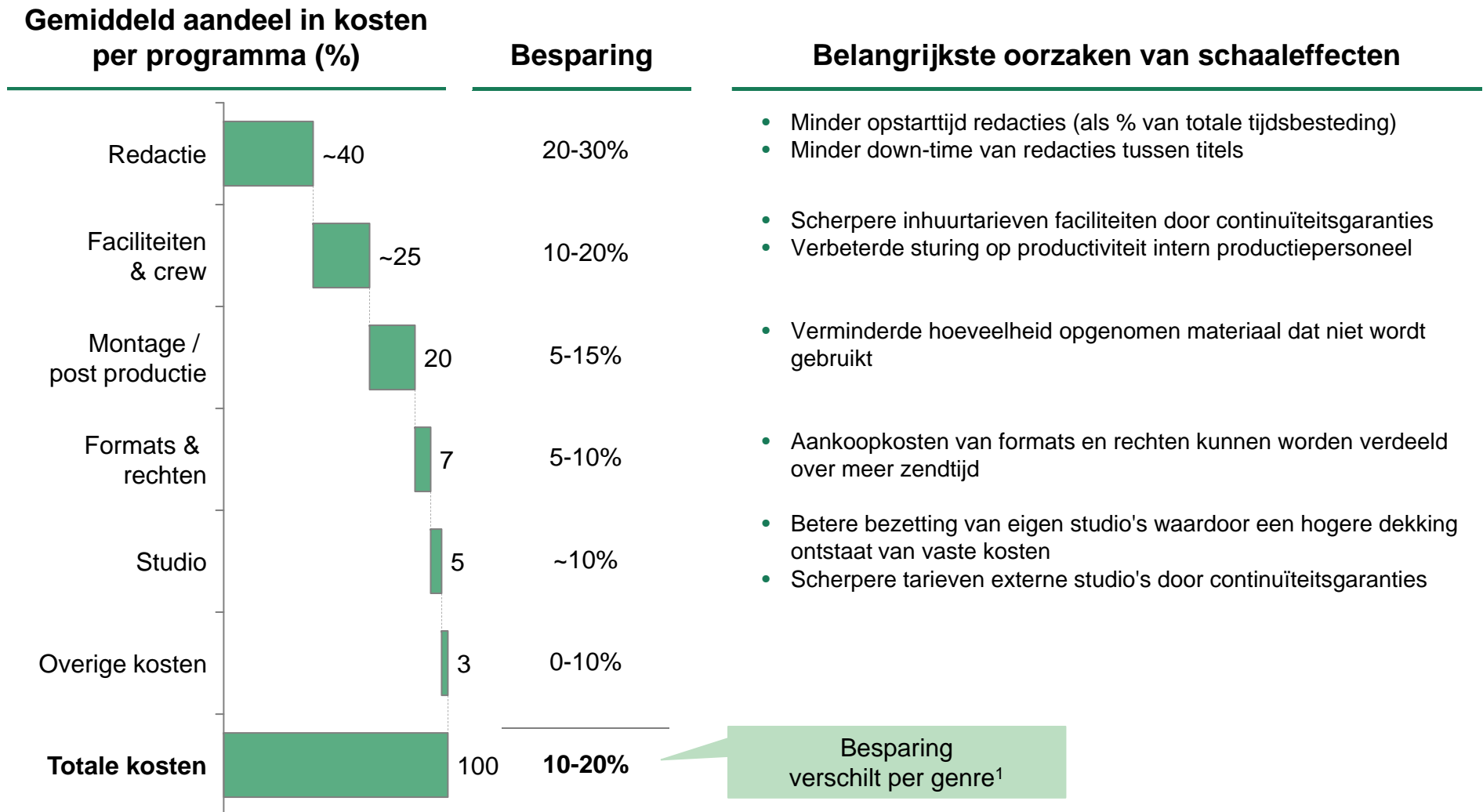
Voorbeelden van kostencurves voor een aantal genres
(gemiddelde kosten per uitzendminuut voor verschillende programmatitels)



- Schaalvoordelen duidelijk aanwezig binnen hoog gefragmenteerde genres
- Leidt tot kostenvoordelen bij concentratie (langere afleveringen of groter aantal afleveringen)

Vijf kostencomponenten drijven de schaafeffecten in belangrijke mate

Figuur 49

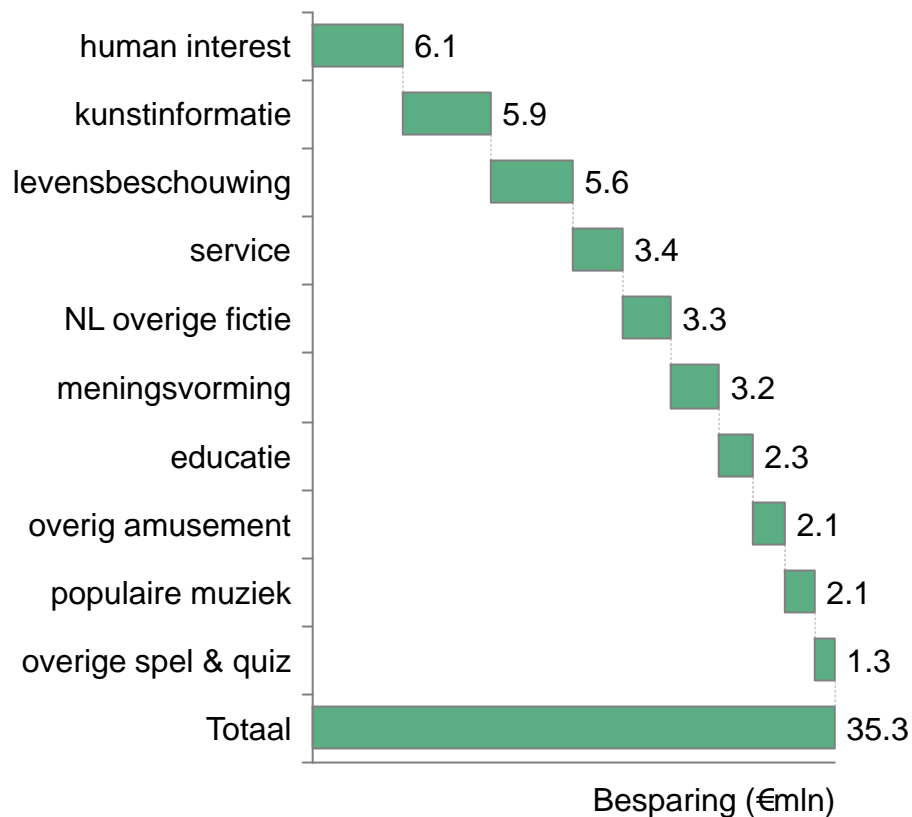


1. De volgende genres maken geen onderdeel uit van deze analyse: nieuws, sport, actualiteiten, human actua, Nederlandse educatieve fictie

Door het creëren van rust in schema kan ~€35mln bespaard worden in gefragmenteerde genres

Figuur 50

Verminderen van fragmentatie kan een besparing van ~€35mln opleveren



Methode

Besparingen zijn berekend op basis van analyse van schaalcurves in een representatieve steekproef van programmatitels in een genre

De besparing vormt het gemiddelde tussen een minimaal en maximaal scenario

- In het maximale scenario is de schaalcurve van programma's in de steekproef leidend voor de programma's buiten de steekproef
- In het minimale scenario wordt voor de programma's buiten de steekproef van een lager schaafeffect uitgegaan

In de maatregelen zijn verschillende checks en correcties op de praktische haalbaarheid meegenomen

- Programmatische eisen op het gebied van pluriformiteit en vernieuwing zijn meegenomen
- De maatregel past in de eisen van de huidige Mediawet, de huidige Prestatieovereenkomst en de uitbestedingverplichtingen

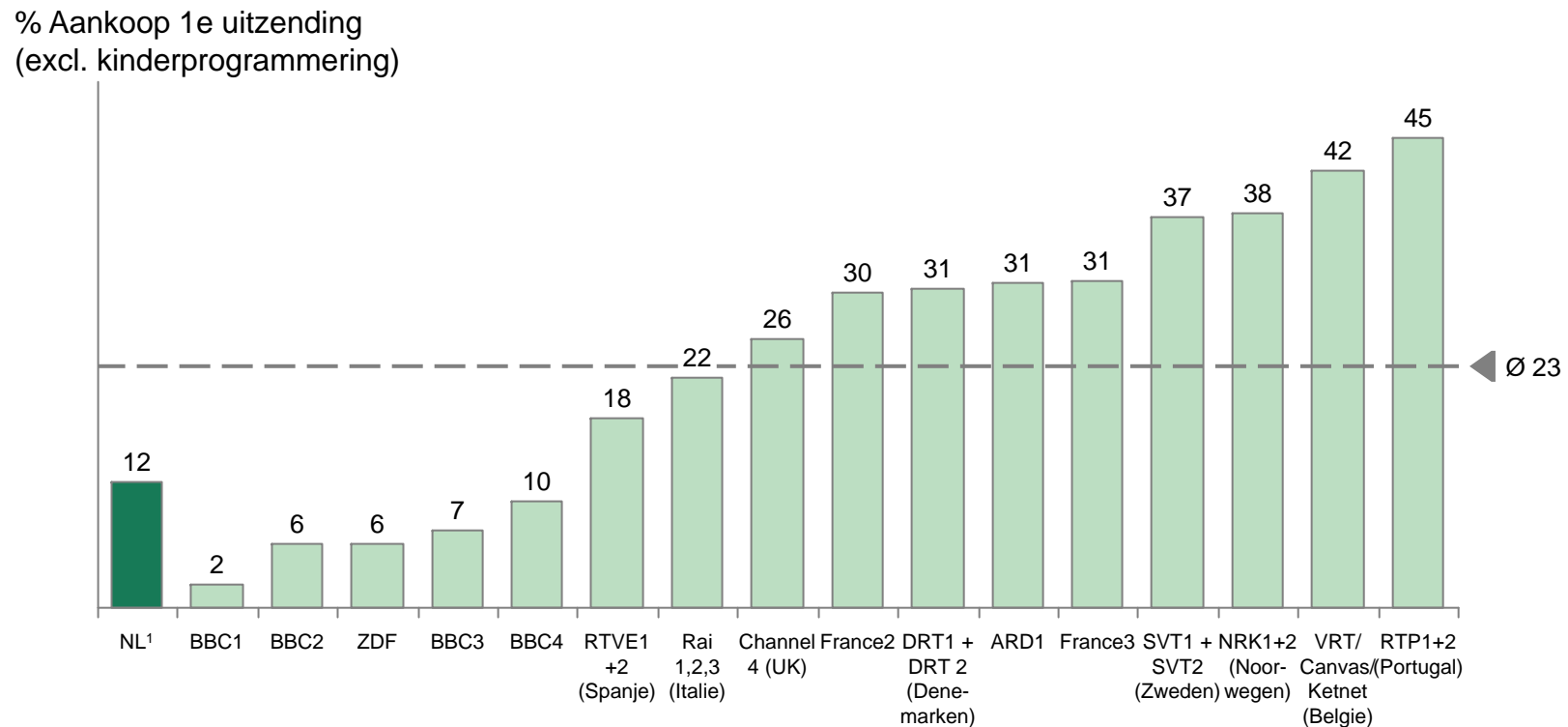
Noot: Besparing is exclusief Z@pp/Z@ppelin, herhalingen, aankoop en NOS
Bron: BCG-analyse

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Aandeel aankoop op schema ligt bij publieke omroepen in ons omringende landen gemiddeld tweemaal zo hoog

Figuur 51

Aandeel aankoop in de programmering van internationale publieke netten



Noot: Kinderprogrammering zit in beperkte mate ook in de getallen van een aantal benchmarkzenders. Hiervoor kan moeilijk gecorrigeerd worden. Benchmark betreft aandelen "acquired content op schema o.b.v. first run". Acquired content bevat expliciet geen buitenproducties (commissioned productions). Benchmarkdata zijn alleen exclusief herhalingen beschikbaar.
1. 12% betreft de zendtijd van aankooptitels op de totale zendtijd van Ned 1, Ned 2 en Ned 3 (excl usief kinderprogrammering en herhalingen)
Bron: EBU Members' TV-programming Benchmark

Aandeel aankoop kan van 12% naar 17% verhoogd worden binnen de huidige genremix

Figuur 52

Genres met aankoopmogelijkheid	Kostenverschil met binnenlands product	Uren aankoop in 2010 ¹	Voorstel uren aankoop	Voorbeelden van aankooptitels in 2010
Fictie	92k €/uur	796	912	<ul style="list-style-type: none"> • Slumdog Millionaire • Dexter
Kunstinformatie	12k €/uur	101	134	<ul style="list-style-type: none"> • Close Up • Uur van de Wolf
Meningsvorming	11k €/uur	98	134	<ul style="list-style-type: none"> • VPRO's Import • Holland Doc
Educatie	16k €/uur	65	211	<ul style="list-style-type: none"> • Planet Earth • Beauty of oil painting
Levensbeschouwing	26k €/uur	36	52	<ul style="list-style-type: none"> • Tribe • Crossing borders
Human interest	27k €/uur	22	88	<ul style="list-style-type: none"> • Young@heart • NCRV Dokument
Populaire muziek	8k €/uur	18	63	<ul style="list-style-type: none"> • Madonna Sticky & Sweet • Michael Buble in concert
Klassieke muziek	46k €/uur	12	26	<ul style="list-style-type: none"> • Songs of praise • NTR podium
Overige muziek	minimaal	4	11	<ul style="list-style-type: none"> • Cirque du Soleil Delirium • Riverdance live from Beijing
Overige genres		22	24	
Totaal		1174	1655	

uur aankoop in 2010

1174 → +5% → 1655

Verhogen aandeel aankoop levert een besparing op van ongeveer €17mln

1. Exclusief Z@pp, incl. herhalingen; Noot: Voorstel uren aankoop ingeschat op basis van expert interviews. BCG-aanbevelingen gaan uit van constante genremix
 Bron: KLO-programmadata, uitdraai programmakosten omroepen
 BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Impact van maatregelen 'verhogen rust op het schema' en 'verhogen aandeel aankoop' uitvoerig geanalyseerd

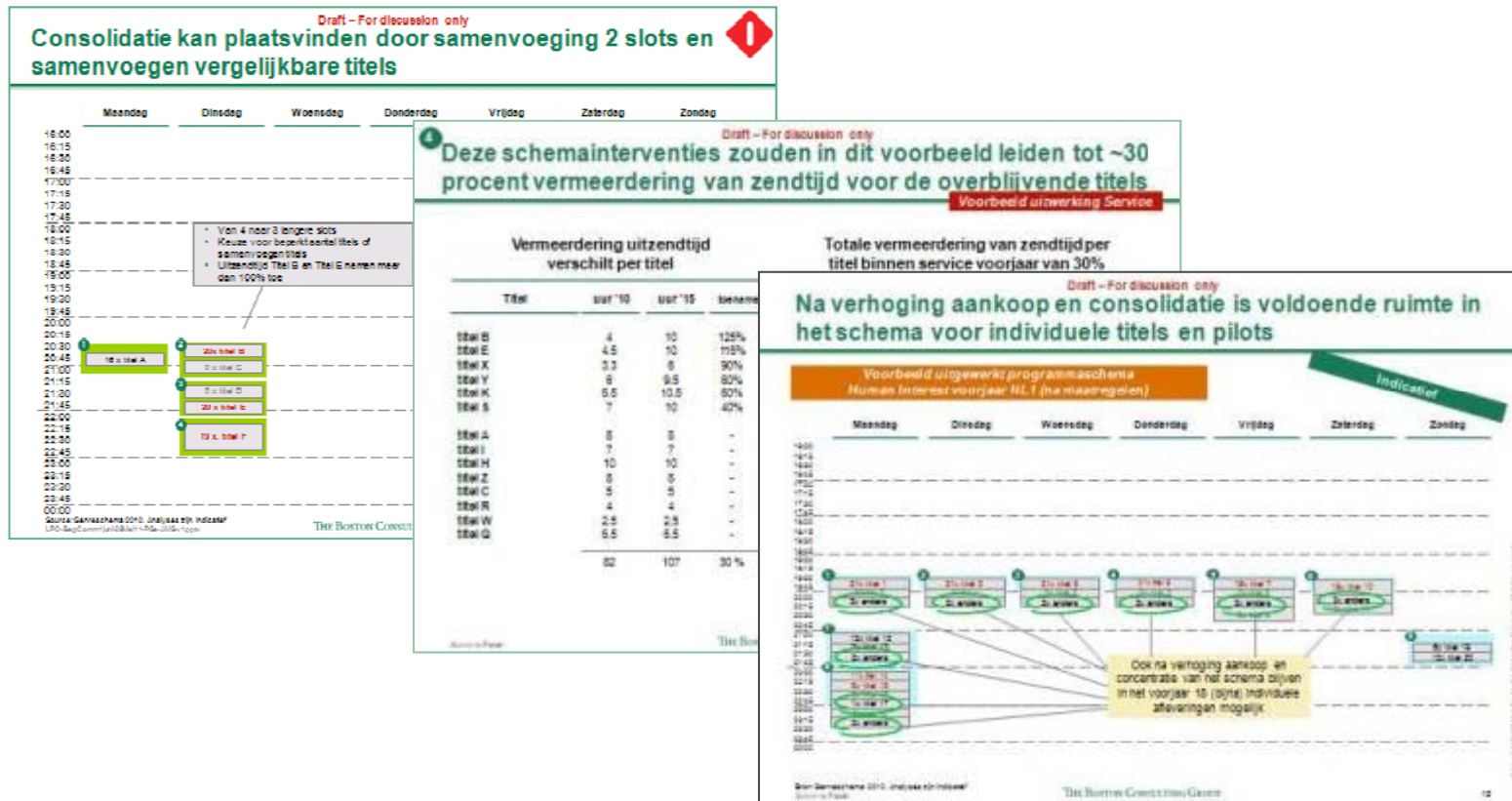
Figuur 53

	Uitgevoerde controles	Resultaat
Controles m.b.t. maatregelen rust op schema	Haalbaarheid van verhoging rust op schema voor uitzendtijd per titel	<ul style="list-style-type: none"> Uitwerking van een indicatief genreschema voor 2015 geeft aan dat verhogen concentratie op schema mogelijk is
	Robuustheid methodologie en statistische analyse	<ul style="list-style-type: none"> Controle op soliditeit van de methodologie en analyse resulteert in de conclusie dat de onderzochte schaaffecten robuust zijn
Controles m.b.t. maatregelen aankoop	Mogelijkheid om aandeel aankoop te verhogen terwijl genremix in stand wordt gehouden	<ul style="list-style-type: none"> De maatregel voor het verhogen van het aandeel aankoop is uitgewerkt bij instandhouding van de genremix
	In stand houden identiteit programmering 2.42-instellingen bij verhoging aantal aankooptitels	<ul style="list-style-type: none"> Toetsing van maatregel bij 2.42 instellingen heeft geresulteerd in een correctie vanwege het cultuurspecifieke karakter van de uitzendingen
	Bereidheid omroepen om aandeel aankoop te vergroten	<ul style="list-style-type: none"> Omroepen gaven tijdens gesprekken aan dat de insteek van het aankoopproces (nu aanbodgestuurd) moet veranderen (meer vraaggestuurd)
	Invloed verhoging aankoop op kijktijdaandeel	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoering van een kijktijdanalyse heeft aangetoond dat problemen met bereik in twee genres kunnen ontstaan. Hiervoor is een correctie op de maatregel gedaan
Controles m.b.t. maatregelen aankoop én rust op schema	In stand houden profilering van omroepen binnen genres door voldoende binnenlands product ¹ <ul style="list-style-type: none"> Uitvoerbaarheid wettelijke taken NTR 	<ul style="list-style-type: none"> Als randvoorwaarde is gesteld dat iedere omroep in staat moet blijven 1, 2 of 3 titels uit te zenden per genre² <ul style="list-style-type: none"> – Additionele correctie voor NTR uitgevoerd als waarborg voor goed kunnen blijven uitvoeren van wettelijke taken
	In stand houden van voldoende ruimte voor innovatie en vernieuwing in het programmaschema	<ul style="list-style-type: none"> Uitwerking van een indicatief genreschema voor 2015 geeft aan dat er ruimte blijft voor innovatie, pilots en experimenten
	Waarborgen prestatieovereenkomsten en uitbestedingsverplichtingen	<ul style="list-style-type: none"> Normen die voortvloeien uit de Prestatieovereenkomst en uitbestedingsverplichtingen lijken ruim te kunnen blijven worden ingewilligd na doorvoeren van de maatregelen

1. Producties uitgevoerd door de omroepen zelf of door een buitenproducent in opdracht van de omroepen. 2. Dit geldt voor omroepen die in 2010 ook 1, 2, of 3 titels uitzonden in een genre

Voor alle tien hoog gefragmenteerde genres is ter validatie een indicatief 'genreschema 2015' opgesteld

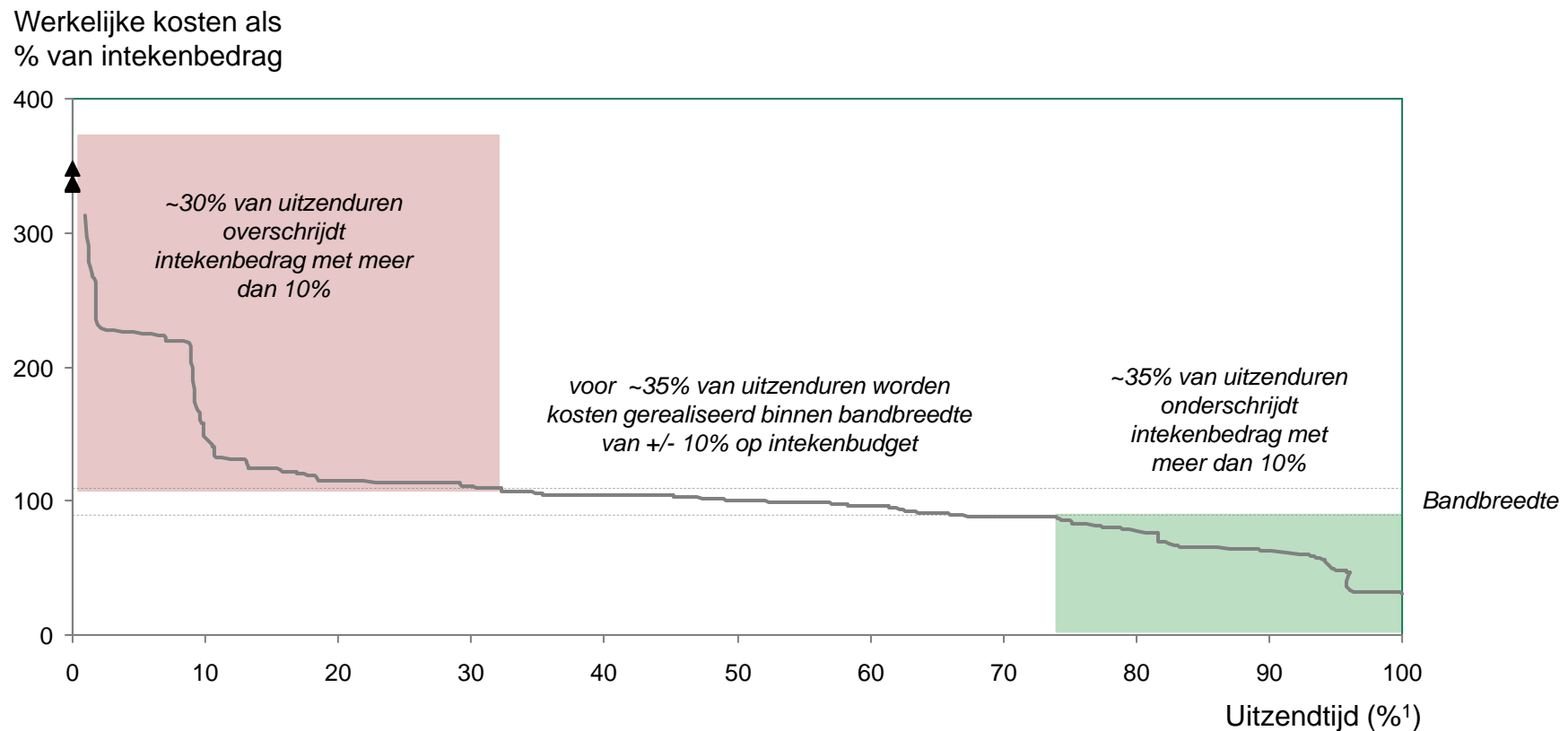
Figuur 54



Bij 65% van de uitzendingen wijken de werkelijke productie kosten meer dan 10% af van het toegekend schemabedrag

