



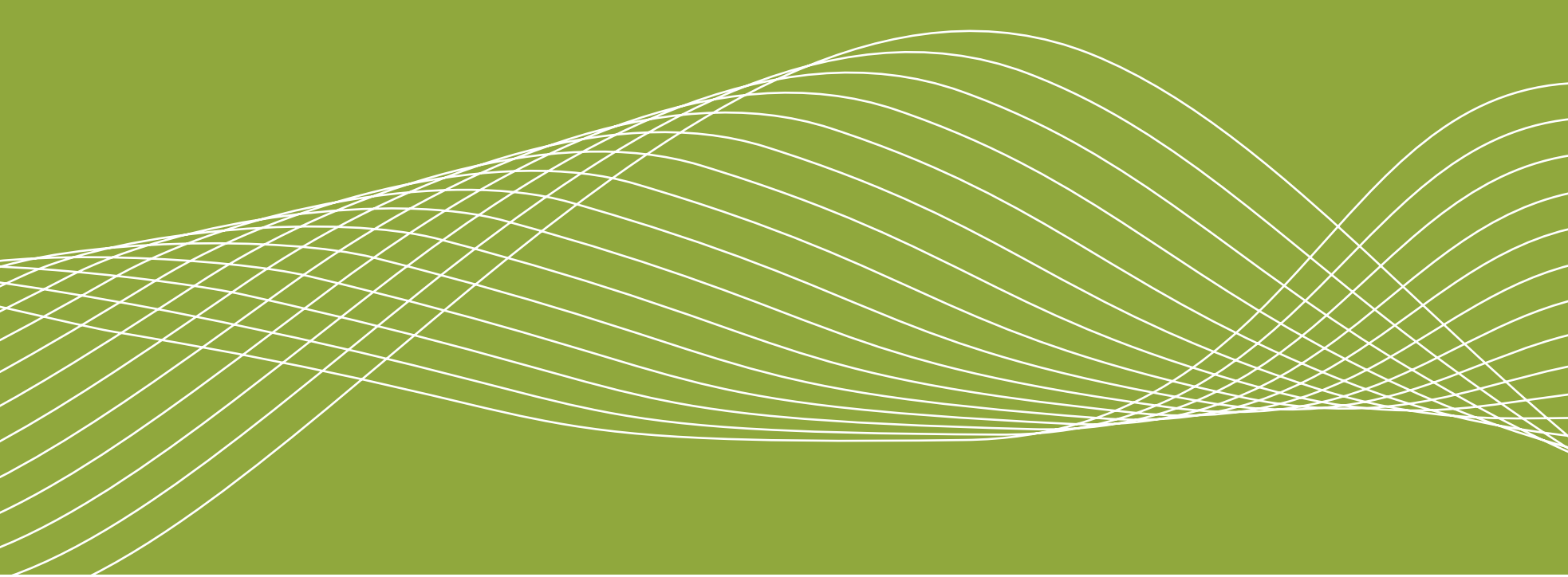
Het nieuwe publieke regionale mediabedrijf: **betrokken en betrouwbaar**

Voorstel van ROOS voor een slagvaardige en efficiënte regionale publieke omroep - **April 2015**

De regionale omroepen
inspireren mensen om
actief onderdeel uit te
maken van de samenleving.
Nu en in de toekomst.



Samenvatting	6
Inleiding	12
1. De programmatische inhoud is onze drijfveer en de samenleving plukt daar de vruchten van.....	16
1.1 De regionale omroep legt zichzelf een stevige journalistieke ambitie op.....	18
1.2 Cultuur als drager van herkenning en verbinding is een blijvend onderdeel van het media-aanbod van de regionale omroep	24
1.3 De regionale omroep wil, lokaal en regionaal, het belangrijkste online platform zijn	26
1.4 Het PBO transformeert zich tot een beleidscommissie Media-aanbod	27
1.5 De Friese taal	30
1.6 Berichtgeving bij calamiteiten.....	33
1.7 De private en publieke journalistieke krachten in de regio worden waar mogelijk gebundeld, bijvoorbeeld via regionale mediacentra.....	34
1.8 De samenwerking binnen het publieke bestel met de landelijke en lokale omroepen wordt voortgezet en uitgebouwd	34
1.9 Het Mediafonds.....	39
2. Een slagvaardige georganiseerde en effectief opererende regionale omroep	40
2.1 Concessie en landelijk bestuur	41
2.2 Stichting Regionale Omroep Overleg en Samenwerking (ROOS) als concessiehouder	43
2.3 De regionale publieke mediainstellingen als deelnemers in de concessie.....	48
3. Landelijke samenwerking en clustering van dertien regionale omroeporganisaties in vijf gebieden als vereiste voor te behalen efficiency met een nog overzienbare schaalgrootte	54
3.1 Efficiencytaakstelling per cluster	55
3.2 Landelijke samenwerking en clustervorming als vertrekpunt voor integrale business case en realisatie efficiencykorting	57
3.3 De Taskforce Techniek ROOS heeft onderzocht hoe harmonisatie en standaardisatie van techniek wordt bereikt	61
3.4 Transitiekosten.....	65



Samenvatting

De 13 regionale omroepen gaan zich hergroeperen. De toekomstige ontwikkelingen maken zo'n stap nodig. Nieuwe technieken volgen elkaar in steeds hoger tempo op, de nieuwsconsument gedraagt zich elke dag anders, nieuwe spelers eisen hun plaats op in de mediawereld en de politiek vraagt ons te veranderen. Ontwikkelingen die een krachtig antwoord vereisen van een vitale regionale mediasector. Dat antwoord geven wij in dit document. Onze programmatisch-journalistieke ambities hebben de hoogste prioriteit. Wij zetten een slagvaardige en effectief bestuurd sector neer. En wij realiseren een taakstellende bezuiniging van € 17 miljoen zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van ons media-aanbod.

De programmatisch-journalistieke ambities hebben de hoogste prioriteit

De regionale omroep is van en voor de regio. Met nieuws, informatie en cultuur dragen de omroepen er aan bij dat de inwoners goed geïnformeerd zijn, hun omgeving en cultuur herkennen, kritisch kunnen participeren en volwaardig deel kunnen uitmaken van die samenleving. Die ontvangt een professioneel en relevant media-aanbod, dichtbij mensen, toegankelijk voor iedereen en fijnmazig georganiseerd, via radio en televisie en in almaar toenemende mate via de vele niet lineaire kanalen (online). De regionale omroepen koesteren hun identiteit en relevantie. De regionale omroep zet in op betrouwbaarheid, betrokkenheid en bereik. Dat is de opdracht aan de hoofdredacties die de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid dragen bij een regionale omroep. De regionale omroep belooft de samenleving:

- een betrouwbare journalistieke basisvoorziening in de regio;
- grote regionale betrokkenheid;
- voor iedereen en altijd bereikbaar te zijn;

- een spilfunctie te zijn in de ontwikkeling van de regionale en lokale journalistiek.

Nieuws is bij uitstek een taak van de regionale omroep die een spilfunctie vervult bij het versterken van de regionale journalistiek, overal in Nederland. Dat is een taak die voor onze democratie steeds belangrijker wordt. De regionale omroep legt zichzelf daarom een grote journalistieke ambitie op. Het is een collectieve verantwoordelijkheid om ook in de dunbevolkte gebieden de journalistiek overeind te houden. Fijnmazigheid is daarbij een kernbegrip, wat betekent dat wij het publiek willen bedienen op het niveau van hun sociale, economische en culturele verbondenheid. Wij zijn geen doorgeefluik van andermans nieuws, maar producenten van nieuws. We zijn graag de bron voor andere media, of dat nu gaat om websites en programma's of lokale printmedia.

Vanuit zijn publieke functie voelt de regionale omroep zich verantwoordelijk om een spilfunctie te vervullen bij samenwerkingsverbanden met dagbladen en lokale omroepen. Het voorstel van de Raad voor Cultuur om ook niet-media organisaties zoals maatschappelijke instellingen en bibliotheken bij de samenwerking te betrekken past zeer goed bij de verbindende en culturele functie die de regionale omroep ook heeft en graag verder wil uitbreiden.

Naast nieuws vangen we de identiteit van regio en stad met programma's die zich richten op de actuele omgeving. Evenementen vallen hieronder, maar ook de dagelijkse focus op een straat of dorp. Door onze merken centraal te stellen en samenwerkingsverbanden te vormen met maatschappelijke



RTV Rijnmond heeft convenanten gesloten met 19 van de 22 lokale omroepen in zijn uitzendgebied. De vast omschreven samenwerking tijdens calamiteitensituaties wordt als basis gebruikt voor journalistieke en technische samenwerking waar mogelijk.

RTV Rijnmond werkt samen in het Mediacentrum Dordrecht met de lokale omroep en het leerbedrijf Da Vinci Media. Vanuit één locatie wordt op drie niveaus samengewerkt, wat leidt tot meer uitgebreide journalistieke producties.

en culturele organisaties positioneren we ons in het hart van de samenleving. Daarin staat niet zenden centraal, maar netwerken en interactie. Dit cultuurdragerschap, wat wij de brede culturele taak van de regionale omroep noemen, is voor de regionale identiteit van bijzonder belang. Een bijzondere positie binnen het collectief van de regionale omroepen daarbij heeft Omrop Fryslân vanuit zijn verantwoordelijkheid voor behoud van een breed en gevarieerd media-aanbod in de Friese taal. Onze inzet is dat dit specifieke aanbod gehandhaafd moet blijven op het niveau van 2014.

Betrokkenheid bij de samenleving kan alleen als de regionale omroep verankerd is in die samenleving. Daarom hecht de omroep aan het mediawettelijk vastgelegde orgaan dat de samenleving representeert, het Programmabeleid Bepalend Orgaan. Dat krijgt een nieuwe naam: Beleidscommissie Media-aanbod Regionale Omroep, om te benadrukken dat ook de geografische spreiding binnen regio's van belang is en dat het gaat om de volle breedte van het media-aanbodbeleid. Het provinciaal bestuur houdt zijn mediawettelijke taak ten aanzien van de representativiteit van de nieuwe Beleidscommissie.