Figuur 55

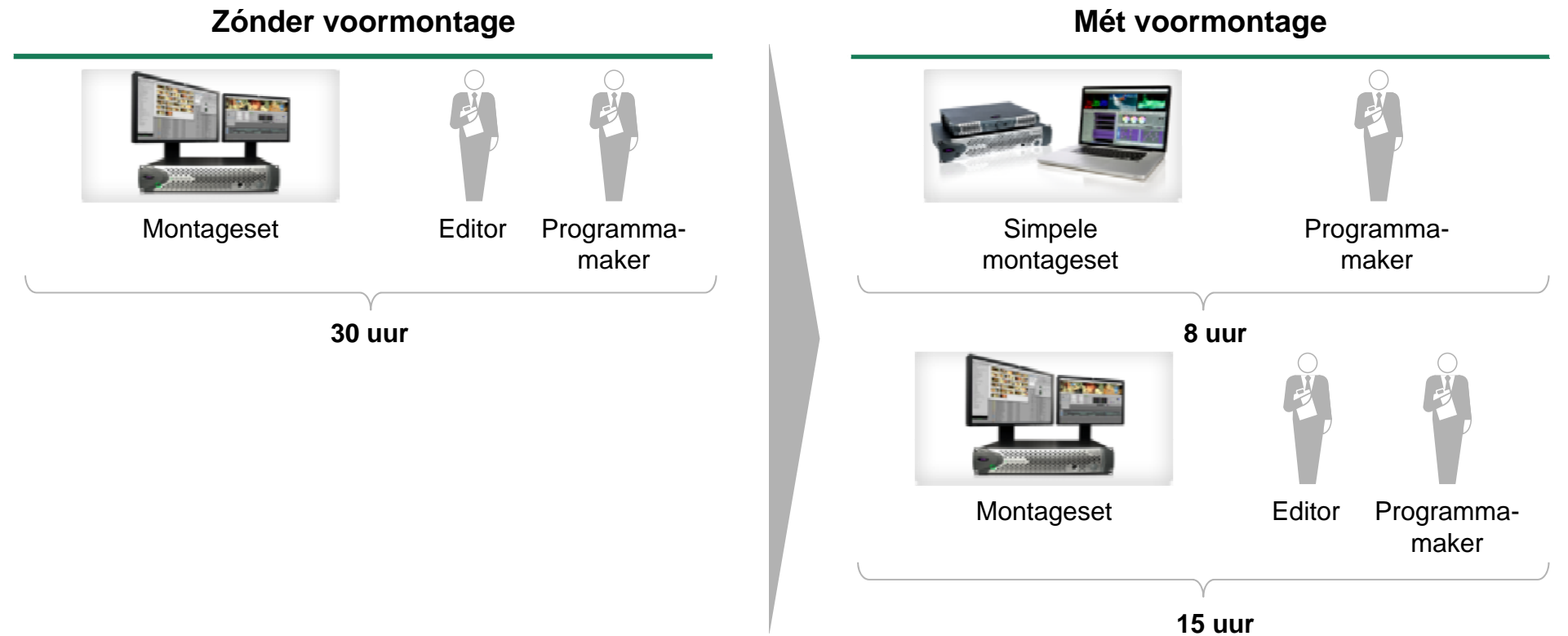
Vergelijking van Geld-op-Schema bedragen met werkelijke productiekosten (gecorrigeerd voor eigen bijdrages, op basis van kosten van ~200 titels in 2010)



1. Op basis van de totale zendtijd van een steekproef van 204 titels
 Source: uitvraag werkelijke kosten/programmatitel, gebudgetteerde kosten/titel, BCG analyse
 BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

'Best practice': voormontage kan tot 50% editorkosten en 25% programmamakertijd besparen

Figuur 56



Omvang besparing door voormontage

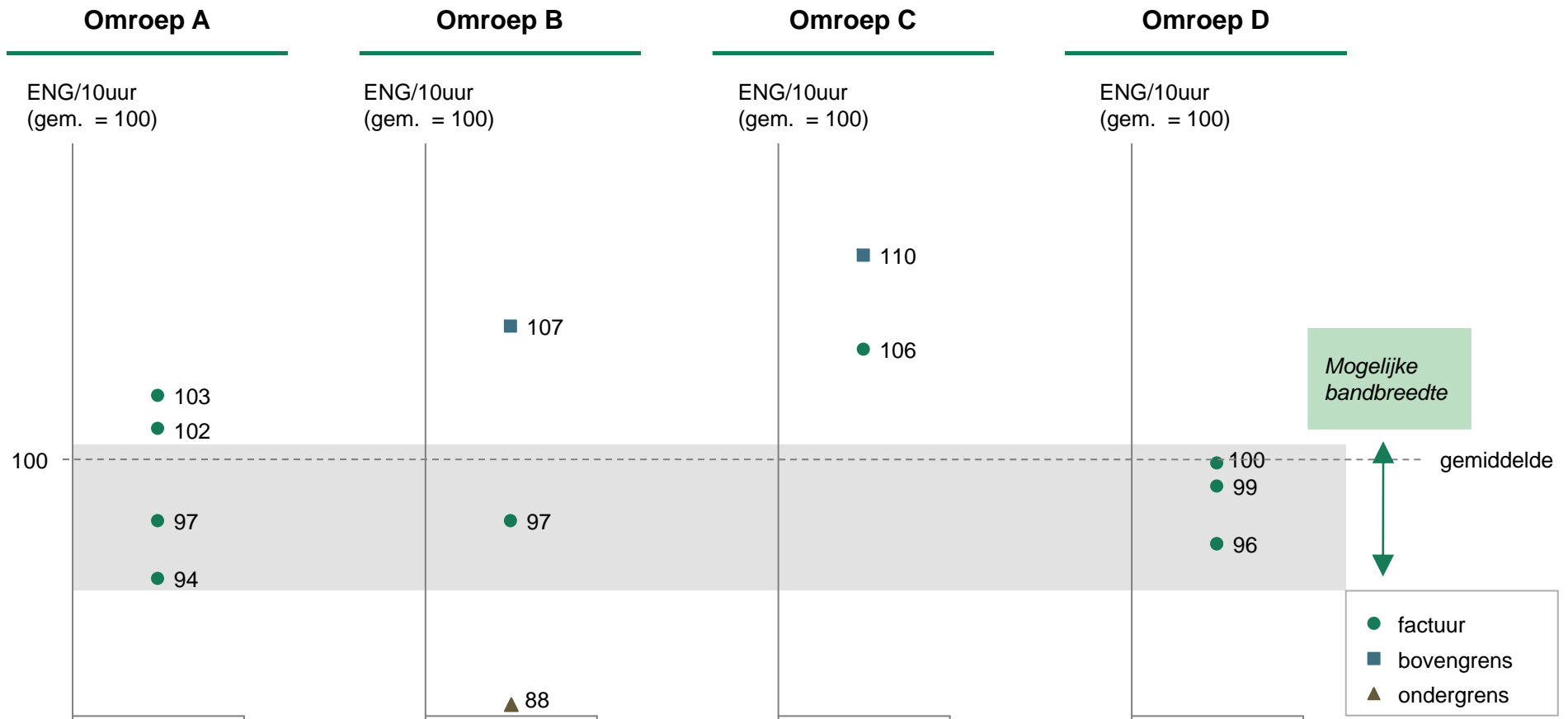
- Editor -50%
- Programmamaker -25%
- Montageset (indien inhuur) -25%

Besparing mogelijk voor 25–35% van de programma's

- Geldt niet voor live-programmering
- Beperkte impact bij veel studioprogramma's
- Deel van de omroepen past al frequent voormontage toe

'Best practice': beperk spreiding in prijs van inkoop ENG-ploegen¹ door hanteren strakkere bandbreedtes

Figuur 57



1. ENG staat voor Electronic News Gathering, het betreft hier mobiele registratieploegen
2. Exclusief kilometervergoeding, eten & drinken

Bevindingen potentieel primair proces – radio

Inleiding

In het primaire proces van radio is de afgelopen jaren al steeds efficiënter gewerkt. Op dit ogenblik is ongeveer 750 FTE werkzaam voor de radiozenders 1 tot en met 6. Hiervan werkt meer dan 40% bij Radio 1 (figuur 58).

BCG heeft onderzoek gedaan naar de redactionele effectiviteit van de verschillende omroepen bij het maken van radioprogramma's. In het bijzonder is gekeken naar het potentieel van redactionele samenwerking door mogelijke fusiepartners. Verdergaande samenwerking op LPO-breed niveau door de inrichting van één centrale redactie is onderzocht voor Radio 1 en Radio 4. Ten slotte zijn besparingen op radiofaciliteiten geïnventariseerd. Het totale potentieel voor radio is ongeveer €8.5mln (figuur 59).

Verhogen redactionele effectiviteit

Uit de analyse blijkt dat er aanmerkelijke verschillen bestaan tussen omroepen in de redactionele inzet per uitzenduur (figuur 60). Deze verschillen zijn niet alléén te verklaren door de verschillen in format en opzet van het radioprogramma. Zo verschilt bijvoorbeeld de 'span of control' van eindredacteuren, de redactionele ondersteuning en de mate waarin (incidenteel) freelancers worden ingehuurd.

Het besparingspotentieel op radioredacties is bepaald door de omroepen met een meer dan gemiddelde personeelsinzet te normeren op het niveau van de gemiddelde personeelsinzet van alle omroepen op een bepaalde zender. De omvang van deze besparing bedraagt ongeveer €3.5mln (figuur 61).

Ook in de radioprogrammering komt fragmentatie voor. Dit ligt niet zozeer aan de continuïteit van de programma's, maar aan het aantal omroepen dat bijvoorbeeld Radio 1 bespeelt. Door het grote aantal spelers dat een plaats opeist in het schema ontstaan soms relatief korte programmaslots die minder efficiënt geproduceerd kunnen worden. De wensen van pluriformiteit in de programmering, juist op het gebied van Meningsvorming & Opinie op Radio 1, staan echter verdergaande concentratie in de weg. Dit neemt niet weg dat de fusies een goede aanleiding zijn om bepaalde programmaslots samen te voegen en redacties te integreren.

"Totale voorziene besparing op radio is bepaald op ~€8.5mln"

"Significante, aan efficiëntie gerelateerde, verschillen tussen omroep in redactionele inzet per uitzenduur"

"Fusies zijn een goede aanleiding om bepaalde programmaslots samen te voegen en redacties te integreren"

Fuserende omroepen kunnen bij integratie van hun radio-organisaties efficiënter produceren doordat een schaalvoordeel optreedt als langere slots kunnen worden geproduceerd. Daarnaast is er een additioneel potentieel doordat aansturende redactionele functies 'ontdubbeld' kunnen worden (figuur 62). Het besparingspotentieel van deze maatregelen, voor alle zenders gezamenlijk, bedraagt ongeveer €2.5mln.

Gezien de aard van de programmering van Radio 4 (klassieke muziek) zijn er volgens BCG bij deze zender wel goede mogelijkheden om alle redacties van deze zender vóór 2015 volledig te integreren. Dit is in lijn met een ontwikkeling die al eerder bij 3FM is ingezet. Het additionele potentieel van het inrichten van een centrale redactie voor Radio 4 is na voltrekking van het fusiescenario overigens beperkt en bedraagt €0.2mln.

Bij NPO Audio is een besparing van ongeveer €0.8mln geïdentificeerd door onder andere een bredere inzet van muzieksamenstellers en een meer gefocuste inzet van middelen voor evenementen en vormgeving.

Versoberen radiofaciliteiten

Op basis van een door de NPO uitgevoerde benchmark met (buitenlandse) publieke en commerciële radiozenders zijn mogelijkheden bepaald om de kosten van radiofaciliteiten te drukken. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een andere taakverdeling, waardoor er minder technisch personeel nodig is voor de bediening van de schakelpanelen in de radiostudio (dit gebeurt dan door bijv. de presentator). Verder kan de inrichting van de studio's versoberd worden zonder dat de kwaliteit van de programma's nadelig wordt beïnvloed. Genoemde maatregelen resulteren in een potentieel van ongeveer €1.7mln (te realiseren op een kostenbasis van zowel NPO als omroepen). Additioneel is nog €0.3mln te besparen op de regiefaciliteit als het aantal locaties in Hilversum waar radio gemaakt wordt verder wordt beperkt.

"Goede mogelijkheden om één centrale redactie voor Radio 4 te vormen"

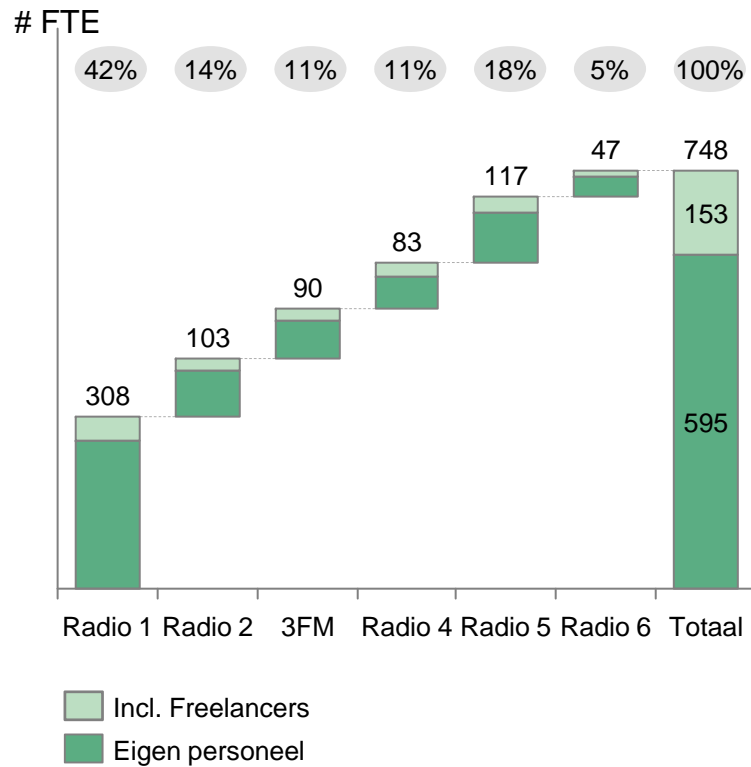
"Op basis van benchmarks met andere radiozenders kan ~€1.7mln worden bespaard door versobering van faciliteiten"

In totaal 750 FTE werkzaam voor radiozenders LPO

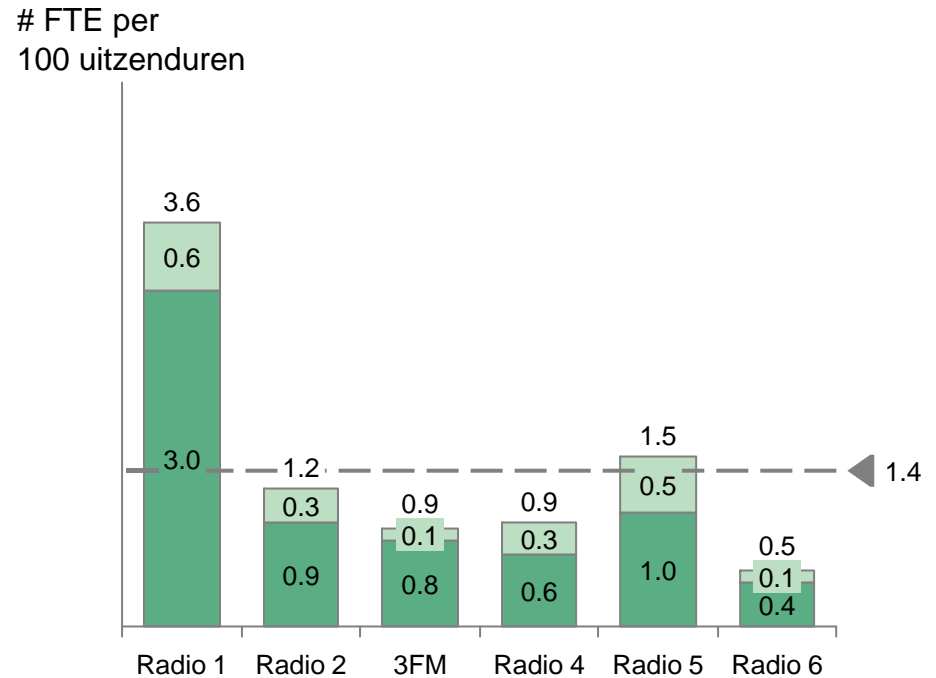
~40% van medewerkers is werkzaam voor radio 1

Figuur 58

~750 fte (freelance) medewerkers werkzaam voor radiozenders LPO



Radio 1 is de meest arbeidsintensieve zender en Radio 6 minst arbeidsintensief









Noot: Aantal freelancers ingeschat op basis van verhouding directe kosten eigen personeel vs. overig personeel per zender
Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO; platformexploitaties 2009

In totaal €8–9mln besparing bij radio waarvan €6mln door verhoging redactionele effectiviteit en redactionele integratie

Figuur 59

Opbouw potentieel per radiozender (€mln)

								Totaal
Huidige situatie	Verhoging redactionele effectiviteit	1.3	0.6	0.2	0.5	0.7	0.2	3.5
	<hr/>							
Fusie-scenario	1 Redactionele integratie zes fusieomroepen	0.9	0.6	0.5	0.3	0.1	nihil	2.4
	2 Redactionele integratie álle omroepen ¹	0.9 ²			0.2			0.2
	Subtotaal	2.2	1.2	0.7	1.0	0.8	0.2	6.1
	NPO Audio en gezamenlijkheid ³							0.8
	Versobering faciliteiten							1.7
	Totaal							8-9mln

1. Alleen onderzocht voor Radio 1 en Radio 4

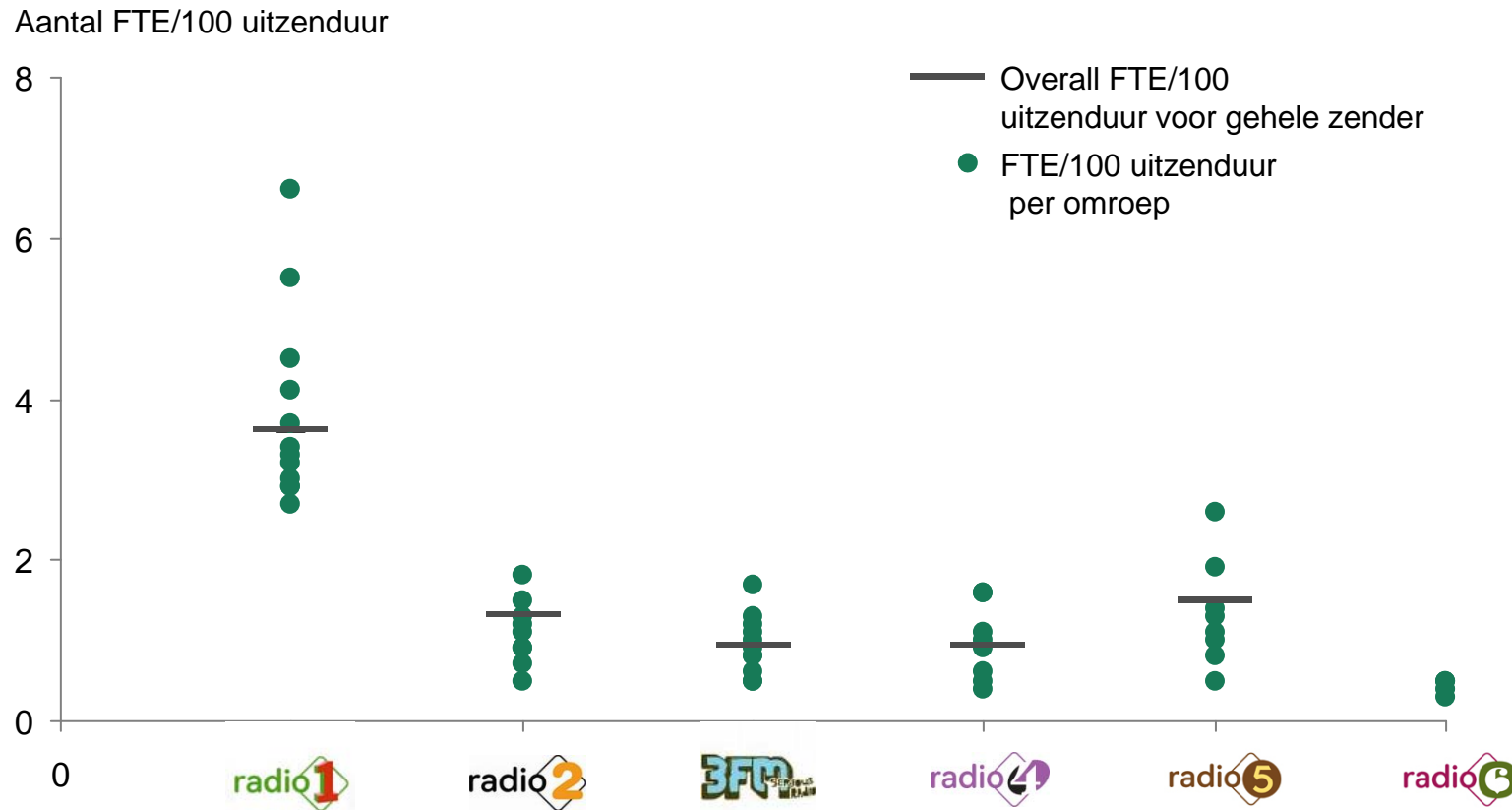
2. Potentieel van centralisatie van Radio 1 niet meegeteld vanwege inschatting van lage haalbaarheid

3. Besparing op personeelsbezetting (muzieksamenstellers) + besparing op discretionaire uitgaven vanuit gezamenlijkheidsbudget aan evenementen, onderzoek en vormgeving

Bron: BCG-analyse

Aanmerkelijke verschillen tussen omroepen in redactionele inzet per uitzenduur

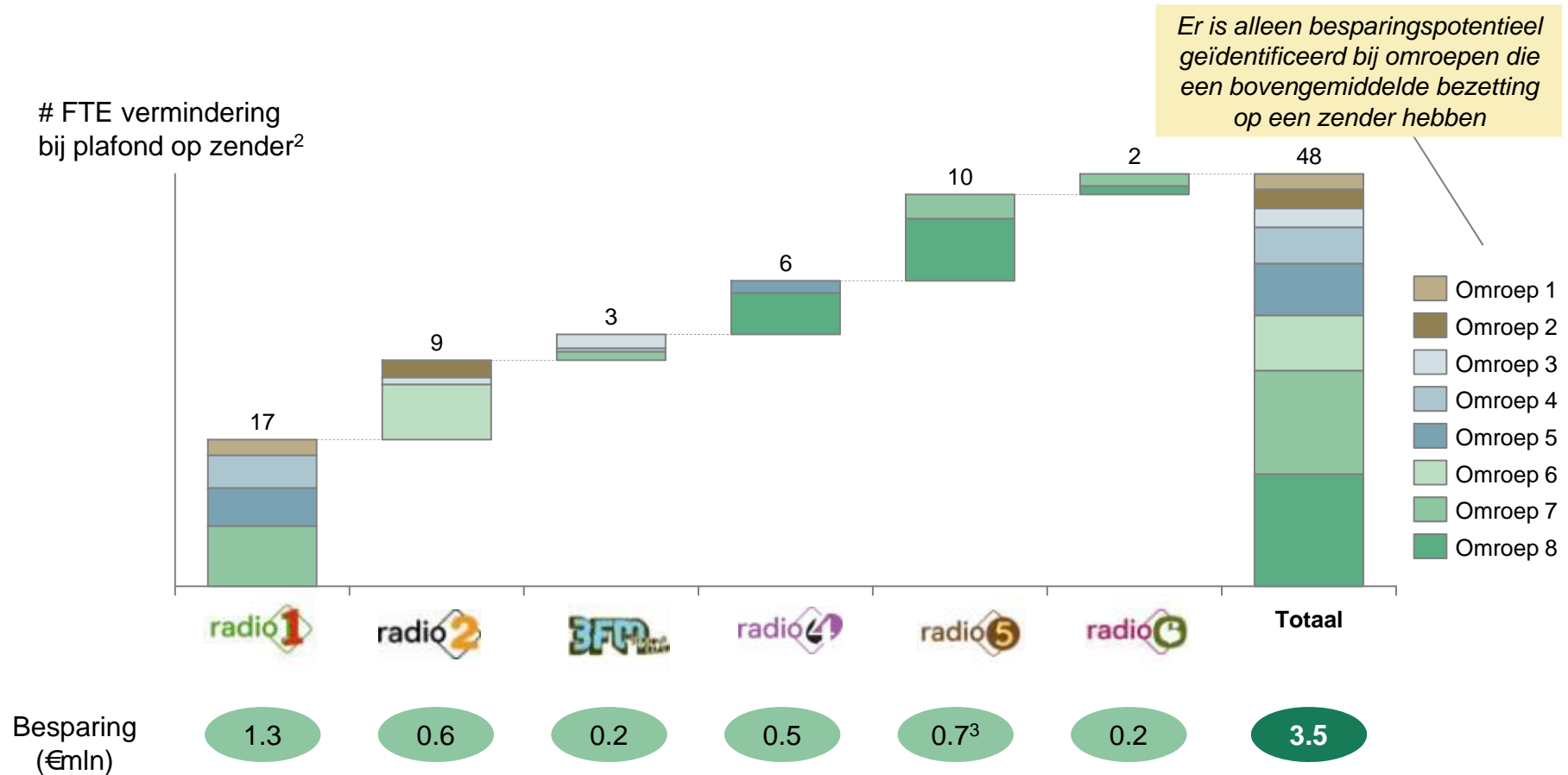
Figuur 60



Noot: Exclusief WNL, PowNed en 2.42-instellingen vanwege het geringe aantal uitzenduren van deze omroepen
 Noot: Aantal freelancers ingeschat op basis van verhouding directe kosten eigen personeel vs. overig personeel per zender
 Noot: Aangenomen is dat ieder uitzenduur gelijk is, voor Radio 5 is bij de potentieelbepaling rekening gehouden met verschil in dag- en avondprogrammering
 Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO, platformexploitaties 2009

Als gemiddelde redactionele inzet als plafond zou worden gesteld zou radio kunnen worden gemaakt met ~48 FTE minder¹

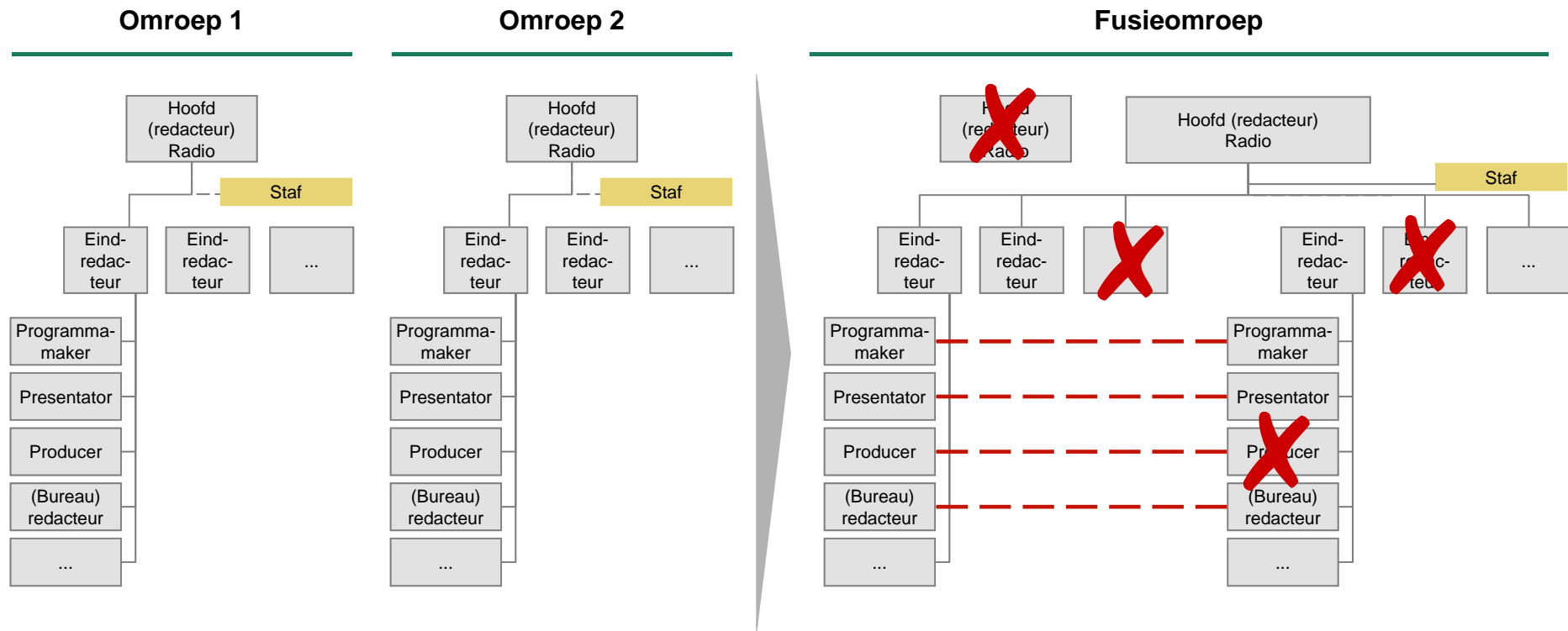
Figuur 61



1. Het feit dat omroepen een bovengemiddelde bezetting hebben op een zender kan ook voortvloeien uit programmatisch-inhoudelijke keuzes. Hier is rekening mee gehouden in de berekening van het potentieel
 2. Inclusief freelancers, exclusief FTE's Nieuws- en Sportvoorziening
 3. Voor radio 5 is in de berekening van het potentieel wél rekening gehouden met het onderscheid dag- en avond programmering

Bij redactionele integratie van fusieomroepen worden besparingen gerealiseerd door 'ontdubbeling' van functies

Figuur 62



Bevindingen potentieel primair proces –internet en nieuwe media

Inleiding

Overig media-aanbod (internet en nieuwe media) en innovatie is als een cluster van activiteiten onderzocht, omdat binnen het domein van digitale media en innovatie de scheidslijn tussen content en techniek, evenals die tussen beheer- en ontwikkeltaken, diffuus is. Medewerkers verrichten vaak zowel redactionele proceswerkzaamheden als projectwerkzaamheden voor het ontwikkelen van nieuwe platforms.