Ook samenwerking met de partners in het publieke bestel is een vanzelfsprekendheid. Daar waar publieke lagen elkaar inhoudelijk kunnen verrijken doen we dat. De regionale omroep is in dat bestel de leverancier van het regionale nieuws. De samenwerking met de NOS blijven we prioriteit geven omdat we beiden specifieke wettelijke taken hebben op het terrein van de nieuws- en informatievoorziening en die taak optimaal willen uitvoeren. Deze samenwerking zal in een convenant worden vastgelegd. Ook met de lokale omroepen zal een samenwerkingsconvenant

worden gesloten. Zo verbindt de regionale omroep lokaal met nationaal. Met de NPO zijn wij in gesprek over hoe één of meer regionale vensters op landelijke zenders geïntroduceerd kunnen worden. Die zijn een belangrijk middel om regionaal aanbod bij een groter publiek onder de aandacht te brengen.

Wij zetten een slagvaardige en effectieve bestuursector neer

De regionale omroep van de toekomst opereert slagvaardig en effectief. Eén concessie van de Rijksoverheid voor de publieke mediaopdracht op regionaal niveau leidt tot de gevraagde ene begrotingsaanvraag en verantwoordingscyclus, en tot het ene aanspreekpunt voor onze stakeholders in het mediaveld, toeleveranciers, overheden en toezichthouders. Waar nu dertien besturen verantwoordelijk zijn voor dertien regionale omroepen gaan we naar één landelijk bestuur dat het beleid voor de hele sector maakt én uitvoert. Eén beleid dus als het gaat om de algemene strategie, personeelszaken, sales, marketing, techniek, overige faciliteiten en innovatie voor de gehele sector. Al deze taken worden omroepoverstijgend georganiseerd. Toezicht op het bestuur wordt gehouden door een onafhankelijke raad van toezicht.

Wij kiezen er voor om beleid en uitvoering bij dezelfde personen neer te leggen. De regionale omroepen clusteren zich daarvoor in vijf gebieden in Nederland waarbij aan ieder cluster leiding wordt gegeven door een van de bestuurders van het landelijk bestuur. De inhoudelijke uitvoering vindt natuurlijk diep in de regio plaats; een hoofdredactie per merk die de programmatische en journalistieke ambities waarmaakt, mede zorgdraagt voor de verankering en identiteit en bovendien samenwerkingverbanden

in de regio initieert. Deze landelijke bestuursstructuur zien wij als uiterst slagvaardig zonder de binding met de regio te verliezen, en zonder conflicten in te bouwen. Met de omvang van vijf wordt het beste van twee werelden bereikt en behouden.

Wij realiseren de taakstellende bezuiniging van 17 miljoen Euro zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van ons media-aanbod. We gaan uit van vijf clusters van omroepen. Die hebben een span-of-control die efficiënter is dan de huidige 13 omroepen, zonder dat daarbij het 'dichtbijgevoel' verloren gaat. Dit wordt bevestigd door onderzoek van adviesbureau Turner. Ook de Raad voor Cultuur ondersteunt dit advies. Door ook bestuurlijk op te schalen gaan wij verder. Dat is nodig om de efficiency te realiseren die het Rijk ons per 2017 heeft opgelegd. Het onderzoek naar besparingsmogelijkheden concludeert dat met een doordachte combinatie tussen landelijke samenwerking en clustervorming de bezuinigingsdoelstelling gerealiseerd kan worden, zonder de kwaliteit van het media-aanbod aan te tasten.

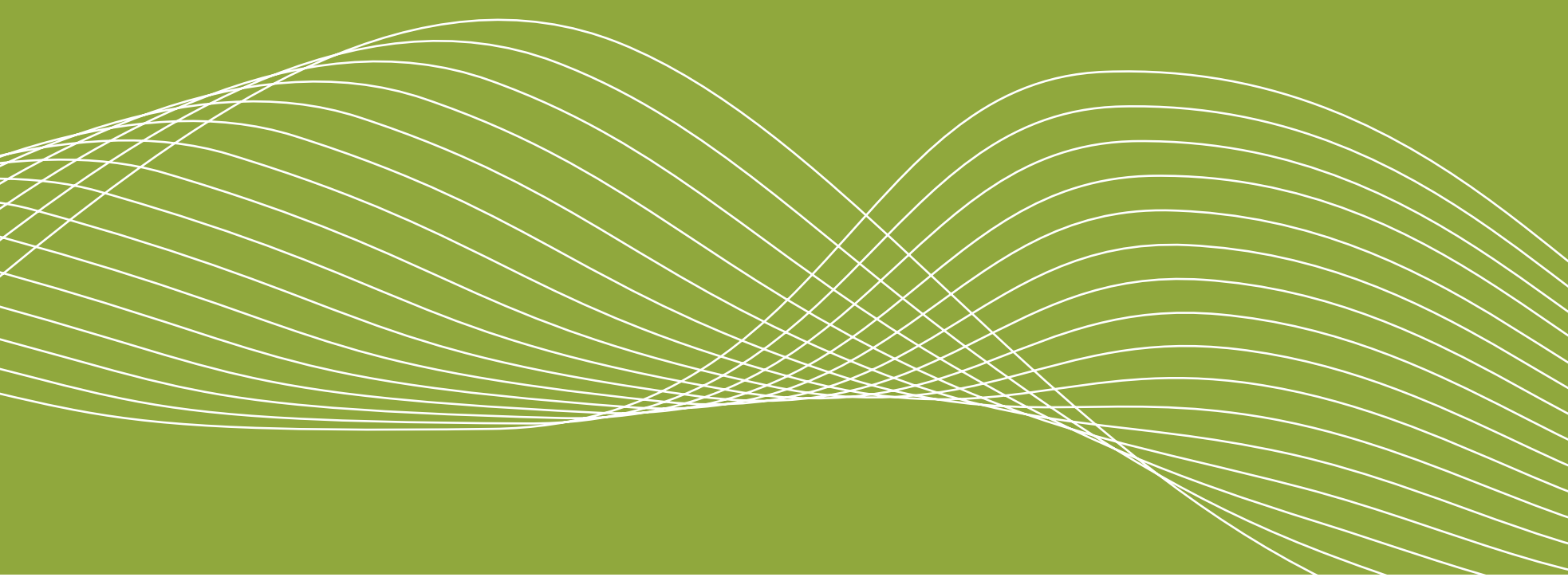
Om deze efficiency te realiseren moeten in ieder geval voor de hele sector backoffice activiteiten in Shared Service Centra worden ondergebracht. Harmonisatie en standaardisatie van techniek is niet alleen essentieel om te kunnen innoveren maar draagt ook in belangrijke mate bij aan de bezuinigingstaakstelling. Een Taskforce Techniek heeft onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden van harmonisatie en standaardisatie. Het resultaat is een strategie voor een nieuwe technische infrastructuur, een overzicht van de zogenaamde quick-wins en inzicht in de huidige en de toekomstige kosten gekoppeld aan een routekaart.

Door landelijke samenwerking en clustervorming wordt een besparing gerealiseerd van € 11,748 tot € 13,854 miljoen. De resterende besparing van € 3,146 tot € 5,252 wordt door de omroepen in de clusters opgebracht. Via diverse samenwerkingsvarianten in de clusters kan die resterende taakstelling via efficiency worden opgebracht; per cluster zijn daar verschillende varianten voor onderzocht.

De onderzochte verdeling van de taakstelling per cluster zorgt voor eenheid in kwaliteit en prestatie bij iedere regionale omroep. Met andere woorden: het betekent dat iedere regionale omroep voldoende financiële middelen heeft om de gezamenlijk voorgenomen programmatische ambitie te realiseren.

De vraag van het Rijk om de regionale omroep anders in te richten en om met fors minder budget zijn hoge programmatische ambitie vast te houden leidt tot substantiële transitiekosten. Alhoewel voor een nauwkeurige opgave verdieping van de inrichtingsmodellen nodig is, komt op dit moment een zo goed mogelijke inschatting van de frictiekosten uit op een bedrag van € 17,7 tot € 30,9 miljoen.





Inleiding

De 13 regionale omroepen gaan zich hergroeperen. Dat is nodig om de toekomstige ontwikkelingen te voorzien van een passend antwoord. Nieuwe technieken die elkaar in steeds hoger tempo opvolgen, nieuw gedrag van de nieuwsconsument, andere, tot dusver onbekende spelers in de mediawereld: allemaal ontwikkelingen die een krachtig antwoord vereisen van een vitale regionale mediasector. Die nieuwe tijd moet ook aanpassingen in de organisatie met zich meebrengen. Dertien individuele omroepen zijn onvoldoende in staat het razende tempo van de ontwikkelingen om ons heen bij te houden. Gezamenlijke slagkracht is dringend nodig.

Onze geschiedenis werkt voor maar ook tegen ons. Voordeel is dat we wortels in de samenleving hebben, professioneel opereren en status en gezag genieten, ontstaan door jarenlange constante kwaliteit. Nadeel is dat we nog te veel handelen langs oude patronen, te maken hebben met gedateerde belangen en soms de frisheid ontberen om maximaal innovatief te werk te gaan. Uitgangspunt is dat er een modern, innovatief en toekomstbestendig mediabedrijf komt. Alle stakeholders, met het publiek voorop, maar ook personeel, politiek, partners en adverteerders, moeten het gevoel hebben dat het nieuwe regionale mediabedrijf staat als een huis. Met dit wenkend perspectief is het mogelijk het noodzakelijke proces tot uitvoer te brengen. Daarnaast hebben wij ook als taak een financiële taakstelling weg te werken van € 17 miljoen per 1 januari 2017.

In de brief van 13 oktober 2014 over de Toekomst van de Publieke omroep ontvouwt staatssecretaris van OCW Sander Dekker ook het Kabinetsbeleid ten aanzien van de regionale omroep. Het Kabinet wil de regionale omroep versterken, door te sturen

op een efficiëntere organisatie en meer samenwerking in de regio en met de landelijke omroep en formuleert daarvoor drie beleidsdoelstellingen: versterking van het regionaal media-aanbod, naar een meer slagvaardige en efficiëntere regionale omroep en meer samenwerking met de landelijke omroep. Via dit voorstel *Het Nieuwe publieke regionale mediabedrijf: betrokken en betrouwbaar* geven wij de gevraagde invulling aan de eerste twee gestelde beleidsdoelstellingen van de staatssecretaris van OCW. De inhoudelijke samenwerking met de landelijke omroep komt ook uitgebreid aan bod in dit voorstel. Voor de zomer van 2015 zullen we samen met de NPO nog apart antwoord geven op de vragen hoe regionaal aanbod zijn weg op de landelijke zenders kan vinden, bijvoorbeeld via vensterprogrammering.

De opbouw van dit voorstel is als volgt. Wij geven onze programmatisch-journalistieke ambities de hoogste prioriteit. Hoe wij uitvoering geven aan de beleidsdoelstelling 'versterking regionaal media-aanbod' wordt dan ook in het eerste hoofdstuk uitgebreid beschreven. Onze journalistieke en programmatische ambities, de online doelstellingen, de verankering in de regionale samenleving, de Friese taal, calamiteitenberichtgeving, de samenwerking in het publieke bestel en het belang van het Mediafonds voor de regionale omroep: per onderwerp volgt een uitgebreide behandeling. De hoofdstukken twee en drie gaan over de tweede beleidsdoelstelling van het Kabinet: een slagvaardige en efficiënte regionale omroep. Hoofdstuk 2 gaat vooral in op de organisatorische aspecten, hoofdstuk 3 beschrijft tot slot hoe de efficiency wordt gerealiseerd.

Ruim 25 jaar aan regionale omroepgeschiedenis wordt met dit voorstel herschreven. Dat lijkt op papier eenvoudig maar niets

is minder waar. De regionale omroepen weten met beperkte budgetten van grote toegevoegde waarde te zijn voor de regionale én landelijke samenleving. De regionale omroepen zijn daardoor ondernemend, innovatief en vindingrijk en hebben met dit voorstel eensgezind een antwoord geformuleerd op de vragen van het Kabinet van oktober 2014 om de sector anders in te richten en om zijn belangrijke werk te blijven doen met - wederom - fors minder budget. De uitwerking van ons voorstel nemen we graag ter hand en kost de nodige doorlooptijd. Daarom is snel een positieve reactie op ons voorstel van belang.

Tot slot. Overal in dit voorstel vindt u aansprekende samenwerkingsvoorbeelden van de dertien regionale omroepen. Ze laten zien welke samenwerkingsverbanden de omroepen samen met lokale en regionale partners hebben en zoeken om het programma-aanbod te versterken en om tot bredere verspreiding daarvan te komen.



RTV Oost werkt met uitgever Boom en RTV Drenthe samen voor wat betreft de nieuwsvoorziening in Noordwest Overijssel en Zuid Drenthe. In de overige streken van Overijssel zijn er samenwerkingsvormen met diverse lokale nieuwsplatforms.

RTV Oost trekt met de lokale omroep TV Enschede FM c.q. het regionale media centrum Twente, structureel samen op rond de grote publieksevenementen in Twente. Ook wordt gesproken over bundeling van nieuwsgaring, en distributie van lokaal nieuws via de regionale mediakanalen.

RTV Oost exploiteert samen met Wegener/Persgroep het multimediale platform OverUit. OverUit is een combinatie van app, website, televisie, radio en print, die wordt ingezet voor het informeren over uitgaansmogelijkheden. Derden, met name uitgevers en regionale omroepen, kunnen door het verwerven van een licentie, aansluiten.

RTV Oost werkt ook samen met diverse mediaopleidingen. Zo worden studenten van het ROC Landstede in Zwolle begeleid en betrokken bij registratie van bijvoorbeeld het jaarlijkse bevrijdingsfestival in Zwolle. In samenwerking met de hogescholen Windesheim (Zwolle) en Saxion (Enschede) zijn getalenteerde afgestudeerden geworven voor een werkervaringsproject. Zij ontwikkelen een digitale beeldkaart van Overijssel.



De programmatische
inhoud is onze drijfveer
en de samenleving plukt
daar de vruchten van

De regionale omroep is van en voor de regio. Met nieuws, informatie en cultuur dragen de omroepen er aan bij dat de inwoners goed geïnformeerd zijn, hun omgeving en cultuur herkennen, kritisch kunnen participeren en volwaardig deel kunnen uitmaken van die samenleving. De regionale omroep doet dit met een aanbod dat relevant is voor de samenleving, dicht bij mensen, toegankelijk voor iedereen en fijnmazig georganiseerd. Ze richt zich daarbij zowel op een breed publiek als op specifieke interesse-groepen.

Nieuws is bij uitstek een taak van de regionale omroep. De regionale omroep geeft de publieke invulling aan de journalistieke taak, overal in Nederland: een taak die voor onze democratie steeds belangrijker wordt vanwege de decentralisatie van taken naar gemeenten. Deze publieke taak waarborgt dat mensen relevante informatie krijgen over hun omgeving, dat besturen van gemeenten, provincies, organisaties en bedrijven gecontroleerd worden en dat mensen kunnen deelnemen aan het publieke debat.

De regionale omroep vervult een spilfunctie bij het versterken van de regionale journalistiek en realiseert zich dat voor een volwaardige invulling daarvan meer partijen nodig zijn. Regionale omroepen werken waar mogelijk samen met andere nieuws- en informatieproducenten in Regionale Mediacentra. Het doel van de samenwerkingsvormen is om een fijnmazig journalistiek netwerk in stand te houden. Daarom zoekt de omroep samenwerking met dagbladen en andere nieuwspartijen in de regio. De regionale omroepen werken ook nauw samen met landelijke publieke nieuws- en achtergrondredacties om de publieke journalistiek te versterken. Met de NOS is een intensieve samenwerking tot stand gekomen die verder uitgebouwd wordt. De regionale

omroep is enthousiast over vensterprogrammering op landelijke publieke televisiekanalen die zal leiden tot een groter bereik voor het regionale nieuws en tot meer aandacht voor de andere distributiekkanalen van de regionale omroepen.

Om relevant te zijn en te blijven én de publieke mediataak uit te voeren wordt het media-aanbod vooropgesteld. En is dit beschikbaar voor een breed publiek via de diverse mediakanalen. De focus ligt daarbij op online in alle vormen: websites, app's, mobiel, social media en via multimediale platforms. Dit helpt ons in de ambitie ons publiek te verjongen. De tv-zenders blijven voor veel mensen belangrijke kanalen voor nieuwsverhalen, achtergronden, culturele programma's en evenementen. Steeds meer zullen tv-programma's on-demand en interactief bekeken worden. De radiozenders blijven een groot deel van het regionale publiek aan zich binden met een aanbod van regionaal nieuws, informatie en ontspanning. De zenders dragen, net als de tv-zenders een gevoel van saamhorigheid uit.

Identiteit aanreiken is onze kerntaak. Alles wat we daarvoor maken is urgent. We maken dingen omdat ze belangrijk zijn voor ons publiek. Met ons nieuws (de ruggegraat) zijn de regionale mediamerken dwingend, herkenbaar, laagdrempelig en dichtbij, met onze overige concepten een inspirerende, bindende en scheppende kracht. We denken daarbij vanuit merken. We maken niet langer radio, tv, of internet, maar we maken Omroep West, L1 of Omroep Brabant. Die merken staan ergens voor. Onze identiteit zit erin verscholen. Ons merk is ons DNA. Merkkaders trekken de onverbiddelijke lijnen van ons speelveld; buiten de lijnen is de bal uit, binnen die lijnen etaleren we met lef, scherpte en creativiteit onze scoringsdrift.

Deze regionale omroep stelt zich de volgende visie en missie:

Visie

De regionale publieke omroep is een onafhankelijke nieuwsorganisatie die op elk moment van de dag en via alle mogelijke platformen relevant nieuws van een constante hoge kwaliteit brengt uit de regio. De regionale omroep wil, naast het brengen van het nieuws, een actieve bijdrage leveren aan het versterken van de identiteit van de bewoners in het uitzendgebied. Ook hier werkt de omroep samen met maatschappelijke- en andere relevante organisaties.

Missie

De regionale omroepen inspireren mensen om actief onderdeel uit te maken van de samenleving. Nu en in de toekomst.

1.1

De regionale omroep legt zichzelf een stevige journalistieke ambitie op

De meest elementaire vorm waarmee wij identiteit kunnen verschaffen is via nieuws. Onderscheidend nieuws dan wel te verstaan. In dat type nieuws, maar ook in het regionaal inkleuren van algemener nieuws, maakt de regionale omroep het verschil. Zeker in een tijdperk dat andere traditionele spelers steeds minder goed in staat zijn hun werk te doen. Fijnmazigheid is daarbij een kernbegrip, we opereren binnen de concrete beleavingswereld die mensen dagelijks raakt, het gebied waar ze wonen, werken, winkelen, uitgaan en hun kinderen naar school brengen. De regionale omroep is als geen ander in staat dat professioneel handen en voeten te geven en verfijnd aan te bieden: online, via social media, app's en op de snel groeiende interactieve televisie-omgeving en uiteraard via het vertrouwde medium radio. Wij zijn geen doorgeefluik van andermans nieuws, maar producenten van nieuws. We zijn graag de bron voor andere websites en programma's. Om dit blijvend te realiseren zullen we ons ook fysiek in die fijnmazigheid gaan organiseren, met redacties die bovenop het nieuws en midden in een netwerk met scherpste en snelheid het journalistieke handwerk verrichten. Technisch remt niets ons meer, inhoudelijk slaan we onze slag.

De regionale omroep zet in op *betrouwbaarheid*, *betrokkenheid* en *bereik*. Als vanouds. Maar om die inzet toekomstbestendig te maken kiezen wij voor een nieuwe basis. Een nieuwe structuur van de redactionele organisatie en een nieuw profiel van de journalist,

De regionale omroep wil, naast het brengen van het nieuws, een actieve bijdrage leveren aan het versterken van de identiteit van de bewoners in het uitzendgebied.



dat van de ondernemende journalist. De regionale omroepen koesteren daarbij hun identiteit en relevantie. Dat is een uitgangspunt voor de hoofdredacties die de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid dragen bij een regionale omroep. De ambities die we ons stellen vertalen wij in een concrete aanpak. Want met mooie woorden alleen zijn de regionale en lokale journalistiek niet geholpen. De hoofdredacties van de regionale omroepen formuleren hun belofte aan het publiek als volgt:

► *De betrouwbare journalistieke basisvoorziening in de regio:*

Kritisch en onafhankelijk volger van politiek en maatschappij en van de democratische processen in alle sectoren. En de calamiteitenzender voor de regionale en lokale overheden.