Voor het overige media-aanbod heeft het onderzoek zich met name toegespitst op de vraag welk potentieel bestaat als gevolg van het aanbrenge van meer focus in activiteiten.

Focus in webactiviteiten

Ook op het internet worden middelen van de Landelijke Publieke Omroep soms versnipperd ingezet. Er zijn in totaal 1100-1400 webtitels, een aantal dat onder meer afhankelijk is van het meetmoment. Het aantal titels omvat zowel zogenaamde 'Programma Informatie Pagina's', 'Plus sites' als 'Webonly themapagina's'.

Er kan door de Publieke Omroep €2.5mln worden bespaard door meer focus aan te brengen in webactiviteiten. Hiervoor is benodigd dat bij Plus en Webonly sites zowel aan de voorkant van het proces (de keuze om een website te lanceren) als aan de achterkant (evaluatie van het gebruik van een website) strakker wordt gestuurd op toegevoegde waarde van de site. Dit betekent dat websites alleen worden ontwikkeld indien zij waarde toevoegen aan het bestaande aanbod. Voor Plus sites geldt dat zij kleinschalig worden opgezet en alleen bij succes van het tv- of radioprogramma worden uitgebreid. Op dit ogenblik trekt 52% van de Plus en Webonly sites minder dan 10.000 unieke bezoekers per maand. De verwachting is dat door het vergroten van focus dit percentage aanzienlijk zal dalen.

"Digitale media en innovatie is vanwege de nauwe verwantschap onderzocht als cluster van activiteiten"

"Besparing van ongeveer €2.5mln door meer focus in webactiviteiten"

Voor de Programma Informatie Pagina's geldt dat het gebruik van standaard templates (per omroepcluster) de kosten kan drukken. Daarnaast zal meer rust in het schema zich vertalen in minder programmatitels en dus ook de gerelateerde webpagina's.

Meer multimediaal werken

Multimediale redacties onderscheiden zich van traditionele redacties doordat hun organisatie is ingericht op basis van een thema en niet op basis van een platform. Daarnaast bestaan binnen een werkelijk multimediale redactie functies die zich richten op het bedienen van meerdere platforms (figuur 64).

Multimediale redacties werken vaak efficiënter dan traditionele redacties, doordat redacteurs hun kennis en items kunnen 'hergebruiken' en ontsluiten naar meerdere platforms. Indien de meeste video- en audioredacties van omroepen multimediaal zouden werken zou ongeveer €1mln kunnen worden bespaard op de huidige bezetting van webredacties, welke nu nog regelmatig volledig toegewijd zijn aan het platform internet.

Aanpassen rol in innoveren

De Publieke Omroep vervult op dit moment met ~160 FTE werkzaam in innovatie & nieuwe media een pioniersrol in de ontwikkelingen binnen het digitale domein. Dit is de afgelopen jaren gebleken uit een groot aantal technische innovaties in distributie van LPO-content. Voorbeelden hiervan zijn:

- Mobiele websites & apps voor meerdere technologische standaarden
- Players: radio social players, flash players en bijvoorbeeld de UGTOGO pilot
- (Social Media) Gadget & Widgets: Uitzending Gemist Hyves gadget, desktop widget van 3voor12
- HTML5: bv. Radio 1 website

"Meer multi-mediaal werken van redacties kan €1mln besparen doordat redacteurs kennis en items ontsluiten naar meerdere platforms "

"De Publieke Omroep heeft vaak een leidende rol in ontwikkelingen binnen het digitale domein"

De Publieke Omroep heeft een rol als aanjager van technologische ontwikkelingen en is een stuwende kracht achter de audiovisuele markt. Daarmee is de Publieke Omroep vaak een 'first mover' in de toepassing van nieuwe technologische standaarden (figuur 65). Zo werd bijvoorbeeld in 2009 al een iPhone app van Uitzending Gemist gelanceerd, toen het marktaandeel van iPhone nog slechts 1-2% was. Implicatie van de technologische vooruitstrevendheid is ook dat de Landelijke Publieke Omroep regelmatig ontwikkelt op verschillende 'concurrerende' standaarden.

De rol van de NPO maakt het noodzakelijk om vanwege financiële overwegingen zeer bewuste keuzes te maken in het innovatiebeleid. Nog vaker dient strikt getoetst te worden of (op basis van de kennis van vandaag) uitzicht bestaat op het bereiken van voldoende massa via een bepaalde technologie. Daarnaast kan vaker kleinschalig worden geïnvesteerd in de initiële 'hypefase' van een technologische innovatie. Voorgaande betekent dat de Publieke Omroep selectiever zal zijn op het gebied van innovatie. Het innemen van een gefocuste vooruitstrevende rol in het digitale domein kan resulteren in ongeveer €1.5mln aan besparingen.

Daarnaast kan de Publieke Omroep meer ontwikkelen vanuit de gezamenlijkheid waardoor additioneel ongeveer €2mln kan worden bespaard. Op dit moment maken omroepen veelal eigen keuzes op digitaal gebied. Dit betekent dat de eigen specifieke voorkeuren voor platforms, kanalen en technische standaarden worden gevolgd. Er worden geen omroepbrede standaard algemene voorwaarden toegepast bij het inschakelen van ontwikkelaars. Pogingen tot het vormen van een centrale zogenaamde 'component library' zijn tot nu toe mislukt. Innovatie op distributie gebeurt op meerdere plaatsen, terwijl deze activiteiten op effectieve wijze bij de NPO geconcentreerd zouden kunnen worden.

Méer ontwikkelen vanuit de gezamenlijkheid betekent dat de NPO en de omroepen gezamenlijk platforms en kanalen ontwikkelen, en de technologische componenten delen en kunnen hergebruiken vanuit een centrale digitale bibliotheek.

"Het aannemen van een selectief vooruitstrevende rol in innovatie in het digitale domein kan resulteren in ongeveer €1.5mln aan besparingen"

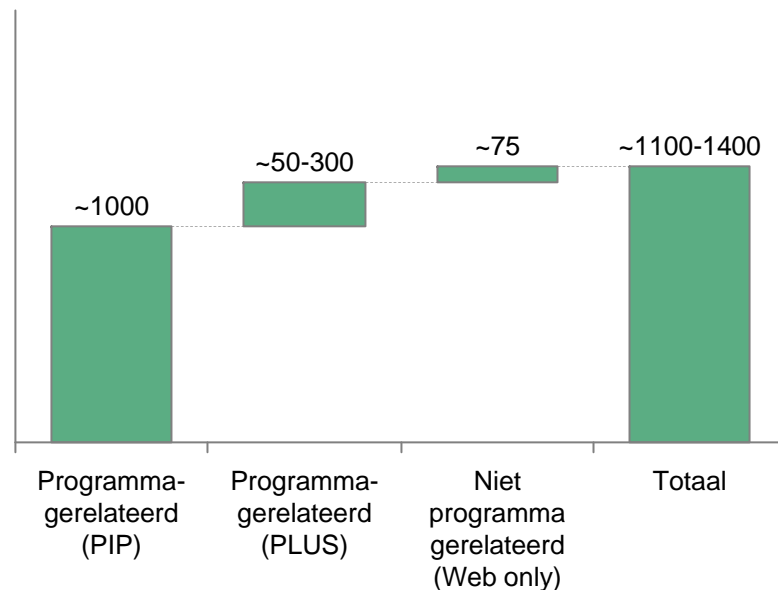
"Meer ontwikkelen vanuit de gezamenlijkheid kan additioneel €2mln besparen"

Meer dan 50% van plus en web only sites wordt bezocht door minder dan 10,000 unieke browsers¹ per maand

Figuur 63

Totaal aantal pagina's en webtitels Landelijke Publieke Omroep

Aantal pagina's
en titels



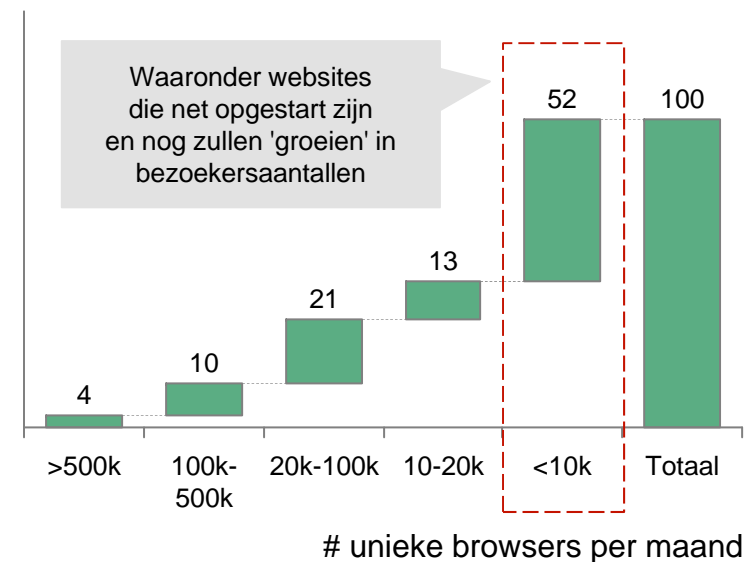
Programma informatie pagina's met basis gidsfunctie

Titels met verdieping, verbreding en interactie bij programma's

Titels speciaal voor het web geproduceerd

Aantal unieke browsers per maand voor Plus en Webonlytitels

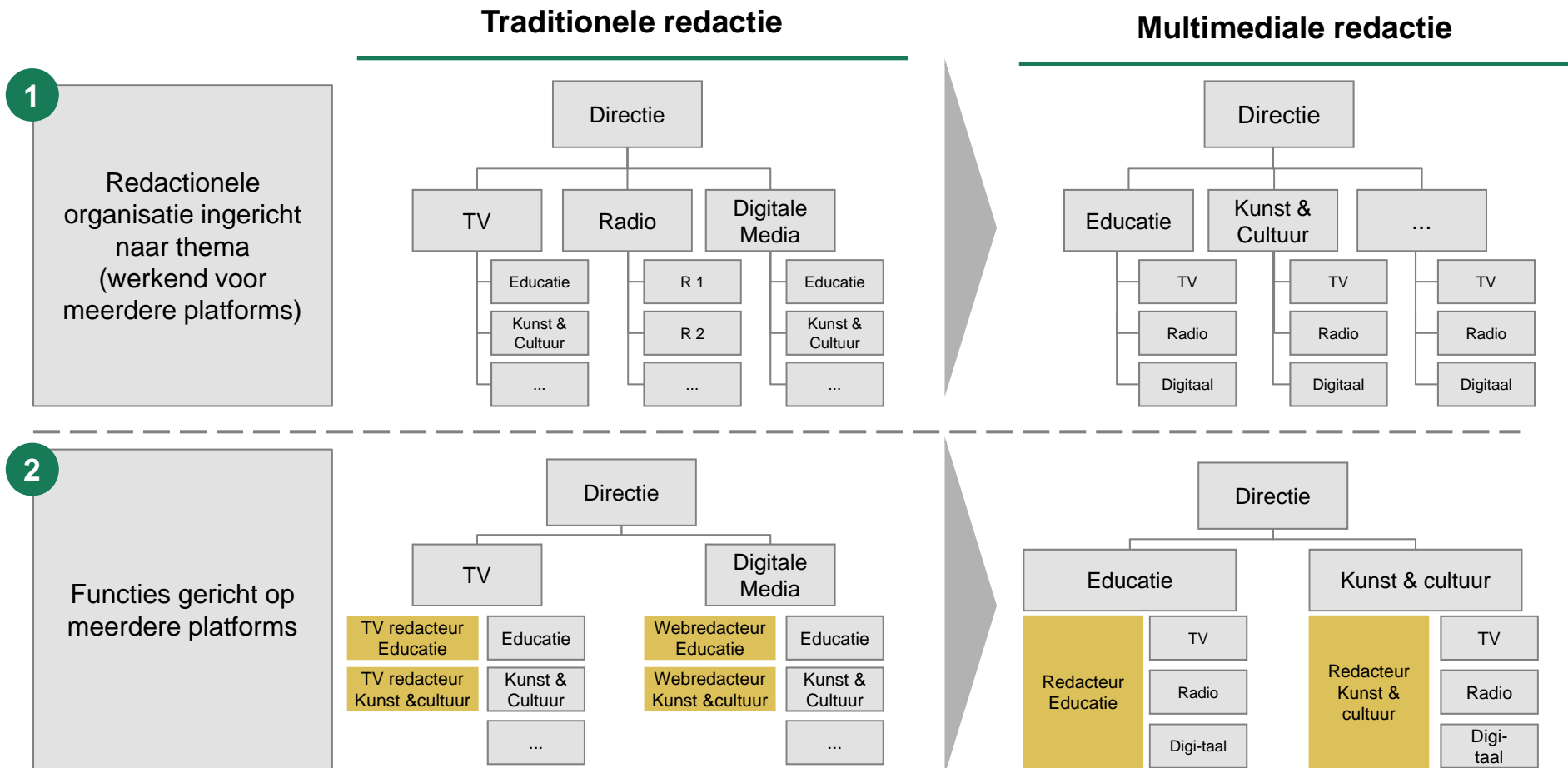
% van Plus en
Web only titels



1. Dit komt overeen met circa ~3700 unieke bezoekers per maand
 Noot: Definitie van webtitel verschilt soms tussen omroepen
 Bron: KLO-internetbarometer 2010, KLO-Sitestat-analyse websites omroepen

Er zijn twee kenmerken waarmee multimediale redacties zich onderscheiden van traditionele redacties

Figuur 64

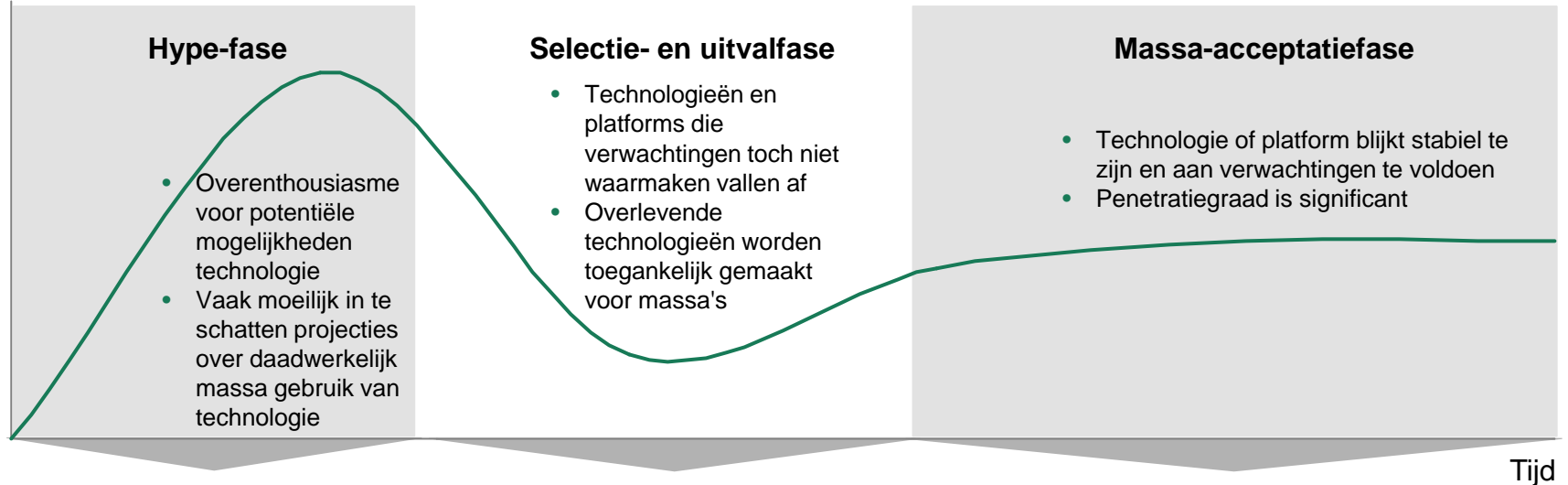


Om daadwerkelijk efficiëntievoordelen te behalen is kenmerk 2 een noodzakelijke voorwaarde

Publieke Omroep ontwikkelt relatief vaak op technologische platforms die nog in de 'hypefase' zitten

Figuur 65

Zichtbaarheid technologie
(bijv. persaandacht)



Voorbeelden Publieke Omroep

- LPO heeft in 2008 geïnvesteerd in de volle breedte van mobiele platforms
- LPO ondersteunt momenteel Connected TV volgens de HbbTV standaard

- LPO heeft geïnvesteerd in DVB-H, een platform voor mobiele TV dat in juni 2011 is gestopt door de commerciële aanbieder
- LPO heeft meerdere RSS-feeds geïmplementeerd, een kanaal dat de massa's niet heeft bereikt

- LPO is actief via social media platforms, welke al volledig behoren tot de 'mainstream' en vergaand geïntegreerd zijn in het aanbod
- LPO heeft diverse apps en content voor mobiele platforms die een substantieel marktaandeel hebben opgebouwd (iPhone, Android, iPad)

LPO is stuwende kracht voor nieuwe technologische ontwikkelingen, maar moet tegelijk bewust investeren

Bevindingen potentieel primair proces – nieuws- en sportvoorziening

Sinds enkele jaren is al sterk ingezet op besparingen door multimediaal werken in de nieuws- en sportvoorziening. Dat wil zeggen dat een redacteur of verslaggever voor zowel TV, radio als internet items ontwikkelt. Op basis van BCG-ervaring met andere journalistieke organisaties, is ingeschat dat deze werkwijze nog breder kan worden toegepast, leidend tot een verdere reductie van de redactionele capaciteit. Daarnaast kunnen ook de ondersteunende afdelingen in het primaire proces (o.a. redactiesecretariaat, beeldarchief) nog een efficiëntieslag maken door een meer selectieve ondersteuning van het primaire proces. Gezamenlijk leiden deze maatregelen tot een besparingspotentieel van ongeveer €3mln.

In vergelijking met andere omroepen zijn relatief veel werknemers binnen de nieuws- en sportvoorziening hoog ingeschaald (figuur 66). Door te streven naar een meer evenwichtige personeelsopbouw, met een meer gebalanceerde verhouding tussen junior en senior redacteurs, worden besparingen van ongeveer €1.5mln mogelijk geacht. De verwachting is dat dit potentieel kan worden gerealiseerd door het niet verlengen van tijdelijke contracten en het natuurlijk verloop bij vaste contracten.

Onderdeel van de kostenbasis van 2010 is een bedrag van €72mln voor nieuws- en sportrechten. Naast de zogenaamde superevenementen (Wereldkampioenschappen Voetbal, Olympische Winterspelen), wordt de hoogte van dit bedrag ook bepaald door de rechten voor de Eredivisie en de Champions League.

BCG heeft kunnen vaststellen dat op dit moment sprake is van een gunstig onderhandelingsresultaat ten aanzien van de grote rechtencontracten. Om deze reden is geen besparingspotentieel op de kostenbasis van sportrechten bepaald. Om ook in de toekomst een weloverwogen onderhandelingsresultaat te waarborgen, heeft BCG onderzocht op welke wijze investeringsbeslissingen voor sportrechten worden genomen, en welke waarborgen zijn ingebouwd in het acquisitie- en biedingsproces. Het beeld dat ontstaan is uit een bestudeerde casus is dat er voldoende 'checks and balances' in deze processen zijn ingebouwd, onder andere door een duidelijke mandatering door de Raad van Bestuur van NPO.

"Er kan ongeveer €3mln bespaard worden door het verhogen van de redactionele effectiviteit van nieuws- en sportvoorziening"

"Streven naar een meer evenwichtige personeelsopbouw kent een potentieel van ongeveer €1.5mln"

"Voldoende 'checks and balances' in het acquisitie- en biedingsproces voor sportrechten"

Investeringsbeslissingen kunnen wel op meer gestructureerde wijze worden vastgelegd. Best practice is hierbij het opstellen van een zogenaamde 'investment case' waarin een integraal overzicht wordt gegeven van alle relevante elementen in de besluitvorming over het verwerven van rechten, zoals:

- de strategische en journalistieke doelstellingen
- marktontwikkeling- en concurrentenanalyse
- mogelijke alternatieve investeringen
- de ingeschatte baten voor verschillende opties, onder andere ten aanzien van Ster-inkomsten
- beoordeling van de mogelijke nadelige markteffecten van het verwerven van sportrechten door een publieke partij

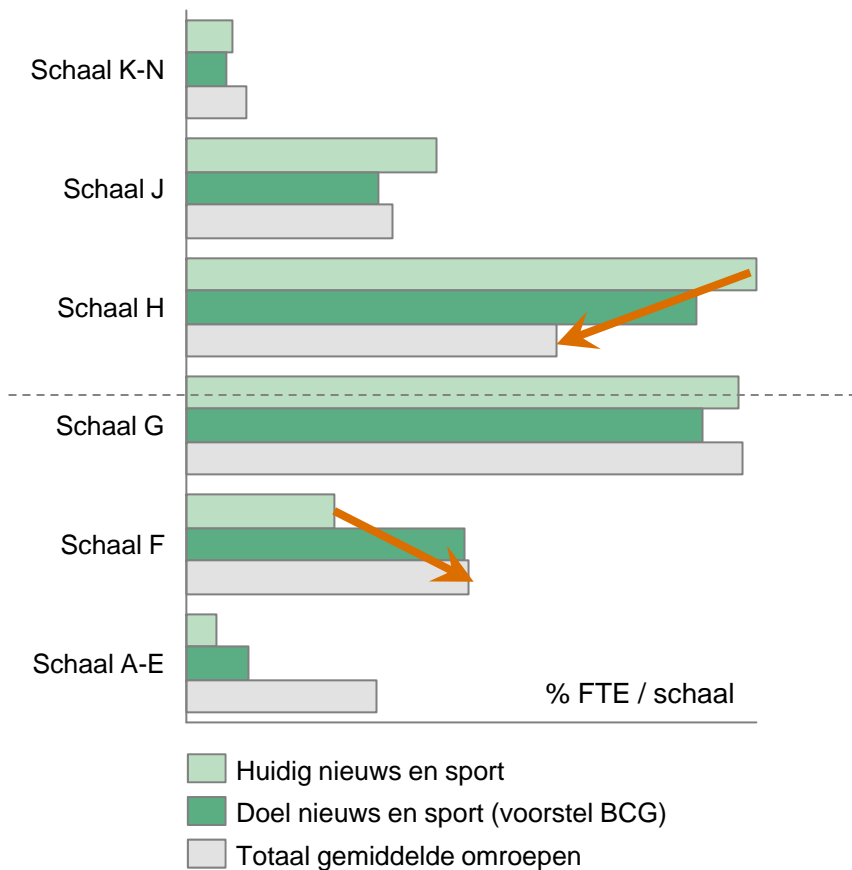
De mate van specialisatie van de nieuwsredactie en de selectie van grote sportevenementen die worden verslagen door de sportredactie zijn keuzes die direct raken aan de kwaliteit van de programmering. Deze keuzes liggen buiten de scope van dit efficiëntieonderzoek.