► *Grote regionale betrokkenheid:*

Sterk en verbindend kwaliteitsmerk in de eigen regio én gezamenlijk herkenbaar. Het is het kloppend hart van de regionale samenleving. Door te informeren en te duiden in de nieuwsactualiteit. De regionale expertise klinkt sterk door in de berichtgeving. Het bindt het publiek cultureel, bevordert de culturele waarden van de regionale identiteit. Het speelt een actieve - vaak initiërende - rol, midden in de samenleving. Is smeeroilje in processen die de leefbaarheid bepalen: veiligheid, verkeer, onderwijs, zorg, sport, evenementen. In die processen initiatiefnemer van samenwerking met andere partijen.

► *Voor iedereen en altijd bereikbaar:*

Laagdrempelige, fijnmazige, abonnementsvrije toegang tot nieuwsvoorziening. Een relevant bereik bij een breed publiek, 24/7, dankzij voortdurende doorontwikkeling op de technische (online-) platforms.

► *Spilfunctie in de ontwikkeling van de regionale en lokale journalistiek:*

Op journalistiek gebied actief strevend naar samenwerkingsvormen met andere mediapartijen in de regio, zoals online-initiatieven, de lokale omroepen en kranten. Ook proeftuin, kweekvijver, platform voor nieuw talent en journalistieke initiatieven. Publieke financiering biedt basis voor 'open innovatie', waar de totale regionale journalistiek voordeel bij heeft.

Journalistiek in kwetsbare gebieden

De veelkleurigheid van Nederland die de essentie vormt dat regionale omroepen bestaan, heeft een keerzijde. Met name in dunbevolkte regio's heeft de afgelopen jaren als het gaat om de nieuwsvoorziening een kaalslag en verschraling plaatsgevonden. Deze ontwikkeling ervaart de gehele regionale omroepsector als buitengewoon zorgelijk. Als er niets gebeurt dan worden de mensen in dunbevolkte en kwetsbare regio's niet meer bediend. En dat terwijl een onafhankelijke, publieke omroep een onlosmakelijk onderdeel is van een democratie. Onafhankelijke journalistiek informeert mensen, laat ze hun mening vormen, controleert de macht en geeft aandacht aan de kleur en geur van een regio waarin de mensen wonen.

De relevantie van ons nieuws is vooral gelegen in het dichtbij-karakter. Een verkeersinfarct rondom Schiphol heeft in algemene zin meer impact dan een 15 km lange file tussen Gieten en Veendam. Tenzij je in die laatste file staat. Drugsmoorden in Brabant zorgen getalsmatig voor meer opschudding dan het opblazen van een caisson in Ritthem. Het effect voor de direct betrokkenen is echter even groot. We moeten daarom geen weging willen maken tussen deze nieuwsfeiten maar als publieke,



Omroep Brabant werkt al geruime tijd samen met dagblad BN DeStem in West-Brabant. Journalisten van krant en omroep vergaren samen het eerstelijns nieuws en publiceren dat vervolgens online op diverse platforms. Met dit eerstelijns nieuws kan een medium zich doorgaans niet of nauwelijks onderscheiden. De menskracht die wordt vrijgemaakt door het gezamenlijk vervaardigen van het eerstelijns nieuws kan worden ingezet voor het maken van die verhalen waarmee wel het verschil kan worden gemaakt. Het leidt daarnaast ook concreet tot meer verhalen uit of over het betreffende gebied.

Al vele jaren werkt Omroep Brabant samen met Omroep MAX. Behalve samenwerking op journalistiek gebied waarbij op wekelijkse basis onderwerpen worden uitgewisseld wordt ook samengewerkt bij evenementen. Omroep MAX trekt al jaren samen op met Omroep Brabant tijdens het carnaval. Maar ook het jaarlijkse bloemencorso in Zundert is al geruime tijd een evenement waarbij de handen ineen worden geslagen. Dit tot tevredenheid van beide partijen.



regionale omroepsector juist beiden doen. Dat is nu eenmaal onze belangrijkste taak en vormt uiteindelijk ons bestaansrecht.

De vraag is dan ook gerechtvaardigd: hoe belangrijk vinden we het met z'n allen dat de regionale journalistiek, ook in de dunbevolkte gebieden, overeind blijft. Het antwoord daarop is eenduidig. Demografische ontwikkelingen van bijvoorbeeld platteland naar stad en een verschuiving naar de Randstad maken dat we als sector een collectieve verantwoordelijkheid willen nemen voor de gebieden die in toenemende mate moeite zullen hebben een journalistieke infrastructuur in stand te houden.

Ook door de nieuwe structuur waar het harmoniseren en standaardiseren van techniek en back-office de nieuwe dwingende leidraad wordt, zal er hopelijk ruimte ontstaan om deze taak ook in dunbevolkte en daarmee kwetsbare gebieden optimaal te kunnen blijven uitvoeren. Daar waar dat niet lukt, zal de sector collectief en naar draagkracht bijspringen. Bijvoorbeeld door een geoormerkt deel van de groei van de reclameomzet voor dit doel aan te wenden, dan wel door de vermogensposities van de regionale omroepen mee te nemen in het pareren van het probleem.

Fijnmazigheid

Fijnmazigheid betekent dat wij het publiek willen bedienen op het niveau van hun sociale, economische en culturele verbondenheid. Provincies als geografische eenheid zijn daarbij niet altijd de regio's waaraan burgers identiteit ontleen terwijl provincies als bestuurslaag wel weer relevant voor burgers in de provincie zijn. De eerste schaal van informatievoorziening betreft dan ook de provinciale schaal maar daarnaast zijn het ook subregio's die zelfs provinciegrensoverschrijdend kunnen zijn. ROOS laat onderzoek

doen naar een indeling van Nederland in een aantal mogelijke verzorgingsgebieden voor regionale omroep die aansluiten bij de geografisch gemarkeerde leef- en belevingswerelden. Het digitale domein is vervolgens uitermate geschikt om specifiek per subregio het media-aanbod aan te bieden.

De redacties

Onze ambities vragen een andere opzet van onze redacties en aanpassingsvermogen van onze medewerkers. Zowel bij de productie als bij de consumptie van nieuws en informatie eist 'online' steeds vanzelfsprekender de hoofdrol op. De omroep-redacties zijn de laatste jaren al omgevormd tot multimediale nieuwsredacties maar een 'redactie 3.0' is nodig om de toekomstige ontwikkelingen, en ambities, bij te blijven. Bij de nieuwsgaring spelen de social media een belangrijke rol. Het zijn de nieuwe haarvaten van de samenleving. Het is dus noodzakelijk dat de redactie de groeiende stroom online-informatie monitort, gebruikt en deelt. Zij volgt de berichtgeving op de social media, bouwt een netwerk op van mensen die actief en relevant zijn op de social media (communiceert met deze bronnen, voedt ze en krijgt er informatie uit) en pikt de signalen op waar actie op moet worden genomen. Zij volgt ook de meningen/reacties over (de berichtgeving van) de omroep en coördineert dat de omroep in gesprek gaat met de samenleving.

Het daarbij passende profiel van de redacteur/verslaggever m/v is dat van de ondernemende journalist die voor een of meerdere omroepen werkt, in vaste dienst of freelance, opereert vanuit 'het veld', binnen het werk- of aandachtsgebied dat is afgesproken. Zijn netwerk bestaat zowel uit online- als offline-contacten. Hij is een zelfstandige en ondernemende journalist met een

kwantitatieve en kwalitatieve opdracht. Hij bepaalt zijn eigen agenda, is er op de juiste momenten. Hij bouwt zijn netwerk zelf op, inclusief social media, onderhoudt het en haalt er de juiste informatie uit. Hij herkent zelf relevante verhalen en maakt die. Onderzoeken, duiden, analyseren en verdiepen horen daarbij. Hij is multimediaal, produceert en publiceert. Hij weet wat de samenleving bezighoudt en ziet het erbij betrekken en binden van het publiek als onderdeel van zijn journalistieke taak. Hij ontwikkelt zich permanent. Heeft kennis van de uitzendplatforms. Hij is volledig technisch toegerust (camera, mobiele telefoon, laptop).

Ook de hoofdredacties willen dat er zoveel mogelijk geld beschikbaar is voor de kernactiviteit: het produceren en beschikbaar maken van journalistieke content. Zij omarmen daarom de plannen tot standaardisatie, een centraal beleid en inkoop op content-ondersteunende technische gebieden. Zelf kiezen zij in het redactionele bereik voor samenwerking en een gezamenlijk beleid in alles wat niet specifiek aan de regio is gerelateerd. Als voorbeeld: de naam en het merk van de omroep is wél, maar het vormgevingspakket is niet regio-specifiek en kan dus in de samenwerking worden bepaald als dat een kostenvoordeel oplevert.

1.2

Cultuur als drager van herkenning en verbinding is een blijvend onderdeel van het media-aanbod van de regionale omroep

Naast nieuws is er een tweede lijn om de identiteit van de regio/stad te vangen. Het zijn de multimediale concepten waarmee we inzoomen op de actuele omgeving. Ook hier geldt dat de urgentie voelbaar moet zijn. De evenementen vallen hieronder, de dagelijkse focus op een straat of dorp, deelname of zelfs aanjagen als mediapartner van platformen op het gebied van cultuur, economie, sport etc. Kortom, door ons met onze merken actief op te stellen en samenwerkingsverbanden aan te gaan met maatschappelijke en culturele organisaties positioneren we ons in het hart van de samenleving waarin niet zenden maar netwerken en interactie centraal staan. Dit cultuurdragerschap, wat wij de brede culturele taak van de regionale omroep noemen, is voor de regionale identiteit van bijzonder belang. Daarom blijft de regionale publieke omroep veel aandacht besteden aan evenementen en gebeurtenissen die onderdeel zijn van de alledaagse cultuur van de regio. Ondanks het belang van deze programmacategorie zullen de kortingen op programmabudgetten voornamelijk ten koste gaan van dit deel van het aanbod. De realisatie van deze programma's in de toekomst zal in toenemende mate betaald moeten worden door onderlinge samenwerking, uit de reclameopbrengsten en/of voor een groot deel afhangen van de verkrijging van externe



Omroep West werkt samen met WOS Media, de lokale omroep voor Westland, Midden-Delfland, Maassluis en Hoek van Holland en met Den Haag FM en Den Haag TV de Haagse lokale zender. Het doel is om nog meer samenwerking te zoeken met lokale omroepen. De samenwerking met de lokale omroep van Den Haag FM en Den Haag TV begon in 2010 en sinds 2013 zit de omroep ook fysiek in het pand van Omroep West met een geheel nieuwe studio. Redactioneel wordt er intensief samengewerkt en een jaarlijks hoogtepunt is de actie 'Donate a gift'. Daarbij worden in de week voor Kerst spullen ingezameld voor de Voedselbank. Op die manier kan de voedselbank naast een voedselpakket ook wat extra's geven aan gezinnen die het niet breed hebben. Vorig jaar werden er een dikke 20.000 cadeaus ingezameld.

WOS Media is een zelfstandig bedrijf en daarom is de samenwerking anders dan tussen Omroep West en de Haagse lokale omroep. Concreet plaatst Omroep West een redacteur/verslaggever op de nieuwsredactie van WOS Media in 's-Gravenzande. Die journalist werkt voor beide omroepen en zorgt daardoor voor versterking van de journalistieke organisatie bij WOS Media. Verder kan WOS Media putten uit de nieuwsbronnen van West en vice versa. Andersom stelt WOS Media haar mensen beschikbaar aan Omroep West, wanneer dit nodig zou zijn en worden door Omroep West cursussen en masterclasses voor medewerkers van de lokale omroep gegeven.

financiering, mogelijk ook in coproductie met derden, bijvoorbeeld de landelijke publieke omroep of een van de omroepen uit het Nederlandse omroepbestel.

1.3

De regionale omroep wil, lokaal en regionaal, het belangrijkste online platform zijn

Wij willen ervoor zorgen dat de inwoners goed geïnformeerd zijn, hun cultuur en omgeving herkennen en daarin kritisch kunnen participeren en volwaardig deel kunnen uitmaken van hun samenleving. Daarvoor moet het aanbod relevant zijn voor die specifieke samenleving en voor iedereen toegankelijk zijn. Voor iedereen toegankelijk zijn betekent ook dat wij meer dan ooit moeten aansluiten bij gebruikers die andere platformen gebruiken dan de traditionele, zoals radio en televisie. Natuurlijk is het zo dat een behoorlijk groot gedeelte van de consumenten nog steeds gebruik maakt van radio en tv, maar de niet lineaire kanalen (online) zijn bij een aantal omroepen qua bereik al even groot of zelfs groter. Dat zal in de komende jaren alleen maar groeien. Willen we dus blijven zorgen dat inwoners goed geïnformeerd zijn dan moeten we ook in de komende jaren zorgen dat we dit publiek bereiken.

Daarom is de afspraak dat de verschillende merken in de regio zorgen dat zij in staat zijn om met hun product de consument te bereiken op die plek, dat tijdstip en platform, die de consument zelf bepaalt. Wij zullen gezamenlijk investeren in slimme technieken om meer kennis op te bouwen van de afnemers om ons product nog beter te kunnen laten aansluiten bij de samenleving waarin de gebruiker zich bevindt. De ambitie is om eind 2018 een top 10

positie te hebben in de Vinex-GFK monitor met altijd een groei die groter is dan de autonome groei van de markt.

De extra investering die daarvoor nodig is doen we samen. Dat niet alleen in financiële zin maar zeker ook in het opgeven van de eigen infrastructuur. We hebben harde afspraken gemaakt over de belangrijkste randvoorwaarden die nodig zijn om dit te laten slagen:

- onze merken werken met een zelfde technische infrastructuur / newsroom-systeem;
- noodzakelijke data is, realtime, centraal toegankelijk;
- stakeholders zijn via breedbandige verbindingen met elkaar verbonden;
- één expertisecentrum dat bepalend is waarbij met de NOS wordt onderzocht of dit een expertisecentrum kan zijn dat voor zowel de NOS als de regionale omroepen, op basis van gelijkwaardigheid, kan werken, en;
- voldoende budget.

1.4

Het PBO transformeert zich tot een beleidscommissie Media-aanbod

Betrokkenheid creëren is een van de belangrijkste doelstellingen die de regionale omroep zich stelt. Betrokkenheid komt ook voort uit de verankering die de regionale omroep in de samenleving heeft. Om die reden hecht de omroep aan het mediawettelijk vastgelegde orgaan dat het door de hoofdredactie voorgestelde media-aanbodbeleid weegt, vaststelt en evalueert en dat representatief is voor het verzorgingsgebied. In de praktijk heten de organen vaak PBO's maar die vlag dekt de lading onvoldoende.

De Beleidscommissie Media-aanbod Regionale Omroep drukt beter uit dat het gaat om de volle breedte van het media-aanbodbeleid, dus niet alleen om de programma's op traditionele kanalen als radio en tv, maar ook om het aanbod op internet, mobiele en sociale media.

De regionale omroepen zullen zich als gezegd meer dan voorheen richten op gebieden die een sociaal-culturele eenheid vormen. Dat sluit ook aan bij de staatssecretaris die het volgende stelt: "De inhoudelijke autonomie moet verzekerd zijn en inhoudelijke keuzes worden in de regio gemaakt." Dat betekent dat de Zeeuwen, Twentenaren of West-Friezen, de mensen voor wie het media-aanbod gemaakt wordt, betrokken zijn bij inhoudelijke en programmatische keuzes. Die binding met de gebieden en met doelgroepen van nieuwe mediakanalen is nu nog niet gewaarborgd in de Mediawet. Een nieuwe formulering van de Mediawet die dat



wel waarborgt is: *Regionale media-instellingen hebben volgens de statuten een commissie die het beleid voor het media-aanbod bepaalt en die representatief is voor het maatschappelijke achterveld, de geografische spreiding en de doelgroepen van het media-aanbodbeleid in de desbetreffende provincie.* Hiermee wordt de reikwijdte van de functie van het huidige beleidsbepalende orgaan voor de verankering verbreed en verdiept.

Het provinciaal bestuur blijft voor de regionale omroepen een belangrijke waarde voor de legitimatie en verankering. Zowel voor omroep als provincie is het belangrijk dat de inwoners zich herkennen in het regionale media-aanbod, dat zij worden voorzien van onafhankelijke nieuws- en achtergrondinformatie (inclusief sport) en dat een breed cultureel en evenementen aanbod een afspiegeling is van de regionale identiteit. Over het algemeen is er grote waardering en respect voor elkaars rol en positie, gebaseerd op de bijzondere betekenis van de publieke regionale omroep voor maatschappij en cultuur en willen zowel omroepen als provincies een erosie van de connectie tussen regio, omroep en provinciaal bestuur voorkomen nu de bekostiging van de regionale omroep door de Rijksoverheid is overgenomen. Dat laatste zou vanuit het oogpunt van onafhankelijkheid een voordeel kunnen zijn, het laat onverlet dat de regionale omroep en de provincie ook natuurlijke partners zijn. De zorg die vele provincies hebben over de journalistiek en die al leidde tot ondersteunende initiatieven is daar een voorbeeld van. De regionale omroepen willen daarom dat het provinciaal bestuur de huidige mediawettelijke taak behoudt om de representativiteit van de samenstelling van de toekomstige Beleidscommissie te toetsen.

Verantwoording van het media-aanbodbeleid zal in de nieuwe Beleidscommissies Media-aanbod meer aandacht krijgen dan nu. Dat gebeurt door criteria op te stellen om het media-aanbodbeleid te bepalen en te verantwoorden. De genoemde criteria moeten recht doen aan de publieke waarden van het regionale media-aanbodbeleid. Bij de uitwerking willen de omroepen en commissies gebruik maken van de 'public values' van de BBC. Daarbij kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het onderscheidende, regionale karakter van het media-aanbod, naar het beoogde bereik van het aanbod (algemene of specifieke groepen) naar de impact die de omroep nastreeft voor de democratische samenleving, voor coherente gemeenschappen of voor regionale cultuur.

1.5 De Fryske taal

Binnen it kollektyf fan de regionale omroppen nimt Omrop Fryslân in bysûndere posysje yn troch syn ferantwurdlikens foar behâld fan in breed en fariarre media-oanbod yn de Fryske taal. Dy ferantwurdlikens is opnommen yn opinoar folgjende bestjoersôfspraken fan it Ryk en de provinsje Fryslân (BFTK) sûnt 2001. Fêstlein is dat it Ryk befoarderet dat Stichting Omrop Fryslân op basis fan it Frysk as twadde Rykstaal foldwaande middels hat om in folslein en alsidige programmearring te realisearjen. Sadwaande wurdt rjocht dien oan it troch it Ryk ratifisearre Europeeske Hânfest foar regionale talen of talen fan Minderheden en it Europeeske Kaderferdrach oangeande beskerming fan nasjonale minderheden.

Dizze bysûndere ferantwurdlikens foar dat spesifike oanbod moat hânhâlden bliuwe op it nivo fan 2014. De besûnigingstaakstelling bedriget dat nivo en kin net yn it kollektyf opfongen wurde sadat de hjoeddeistige ryksmediabydrage, streekrjocht likegoed as fia de NOS, foar dat ekstra media-oanbod kontinuearre wurde moat. Dêrneist moat dizze bysûndere ferantwurdlikens ferankere wurde yn de nije Mediawet.

1.5 De Friese taal

Binnen het collectief van de regionale omroepen neemt Omrop Fryslân een bijzondere positie in door zijn verantwoordelijkheid voor behoud van een breed en gevarieerd media-aanbod in de Friese taal. Die verantwoordelijkheid is opgenomen in opeenvolgende bestuursafspraken van Rijk en de provincie Friesland (BFTK) sinds 2001. Vastgelegd is dat het Rijk bevordert dat Stichting Omrop Fryslân op basis van het Fries als tweede Rijkstaal voldoende middelen heeft om een volledige en veelzijdige programmering te realiseren. Zodoende wordt recht gedaan aan het door het Rijk geratificeerde Europees Handvest voor regionale talen of talen van Minderheden en het Europees Kaderverdrag inzake bescherming van nationale minderheden.