"Investeringsbeslissingen voor sportrechten kunnen op meer gestructureerde wijze worden vastgelegd"

Medewerkers bij nieuws- en sportvoorziening zijn relatief hoog ingeschaald

Figuur 66

Inschaling medewerkers nieuws- en sportvoorziening



Voorstel

Doel is een meer evenwichtige personeelsopbouw bij de nieuws- en sportvoorziening te realiseren

- Voorstel om per personeelsgroep (redactie, administratief personeel, etc) de verdeling over de salarisschalen meer in lijn te brengen met de gemiddelde verdeling bij de overige omroepen
- Inschatting van BCG is dat de gewenste correcties kunnen worden uitgevoerd door het niet verlengen van aflopende tijdelijke contracten en een natuurlijk verloop van 3.5% per jaar voor vaste contracten, gedurende een periode van 3.5 jaar

Bevindingen potentieel primair proces – ICT

Inleiding

Informatie en Communicatie Technologie (ICT) is hier gerekend tot het primaire proces vanwege de grote mate van verwevenheid met de productieomgeving. Dit betekent dat ook kantoorautomatisering onderdeel is van deze kostencategorie. De kostenbasis van ICT bedraagt tenminste €32mln (figuur 67).¹ Het totale besparingspotentieel op ICT-kosten is bepaald op ongeveer €3.5mln. Hieronder wordt specifiek ingegaan op de selectie van maatregelen die door BCG worden voorgesteld om de ICT-kosten van de Publieke Omroep stelselmatig te verlagen.

ICT wordt binnen de Publieke Omroep veelal georganiseerd op omroepniveau. Er is beperkte afstemming over investeringsbeslissingen in systemen en keuzes voor applicaties. Ondanks het feit dat omroepen op ICT-gebied dus veel zelfstandige keuzes maken, leidt dit in de praktijk tot het feit dat omroepen veelal voor soortgelijke configuraties kiezen, bijvoorbeeld op het gebied van kantoorautomatisering. Daarbij bestaan nu significante verschillen in kostenniveau tussen omroepen voor vergelijkbare ICT-faciliteiten.

De beperkte afstemming leidt tot inefficiënties, omdat juist ICT-kosten zeer schaalgevoelig zijn (zoals in het geval van servers voor opslag). Door in de gezamenlijkheid ICT investeringen voor te bereiden, kan er gewaarborgd worden dat ICT op de juiste schaal georganiseerd wordt. Die organisatie kan zowel intern als extern belegd worden. Indien er een veelheid aan applicaties naast elkaar bestaan, bijvoorbeeld verschillende boekhoud- en webcontentmanagement-systemen, leidt dat tot kostennadelen (meer applicatiebeheerders) en hindert het samenwerking (bijvoorbeeld uitwisselen van financiële rapportages).

Consolidatie, harmonisatie en rationalisatie van bepaalde ICT-functies

Anders dan bij diverse andere activiteiten is BCG's aanbeveling voor ICT wél om omroepbreed verdergaand te consolideren, harmoniseren en rationaliseren, omdat de opbrengsten van gezamenlijke actie de kosten van de dan benodigde afstemming kunnen overstijgen. Uiteraard geldt wel dat omroepen vanuit hun verschillende structuur en omvang soms afwijkende gebruikerseisen hebben.

*Besparing van €3.5mln
voorzien op ICT-functies*

*ICT wordt binnen de
Publieke Omroep veelal
georganiseerd op
omroepniveau*

*Besparingen mogelijk door
consolidatie, harmonisatie
en rationalisatie*

1. 'tenminste' omdat het door een toenemende verwevenheid lastig is een onderscheid te maken tussen ICT en audiovisuele faciliteiten

- **Consolidatie** betreft het gecoördineerd uitvoeren van inkoop en/of beheer van een ICT categorie (zoals reguliere kantoorwerkplekken) voor meerdere organisaties
- **Harmonisatie** betreft het standaardiseren van de specificaties van apparatuur en diensten voor meerdere organisaties
- **Rationalisatie** betreft het versoberen van specificaties of het verlagen van servicelevels op basis van een reële inschatting van de werkelijke gebruikerseisen

De voordelen van concentratie van inkoop en beheer van ICT-faciliteiten hangen samen met de mate waarin generieke gebruikerseisen gelden voor NPO en omroepen. Voor acht ICT-categorieën is een meer uitgebreide inventarisatie uitgevoerd om de huidige mate van standaardisatie te bepalen. Vijf van de categorieën zijn in interviews als generiek aangemerkt en drie categorieën als meer specifiek (figuur 68).

"Veel ICT bij de omroepen is generiek"

Omdat een deel van de ICT-faciliteiten omroepspecifiek is, lijkt een hybride inrichtingsmodel met centralisatie van inkoop en consolidatie van beheer van de (nu reeds) generieke ICT-functies optimaal. Dit model bestaat uit twee componenten (figuur 69):

"Voorstel is hybride inrichting met een omroepbrede inkoopcombinatie en gedeeltelijk omroepbreed beheer"

- **Omroepbrede inkoopcombinatie:** generieke producten (hard- en software, maar ook beheerdiensten) worden door NPO en de omroepen gezamenlijk ingekocht
- **Gedeeltelijk omroepbreed beheer:** consolidatie op LPO-niveau voor generieke ICT-categorieën en consolidatie op omroep(cluster)-niveau voor specifieke categorieën

De belangrijkste kansen die via deze inrichting kunnen worden verzilverd zijn (figuur 70):

- **Externe opslag:** concentreren van servers en serverbeheer op LPO niveau voor externe opslag (in samenwerking met Beeld & Geluid); rationaliseren door strakke richtlijnen opslag beeldmateriaal, ook ten aanzien van opslag uitgezonden televisiemateriaal; standaardiseren metadataverrijking
- **Telefonie:** centraal aanbesteden van vaste en mobiele telefoondiensten
- **Hosting & streaming:** verder consolideren van hosting & streaming activiteiten bij NPO
- **Netwerk:** consolideren van interne & externe netwerk(beheer) activiteiten van NPO en omroepen
- **Kantoorautomatisering:** harmoniseren en centraal aanbesteden van (beheer van) werkplekken
- **Overige applicaties:** centraal inkopen van overige gedeelde applicaties (bijv. voor montage)

"Belangrijkste kansen op gebied van opslag, telefonie, hosting & streaming en intern & extern netwerk(beheer)"

Naast externe leveranciers kunnen ook NPO-ICT en eventueel ICT-diensten van omroepen een rol spelen in de uitvoering van de consolidatie. Daarbij moet gebleken zijn dat de interne dienstverlening concurrerend is met de markt, zowel op prijs als op kwalitatieve aspecten.

- **Rol van NPO.** Hierbij dient te worden opgemerkt dat de NPO een wettelijke taak heeft bij "het inrichten, in stand houden, beheren en exploiteren en regelen van het gebruik van organen, diensten en faciliteiten, waaronder (...) distributie-infrastructuren, die nodig zijn voor een goede uitvoering van de publieke mediaopdracht".¹ Hieruit vloeit voort dat een specifieke rol voor NPO bestaat bij de (coördinatie van) uitvoering van 'Hosting en streaming', als vorm van distributie. Datzelfde geldt voor ontwikkeling van platforms voor video on demand. Daarnaast ligt een rol voor de NPO in coördinatie van optimalisatie van LPO-brede ICT in het algemeen.

"NPO-ICT en ICT-diensten omroepen kunnen rol spelen als LPO-brede aanbieder van diensten"

Implementatie

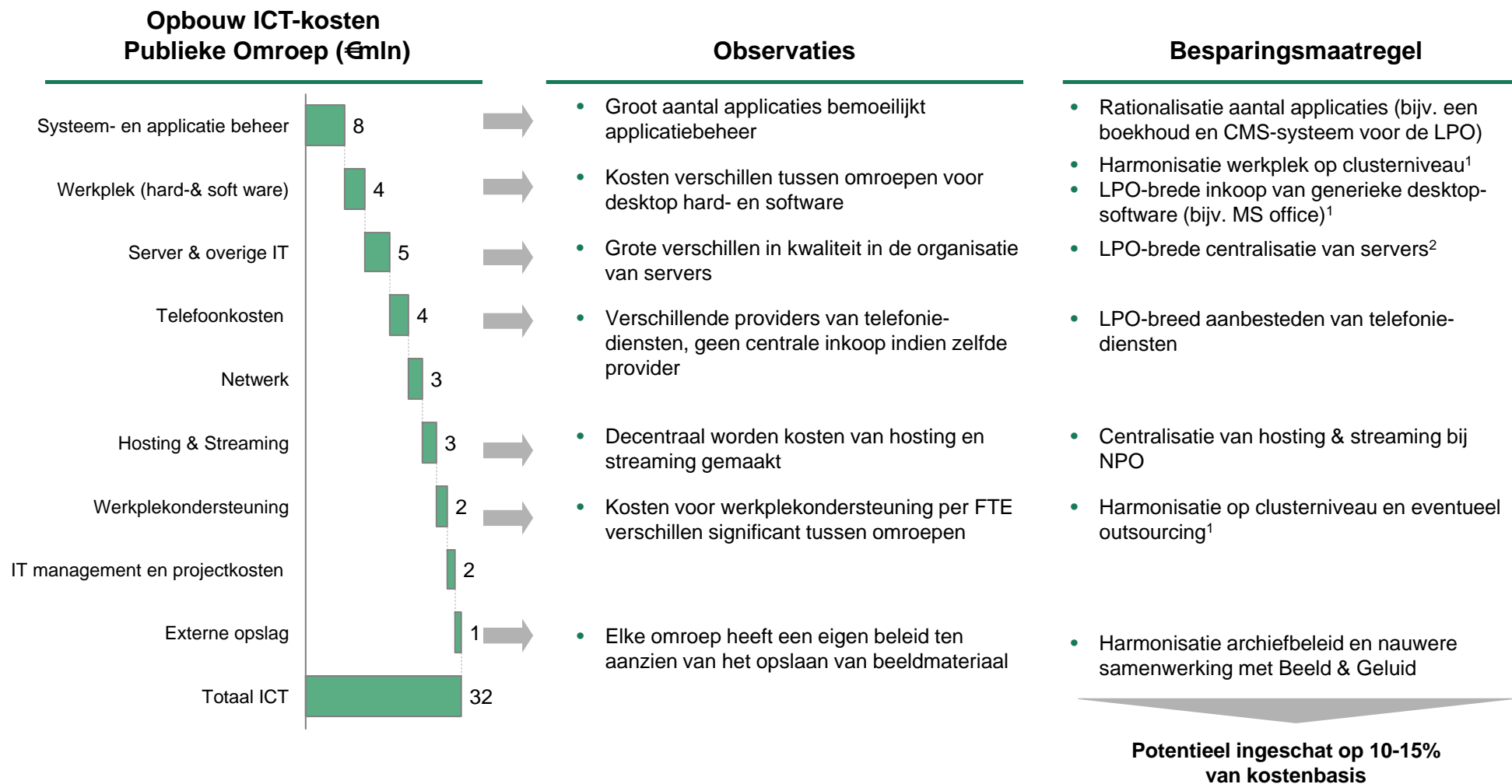
Om de implementatie van de ICT-voorstellen te borgen doet BCG de aanbeveling om een omroepbrede ICT-regiegroep in te richten met een helder mandaat van het Bestuurders Overleg. Deze regiegroep, waarin zowel ICT-managers als de zakelijke directeuren van de omroepen en NPO zijn vertegenwoordigd, functioneert als forum voor het vaststellen van technische standaarden en specificaties. Daarnaast is de regiegroep de opdrachtgever voor een tijdelijk aan te stellen programmamanager op het niveau van een Chief Information Officer (CIO). Deze tijdelijke positie, gefinancierd vanuit het gezamenlijkheidbudget van de NPO en omroepen, dient om het opstarten van de regiegroep en de implementatie van het ICT-consolidatieplan op onafhankelijke en krachtige wijze ter hand te nemen. De programmamanager werkt hierbij –vanuit de gezamenlijkheid– op strategisch en tactisch niveau, terwijl de NPO en omroepen zelf verantwoordelijk blijven voor operationele zaken (zie verder het hoofdstuk 'Blik op implementatie').

- **Rol Programmamanager.** De programmamanager maakt in opdracht van de regiegroep per ICT-categorie een inventarisatie van de huidige dienstverlening, op basis waarvan voorstellen voor harmonisatie en rationalisatie worden uitgewerkt in een omroepbrede 'target dienstencatalogus'. Op basis van de vastgestelde catalogus wordt vervolgens een leverancier geselecteerd.
- **Commitment.** Omroepen en NPO moeten zich aan dit traject committeren en mogen zich alleen terugtrekken als het benodigde wezenlijk en aantoonbaar afwijkt van de gekozen standaard.

"Programmamanager neemt implementatie ter hand en rapporteert aan een omroepbrede ICT-regiegroep"

Het totale besparingspotentieel op ICT-kosten is geschat op ongeveer €3.5mln (10-15%)

Figuur 67



1. Daarnaast zal het aantal werkplekken worden gereduceerd als gevolg van de voorgestelde FTE-reductie 2. Afhankelijk van uitkomst business case in verband met mogelijk hoge frictiekosten
Bron: BCG FTE- en inkoopkostendatabase LPO

Veel ICT bij de omroepen is generiek

Figuur 68

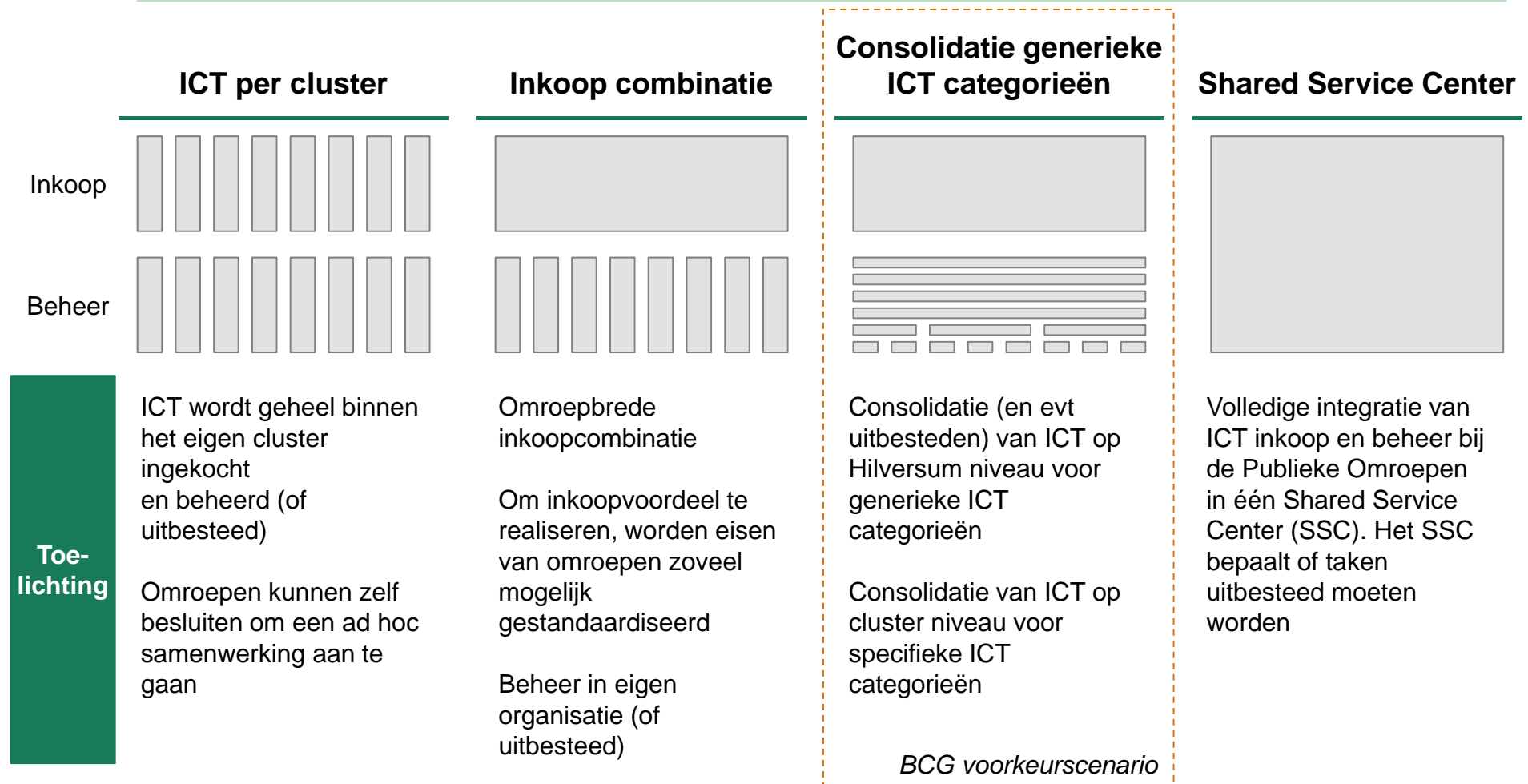
ICT categorie	Generiek	Specifiek	Huidige situatie
KA werkplekken (incl h/w, s/w, beheer)	X		Standaard werkplek is generiek (Windows, MS Office). Verschillen door omroepspecifieke applicaties (bijv oorbeeld ERP) en service levels
Montage werkplekken		X	Montageapplicaties hetzelfde (AVID of FCP), maar vaak in andere configuratie. Manier van maken programma's drijft ook verschillen
Systeem (beheer)	X		Functies generiek (mail-, domein-, applicatie-, database servers, etc). Type servers soms verschillend, vaak afhankelijk van gebruikte applicaties draaien
Applicatie (beheer)		X	Verschillende applicaties voor business processen (bijv boekhouding, ledenadministratie), die ingericht zijn naar requirements van de omroep
Netwerk (beheer)	X		Generiek. Vaak ondergebracht bij facilities. Netwerk binnen Hilversum al verzorgd door NPO
Streaming and hosting	X		Generiek, vaak al ondergebracht bij de NPO. Omroepen hebben wel andere eisen over innovatie (bijv gebruik sociale media)
Externe opslag	X		Generiek, verschillende oplossingen al gekozen door afzonderlijk omroepen
Telefonie	X		Generiek, maar lopende contracten met providers. Beperkte verschillen in requirements (type toestellen, wel/niet vast toestel, 035 of 088 nummer)

Omdat een deel van ICT omroepspecifiek is, lijkt een hybride model met consolidatie van generieke ICT functies optimaal

Figuur 69

Alles zelf organiseren/besluiten

Alles gezamenlijk organiseren/ besluiten



Vijf ICT categorieën lijken generiek te organiseren op niveau van 'Hilversum'; overige categorieën per cluster te organiseren

Figuur 70

Consolidatie niveau	Rationale voor consolidatie op dit niveau	ICT categorieën op dit niveau	Uitzonderingen/afwijkingen	Implicaties
Hilversum	<ul style="list-style-type: none"> Beperkt verschil in gewenste dienstverlening per omroep Activiteiten raken niet of zeer beperkt aan primair proces 	<ul style="list-style-type: none"> Externe opslag Telefonie Hosting en streaming Intern en extern netwerkbeheer Kantoorautomatisering (inclusief hardware, software, beheer) 	<ul style="list-style-type: none"> Omroepen gezamenlijk spreken service catalog af, en hebben dus invloed op type producten/diensten Omroepen mogen andere service levels kiezen 	<ul style="list-style-type: none"> Inkoop en beheer per categorie omroepbreed organiseren
Per cluster	<ul style="list-style-type: none"> Specifiek per omroep Raakt primaire proces 	<ul style="list-style-type: none"> Montageplekken Overige specifieke applicaties (+ benodigde server hardware) 	<ul style="list-style-type: none"> Te bepalen door clusters zelf 	<ul style="list-style-type: none"> Inkoop omroepbreed Beheer door eigen cluster

Per ICT categorie wordt na kosten/baten analyse bepaald of gekozen wordt voor een interne of externe leverancier

Agenda

Samenvatting	p. 7
Kostenbasis	p. 19
Potentieel generieke overhead	p. 29
Potentieel mediaspecifieke overhead	p. 61
Potentieel primair proces	p. 74
Blik op implementatie	p. 118
Bijlage I: reactie begeleidingscommissie	p. 156
Bijlage II: verklarende woordenlijst	p. 160

Blik op implementatie

Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken heeft BCG beschreven via welke maatregelen een bedrag van €125-130mln bespaard kan worden bij de Landelijke Publieke Omroep. In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe deze maatregelen geïmplementeerd kunnen worden. Daarbij wordt een inschatting gemaakt van het tijdschema van enerzijds de te nemen acties en anderzijds de realisatie van besparingen. Het tempo wordt hierbij bepaald door bedrijfseconomische inzichten en niet door het tempo van bezuinigingen zoals geschetst in de brief van de minister 'Uitwerking regeerakkoord onderdeel media'.

Naast timing geven we ook een perspectief op een aantal randvoorwaarden die een rol spelen bij de implementatie van de besparingsmaatregelen. Daarbij gaat het in eerste instantie om een inschatting van het budget dat benodigd is om kosten te dekken die samenhangen met de uitvoering van de maatregelen. Onderdeel hiervan zijn frictiekosten, die in het belangrijke mate het gevolg zijn van de verwachte reductie van personeel. Een tweede randvoorwaarde betreft de besturing van de implementatie, met name van maatregelen die vragen om gecoördineerde, gezamenlijke actie. Voor de besturing doet BCG ook een aantal voorstellen voor aanpassing van de LPO-financieringssystematiek. In het laatste deel van het hoofdstuk wordt ingegaan op een randvoorwaarde die met name van belang is bij de realisatie van het potentieel voor overhead: het reduceren van de bestuurlijke drukte. Hierbij wordt een aantal voorstellen gedaan om administratieve lasten te verlagen.

Een noot bij de implementatie: alternatieve besparingsopties

Dit rapport doet een voorstel hoe besparingen gerealiseerd kunnen worden. Zoals aangegeven in de inleiding van dit rapport gelden bij het identificeren van besparingsmogelijkheden een aantal voorwaarden, in het bijzonder het behoud van de kwaliteit en bereik van de programmering. Dit heeft geleid tot een beperking in de onderzochte oplossingsrichtingen. Zo is ten aanzien van de programmering de huidige genremix als vaststaand beschouwd (het gaat dan bijvoorbeeld om het aandeel van drama of nieuws & sport in de zendtijd). Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de mate waarin programma's herhaald worden. Uiteraard kunnen andere keuzes ten aanzien van genremix of het herhaalbeleid een belangrijke impact hebben op het kostenniveau van de omroepen.

"BCG heeft mogelijke fasering implementatie bepaald, evenals hiermee samenhangende frictiekosten"

"BCG doet voorstellen voor aanpassing financieringssystematiek binnen LPO en vermindering van bestuurlijke drukte"

Wij wijzen erop dat de LPO –binnen de gestelde grenzen van het concessiebeleidsplan en de prestatieovereenkomst– uiteraard vrij is om besparingsopties te overwegen die buiten de scope van deze opdracht lagen. In dat geval zal ook de implementatie op onderdelen afwijken van hetgeen hieronder geschetst is.

Een noot bij de implementatie: voorwaardelijkheid van fusies voor realisatie potentieel

Bij de bepaling van het efficiëntiepotentieel is in dit onderzoek onderscheid gemaakt naar potentieel in de huidige situatie van 20 omroeporganisaties en het 'fusiescenario', waarin omroepen fuseren tot acht omroeporganisaties. Grofweg is er een verschil in potentieel ter omvang van €50mln vastgesteld tussen beide situaties. Het is goed om –ook met het oog op fasering van de realisatie van het potentieel– toe te lichten wat de onderliggende drijvers zijn die het genoemde verschil verklaren:

- In de categorieën generieke overhead en mediaspecifieke overhead wordt het verschil in de huidige situatie en het fusiescenario primair bepaald door de mogelijkheid van fusieorganisaties om overheadfuncties te ontdubbelen.¹
- In de categorie Primair proces is het mechanisme complexer. De belangrijke maatregelen van 'verhogen aandeel aankoop' en 'verhogen rust op schema' kunnen in theorie ook in de huidige situatie worden gerealiseerd door het opstellen van andere programmaschema's. In de inschatting van BCG is dit echter een theoretische mogelijkheid. In de praktijk van het programmeren blijkt dat door het grote aantal partijen er veel beperkingen gelden bij het opstellen van alternatieve schema's. Feitelijk is het nodig dat het aantal partijen dat met titels vertegenwoordigd wil zijn in een genre wordt gereduceerd. Reductie van het aantal partijen binnen een genre kan op twee manieren: enerzijds via fusies door 'ontdubbeling' van merken binnen een genre en anderzijds via specialisatie door gerichte inzet van merken op specifieke genres. Het door ons geschetste fusiescenario gaat uit van beide mechanismen. Dit betekent dat niet alleen fusieomroepen verantwoordelijk zijn voor implementatie van de maatregelen, óók de stand-alone omroepen dragen bij door een meer gerichte intekening. Hiermee zijn fusies ons inziens een noodzakelijke voorwaarde voor realisatie van het potentieel, maar niet een voldoende voorwaarde: specialisatie is ook nodig (overigens zonder dat merknamen hoeven te verdwijnen).

"Naast fusies is ook specialisatie nodig: merken moeten meer gericht worden ingezet op bepaalde genres"

1. Daarnaast is sprake van een zogenaamd tweede orde effect door besparingen in het primaire proces

Als gevolg van de reductie in het aantal omroeporganisatie zullen minder partijen aanspraak maken op zendtijd, waardoor de maatregel 'verhogen rust op schema' kan worden geïmplementeerd. Voorwaarde hierbij is wel dat de totaal beschikbare zendtijd voor de LPO gelijk blijft. Dit betekent dat tenminste het aantal beschikbare netten constant is. Eventuele 'vensterprogrammering' door regionale omroepen kan ook leiden tot vermindering van beschikbare zendtijd voor de LPO en daarmee tot meer druk op schema.

Fasering van de implementatie

Bij het identificeren van maatregelen is ervan uitgegaan dat het potentieel uiterlijk in 2015 geïncasseerd kan worden. In het vervolg van het onderzoek zijn op maatregelniveau de timing van implementatie en realisatie verder gedetailleerd.

Voor de maatregelen die samenhangen met het fusietraject is het daarbij uiteraard van belang een goed begrip te hebben van het tijdsplan waarmee de fusies hun beslag krijgen. Exacte tijdslijnen zijn daarvoor nog niet bekend. Met name is onduidelijk op welk moment duidelijk is welke omroepen zullen fuseren. Wel zijn er een aantal mijlpalen bekend die de fusietrajecten zullen markeren (figuur 71).¹

- De minister stelt dat omroepen ruim voor de vaststelling van het nieuwe wettelijke kader eind 2013 hun fusieplannen al vorm en inhoud moeten hebben gegeven.
- In de periode 2014-2016 kunnen de fusieomroepen reeds juridisch opgaan in één omroeporganisatie.
- Per 1 januari 2016 begint de nieuwe erkenningperiode voor de LPO, en bestaan er niet meer dan acht geïntegreerde organisaties.

In de door BCG voorgestelde fasering wordt ervan uitgegaan dat organisatorische integratie van omroepen wordt voorbereid in 2013 en vanaf januari 2014 leidt tot realisatie van besparingen.

In het algemeen wordt er voor het overige van uitgegaan dat implementatie van maatregelen zo snel mogelijk wordt ingezet. BCG ziet een groot belang om het huidige momentum vast te houden. Het totale pakket aan initiatieven kan grofweg in twee fases worden verdeeld (figuur 72).

"Exacte tijdslijnen van omroepfusies niet bekend. BCG gaat uit van organisatorische integratie in 2013 en juridische fusie in 2014"

"Totaal pakket aan maatregelen kan in twee fases worden geïmplementeerd"

1. Gebaseerd op de Kamerbrief van het Ministerie van OCW m.b.t. 'Uitwerking regeerakkoord onderdeel media', 17 juni 2011

Fase I: De NPO en omroepen moeten ons inziens direct aanvangen met het op orde krijgen van het eigen huis. Daarnaast dienen in onze ogen ook een tweetal trajecten in de gezamenlijkheid gestart te worden voor Huisvesting en ICT. Voor beide onderwerpen geldt een relatieve lange doorlooptijd alvorens besparingen geïncasseerd kunnen worden, en voor beide onderwerpen is nodig dat omroepen elkaar moeten vinden. Voor Internet worden de al lopende initiatieven voortgezet. Op het gebied van Innovatie moeten de omroepen en de NPO gezamenlijk in 2012 het bestaande beleid verder uitwerken, zodat een gecontroleerd innovatieproces in 2013 kan worden geëffectueerd¹. Bij Radio tenslotte kunnen omroepen vanaf 2012 al een slag maken in het verhogen van de redactionele effectiviteit.

"Fase I betreft: eigen huis op orde en start van gezamenlijkheids-initiatieven"

Fase II: In 2013 zullen omroepen integreren en kan optimalisatie van overheadactiviteiten aanvangen. Bij Radio kan dan de samenwerking van redacties worden geïntensiveerd. Ook het implementeren van de maatregelen voor Televisie gaat vanaf eind 2012/begin 2013 van start. Voor een aantal van deze initiatieven geldt een langere looptijd, zoals bijvoorbeeld de maatregel 'meer voormontage', aangezien hier additionele opleiding voor noodzakelijk is. Daarnaast zullen er binnen NPO Distributie & Uitzenden een aantal aanbestedingen plaatsvinden welke, mede vanwege de looptijd van huidige contracten, pas na 2014 effectief zullen zijn.

"Fase II betreft: synergie door fusies en aanvang van het nieuwe programmeren"

In de bovengenoemde opzet ontstaat voor de fusieomroepen feitelijk een 'tweetrapsraket': in 2012 wordt het eigen huis op orde gebracht en in 2013 vindt fusie met een andere omroep plaats. Nadeel hiervan is dat de organisaties relatief lang in onzekerheid verkeren; belangrijk voordeel is dat de complexiteit van het fusietraject sterk wordt vereenvoudigd. Omroepen verschijnen schoon aan de start, waardoor partijen meer gelijkwaardige gesprekspartners zijn en additionele reducties meer in balans hun uitwerking hebben. Randvoorwaarde is wel dat bij de reorganisatie in eigen huis al een visie bestaat op toekomstige samenwerking, zodat geen keuzes worden gemaakt die de latere fusie zullen belemmeren.

1. Het betreft hier onder andere de wijze waarop innovatie wordt gefinancierd

Fasering van de realisatie van besparingen

Op basis van de fasering van implementatie van maatregelen zoals voorgesteld in de vorige paragraaf heeft BCG berekend wanneer besparingen gerealiseerd kunnen zijn. De fasering zoals weergegeven in deze tussenrapportage gaat daarbij uit van een zogenaamde 'runrate' op 1 januari van een jaar. Dit betekent dat bezuinigingen worden ingeboekt vanaf 1 januari volgend op het jaar waarin de implementatie van een maatregel is afgerond. Dit is een conservatieve inschatting omdat in werkelijkheid maatregelen vaak al eerder tot besparingen leiden. Deze besparingen worden echter pas in het daaropvolgende jaar meegeteld.

Omdat de besparingen als direct gevolg van fusies in het BCG voorstel worden geïncasseerd vanaf januari 2014, lijkt er in deze fasering voldoende rekening gehouden te zijn met de ontwikkeling van verschillende fusiescenario's.

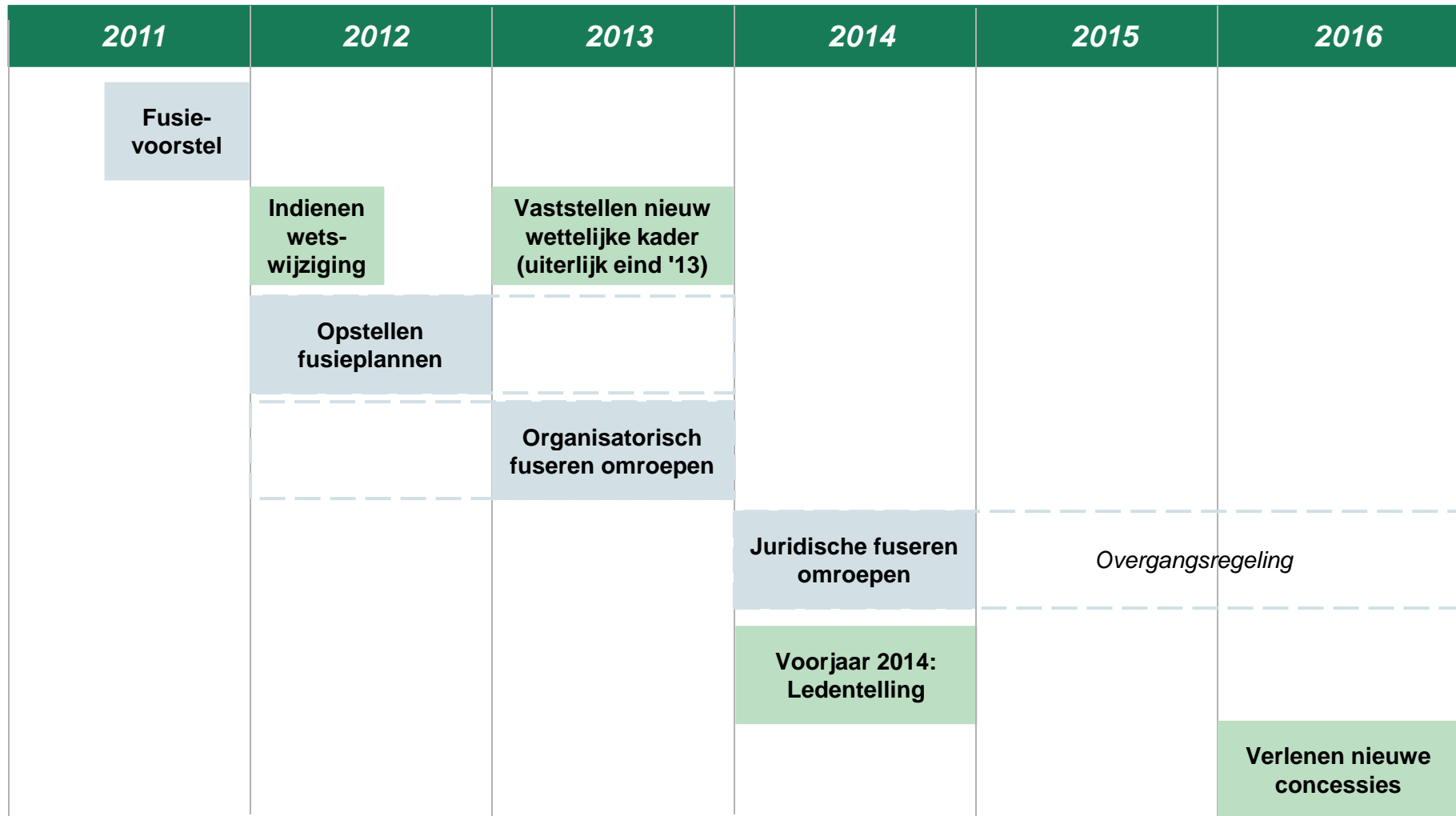
Er is een vergelijking gemaakt met het voorgestelde schema van bezuinigingen in de Kamerbrief 'Uitwerking regeerakkoord onderdeel media' (figuur 73 en 74). Daarbij is rekening gehouden met het feit dat het zogenaamde accres (inflatiecorrectie) voor 2012 niet zal worden uitbetaald. Uit deze vergelijking blijkt dat besparingen iets eerder dan noodzakelijk gerealiseerd kunnen worden. De ruimte die hierdoor ontstaat kan door de LPO benut worden voor mogelijke tegenvallers.

"Fasering besparingen gaat uit van runrate en is daarmee conservatief"

"Mogelijke realisatie van besparingen loopt enigszins voor op bezuinigingsschema Kamerbrief"

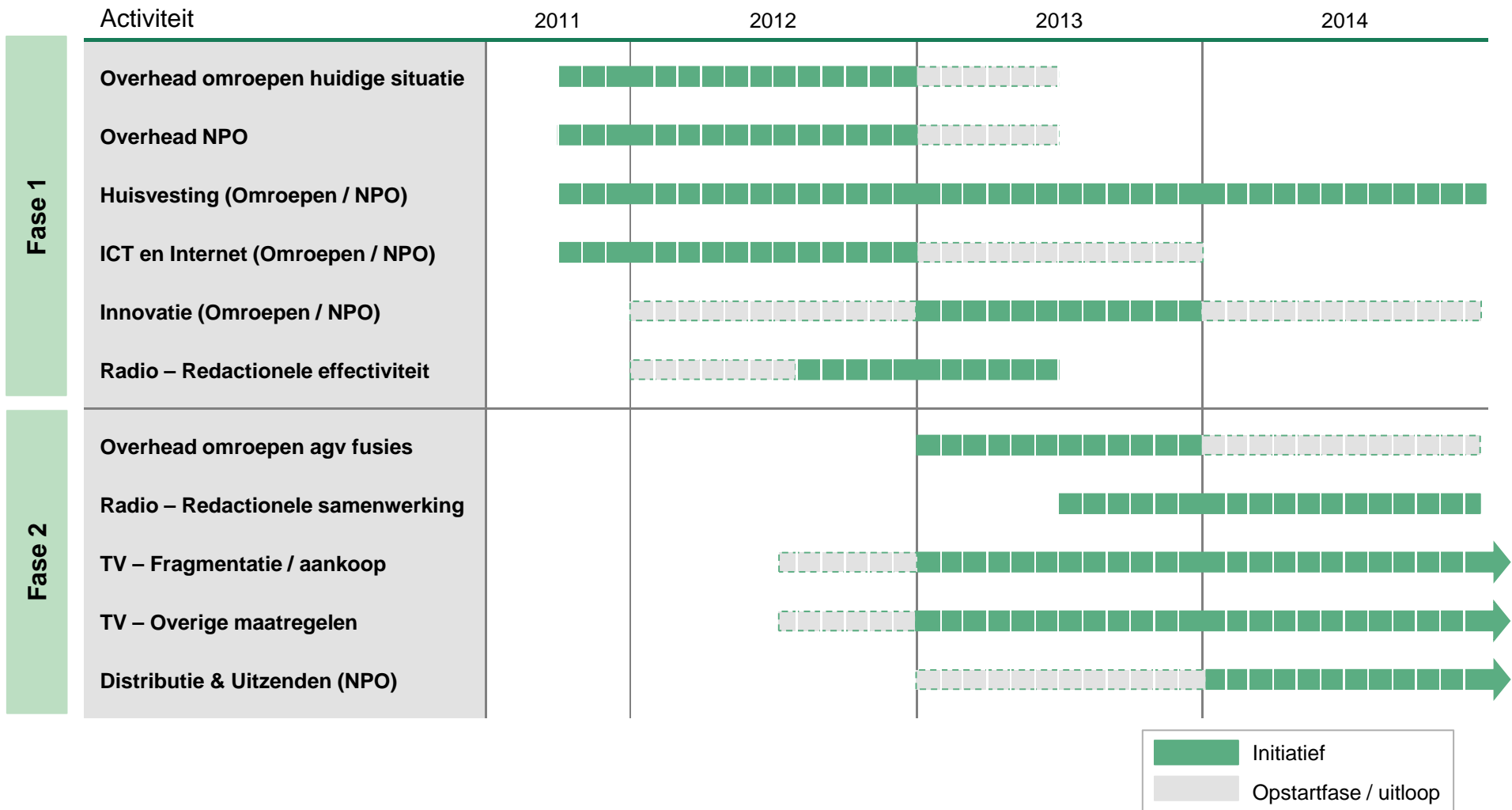
Belangrijkste mijlpalen tot 2016

Figuur 71



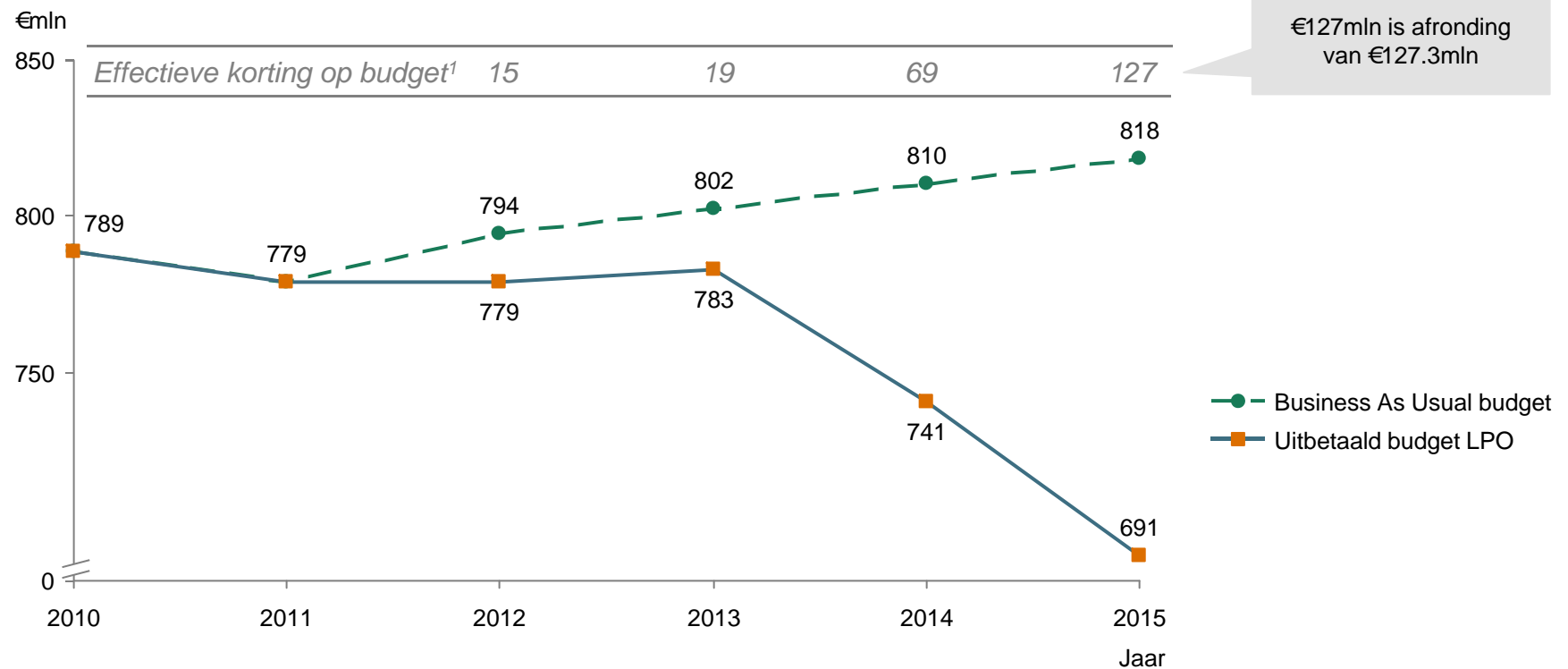
Fasering initiatieven om besparingen te realiseren in twee fases

Figuur 72



Vastgesteld schema bezuinigingen in de Kamerbrief

Figuur 73



	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bezuiniging	0	-4	-54	-127	-	-
Accres impact	-15	-15	-15	-15	-15	-
Effectieve korting op budget	-15	-19	-69	-127	-69	-127

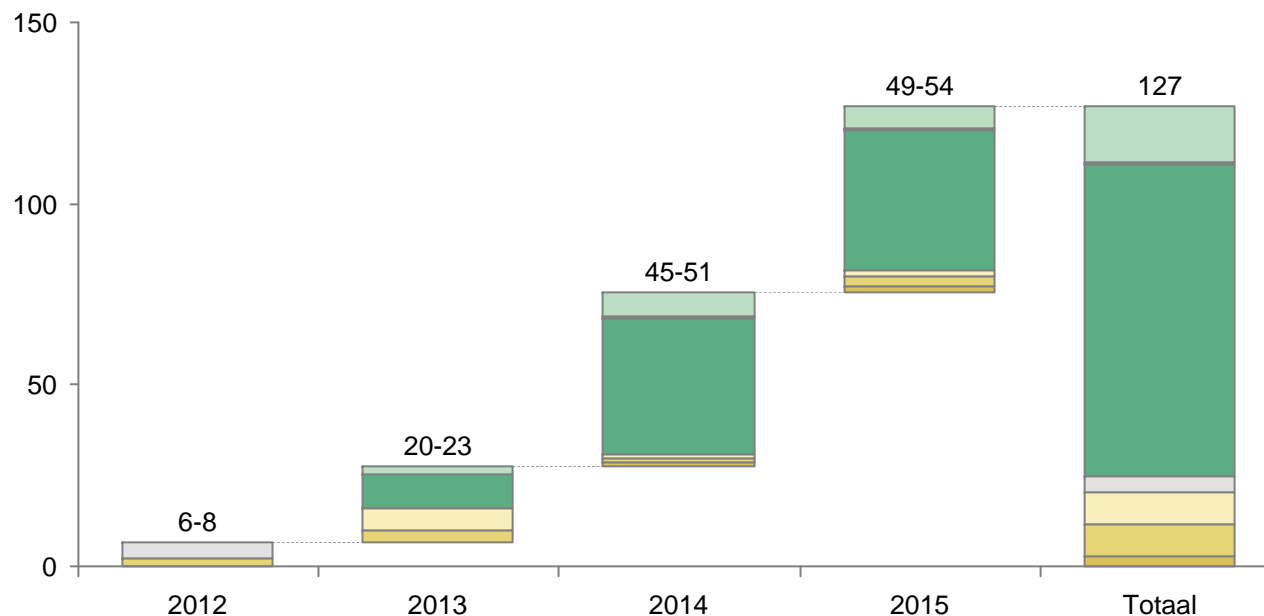
1. Verschil tussen Business As Usual budget en uitbetaald budget

Bron: Kamerbrief van het Ministerie van OCW m.b.t. 'Uitwerking regeerakkoord onderdeel media', 17 juni 2011

BCG-inschatting fasering realisatie besparingen LPO

Figuur 74

€mln besparingen



Fasering weergegeven volgens 'runrate' per 1 januari

- Dit betekent dat bezuinigingen worden ingeboekt vanaf 1 januari volgend op het jaar waarin de implementatie is afgerond. Dit is een conservatieve inschatting omdat in werkelijkheid maatregelen vaak al eerder tot besparingen leiden

- Generieke overhead omroepen
- Mediaspecifieke overhead omroepen
- Primair proces omroepen
- Begrotingsoverschot NPO
- Generieke overhead NPO
- Mediaspecifieke overhead NPO
- Primair proces NPO

Fasering BCG (range)	6-8	26-30	71-80	127	127
Fasering OCW	15	19	69	127	127

Opbouw van besparingen tot 2015 weergegeven in een range vanwege onzekerheid over exacte timing van realisatie besparingen

Toelichting opbouw fasering per maatregel (I)

Figuur 75

		Cumulatieve besparing in €ln					
		Maatregel	2012	2013	2014	2015	Toelichting
Omroepen	Generieke overhead	Directie / secretariaal	-	0.8	2.3	2.7	80% van besparing agv optimalisatie in de huidige situatie per jan 2013 Additionele besparing agv fusies voor 80% per jan 2014 en resterend per jan 2015 <ul style="list-style-type: none"> Fasering vanwege het feit dat juridische fusies plaats kunnen vinden vanaf jan 2014 en dus een klein deel van de besparingen pas volledig vanaf jan 2015 effectief zullen zijn HR vanaf 2015 ivm additionele werklast gedurende reorganisaties
		Financieel	-	0.3	1.0	1.2	
		HR	-	-	-	1.5	
		Juridisch	-	0.1	0.4	0.5	
		Marketing	-	1.1	3.2	3.7	
		Huisvesting	-	-	2.1	5.9	
	Mediaspecifieke overhead	Progr. & aankoop	-	-	0.3	0.3	Besparing agv optimalisatie in de huidige situatie per jan 2013 Additionele besparing agv fusies voor 80% per jan 2014 en resterend per jan 2015
		Onderzoek	-	0.05	0.05	0.05	
		Doc. / Archivering	-	0.1	0.3	0.4	

Noot: besparingen zijn weergegeven als gemiddelde van de range

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Toelichting opbouw fasering per maatregel (II)

Figuur 76

		Cumulatieve besparing in €mln					
		Maatregel	2012	2013	2014	2015	Toelichting
NPO	Generieke overhead	Directie / secretariaat	-	3.1	3.7	4.2	Grootste deel besparingen effectief per jan 2013 <ul style="list-style-type: none"> • 75% van besparingen effectief per jan 2013 • Resterend gedeelte: 90% in 2014 en 100% in 2015 • HR vanaf 2015 ivm additionele werklast gedurende reorganisaties
		Financieel	-	0.3	0.4	0.5	
		HR	-	-	-	0.2	
		Juridisch	-	-	-	-	
		Marketing	-	2.7	2.9	3.1	
		Huisvesting	-	-	0.3	1.0	
	Mediaspecifieke overhead	Distributie & Uitzenden	2.3	2.3	2.9	5.4	DTU: €2.3mln per 2012 ivm reeds afgesloten contract. Overige besparingen vanaf 2014/2015, ivm lopende contracten en doorlooptijd aanbestedingen Overige activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> • 75% van besparingen effectief per jan 2013 • Resterend gedeelte: 90% in 2014 en 100% in 2015
		Progr. & aankoop	-	0.1	0.2	0.2	
		Onderzoek	-	0.6	0.7	0.8	
		Innovatie	-	0.8	1.0	1.1	
		OTT / Program.geg.	-	1.1	1.3	1.5	
		Doc / Archivering	-	0.2	0.2	0.2	

Noot: besparingen zijn weergegeven als gemiddelde van de range

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Toelichting opbouw fasering per maatregel (III)

Figuur 77

		Cumulatieve besparing in €ln					
		2012	2013	2014	2015	Toelichting	
Omroepen / NPO	Primair proces - TV	Aankoop	-	-	6.8	17.0	Aankoop en fragmentatie afgedwongen via schema volgens oplopende intensiteit <ul style="list-style-type: none"> Fragmentatie en aankoop starten vanaf 2014
		Fragmentatie	-	-	17.5	35.0	
		Ratio Opgenomen: Uitgezonden	-	1.2	2.4	4.9	Oplopend met zwaartepunt in laatste stadium
		Versobering ENG	-	0.2	0.3	0.6	
		Goedkopere montagetechnologie	-	0.2	0.3	0.7	
	Meer voormontage	-	-	1.3	2.5	50% per jan 2014 en 50% per jan 2015 (niet vanaf 2013 ivm benodigde opleidingen)	
	Primair proces - Radio	Red. effectiviteit	-	1.8	3.7	3.7	Start met verhogen redactionele effectiviteit
		Red. samenwerking	-	-	1.9	2.5	Vervolgens redactionele samenwerking
		NPO audio gezamenlijkheid	-	-	0.4	0.7	
		Radiofaciliteiten NPO	-	-	0.4	1.2	Radiofaciliteiten (zowel NPO als omroepen) zwaartepunt in aanloop naar 2015
Radiofaciliteiten omroepen		-	-	0.3	0.5		

Noot: besparingen zijn weergegeven als gemiddelde van de range

BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Toelichting opbouw fasering per maatregel (IV)

Figuur 78

		Cumulatieve besparing in € mln				Toelichting	
Maatregel		2012	2013	2014	2015		
Omroepen / NPO	Overig	Internet en nieuwe media	-	3.5	5.2	7.0	Opbouwend
		ICT	-	1.4	2.8	4.0	Gradueel over drie jaar verspreid
		Muziekrechten	-	-	-	0.6	Besparing vanaf 2015 meegenomen
		DNDT	-	1.0	2.1	2.7	Opbouwend, met zwaartepunt richting 2015
		Nieuws en sport	-	0.8	2.2	4.0	Opbouwend, met zwaartepunt vanaf 2015
		Persoonsgebonden kosten	-	-	0.8	1.1	Conservatieve schatting: vanaf 2014/2015
		Begrotingsoverschot NPO	4.3	4.3	4.3	4.3	Effectief vanaf januari 2012

Noot: besparingen zijn weergegeven als gemiddelde van de range
BCG-Eindrapportage Efficiëntieonderzoek LPO-31Aug11.pptx

Blik op implementatie: frictiekosten

Aan het realiseren van het geïdentificeerde besparingspotentieel aan de hand van de voorgestelde maatregelen zijn een aantal eenmalige kosten verbonden. De totale omvang van deze frictiekosten bedraagt €41-47mln (figuur 79).