Deze bijzondere verantwoordelijkheid voor dit specifieke aanbod moet gehandhaafd blijven op het niveau van 2014. De bezuinigingstaakstelling bedreigt dit niveau en kan niet in het collectief opgevangen worden zodat de huidige rijksmediabydrage, zowel rechtstreeks als via de NOS, voor dit extra media-aanbod gecontinueerd zou moeten worden. Daarnaast moet deze bijzondere verantwoordelijkheid verankerd worden in de nieuwe Mediawet.





Omrop Fryslân

Omrop Fryslân gaat een samenwerkingsverband aan met de regionale dagbladen van de NDC mediagroep (Leeuwarder Courant en Friesch Dagblad). De redacties gaan samenwerken in de eerstelijns nieuwsvoorziening. Daarnaast worden op reguliere basis grotere journalistiek producties gezamenlijk opgepakt. Iedere maand worden in een gezamenlijke redactiebijeenkomst de thema's voor een crossmediale productie besproken.

Daarnaast gaat de Omrop met de dagbladen een open podium bouwen, waarop ook andere aanbieders dan de traditionele mediapartijen journalistieke en informatieve content over de regio kunnen publiceren. De samenwerking wordt gezocht met kennisinstellingen op zowel HBO- als MBO-niveau in de provincie, archieven, spraakmakende bloggers, maar bijvoorbeeld ook maatschappelijke of culturele instellingen, zoals de organisatie van Leeuwarden Fryslân Culturele Hoofdstad 2018.

Leeuwarden is in 2018 Culturele Hoofdstad van Europa. Als Friese Media volgen wij het proces daar naar toe op de voet. In het kader daarvan hebben wij in 2014 het project 7 Stêden/7 Steden bedacht. Tussen nu en 2018 zijn er nog 7 andere steden in Europa die Culturele Hoofdstad worden (2 per jaar). Zeven verschillende teams bestaande uit een verslaggever van de Leeuwarder Courant, een programmamaker van Omrop Fryslân én een young professional (een kok, een muzikant, een internet wizzkid, etc) zijn elk naar zo'n stad afgereisd en hebben samengewerkt met lokale media en cameraploegen. Dit heeft meerdere artikelen in de Leeuwarder Courant opgeleverd een aantal reportages op TV, 7 documentaires en een gezamenlijk website: www.7steden.nl.

1.6 Berichtgeving bij calamiteiten

Een andere relevante kwestie in dit kader is de rol van de publieke regionale omroep als calamiteitenzender. De publieke regionale omroep kiest ervoor om zowel voor radio als televisie als online die functie op te pakken. Alhoewel formeel alleen regionale radio de calamiteitenzender is, verwacht het publiek bij calamiteiten via alle platformen adequate berichtgeving van zijn regionale omroep. Ook de staatssecretaris van OCW erkent in zijn brief van 13 oktober 2014 de waarde van een goede nieuwsvoorziening door de regionale omroep bij rampen, net zoals de minister van Veiligheid en Justitie nog de formele status van de regionale radiozenders bij calamiteiten benadrukte in zijn brief van 10 februari 2015 naar aanleiding van de verstoring van het achtuurjournaal.

In de praktijk heeft een regionale omroep vaker te maken met incidenten dan dat er sprake is van de formele calamiteitenstatus. In alle gevallen moet de regionale omroep de bevolking goed en adequaat informeren. Een optimale samenwerking tussen veiligheidsregio, bevoegd gezag en omroep helpt daarbij. Goede berichtgeving, binnen de journalistieke onafhankelijkheid, is een gedeeld belang voor omroep, veiligheidsregio, bevoegd gezag en publiek; goede onderlinge relaties en afspraken over verwachtingen bij de inzet van de regionale omroep als calamiteitenzender horen daarbij.

De eerste stap is een regelmatig contact, dat desgewenst geformaliseerd kan worden. De regionale omroepen nemen hun verantwoordelijkheid door zich goed voor te bereiden op incidenten, calamiteiten en rampen. Daarbij hoort een goede bereikbaarheid, die omroepen intern op orde zullen hebben. Daarbij hoort ook een technische infrastructuur voor radio, televisie en internet voor een 24/7 berichtgeving, voor back up systeem en mogelijk bereikbaarheid van de zenders op afstand. De calamiteitenstatus van radio dient in ieder geval gegarandeerd te zijn. Online berichtgeving bij calamiteiten krijgt de hoogste prioriteit en televisie volgt als dat relevant is en haalbaar.

1.7

De private en publieke journalistieke krachten in de regio worden waar mogelijk gebundeld, bijvoorbeeld via regionale mediacentra

De Raad voor Cultuur spreekt van een zorgwekkende mediasituatie in de regio. Door oplagedalingen bij dagbladen en bezuinigingen bij regionale omroepen wordt de situatie in de regio steeds slechter. De regionale omroep deelt die zorg. De aanpak om de journalistieke krachten in de regio te bundelen, bijvoorbeeld via het voorgestelde coöperatiemodel, kan dan ook op steun rekenen. Het sluit nauw aan bij de initiatieven die verschillende regionale omroepen al hebben genomen om verdere verschraving van de regionale journalistiek een halt toe te roepen. Vanuit zijn publieke functie voelt de regionale omroep de verantwoordelijkheid om een spilfunctie te vervullen bij het tot stand brengen en verder uitbouwen van samenwerkingsverbanden met dagbladen en lokale omroepen. Het voorstel van de Raad voor Cultuur om ook niet-media organisaties (maatschappelijke instellingen, bibliotheken, etc.) bij de samenwerking te betrekken past zeer goed bij de verbindende en culturele functie die de regionale omroep ook heeft en graag verder wil uitbreiden.

1.8

De samenwerking binnen het publieke bestel met de landelijke en lokale omroepen wordt voortgezet en uitgebouwd

Samenwerking met de partners in het publieke domein is een vanzelfsprekendheid. Daar waar publieke lagen elkaar inhoudelijk kunnen verrijken of waar efficiency in productie of techniek te halen is doen we dat. De regionale omroep is in dat bestel de leverancier van het regionale (gerelateerde) nieuws. De samenwerking met de NOS hebben we prioriteit gegeven omdat zowel de regionale omroepen als de NOS specifieke wettelijke taken hebben op het terrein van de nieuws- en informatievoorziening en de ambitie hebben de publieke nieuwsvoorziening in Nederland zo stevig mogelijk neer te zetten. Maar waar mogelijk worden samenwerkingen, collectief en individueel, tussen de regionale omroepen en landelijke omroepen aangegaan als dat voor beiden een duidelijke meerwaarde heeft.

NOS

In de samenwerking tussen de regio en de landelijke omroep heeft Bureau Regio zich inmiddels onmisbaar gemaakt. Sinds deze 'vooruitgeschoven post van de regio' in februari 2014 een plek midden op de nieuwsvloer van de NOS heeft gekregen is er sprake van een revolutionaire groei van de uitwisselingen, heeft meer regionaal aanbod een landelijk podium gekregen, en andersom.

Waar in heel 2012 zo'n 50 items vanuit de regio door de NOS werden overgenomen en er 20 vanuit Hilversum naar de regio gingen, werd in 2014 niet minder dan 950 keer uitgewisseld (waarvan ruim 700 items vanuit de regio door 'landelijk' werden overgenomen).

Je kunt geen dag naar een van de landelijke Journaals kijken of luisteren of er komt ook regionaal nieuws voorbij. Aansprekende voorbeelden zijn talrijk: RTV Noord en de NOS bundelden hun kennis en journalistieke kracht rond de hele gaswinnings- en aardbevingsproblematiek; bij de berichtgeving rond de ramp met de MH17 is bijna 100 maal materiaal als onder andere gesprekken met nabestaanden uitgewisseld; de gemeenteraadsverkiezingen 2014 werden tot en met in de verkiezingsnacht samen gevolgd via onder andere een interactieve digitale verkiezingskaart van Nederland; en de verkiezingen voor Provinciale Staten is een ander voorbeeld van geslaagde samenwerking. De regionale omroepen rolden hun informatie, toegespitst op de eigen regio, via hun eigen kanalen uit. De NOS bundelde deze informatie op de eigen website op speciale pagina's per provincie, waarbij de samenwerking werd benadrukt en werd de informatie gebruikt als basis voor een aantal landelijke debatten op radio en televisie.

Ook op het gebied van research vinden de NOS en de regio elkaar. Iedere twee maanden komen researchers, hoofden nieuws en redacteuren (in wisselende samenstelling) bij elkaar van zowel de 13 regionale omroepen als van de NOS. Samen bepalen we hoe we de kennis van de regio, de toegang van de NOS tot landelijke gezagsdragers én elkaars kanalen kunnen gebruiken voor agendabepalende journalistieke producties. Verhalen zijn gemaakt over de gevolgen van het asielbeleid voor de markt van sociale huurwoningen, onveiligheid van provinciale wegen en

de problematiek rond de plaatsing van windmolens. Zes andere onderzoeken (onder meer over de gevolgen van de veranderingen in de WMO) worden de komende maanden uitgerold.

Naast samenwerking met alle omroepen leidt dit ook tot meer bilaterale projecten; zo trekken Zeeland, Rijnmond en Brabant samen op waar het gaat om de gevaren rond ammoniakvervoer en haakt de NOS aan en dat is ook het geval bij de drugsproductie in Zuid-Nederland, waarbij Limburg, Brabant en de NOS samen een task force hebben ingericht.

Op korte termijn zal op de site van de NOS een aparte pagina voor regionaal nieuws worden ingevoerd. Via Bureau Regio worden hierop de belangrijkste berichten geplaatst zoals die door de 13 regionale redacties worden gemaakt. Nog meer nieuws op een landelijk platform. Deze pagina krijgt ook een signaalfunctie naar het landelijke nieuws: dagelijks zal een aantal regionale nieuwsverhalen zijn weg vinden naar de voorpagina van de NOS-site.