Deze frictiekosten zijn onderverdeeld in vier categorieën. De eerste kostensoort, personeelskosten die samenhangen met de afvloeiing van boventallig personeel, is de grootste kostenpost met een omvang van €30-34mln. Door het niet verlengen van tijdelijke contracten en natuurlijk verloop kan 250-320FTE van de totale FTE-reductie van 570-655FTE worden ondervangen. Hierbij geldt dat er grote verschillen zijn tussen type functies (in het primair proces heeft een groter aandeel van de medewerkers een tijdelijk contract dan in overheadfuncties (vergelijk figuur 80 en figuur 81)) en tussen omroepen (figuur 82). Daarnaast ontvangen flex-medewerkers met een tijdelijk contract die langer dan 18 maanden in dienst zijn ook een vergoeding.

Ten tweede zijn er de kosten van organisatieadvies om de optimalisatie van de huidige situatie te realiseren en om de fusies vorm te geven. Daarbij is aangenomen dat externe partijen zullen worden ingeschakeld om deze complexe processen te begeleiden. Daarnaast dienen er kosten te worden gemaakt voor specialistische begeleiding bij het ontbinden van huidige contracten en de daaropvolgende aanbestedingsprocedures voor het afsluiten van nieuwe overeenkomsten. De totale omvang van deze advies- en projectkosten is geraamd op €5.0-6.4mln.

De derde categorie frictiekosten betreft de ontbinding van huidige contracten. De kosten die hieruit voortvloeien worden onder andere gedreven doordat externe partijen personeel moeten laten afvloeien. De totale kosten van de ontbinding van contracten bedraagt €4.5-4.7mln.

"De totale frictiekosten bedragen €41-47mln"

"De kosten door afvloeiing van boventallig personeel zijn de grootste kostenpost met een omvang van €30-34mln."

"Door het niet verlengen van tijdelijke contracten en natuurlijk verloop kan 250-320FTE van de totale FTE-reductie van 570-655FTE worden ondervangen"

Ten vierde zullen eenmalige kosten moeten worden gemaakt als gevolg van verhuizingen en de aanpassingen in gebouwen om de huisvesting van verhuisde omroepen mogelijk te maken. Deze kosten kunnen enkel worden beschouwd als frictiekosten wanneer zij niet leiden tot een waardevermeerdering van het kantoorpand. Indien dit wel het geval is, dienen deze kosten namelijk als investeringen te worden aangemerkt. De totale kosten verschillen per huisvestingsscenario, en zijn geraamd op €1.1-1.7mln (figuur 85).

Friciekosten beslaan slechts een deel van de totale incidentele kosten die samenhangen met huisvesting (figuur 84). Naast de frictiekosten dienen investeringen plaats te vinden en zijn afwaarderingen op kantoorpanden onvermijdelijk. De benodigde investeringen hebben enerzijds betrekking op het creëren van flexplekken en anderzijds zijn in een aantal huisvestingsscenario's verbouwingen noodzakelijk om de hoeveelheid werkplekken te verhogen. Omdat deze uitgaven leiden tot een verhoging van respectievelijk de waarde van de inventaris en de accommodatie, dienen zij als investeringen te worden aangemerkt. De totale omvang van de benodigde investeringen bedraagt €3.9-4.5mln (figuur 85)

Ten slotte bestaat er grote onzekerheid over afwaarderingen van kantoorpanden die zullen plaatsvinden onder diverse huisvestingsscenario's. Bij verkoop is afwaardering noodzakelijk wanneer de verkoopprijs lager is dan de huidige boekwaarde op de balans, terwijl bij verhuur de omroepen verlies moeten nemen indien de huurinkomsten lager zijn dan de afschrijvings- en onderhoudskosten. Een eerste gemiddelde inschatting van €5.5-11.0mln laat zien dat er aanzienlijke verschillen zijn per scenario (figuur 86). Specialistisch vervolgonderzoek is noodzakelijk om de omvang van de afwaarderingen in meer detail vast te stellen.

"De totale omvang van de frictiekosten die samenhangen met huisvesting is geraamd op €1.1-1.7mln"

"De totale incidentele kosten van huisvesting bestaan uit frictiekosten, investeringen en afwaarderingen"

"Over de omvang van de mogelijke afwaardering van kantoorpanden bestaat grote onzekerheid, waardoor specialistisch vervolgonderzoek noodzakelijk is"

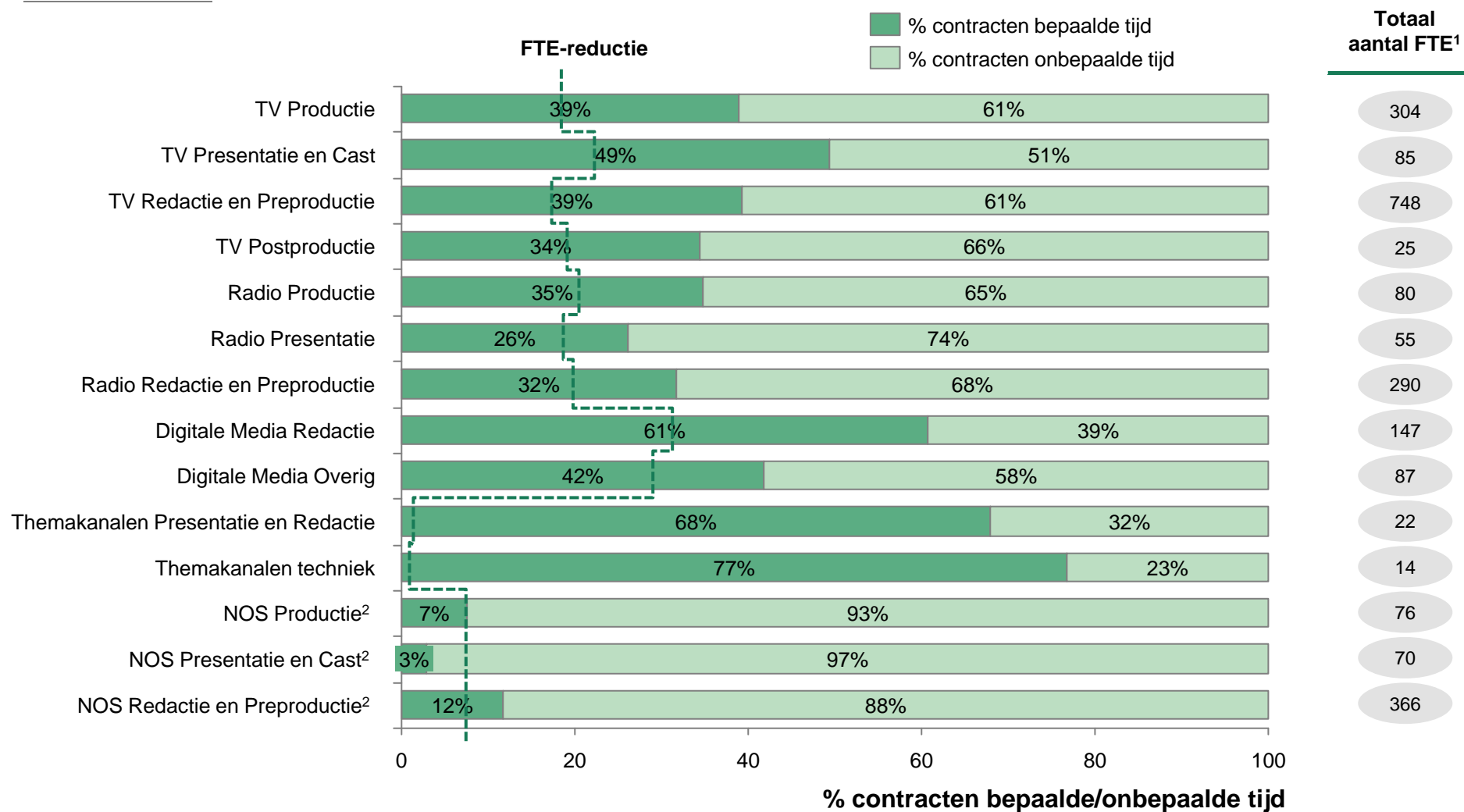
De totale verwachte frictiekosten bedragen €41-47mln

Figuur 79

Kostensoorten	Schatting frictiekosten	Toelichting op kostensoort
Personeel	Ontslagvergoeding	Vergoeding volgens kantonrechtersformule voor afvloeiing van boventallig personeel
	Outplacement	Vergoeding voor het begeleiding van boventallig personeel naar nieuw werk
	Juridische kosten	Vergoeding aan boventallig personeel voor rechtsbijstand, inhuur arbeidsjuristen en advocaten in het geval van rechtszaken
	Bepaalde tijd contracten	Vergoeding volgens CAO voor medewerkers met bepaalde tijd contract >18 mnd in dienst
Advies- en projectkosten	Organisatieadvies	Kosten voor organisatie-, juridisch en personeelsadvies voor zowel optimalisatie huidige situatie als voor fusies
	Vernieuwen externe contracten	Kosten voor begeleiding bij het ontbinden van huidige contracten en daaropvolgende aanbestedingstrajecten
Ontbinden externe contracten		Kosten voor het ontbinden van externe contracten, o.a. samenhangend met afvloeiing extern personeel
Huisvesting en faciliteiten	Verhuizing	Kosten van verhuizingen die plaatsvinden onder de huisvestingsscenario's
	Aanpassingen gebouwen	Kosten van het aanpassingen in gebouwen, zonder dat dit tot een waardevermeerdering van panden leidt
Totaal	40.6 – 47.2	

Groot deel van het primair personeel kan afvloeien door tijdelijke contracten niet te verlengen

Figuur 80

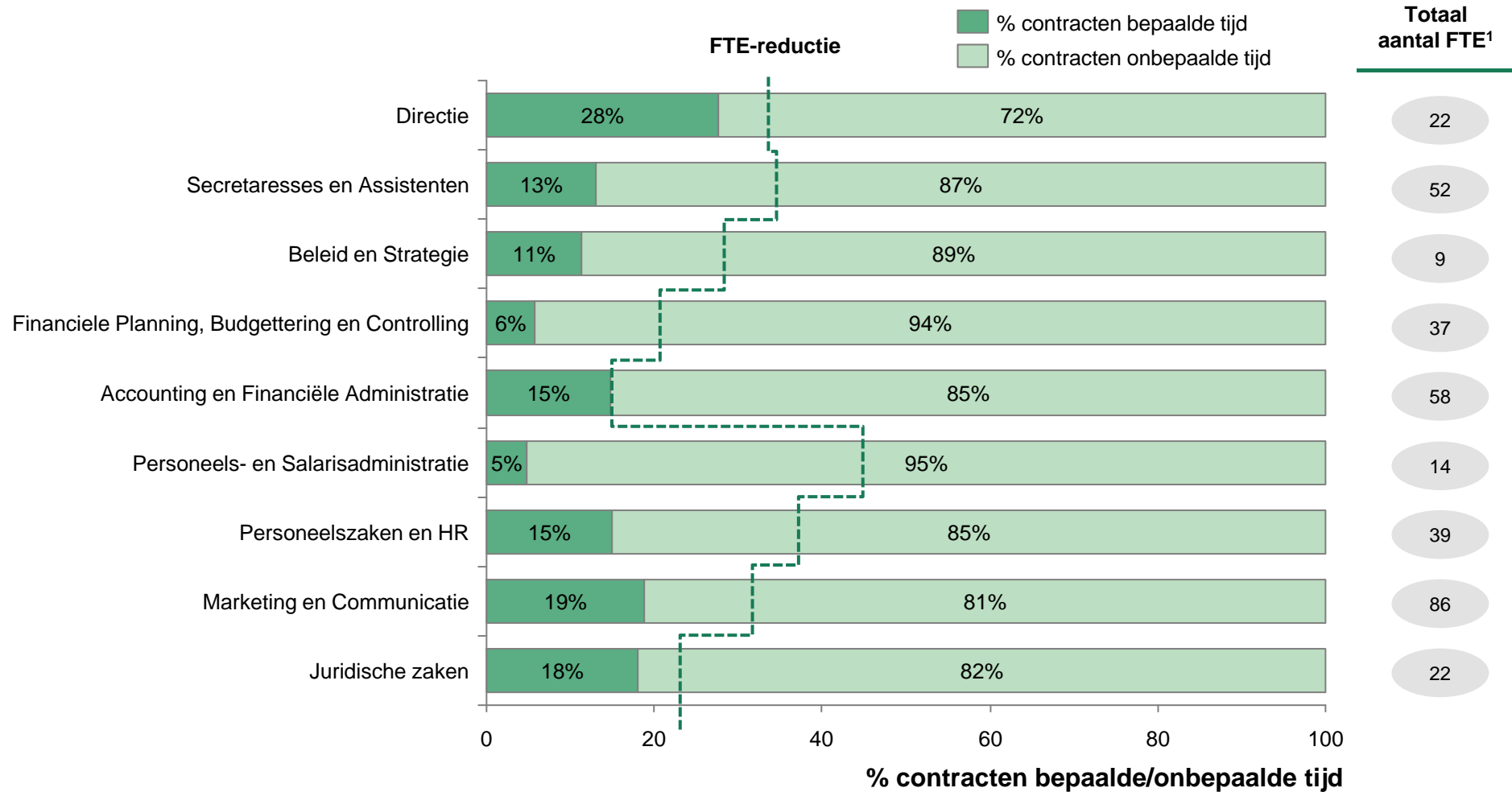


1. Totaal aantal FTE in dienst bij de LPO per 01-03-2011, zowel contracten van bepaalde tijd als van onbepaalde tijd

2. FTE-reductie bij NOS niet gedifferentieerd per activiteit in het primaire proces

Bij generieke overhead omroepen zullen relatief meer gedwongen ontslagen vallen

Figuur 81



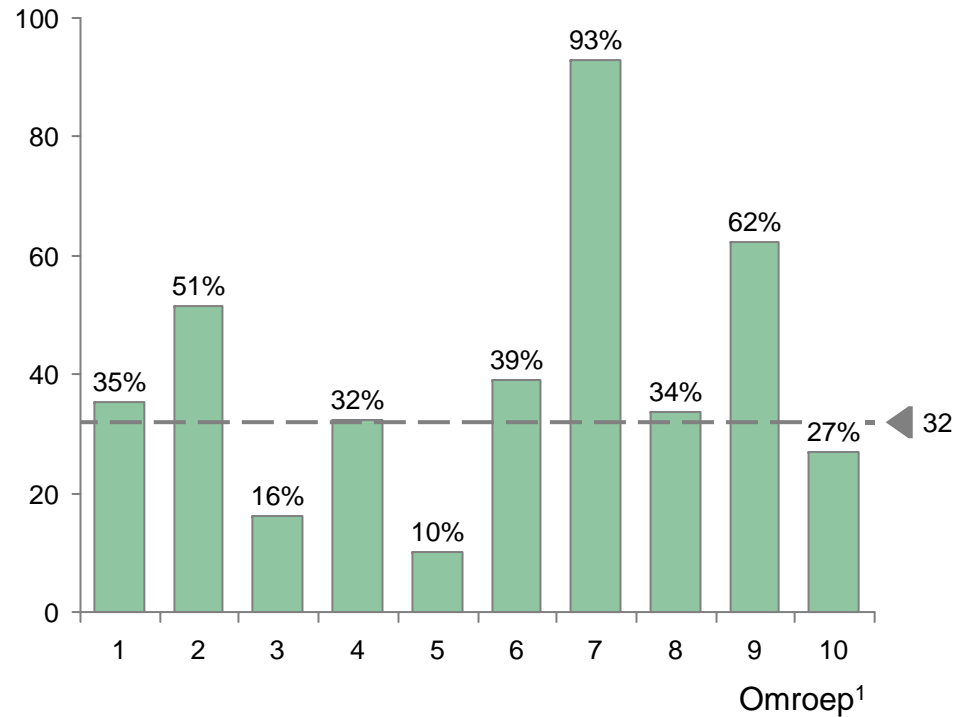
1. Totaal aantal FTE in dienst bij de LPO per 01-03-2011, zowel contracten van bepaalde tijd als van onbepaalde tijd

Friciekosten zullen per omroep afwijken door verschillen tussen omroepen in het aandeel contracten voor bepaalde tijd

Figuur 82

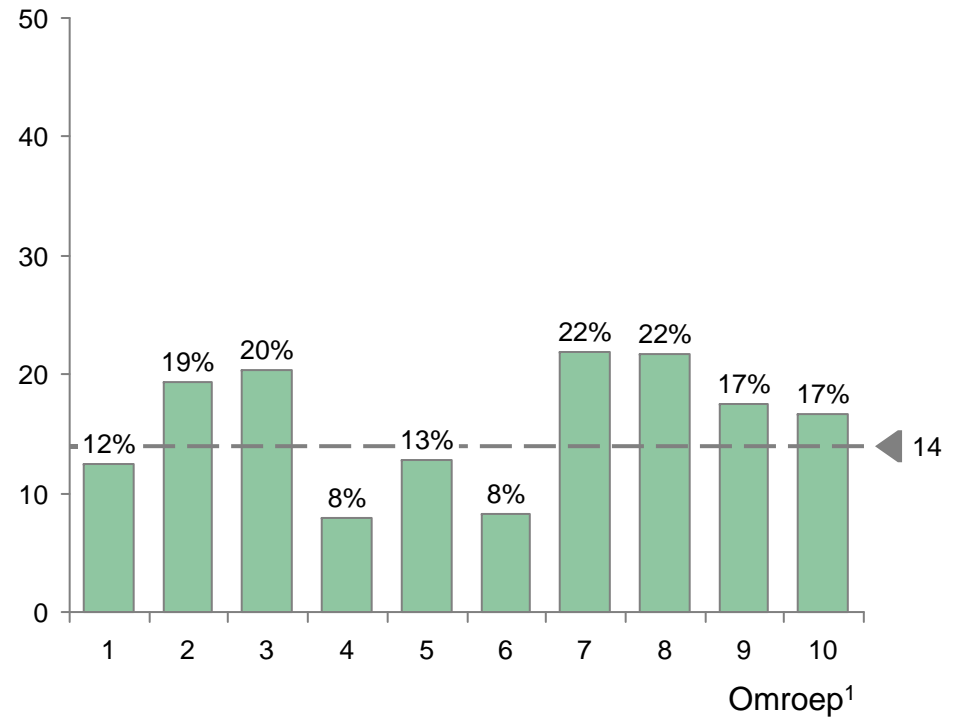
Primair proces

% Contracten voor bepaalde tijd



Generieke overhead

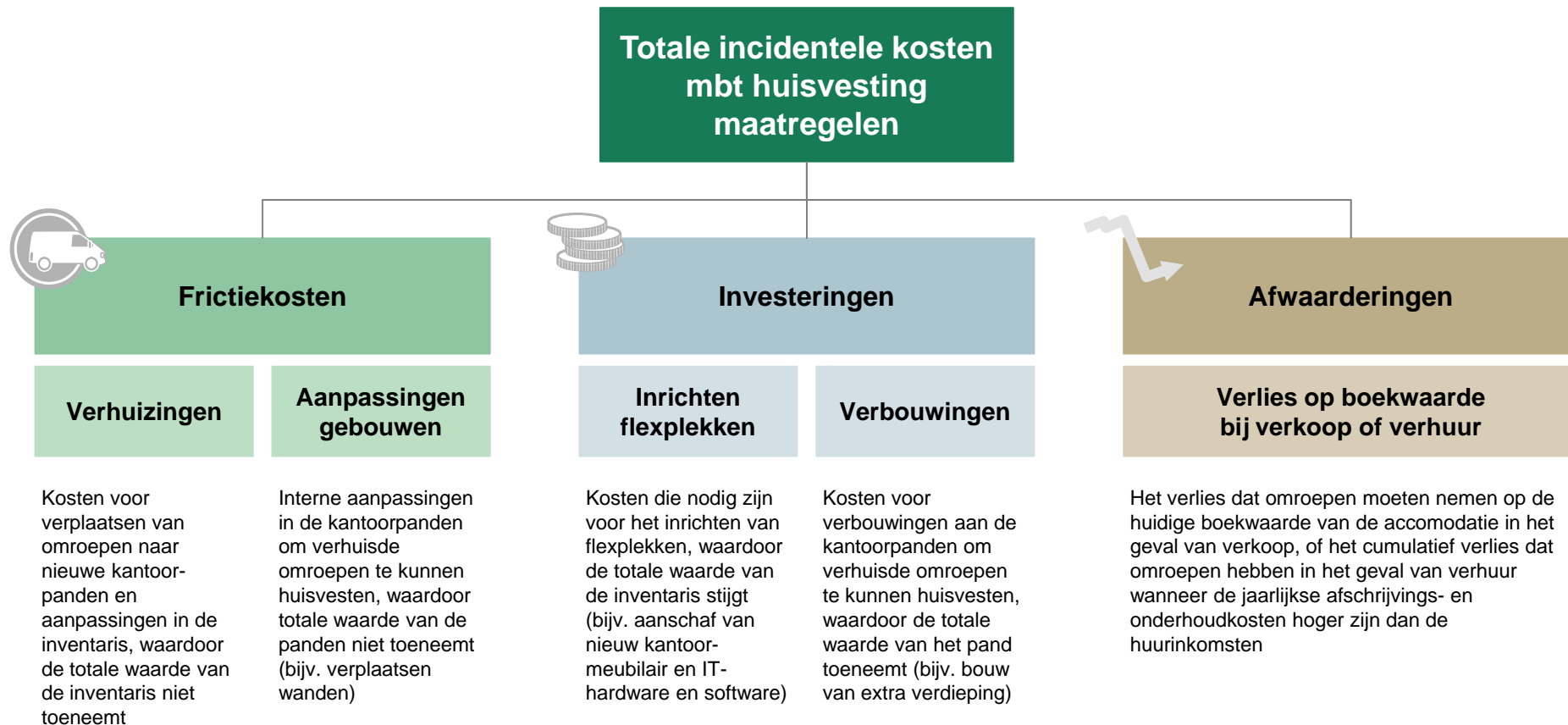
% Contracten voor bepaalde tijd

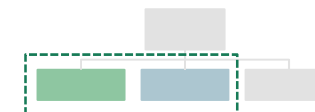


1. De 10 omroepen die hier in willekeurige volgorde zijn afgebeeld zijn AVRO, BNN, KRO, MAX, NCRV, NOS, NTR, RKK, VARA en VPRO

Van de totale incidentele kosten die samenhangen met huisvesting kan slechts een deel als frictiekosten worden aangemerkt

Figuur 83



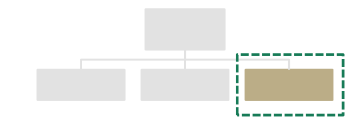


De frictiekosten voor huisvesting bedragen €1.1-1.7mln

Figuur 84

Scenario	Frictiekosten			Investerings		
	Verhuizing	Aanpassingen gebouwen	Totaal	Inrichten flexplekken	Verbouwingen	Totaal
1 <ul style="list-style-type: none"> 6 omroepen verhuizen, waarvan 3 grote Overschot van 36% naar 14% 	0.3 – 0.5	0.6 – 1.0	0.9 – 1.5	0.9 – 1.3	2.9 – 3.1	3.8 – 4.4
2 <ul style="list-style-type: none"> 5 omroepen verhuizen, waarvan 4 grote Overschot van 36% naar 17% 	0.4 – 0.6	0.7 – 1.1	1.1 – 1.7	1.0 – 1.4	2.9 – 3.1	3.9 – 4.5
3 <ul style="list-style-type: none"> 5 omroepen verhuizen, waarvan 2 grote Overschot van 36% naar 17% 	0.3 – 0.4	0.8 – 1.2	1.1 – 1.6	1.1 – 1.7	0.0 – 0.2	1.1 – 1.9
4 <ul style="list-style-type: none"> 3 omroepen verhuizen, waarvan 1 grote Overschot van 36% naar 27% 	0.1 – 0.2	0.4 – 0.6	0.5 – 0.8	0.8 – 1.1	0.0 – 0.2	0.8 – 1.3
Maximum totaal van vier scenario's¹	0.4 – 0.6	0.7 – 1.1	1.1 – 1.7	1.0 – 1.4	2.9 – 3.1	3.9 – 4.5

1. Voor een conservatieve inschatting is gekozen het maximum scenario (scenario 2) te nemen voor het vaststellen van de frictiekosten



Grote onzekerheid over mogelijke afwaardering in diverse huisvestingsscenario's

Figuur 85

	Inschatting eenmalige afwaardering	Jaarlijkse opbrengsten	Factoren die bijdragen aan onzekerheid
Scenario 1	10.2 – 20.4	8.3	<ul style="list-style-type: none"> • Enkele huisvestingslocaties hebben groot oppervlak en veel onbruikbare ruimte, waardoor deze ofwel moeilijk te verkopen zijn ofwel voor slechts een beperkt deel kunnen worden verhuurd • Enkele huisvestingslocaties hebben een specifieke AV-bestemming • Er is in Hilversum sprake van leegstand van vergelijkbare kantoorpanden op betere locaties • Diverse mediabedrijven trekken weg vanuit Hilversum (richting Amsterdam) • Ongunstige macro-economische omstandigheden, zowel in algemene zin als mbt kantoorpanden in het bijzonder
Scenario 2	10.2 – 20.4	7.4	
Scenario 3	1.7 – 3.3	6.9	
Scenario 4	0.2 – 0.5	5.7	
Gemiddeld	5.5 – 11.0	6.5 – 7.1	

Specialistisch vervolgonderzoek noodzakelijk om exacte inschatting te maken van afwaardering per scenario

Blik op implementatie: besturing

Inleiding

Gedurende het onderzoekstraject is door verschillende partijen de zorg uitgesproken dat de opgelegde bezuinigingen op een andere wijze zullen worden gerealiseerd dan de wijze die in deze rapportage wordt geschetst. De zorg schuilt in de verwachting dat daarbij de kwaliteit van de programmering nadelig wordt geraakt. De belangrijkste belemmering die wordt aangegeven door partijen is een mogelijk gebrek aan krachtige sturing die het mogelijk maakt om oplossingen te realiseren die het beste zijn voor Hilversum als geheel, maar niet altijd het beste voor een individuele omroep.