ROOS en NOS hebben de intentie uitgesproken deze en andere (facilitaire) vormen van samenwerking - Omroep Zeeland en de NOS voeren een pilot uit voor het gebruik van iNOS - voort te zetten en waar mogelijk uit te breiden. Voor de zomer van 2015 worden deze intenties in een samenwerkingsconvenant vastgelegd.

NPO

Met de NPO zijn wij in gesprek over hoe één of meer regionale vensters op landelijke zenders geïntroduceerd kunnen worden. Voordat vensterprogrammering start is uitzending van producties van de dertien regionale omroepen op een van de landelijke zenders een mogelijkheid. Regionale vensters zien wij als een belangrijk



Niets duidt er nog op dat de functie die het Mediafonds tot en met 2016 via een oormerking van budget voor de regionale culturele documentaire heeft in leven blijft en het zou te betreuren zijn als de regionale documentaire verdwijnt.



In Utrecht zijn regionale omroep en lokale omroep al sinds 2002 volledig geïntegreerd, wat heeft geleid tot een samenhangend media-aanbod in de provincie voor alle doelgroepen, variërend van de luisteraars naar FunX tot die van de Concertzender. Die inhoud brengt RTV Utrecht bij de consument via radio, televisie, talloze digitale media en narrow casting schermen.

Samenwerkingsverbanden bestaan in Utrecht met het AD/UN, universiteit en hogescholen, schouwburgen en theaters zoals Tivoli-Vredenburg en de Stadsschouwburg Utrecht. In de gemeenten Woerden, Houten, Stichtse Vecht en de Utrechtse Heuvelrug bestaan succesvolle samenwerkingsverbanden met lokale media; in Amersfoort staat zo'n samenwerking in de steigers met inbegrip van de bibliotheek aldaar en de uitgeverij BDU.

middel om regionaal aanbod bij een groter publiek onder de aandacht te brengen. Wij zullen de staatssecretaris van OCV conform zijn vraag voor het zomerreces van 2015 hierover samen met de NPO informeren.

EenVandaag

De samenwerking van de regionale omroepen met EenVandaag is de afgelopen jaren zorgvuldig opgebouwd. EenVandaag stelt de resultaten van het panelonderzoek geregionaliseerd beschikbaar aan de regionale omroepen, regionale omroepen kunnen ook zelf voorstellen doen voor onderzoek en er is in de afgelopen jaren een uitwisselingsprogramma geweest voor redactiemedewerkers. De samenwerking resulteert in een gezamenlijk journalistiek onderzoek en zorgt ervoor dat regionale onderwerpen ook landelijk op de agenda geplaatst worden. Voorbeelden zijn het onderzoek naar de opinies in de provincies in de aanloop naar statenverkiezingen, reportages samen met RTV Rijnmond over het ontduiken van afspraken over CO-2 opvang door nieuwe kolencentrales op de Maasvlakte of het onderzoek naar het onderhoud van de tunnels in Noord-Holland samen met RTV NH.

Omroep MAX

Een andere belangrijke partner is Omroep Max. Individueel werden tussen Omroep MAX en regionale omroepen al producties verzorgd. Gedurende het programmaseizoen 2014-2015 werkt ook het actualiteitenprogramma Hallo Nederland, gebaseerd op het nieuws vanuit de regio, via Bureau Regio indringend samen met de regionale omroepen en een vervolg ervan ligt voor de hand. Dagelijks worden twee tot drie items vanuit de regio in dit programma opgenomen en bovendien krijgt de redactie inzicht in de gebeurtenissen in de regio, die ze vervolgens met een eigen

insteek vorm kunnen geven. Ons belang is dat op deze manier regionaal materiaal een nieuw bereik vindt bij honderdduizenden kijkers buiten de eigen regio.

Lokale omroepen

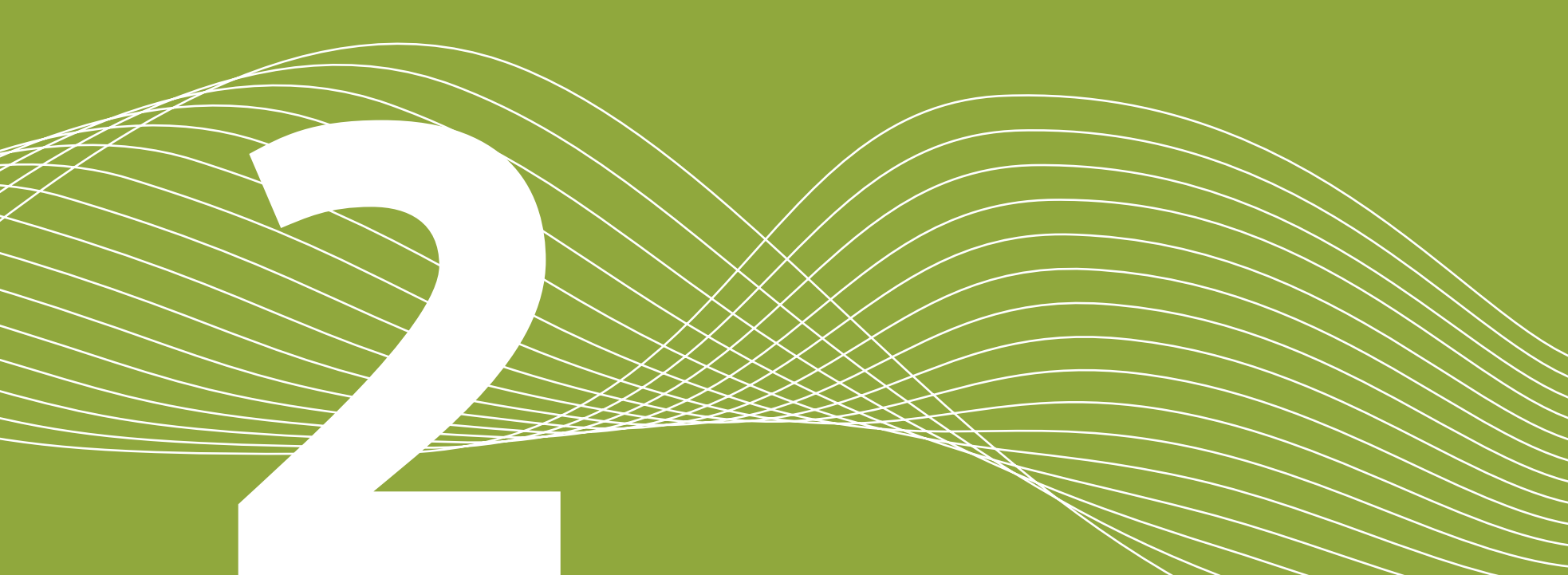
Ook de lokale omroepen zijn belangrijke samenwerkingspartners voor de regionale omroep. Zij kunnen door hun schaalgrootte een verdere verfijning van de journalistiek opleveren. Van belang is dat de lokale omroepen verder professionaliseren en berichtgeving vanuit de diepste haarvaten van de samenleving blijven nastreven. De initiatieven van de sector daartoe zijn bemoedigend maar bij de opschaling van de lokale omroepen mag de echte lokaliteit niet uit het oog worden verloren. Veel regionale en lokale omroepen werken al samen. Drie grote lokale omroepen zijn zelfs al onder hetzelfde dak en leiding van de regionale omroep samengebracht. Dat heeft geleid tot grote besparingen en professionalisering. Met het collectief van de lokale omroepen zal net als met de NOS een samenwerkingsconvenant worden gesloten. Gezien de diversiteit en ontwikkelingen bij de lokale omroepen worden samenwerkingsafspraken 'op maat' nagestreefd. Zo verbindt de regionale omroep het lokale met het nationale.

1.9 Het Mediafonds

Regionale omroepen maken prachtige documentaires over regionale verhalen. De documentaires zijn zeer onderscheidend, tonen de regionale cultuur, kennen een grote spreiding en dragen bij aan de culturele productie en talentontwikkeling in heel Nederland. Het zijn verhalen die leven in een regio en waar mensen zich mee verbonden voelen. Dan gaat het bijvoorbeeld om het internationaal gelauwerde portret van de Limburgse tamboer maitre van Surinaamse afkomst, over het portret over de zalig verklaarde priester Peerke Donders, het nationaal en internationaal bekroonde document over de emancipatie van een vrouw in Staphorst, de verhalen over de metro in Rotterdam, over Wim Ruska, Rutger Kopland, de meeuw die uit de lucht geschoten werd door de keeper van Feyenoord in het Sparta stadion, de langste dijk van Friesland, Textielbeat uit Twente, het geloof in Flevoland. Om maar een paar voorbeelden te noemen. Het zijn documentaires die met landelijke uitzending kijkers laten kennismaken met de verschillende deelculturen in ons land en die kennis van en verbonden met Nederland kunnen vergroten. Samen met NPO Doc heeft ROOS de serie RegioDoc opgezet, zodat regionale documentaires een vast slot hebben op dit themakanaal.

De verhalen worden op verschillende manieren verteld, als zuivere documentaire, maar ook als tussenvormen tussen drama en documentaire. Er is potentie voor een uitbreiding van het genre, bijvoorbeeld door regionale documentaires te maken van de grote journalistieke verhalen in de regio.

Het genre wordt bedreigd doordat het Mediafonds opgeheven wordt en de functie ondergebracht wordt bij de NPO. Daarover staat in de brief van 6 december 2013 over de uitwerking van het Regeerakkoord dat de NPO moet zorgen voor een goede inbedding van de taken van functies die het Mediafonds vervult bij het stimuleren en financieren van bij uitstek publieke culturele mediaproducties bij de landelijke en regionale omroep. De Raad voor Cultuur schrijft in De tijd staat open dat de productie en uitzending van de regiocumentaires moet worden bevorderd en worden gecontinueerd. Niets duidt er nog op dat de functie die het Mediafonds tot en met 2016 via een oormerking van budget voor de regionale culturele documentaire heeft in leven blijft en het zou te betreuren zijn als de regionale documentaire verdwijnt. Ook na de kortingen per 2017 willen wij eenzelfde budget blijven investeren in dit belangrijke genre. Daartegenover zien wij graag behoud van een specifiek budget voor regionale omroepen om regionale documentaires te maken en uit te zenden, die ingeval van landelijke medefinanciering natuurlijk ook beschikbaar zijn voor landelijke uitzending.