Het lijkt daarom van groot belang om de besturing van de implementatie van de hiervoor genoemde voorstellen op voortvarende, en goed doordachte wijze, in te richten. De reguliere governance van de LPO biedt hiervoor wel mogelijkheden, maar kent in de ogen van sommige partijen te weinig waarborgen. BCG doet hierbij een aantal suggesties voor de inrichting van de besturing.

Overall sturing

Vanuit haar wettelijke taak ligt het voor de hand dat de NPO het initiatief neemt tot het coördineren van de implementatie van de bezuinigingen. Daarbij is het evident dat een groot deel van de besparingen binnen de individuele omroepen en fusiebedrijven gerealiseerd moet worden. De wijze waarop dat gebeurd is uiteraard primair aan de omroepen, maar het ligt voor de hand dat afstemming plaatsvindt over planning en realisatie. Zo zou onderzocht kunnen worden of er een gezamenlijk mobiliteitscentrum kan worden ingericht in verband met de boventaligheid van medewerkers.

Voor de overall sturing ligt het daarom voor de hand om een Programma Management Organisatie (PMO) op LPO-niveau in te richten, waarin zowel de NPO als (fusie)omroepen zijn vertegenwoordigd. Verantwoordelijkheden van de PMO liggen onder andere op het gebied van gezamenlijke planning (opstellen van een 'roadmap'), het bewaken van eenduidige communicatie waar wenselijk (met name ten aanzien van de personeelsreductie), en het op hoofdlijnen monitoren van de realisatie.

"Er is een zorg dat door een gebrek aan krachtige sturing de bezuinigingen toch méér ten koste zullen gaan van de programmering "

"Suggestie om overall sturing op zorgvuldige implementatie van bezuinigingen vanuit een Programma Management Office uit te voeren"

Voor een aantal belangrijke besparingen zal specifiek samengewerkt moeten worden tussen de NPO en de omroepen in zogenoemde gezamenlijkheidstrajecten. Wij zien in ieder geval op de volgende thema's noodzaak voor de inrichting van dergelijke trajecten:

- **Programmering:** voor de realisatie van de maatregelen 'verhogen aandeel aankoop' en 'rust op schema' is het nodig dat de (gefuseerde) omroepen in overleg met de NPO op een aantal punten tot overeenstemming komen:
 - Verdere ontwikkeling van het aankoopproces, op een zodanige manier dat omroepen zich meer identificeren en profileren met hun aankoopproduct
 - Invulling van langer lopende tijdslots waarbij een zekere mate van specialisatie gewenst is
- **Huisvesting:** er bestaan hierbij nog verschillende scenario's voor optimalisatie waarbij meerdere omroepen betrokken zijn. In het bestek van het BCG-onderzoek is niet gekomen tot een keuze voor een scenario, ook vanwege de nog voortdurende onduidelijkheid over de fusiecombinaties.
- **ICT:** voor deze kostencategorie heeft BCG opgemerkt dat concentratie op LPO-niveau kan leiden tot besparingen. Anders dan voor de realisatie van potentieel bij de meeste (overhead)activiteiten betekent dit dat samenwerking op omroepoverstijgend niveau geboden is.
- **Optimalisatie financieringsystematiek en reductie bestuurlijke drukte:** het betreft hier randvoorwaarden bij de bezuinigingsoperatie, gericht op effectieve sturing en verantwoording binnen de LPO (zie de paragrafen over deze thema's verderop in dit rapport).

De suggesties ten aanzien van besturing van de trajecten huisvesting en ICT worden hieronder in meer detail besproken. De verwachting is dat de noodzakelijke maatregelen op het gebied van programmering kunnen worden gerealiseerd binnen de al aanwezige structuren van de net- en zenderredacties. Ten aanzien van de optimalisatie van de financieringsystematiek en de reductie van bestuurlijke drukte heeft de NPO een leidende rol, waarbij voorstellen via het reguliere proces aan het Omroep Bestuurders Overleg worden voorgelegd.

De verwachting is dat de hoogste prioriteit van de omroepbestuurders in de nabije toekomst vooral gericht zal zijn op de fusies, alsmede de optimalisatie van het eigen huis. Zodra deze plannen op hoofdlijnen bekend zijn, kan ook meer aandacht naar trajectenzoals ICT uitgaan.

"Er zijn een viertal thema's die (in ieder geval) vanuit de gezamenlijkheid moeten worden opgepakt"

Gezamenlijkheidstraject: Huisvesting

Om het geïdentificeerde potentieel van huisvesting daadwerkelijk te collecteren is het van belang dat alle partijen in Hilversum betrokken zijn bij en geïmmiteerd zijn aan dit traject. De verwachting is dat dit een uitdagend en complex traject zal zijn, daarom is het van belang om heldere spelregels voorafgaand aan het traject vast te stellen. Hier wordt geschetst hoe het gezamenlijkheidstraject voor Huisvesting kan worden ingericht.

Voor Huisvesting geldt dat het mandaat voor detaillering en realisatie van het potentieel bij voorkeur gegeven wordt door het CvO (Commissie van Omroepen). Dit mandaat vormt de basis voor samenwerking tussen betrokken partijen, en wordt gegeven aan een regiegroep Huisvesting. Deze regiegroep bestaat uit de managers bedrijfsvoering van de omroepen en NPO, regelmatig aangevuld met de Zakelijk Directeuren/Hoofden Financiën (zie figuur 86).

De regiegroep Huisvesting stuurt de werkgroep Huisvesting aan en beoordeelt de businesscases van de verschillende scenario's. De werkgroep Huisvesting detailleert en valideert de scenario's. Voorstel is om een externe partij (huisvestingsspecialist) in te huren om het traject te begeleiden in een onafhankelijke rol. Deze partij is (samen met de Regiegroep) verantwoordelijk voor de voortgang van het traject en kan met inhoudelijke kennis de benodigde analyses uitvoeren in samenwerking met de werkgroep.

De **directe acties** die voor dit traject genomen moeten worden:

- Inhuren externe huisvestingsspecialist die traject kan begeleiden
- Voorbereiden besluitvorming CvO (mandaat en samenstelling Regiegroep Huisvesting)
- Inrichten Regiegroep Huisvesting

"Commitment van alle partijen in Hilversum cruciaal in Huisvestingstraject"

"Advies om externe huisvestingsspecialist het traject te laten begeleiden in een onafhankelijke rol"

Gezamenlijkheidstraject: ICT

Naast huisvesting is ICT één van de onderwerpen waarvan BCG aanbeveelt in de gezamenlijkheid van NPO en omroepen op te treden om zo de geconstateerde efficiëntievoordelen te incasseren. In aanvulling op de paragraaf "Bevindingen potentieel primair proces – ICT" in het voorgaande hoofdstuk, wordt hier geschetst hoe een dergelijk gezamenlijk traject ingevuld kan worden.

Net als bij huisvesting geldt ook voor ICT dat het mandaat voor detaillering en realisatie van het potentieel bij voorkeur gegeven wordt door het CvO. Dit mandaat vormt de basis voor samenwerking tussen betrokken partijen, en wordt gegeven aan een regiegroep ICT. Deze regiegroep bestaat uit de Managers ICT van de omroepen en NPO, regelmatig aangevuld met de Zakelijk Directeuren/Hoofden Financiën.

De regiegroep is opdrachtgever voor een aan te stellen programmamanager op het niveau van een Chief Information Officer (CIO). Deze tijdelijke positie, gefinancierd vanuit het gezamenlijkheidbudget van de NPO en omroepen, dient om de implementatie op onafhankelijke en krachtige wijze ter hand te nemen. De programmamanager werkt hierbij –vanuit de gezamenlijkheid– op strategisch niveau, terwijl de NPO en omroepen zelf verantwoordelijk blijven voor operationele zaken. Wel is het met het oog op betrokkenheid aanbevelenswaardig de programmamanager tijdens de uitvoering te laten ondersteunen door de omroepen (figuur 88).

In de regiegroep ICT vindt een review plaats van de verschillende ICT-categorieën waarbij concentratie kansen biedt. Hierbij worden de categorieën geprioriteerd op basis van kostenvoordeel en gemak van implementatie. Vervolgens worden per ICT-categorie drie stappen doorlopen in de zogenaamde onderzoek- en beslisfase (figuur 89).

- **Inventariseren huidige dienstverlening:** vergelijken van omroepen; voorstellen doen voor standaardisatie en het maken van een 'go/no go-beslissing' op basis van ruwe schatting van het potentieel.

*"Mandaat doorCvO aan
ICT Regiegroep"*

*"Onafhankelijke
programmamanager om
implementatie met kracht
uit te voeren"*

*"Voor iedere ICT-categorie
wordt een onderzoek- en
beslisfase doorlopen in drie
stappen"*

- **Vaststellen omroepbrede target dienstencatalogus:** bepalen welke producten en welke servicelevels met welke mate van standaardisatie mogelijk zijn; vormgeven evaluatiecriteria selectie leveranciers.
- **Opstellen Request for Information leveranciers en Businesscase:** opvragen en vergelijken van aanbiedingen van interne en externe leveranciers op basis van Request for Information en Request for Proposal; selecteren van een leveranciers op basis van businesscase.

De programmamanager treedt in deze drie fases op als aanjager en bewaakt op die manier de voortgang én de inhoud. Hij of zij drijft de standaardisatie- en harmonisatievoorstellen vanuit een duidelijke visie op de 'end state' per ICT-categorie, en bereidt de besluitvorming in de Regiegroep ICT voor. Na besluitvorming is duidelijk wat wanneer door wie wordt uitgevoerd tegen welke prijzen, specificaties en voorwaarden. Dat kan eventueel ook een partij binnen de LPO zijn, maar dat is dan de uitkomst van het doorlopen van de drie processtappen.

De totale doorlooptijd van de onderzoek- en beslisfase wordt ingeschat op 14 weken per categorie (figuur 90). Het gehele gezamenlijkheidstraject ICT kan medio 2013 doorlopen zijn, dat wil zeggen dat alle relevante categorieën dan onderzocht zijn en dienovereenkomstig besluitvorming heeft plaatsgevonden.

De **directe acties** die voor dit traject genomen moeten worden:

- Voorbereiden besluitvorming CvO (mandaat en samenstelling Regiegroep ICT)
- Inrichten Regiegroep ICT
- Opstellen profiel en opdrachtformulering LPO-brede programmamanager ('programma-CIO')
- Contracteren programmamanager

"Resultaat van de onderzoek- en beslisfase is een businesscase op basis van offertes van interne en externe leveranciers"

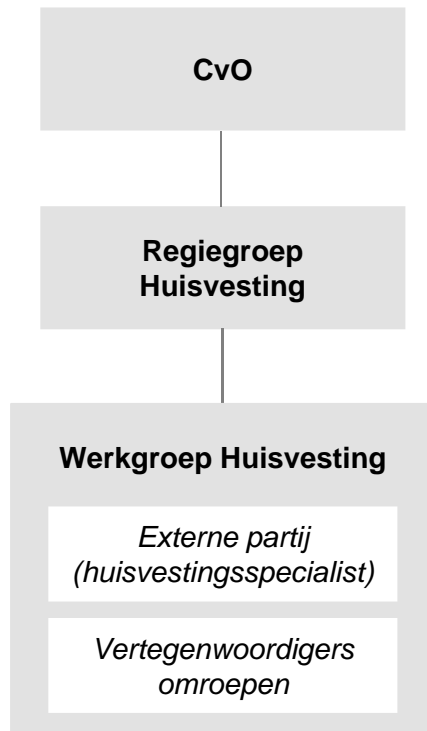
"Doorlooptijd onderzoek per categorie is 14 weken, alle categorieën kunnen medio 2013 zijn beoordeeld"

Huisvesting: Heldere afspraken over het proces en beslissingsbevoegdheden cruciaal in huisvestingstraject

Voorstel

Figuur 86

Governance van Huisvesting



Beschrijving van taken en verantwoordelijkheden

CvO (Commissie van Omroepen)

- Stelt mandaat vast voor samenwerking

Regiegroep Huisvesting

- Gemandateerd opdrachtgever namens het CvO
- Voorzitter regiegroep is de NPO
- Twee vertegenwoordigers per omroep
 - Manager Bedrijfsvoering (permanent)
 - Zakelijk Directeur (regelmatig)
- Daarnaast ook externe partij (huisvestingsspecialist) vertegenwoordigd zowel in de Regiegroep als in de Werkgroep
- Stelt het tijdpad vast en bepaalt de criteria voor beoordeling en selectie van de businesscases

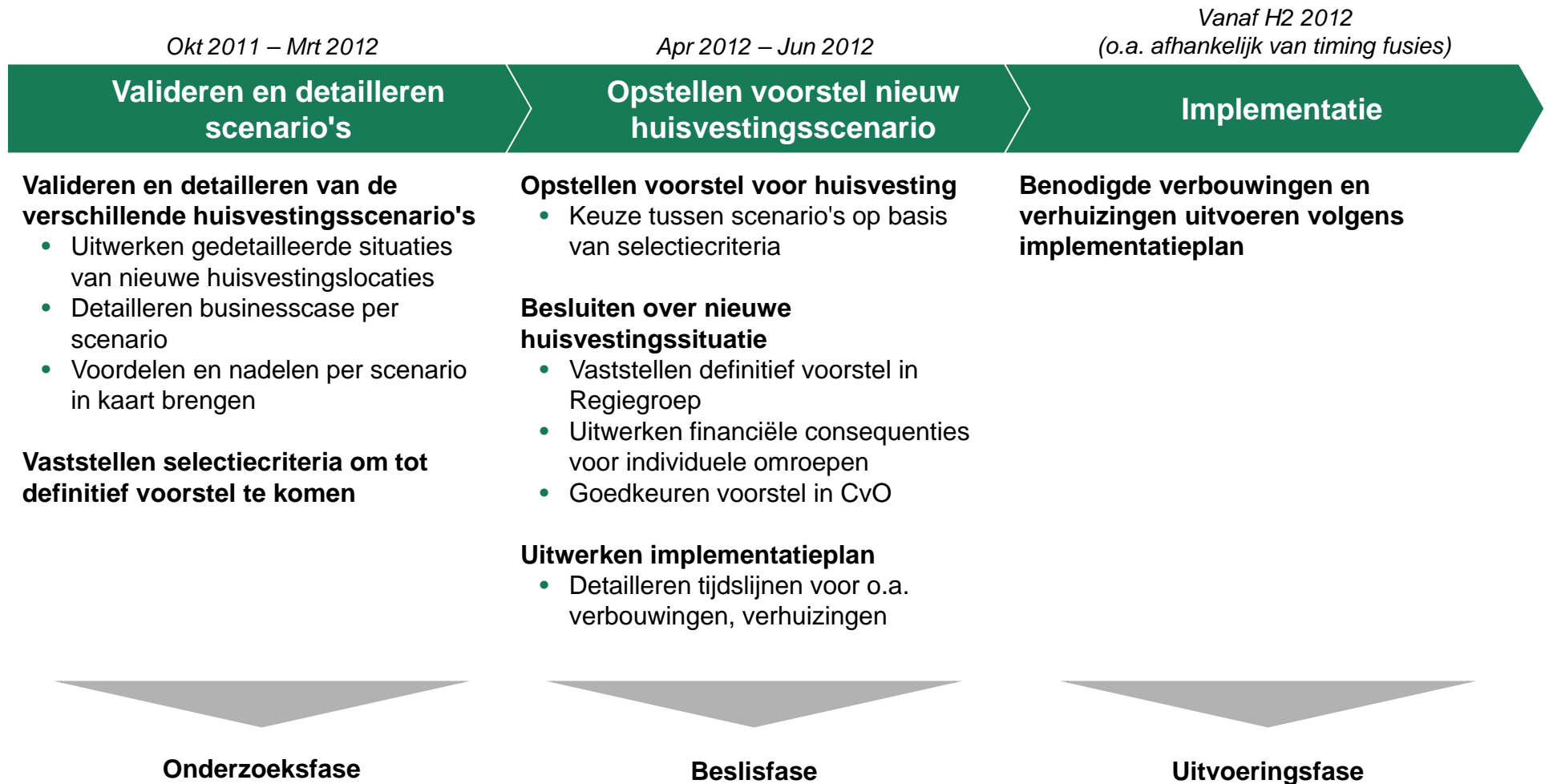
Werkgroep Huisvesting

- Voorstel om externe partij (specialist op het gebied van huisvesting) het traject uit te laten voeren in samenwerking met vertegenwoordigers van iedere omroep
- Werkt voorstel voor specifieke huisvestingsscenario's uit
 - Valideren van selectie van scenario's (BCG-voorstel)
 - Detailleren businesscase per scenario op basis van een Netto Contante Waarde-analyse
 - In kaart brengen van voor- en nadelen van ieder scenario (incl. zachte dimensies, zoals culturele aspecten van de fusies)

Het huisvestingstraject kan in drie stappen worden opgedeeld

Voorstel

Figuur 87



Regiegroep ICT verantwoordelijk voor generieke ICT

Voorstel

Figuur 88

Governance van generieke ICT



Beschrijving van taken en verantwoordelijkheden

CvO

- Stelt mandaat vast voor samenwerking

Regiegroep ICT

- Gemandateerd opdrachtgever namens CvO
- Twee vertegenwoordigers per omroep
 - Manager ICT (permanent)
 - Zakelijk Directeur (regelmatig)
- Stelt omroepoverstijgende requirements en standaarden vast op basis van harmonisatievoorstellen
- Beoordeelt businesscases

Programmamanager

- Drijvende kracht voor consolidatie en harmonisatie
 - Inventariseert requirements van omroepen
 - Maakt harmonisatievoorstellen
 - Bereidt businesscases voor
- Wordt per categorie ondersteund door in elk geval een omroep met specifieke expertise in de betreffende categorie

Omroepen

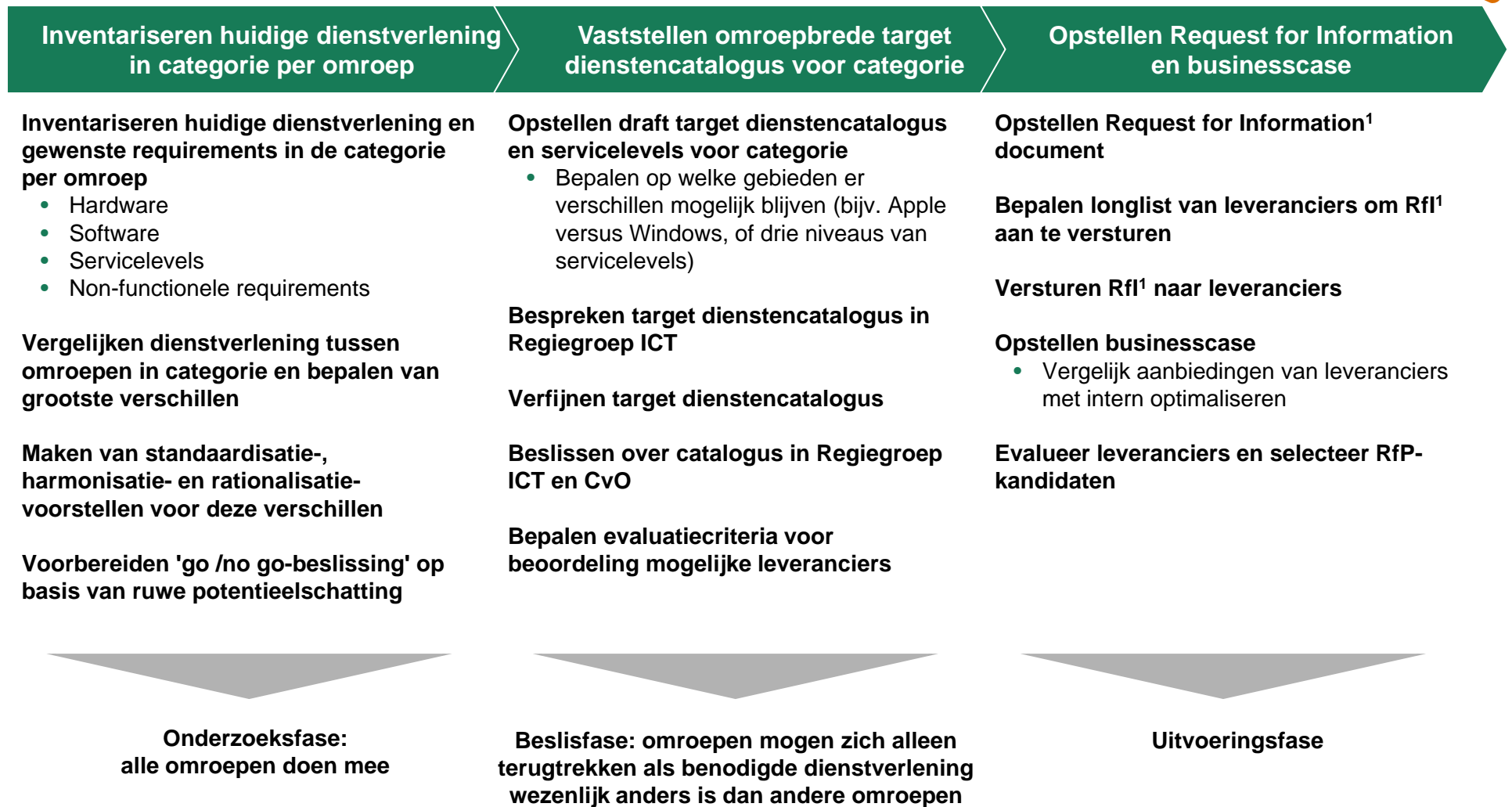
- Omroepen dragen bij aan uitvoering; categorieën worden verdeeld op basis van specifieke expertise omroepen
- Een expertomroep vormt samen met de programmamanager een uitvoerende projectgroep

1. Tijdelijk aangestelde rogramma CIO (2012/2013)

Voor iedere ICT-categorie worden drie stappen doorlopen

Voorstel

Figuur 89

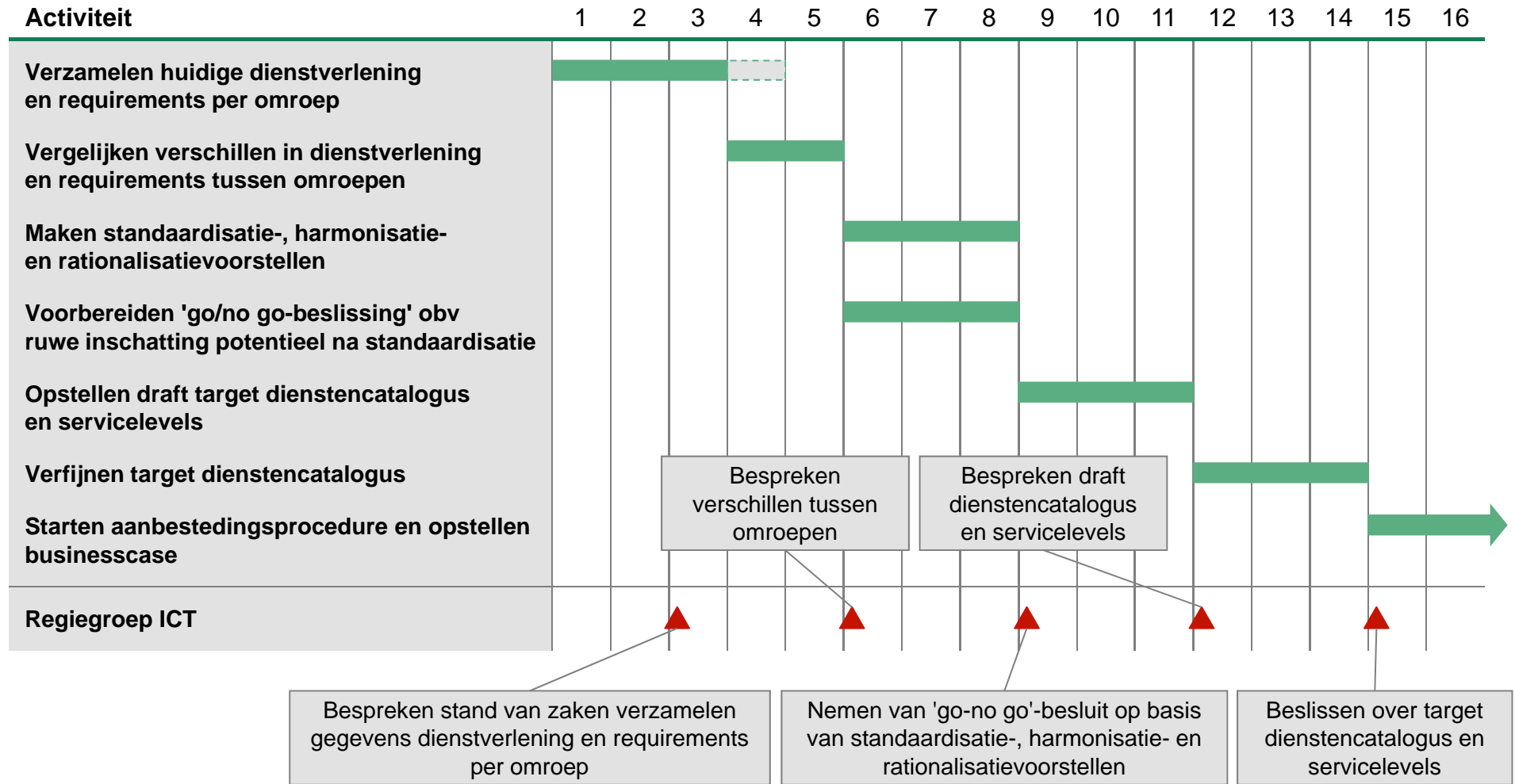


1. Request for Information, te vergelijken met de selectiefase in een niet-openbare aanbesteding

Onderzoeks- en beslisfase duurt 14 weken per ICT-categorie

Voorstel

Figuur 90



Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Financieringssystematiek

Verbeteringen ten aanzien van de LPO financieringssystematiek

Om het geïdentificeerde besparingspotentieel via de in dit rapport voorgestelde besparingsmaatregelen te kunnen realiseren, dient de LPO te sturen op de volgende drie pijlers: samenwerking, specialisatie en kostenbewustzijn. De spelregels omtrent de fusies vormen het kader waarbinnen op deze drie pijlers kan worden gestuurd. Naast deze spelregels kan ook de (interne) financieringssystematiek een rol spelen bij het sturen op kostenbewustzijn. Op basis van de waarnemingen die BCG heeft gedaan lopende het onderzoek, worden hier een aantal voorstellen gedaan voor verdere aanscherping van de verschillende financieringsmechanismen¹.

Een goede financieringssystematiek voldoet aan een aantal generieke eisen:

- Realistisch: de vergoeding komt overeen met daadwerkelijke kostenpatronen
- Eenvoudig: de systematiek is navolgbaar voor betrokkenen
- Prikkelend: het vergoedingsniveau stimuleert kostenbewustzijn
- Goedkoop: de systematiek leidt niet tot onevenredig hoge administratieve lasten

Het huidige financieringsmechanisme van de LPO is met de introductie van Geld-op-Schema sterk verbeterd. Door een aantal imperfecties voldoet het systeem in een paar opzichten nog niet aan de hierboven beschreven eisen. Nu de LPO voor de uitdaging staat om bezuinigingen te realiseren, lijkt het een goed moment om het systeem verder te optimaliseren.

"Om het besparingspotentieel via de voorgestelde maatregelen te kunnen realiseren, dient te worden gestuurd op samenwerking, specialisatie en kostenbewustzijn"

"Een goede financieringssystematiek is realistisch, eenvoudig, prikkelend en goedkoop"

1. Met het oog op de doelstelling en leesbaarheid van deze rapportage zijn alleen de belangrijkste bevindingen van BCG hier weergegeven.

De belangrijkste aanbevelingen om de imperfecties in het huidige financieringsmechanisme aan te pakken, hebben betrekking op het vereenvoudigen van de vergoedingssystematiek

- *Indirecte kostenvergoeding*: Deze vergoeding zou moeten aansluiten bij de definitie van 'Indirecte kosten' in het handboek Financiële Verantwoording. Daarbij adviseert BCG om deze definitie te herzien omdat op dit ogenblik een aantal kostencomponenten (met name Huisvesting en ICT) door omroepen (op eigen wijze) gealloceerd worden over de indirecte en directe kostencategorie. De hoogte van de indirecte kostenvergoeding zou bepaald moeten worden op basis van het kostenniveau van een efficiënt ingerichte fusieomroep. Dit verschaft een prikkel voor fusieomroepen om via integratie, en voor eventuele stand-alone omroepen via samenwerking, de overhead op een efficiënte manier in te richten. BCG stelt ten aanzien van de indirecte kostenvergoeding dus voor om niet te differentiëren tussen omroepen.
- *Directe Niet Direct Toerekenbare (DNDT) kostenvergoeding*: Advies is om de financieringscategorie DNDT af te schaffen. Er is geen eenduidige definitie van deze kostencomponent en bovendien speelt DNDT geen rol in de financiële verantwoording van omroepen achteraf.
- *Directe Programma Kosten (DPK)*: Slotbedragen wijken vaak af van daadwerkelijke gerealiseerde kosten. Aanbeveling is om per genre één keer in de vijf jaar een 'schoningsactie' te houden waarbij op basis van daadwerkelijke kostenrealisatie van programma's de schemabedragen worden gekalibreerd. Dit betekent dat de NPO vanuit haar wettelijke taak steekproefsgewijs programmabudgetten- en realisaties zal opvragen bij omroepen.

Naast de voorgestelde aanpassingen zijn er nog een aantal andere verbetering te realiseren ten aanzien van de financiële sturing:

- Nader afstemmen van definities van kostencategorieën en administraties op eenduidige wijze inrichten. Via het handboek Financiële Verantwoording is al een belangrijke stap gezet in het vergelijkbaar maken van de jaarrekeningen van de omroepen. Administraties van omroepen en NPO zijn echter nog niet eenduidig ingericht en kosten worden op verschillende wijze gealloceerd aan projecten (titels). In voorbereiding op de fusies, maar ook ter bevordering van efficiëntie, zou de LPO moeten streven naar één administratieve indeling.

"De vergoedingssystematiek dient te worden vereenvoudigd door een strakker onderscheid tussen directe en indirecte kosten, het afschaffen van de categorie DNDT-kosten, en een periodieke aanpassing van slotbedragen obv de werkelijk gemaakte kosten"

"De LPO dient te streven naar een eenduidige inrichting van financiële administraties"

-
- Meer aandacht voor kosten bij het intekenproces. Dit kan deels worden gerealiseerd door de juiste bedragen op het schema te zetten (zie hiervoor). Daarnaast kan overwogen worden of concurrentie tussen omroepen op kosten explicieter kan worden. Gezien de vele parameters die een rol spelen bij het intekenen (eisen op gebied van pluriformiteit, aanspraken op zendtijd en budget) is dit in de huidige situatie lastig te realiseren, zonder ook de administratieve lasten in het verkeer tussen NPO en omroepen te verhogen. Een voorstel om kostenconcurrentie meer prominent te maken verdient daarom nader onderzoek, waarbij ook beoordeeld moet worden of andere parameters minder prominent kunnen zijn.
 - Verder verbeteren van transparantie rondom NPO-mediabudget. Dit budget, o.a. bestaande uit omroepoverstijgende marketing, behoort in feite toe aan de omroepen maar wordt uit efficiëntie-overwegingen beheerd en uitgegeven door de NPO. Door heldere afspraken te maken over de beslissingsbevoegdheid van omroepen en door de verantwoording van de NPO richting de omroepen te verbeteren kan de transparantie rondom het NPO-mediabudget worden bevorderd. De 'dienstencatalogus' die de NPO op dit moment opstelt, vormt hierbij een belangrijk basis voor verbetering.

Omdat de financieringssysteem een belangrijk instrument is bij de realisatie en monitoring van de bezuinigingen, is het van belang dat al in 2012 voorstellen worden ontwikkeld om de geconstateerde imperfecties te verhelpen.

"Er dient nader onderzocht te worden hoe concurrentie op kosten een prominentere rol in het intekenproces kan krijgen"

"Transparantie rondom het NPO-mediabudget dient te worden bevorderd"

Bestuurlijke drukte

Vanwege de inrichting van het huidige bestel kent de Landelijke Publieke Omroep veel momenten van afstemming. Daarnaast zijn er meerdere externe toezichhouders die de LPO als geheel controleren en daarnaast ook individuele omroepen. Deze veelheid aan partijen leidt in een aantal gevallen tot bestuurlijke drukte. Dit leidt ook tot een hogere administratieve lastendruk dan strikt noodzakelijk. In het kader van het BCG-onderzoek zijn een aantal waarnemingen gedaan over mogelijke optimalisatie. Deze optimalisatie kan helpen bij het realiseren van de efficiëntieverbeteringen, met name waar het de Generieke Overhead betreft.

De verwachting is dat deze bestuurlijke drukte zal afnemen naarmate het aantal partijen binnen Hilversum zal reduceren. Er zijn echter nog aanvullende verbetermogelijkheden die kunnen leiden tot een verlaging in de administratieve lasten binnen de LPO.

BCG stelt voor om de bestuurlijke drukte op een aantal elementen aan te pakken¹:

- Nevenactiviteiten dienen te worden gecategoriseerd waarbij er een onderscheid wordt gemaakt tussen welke activiteiten individueel aangemeld en verantwoord moeten worden en nevenactiviteiten waarbij dat niet noodzakelijk is.
 - Nevenactiviteiten dienen te worden gemeld bij het Commissariaat voor de Media en de NPO. Onlangs heeft de NPO de meldingsplicht afgeschaft voor een deel van de nevenactiviteiten, namelijk voor het uitgeven van onverkorte vastleggingen van media-aanbod op fysieke dragers (DVD's en CD's).
 - Advies voor het Commissariaat voor de Media om te onderzoeken of dezelfde beweging kan worden gemaakt.
- Controle op de financiële verslaglegging van individuele omroepen door de accountant van de NPO² en de accountant van het Commissariaat dient gecombineerd te worden.
 - Op deze manier kan worden voorkomen dat omroepen in één jaar door drie verschillende accountants gecontroleerd worden.

"Bestuurlijke drukte deels gevolg van inrichting huidige bestel"

"Naast reductie in omroepen kunnen een aantal specifieke elementen aangepakt worden om bestuurlijke drukte verder te reduceren"

1. Met het oog op de doelstelling en leesbaarheid van deze rapportage zijn alleen voorbeelden van bevindingen van BCG hier weergegeven.

2. De accountant van de NPO controleert steekproefsgewijs de financiële verslaglegging van individuele omroepen.

-
- Verlagen van de frequentie van een aantal LPO-overleggen en/of verlagen van het aantal deelnemers.
 - Als uitgangspunt kunnen de volgende richtlijnen worden aangehouden:
 - Platformoverleggen: 4-6x per jaar
 - Net-/zenderoverleggen: 1x per maand
 - Functionele overleggen: 1x per 2 maanden
 - Overig: afhankelijk van onderwerp
 - Daarnaast is het wenselijk om het aantal betrokken personen per overleg zo klein mogelijk te houden om het overleg zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Een voorbeeld waarbij dit recent is gewijzigd zijn de netredactie-overleggen, waarbij de schemacoördinator niet meer aanwezig zal zijn.

Agenda

Samenvatting	p. 7
Kostenbasis	p. 19
Potentieel generieke overhead	p. 29
Potentieel mediaspecifieke overhead	p. 61
Potentieel primair proces	p. 74
Blik op implementatie	p. 118
Bijlage I: reactie begeleidingscommissie	p. 156
Bijlage II: verklarende woordenlijst	p. 160

Reactie van de begeleidingscommissie op het verloop van het onderzoeksproces (I)

De vertegenwoordigers van de Landelijke Publieke Omroep in de begeleidingscommissie zijn gevraagd een reactie te geven op het verloop van het onderzoeksproces. Hun reactie is hieronder opgenomen.

Reactie omroepvertegenwoordigers begeleidingscommissie

"Gedurende het gehele onderzoeksproces heeft er een begeleidingscommissie gefungeerd die de uitvoering van het onderzoek heeft begeleid, de kaders van het onderzoek heeft bewaakt en die als een platform heeft gefunctioneerd om de andere bij het onderzoek betrokken partijen (ministeries van OCW, Financiën en Algemene Zaken) uit eerste hand informatie te laten verkrijgen over de uitvoering van de gegevensverzameling en de analyse van de gegevens bij de omroepverenigingen, taakomroepen en NPO.

Daarnaast hebben er gedurende het onderzoeksproces een verschillend aantal aanvullende bijeenkomsten plaatsgevonden met de vertegenwoordigers van de omroepen in de begeleidingscommissie. In die bijeenkomsten van onderzoekers met omroepvertegenwoordigers is nader ingegaan op specifieke elementen uit het onderzoek die een belangrijk deel van de analyse vormden, zoals de twee belangrijke analyses van het besparingspotentieel in het primaire proces: de fragmentatie van het programmaschema en de aankoop van buitenlands product. Bij die sessies was er meer ruimte om de diepgang van het onderzoek te belichten dan mogelijk was in alleen de bijeenkomsten van de begeleidingscommissie. De sessies hebben op twee manieren bijgedragen aan de verbetering van de kwaliteit van het onderzoeksproces. In de eerste plaats hebben de vertegenwoordigers van de omroepen uit de begeleidingscommissie zich een beeld kunnen vormen van de soms zeer gedetailleerde analyses van de verschillende aspecten van het besparingspotentieel. In de tweede plaats hebben de sessies ook het doel gediend dat de onderzoekers gebruik konden maken van de expertise van omroepvertegenwoordigers waarbij zij als klankbord voor de onderzoekers fungeerden. De onderzoekers zijn daardoor in staat gebracht om uitkomsten te laten sporen en in lijn te brengen met de praktijk van de bedrijfsvoering van de omroepen. Tegelijkertijd is er bij de omroepvertegenwoordigers begrip ontstaan voor de aard van de analyses van de onderzoekers.

Reactie van de begeleidingscommissie op het verloop van het onderzoeksproces (II)

Ook zijn er vele bilaterale bijeenkomsten geweest van onderzoekers met individuele omroepleden van de begeleidingscommissie. Daarin is steeds de stand van zaken van dat moment doorgesproken en is er oog geweest voor de vraag in hoeverre de directies van de overige omroepen in voldoende mate op het onderzoeksproces waren aangesloten.

De vertegenwoordigers van de omroepen in de begeleidingscommissie hebben deze procesgang gedurende de uitvoering van het onderzoek als constructief ervaren. Zij hebben geconstateerd dat door de onderzoekers steeds op resultaatgerichte wijze overleg is gevoerd waardoor de omroepvertegenwoordigers op een goede manier hun rol als klankbord voor de onderzoekers hebben kunnen vervullen. Daarnaast zijn ze voortdurend goed meegenomen in de voortgang van het onderzoeksproces. Bij de onderzoekers is steeds oog geweest voor de specifieke aspecten van de bedrijfsvoering van de omroepen en werden waar relevant voorstellen voor besparingspotentieel aangepast, met instandhouding van de professionele distantie van de onderzoekers naar de omroepen toe. Wel merken de vertegenwoordigers van de omroepen op dat hun waarnemingen zich hebben beperkt tot het totaal van de gegevensverzameling (het macro niveau), waarbij zij niet de gevolgen voor individuele omroepen hebben getoetst. De tijdsdruk en de grote hoeveelheden data lieten een toets van de uitkomsten op micro niveau niet toe.

De vertegenwoordigers van de omroepen in de begeleidingscommissie concluderen dat er in het proces voorafgaand aan het verschijnen van de tussenrapportage sprake is geweest van een gedegen uitgevoerd onderzoek dat op de relevante onderdelen voldoende diepgang heeft gehad om het besparingspotentieel voor de Publieke Omroep als samenhangend geheel op een gedegen wijze te kunnen onderbouwen."

Reactie van de begeleidingscommissie op het verloop van het onderzoeksproces (III)

Reactie NPO-vertegenwoordigers begeleidingscommissie:

"De NPO is onder de indruk van de wijze waarop BCG het onderzoek heeft opgepakt. Het onderzoek is professioneel uitgevoerd, conform het plan van aanpak en binnen de gestelde tijdslijnen. BCG heeft zich snel ingewerkt in de materie en de specifieke verhoudingen binnen het publieke omroepbestel en heeft daarbij vertrouwen en respect weten af te dwingen door de grote deskundigheid, snelle analyses, transparantie over aanpak en bevindingen en door de inspanningen die zijn verricht ten aanzien van de interactie met betrokkenen over de bevindingen. Er is steeds goed geluisterd naar bezwaren van betrokkenen ten aanzien van interpretaties van data en voorlopige conclusies, waarbij BCG in voorkomende gevallen zijn conclusies heeft bijgesteld. In de gevallen waarin dat niet is gebeurd, heeft BCG de betrokkenen uitvoerig geïnformeerd over de achterliggende beweegredenen. Door deze werkwijze kon de onafhankelijkheid van BCG volledig gewaarborgd blijven."

Agenda

Samenvatting	p. 7
Kostenbasis	p. 19
Potentieel generieke overhead	p. 29
Potentieel mediaspecifieke overhead	p. 61
Potentieel primair proces	p. 74
Blik op implementatie	p. 118
Bijlage I: reactie begeleidingscommissie	p. 156
Bijlage II: verklarende woordenlijst	p. 160

Verklarende woordenlijst (I)

Begrippen	Definities
Aankoop	Aanschaf van buitenlandse programma's die reeds volledig zijn geproduceerd (en hoogstens hoeven te worden bewerkt)
Benchmark(-analyse)	Interne of externe vergelijking van omroepen met vergelijkbare entiteiten op basis van een bepaalde indicator
Best Practice	De meest optimale wijze waarop een activiteit wordt uitgevoerd door een bepaalde entiteit binnen een sector
Buitenproducent	Een externe producent die de productie van programmatitels voor de LPO (deels) voor haar rekening neemt
Business Development & Nieuwe Media	Alle activiteiten die samenhangen met het ontwikkelen van nieuwe producten, platforms en proposities, met een speciale focus op internet en overige nieuwe (mobiele) media
Centrale Matrix Infrastructuur	Centraal punt waar alle inkomende en uitgaande lijnen (voor beeld- en geluidsmateriaal) samenkomen
CMS	Content Management Systeem
Co-financieringscontracten	Contracten waarin de medefinanciering van programma's door ideële en overheidsinstellingen wordt vastgelegd
Component Library	Centrale bibliotheek met de broncode van technische componenten van bijv. websites of apps
De Digitale Voorziening	De Digitale Voorziening (DDV) vormt het centrale hart binnen de digitalisering van de uitzendprocessen, archivering door Beeld en Geluid en hergebruik op internet (o.a. Uitzending Gemist). DDV biedt omroepen de mogelijkheid programmafilms aan te leveren aan het uitzendproces
Deep Archives	Grootschalig archiefmateriaal wat niet direct opeisbaar hoeft te zijn voor de omroep. Een vertraging tot een paar uur is acceptabel
Desktop Widget	Kleine computerbureaubladapplicatie die enkelvoudige en veelvoorkomende taken uitvoert, zoals het snel toegang geven tot de laatste informatie op een website
Discretionaire Uitgaven	Uitgaven die binnen bepaalde budgetkaders tot stand komen op basis van iteratieve managementbeslissingen
DTU	De NPO-directie Distributie, Technologie en Uitzending (DTU) verzorgt de verspreiding van publieke omroepcontent, onderhoudt de contacten met verschillende distributeurs, faciliteert de directe diensten ter ondersteuning van digitale themakanalen en audiovisuele portals, en is tevens verantwoordelijk voor het uitzendproces
ENG-ploegen	Mobiele registratieploegen, ENG staat voor Electronic News Gathering
Facilitair Coördinator	Functie met een aansturende en coördinerende rol met betrekking tot productiefaciliteiten, waaronder studio's. In dit onderzoek valt deze functiecategorie onder 'overige indirecte functies in het primaire proces'
Flash Player	Software plug-in voor webbrowsers die ervoor zorgt dat video's die zijn geschreven in een bepaald script worden ondersteund vanuit de browser

Verklarende woordenlijst (II)

Begrippen	Definities
Friciekosten	Incidentele kosten die gemaakt dienen te worden om tot een structureel lager kostenniveau te komen
FTE-vervangende Kosten	Inkoopkosten voor producten en diensten die ook door eigen personeel zouden kunnen worden voortgebracht
Fusiescenario	Situatie waarin naast de NOS en NTR nog zes omroeporganisaties bestaan, onder andere als gevolg van drie fusies van twee omroepverenigingen. Ook de 2.42-instellingen sluiten zich aan bij de omroeporganisaties of NTR
Gebouwexploitatie	Overheadactiviteiten die verband houden met het onderhoud en gebruik van gebouwen en aanverwante faciliteiten. In dit onderzoek worden de volgende overheadactiviteiten hiertoe gerekend: gebouwenbeheer en technische ondersteuning, postkamer en repro, catering, beveiliging en receptie, klantencontactcentrum (KCC), schoonmaak en overige overhead
'Geld op Schema'-programmeringsmodel	Systematiek op basis waarvan budgetten aan omroepen worden toegekend, waarbij omroepen zich met programma-voorstellen kunnen inschrijven op tijdslots, waar een ex ante vastgestelde vergoeding tegenover staat
Generieke overhead	Overheadactiviteiten die voorkomen bij elk type organisatie (dus ook bij niet-media-organisaties)
Genremix	De verdeling van de totale uitzendtijd van de LPO over de diverse genres (zoals nieuws & actualiteiten, sport, etc)
HTML5	Nieuwe, nog niet volledig gefinaliseerde opmaaktaal voor internetsites en -toepassingen
Incidentele kosten	Kosten met een eenmalig karakter, bijvoorbeeld kosten die gepaard gaan met reorganisaties
Inkoop	De aanschaf van goederen en diensten van uiteenlopende aard
Internet/Digital Audio Broadcasting (DAB)	Technologische standaard voor digitale radio-uitzendingen
Kijktijdaandeel	Het aandeel van de totale hoeveelheid televisiekijkers op een specifiek tijdstip dat op dat moment naar een bepaald programma kijkt
Landelijke Publieke Omroep (LPO)	Alle organisaties en instellingen die onderdeel uitmaken van de LPO: de NPO, de taakomroepen, de omroepverenigingen, en de 2.42-instellingen
Media-instelling	Het deel van de omroepen dat zich uitsluitend bezighoudt met producties voor TV, radio, internet en digitale themakanalen, alsmede alle ondersteunende activiteiten (zowel generieke als mediaspecifieke overhead) die hiervoor nodig zijn
Mediaspecifieke Overhead	Ondersteunende overheadactiviteiten die specifiek zijn voor een media-instelling, zoals distributie en uitzenden, programmering en coördinatie, mediaonderzoek, programmagegevens en ondertiteling, innovatie en R&D, en documentatie en archivering
Mobile Broadcast System (MBS)	Faciliteiten voor mobiele live-registratie van nieuws- en sportevenementen
Multi Channel Playback	Eindregieruimtes van waaruit voor alle netten de uitzendingen worden verzorgd

Verklarende woordenlijst (III)

Begrippen	Definities
Overhead Waarde Analyse (OWA)	Analyse waarin per overheadactiviteit wordt gekeken in hoeverre de kosten van de geleverde producten en diensten opwegen tegen de waarde die de gebruiker aan deze producten en diensten toekent
Overige Indirecte Functies in het Primaire Proces	Functies in het primaire proces waarvan de kosten niet direct naar één programma zijn toe te rekenen. In dit onderzoek worden drie functiecategorieën onder dit cluster geschaard: management in het primaire proces, facilitair coördinatoren en thematisch coördinatoren
Overige Uitgaven Marketing & Communicatie	Alle uitgaven aan Marketing & Communicatie die niet kunnen worden aangemerkt als salariskosten of FTE-ervangende kosten
Platform	Medium waarmee het publiek bereikt kan worden. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen traditionele platforms (TV en radio) en nieuwe platforms (digitale media)
Prestatieovereenkomst	Afspraken tussen de minister van OCW en de LPO voor de duur van de Concessieperiode over kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen met betrekking tot aanbod en het publieksbereik
Primair proces	Alle activiteiten die direct samenhangen met het creëren van output voor één van de platforms waarop de LPO actief is
RSS Feeds	Open standaard voor versimpelde weergave van online inhoud ,welke middels feedreaders door gebruikers kunnen worden uitgelezen
Span of Control	Het aantal medewerkers, activiteiten of programma's dat onder de verantwoordelijkheid van een functie valt
Thematisch Coördinator	Indirecte functies in het primair proces die op thematische basis een aansturende en coördinerende rol vervullen. Voorbeelden hiervan zijn 'Hoofd Kunst & Cultuur' en 'Coördinator Geschiedenis'
Uitbestedingsverplichting	Verplichting voor de LPO dat het totale aanbod op televisiekanalen uit een minimaal percentage onafhankelijke producties dient te bestaan