A large white number '2' is positioned on the left side of the image. The background is a solid green color. Overlaid on the green background are numerous thin, white, wavy lines that flow from the left towards the right, creating a sense of movement and depth. The lines are more densely packed on the left and spread out towards the right.

2

Een slagvaardige
georganiseerde en
effectief opererende
regionale omroep

In dit hoofdstuk beschrijven wij hoe we een slagvaardige en effectief opererende regionale omroep willen organiseren. Slagvaardig in zijn bestuur, om zo de uitdagingen het hoofd te kunnen bieden; om het enig aanspreekpunt te zijn voor onze stakeholders in het mediaveld, toeleveranciers, overheden en toezichthouders.

De organisatie die we kiezen is optimaal toegesneden op het realiseren van onze missie en visie. Het eindresultaat is niet slechts een bedrijf dat € 17 mln goedkoper is, maar dat onze doelgroep onmisbaar acht, aantrekkelijk is voor samenwerkingspartners, uitstraling geniet, voor adverteerders een ideaal communicatieplatform is en waar iedereen graag voor wil werken. We realiseren niet alleen een compactere maar ook een slagvaardiger sector. Het bestuur stimuleert effectieve, doordachte en snelle besluitvorming. En de organisatiestructuur is zo efficiënt mogelijk ingericht om de financiële ruimte voor de contentproductie te maximaliseren.

2.1 Concessie en landelijk bestuur

In zijn brief over de toekomst van de publieke omroep verwijst staatssecretaris Dekker naar “een gezamenlijke concessieperiode”. Via een concessie aan ROOS kan de publieke mediaopdracht op regionaal niveau in één keer voor alle omroepen gerealiseerd worden. Zo ontstaat één aanspreekpunt en één begrotings- en verantwoordingscyclus voor de gezamenlijke regionale omroepen, conform de wens van Kabinet. Daarmee komt een einde aan dertien aanvragen voor een vijfjaarlijkse aanwijzing met bijbehorende beoordeling en toekenning, dertien jaarlijkse budgetaanvragen, toekenningen en verantwoordingen.

Bij zo'n concessie hoort vanzelfsprekend een slagvaardig bestuur dat zorgdraagt voor de aanvraag, uitvoering en verantwoording. De regionale concessie geven wij vorm via een concessiehouder: ROOS, met als deelnemers in de concessie de regionale omroepen. ROOS draagt als concessiehouder de eindverantwoordelijkheid voor de concessie, de omroepen zijn als deelnemer in de concessie medeverantwoordelijk voor de inhoudelijke uitvoering.

In dit model ziet de beleidscyclus er op hoofdlijnen als volgt uit: ROOS stelt een concessiebeleidsplan op voor uitvoering van de regionale media-opdracht en vraagt vervolgens de concessie aan bij de minister van OCW. Dit concessiebeleidsplan zet in algemene termen het regionale sectorbrede beleid uit. Na toekenning van de concessie door de minister worden via de jaarlijkse meerjarenbegrotingen de plannen uit het concessiebeleidsplan



Een sterke samenwerking is er tussen RTV NH en de grootste lokale omroep AT5. Onder een dak en vanuit een leiding bedienen beide merken het publiek zo optimaal en efficiënt als maar kan.

Het NH Nieuwsnetwerk is een samenwerkingsverband tussen RTV NH en inmiddels 27 lokale omroepen in Noord-Holland. Het is gewoon alles delen wat je hebt: de lokale omroepen brengen veel lokale kennis en content in, RTV NH voorziet in ambachtelijke kennis faciliteiten en voorzieningen.

Een soortgelijke uitwisseling hebben we ook met de weekkranten van Rodi Media (huis-aan-huisbladen), waarvan de 30 journalisten content met ons delen (onder bronvermelding uiteraard).

zowel cijfermatig als strategisch geconcretiseerd, waarbij deze het meest concreet zijn voor het volgende jaar en een doorkijk geven naar vier daaropvolgende jaren. Vervolgens vindt uitvoering plaats door de deelnemers in de concessie zelf en legt de concessiehouder verantwoording af namens de deelnemers. Afspraken over prestaties en vormen van visitatie kan ROOS in een keer voor de gehele sector vormgeven. Vanzelfsprekend voldoet de nieuwe regionale omroep aan alle eisen van good governance.

Wij kiezen er voor om de verantwoordelijkheid voor de concessie en de uitvoering ervan bij dezelfde bestuurders neer te leggen waardoor draagvlak voor besluiten is ingebouwd. Daarmee volgen we ook het advies van de Raad voor Cultuur om de regionale mediavoorziening vanuit een zelfstandig en door regionale partijen benoemd bestuur te laten plaatsvinden. Daarbij hoort een onafhankelijk toezicht op beleid en uitvoering. Samen met een wettelijke taakopdracht aan het bestuur van ROOS sluiten zo beleid en uitvoering naadloos op elkaar aan. Draagvlak voor de uitvoering is dus gegarandeerd, besluiten worden daadwerkelijk uitgevoerd: iets waar de concessiehouder immers op moet kunnen rekenen. Die zal er per slot van rekening door de minister van OCW op aangesproken worden als de concessie niet naar behoren wordt geoperationaliseerd, ook al ligt de directe uitvoering niet bij de concessiehouder zelf.

2.2 Stichting Regionale Omroep Overleg en Samenwerking (ROOS) als concessiehouder

ROOS zal in de toekomst bestaan uit een bestuur en een raad van toezicht. De raad van toezicht is - anders dan nu - een onafhankelijke raad van toezicht die naar analogie van de NPO benoemd zal worden door de minister van OCW. Ons voorstel is dat de huidige raad van toezicht van ROOS en de staatssecretaris van OCW een kwartiermaker benoemen om te komen tot een voorloper voor een nieuw te vormen raad van toezicht. Het lijkt namelijk wenselijk dat een nieuwe raad van toezicht als voorloopcommissie eerder van start gaat om voorbereidende werkzaamheden te doen, zoals de voorbereidingen voor een nieuw ROOS-bestuur. Voor leden van de nieuwe raad van toezicht zal een profielschets worden opgesteld waarin regiogevoel en -binding een belangrijk vereiste is, net als spreiding over de regio's. Wettelijk moet de onafhankelijkheid van de raad van toezicht gewaarborgd zijn, onder meer doordat leden van de raad van toezicht van ROOS geen functies hebben bij organen van de regionale omroepen. De nieuwe raad van toezicht benoemt en ontslaat de leden van het bestuur.

Het bestuur van ROOS wordt teruggebracht van veertien naar zes leden: vijf leden fulltime en een lid part-time als voorzitter. Gezamenlijk is het bestuur verantwoordelijk voor de algehele strategie en het beleid van de sector regionale omroep. Dat is de eerste kerntaak van een bestuurder. Daarbinnen krijgt ieder individueel bestuurslid de verantwoordelijkheid voor één

**Landelijke Raad van Toezicht
Concessiehouder**

Landelijk bestuur concessiehouder:

5 portefeuillehouders en
1 parttime voorzitter met
bestuursondersteuning

Portefeuilles:

- Techniek
- Innovatie
- Personeel & Organisatie
- Finance & Control
- Sales & Marketing

RvT

GO:

Directeur-
portefeuillehouder

Stichtingen:

Gelderland
Overijssel

RvT

FUN:

Directeur-
portefeuillehouder

Stichtingen:

Flevoland
Utrecht
Noord-Holland

RvT

ZUID-WEST:

Directeur-
portefeuillehouder

Stichtingen:

West
Rijnmond

RvT

NOORD:

Directeur-
portefeuillehouder

Stichtingen:

Friesland
Noord
Drenthe

RvT

ZUID:

Directeur-
portefeuillehouder

Stichtingen:

Brabant
Limburg
Zeeland

Per stichting:

Hoofredactie

Beleidscommissie
Media aanbod

Per stichting:

Hoofredactie

Beleidscommissie
Media aanbod

Per stichting:

Hoofredactie

Beleidscommissie
Media aanbod

Per stichting:

Hoofredactie

Beleidscommissie
Media aanbod

Per stichting:

Hoofredactie

Beleidscommissie
Media aanbod

Hoofdlijnen ROOS als concessiehouder:

- ▶ De rechtsvorm van de concessiehouder is een stichting met een wettelijke basis als samenwerkingsorgaan voor de uitvoering van de publieke media-opdracht op regionaal niveau.
- ▶ Doel van de stichting is de taken uit te voeren die de Mediawet opdraagt. Die zullen er onder meer uit bestaan dat samenwerking tussen deelnemers wordt bevorderd, deelnemers op basis van door de minister beschikbaar gestelde gelden zullen worden bekostigd en dat deze gelden doelmatig worden ingezet.
- ▶ De concessiehouder heeft als wettelijke organen een bestuur en een raad van toezicht. Daarnaast zal ROOS, om zijn taken in de praktijk te kunnen uitvoeren, over een bestuursbureau moeten beschikken;
- ▶ Wettelijke taken van ROOS:
 - ♦ alle verantwoordelijkheden die een concessie met zich meebrengt;
 - ♦ aanvraag concessie voor de periode 2017 t/m 2026;
 - ♦ bij toekenning concessie: zorgdragen voor alle taken die een concessie met zich meebrengt;
 - ♦ jaarlijkse aanvraag Meerjarenbeleidsplan, waarover het Commissariaat voor de Media adviseert aan de minister die via ROOS de regionale omroepen zal bekostigen;
 - ♦ beleidskaders scheppen voor strategie, techniek, innovatie, personeel en organisatie, finance en control, sales en marketing.
- ▶ Niet wettelijke taken van ROOS:
 - ♦ bestuurlijke ondersteuning;
 - ♦ representatie bij stakeholders;
 - ♦ alle andere taken en projecten waartoe het bestuur besluit (EU-aanbestedingen, etc).

van de portefeuilles techniek, innovatie, personeel en organisatie, finance en control, sales en marketing. Die taken worden omroepoverstijgend georganiseerd. Ook worden deze vijf bestuursleden van ROOS bestuurder van de geclusterde regionale omroepen (zie hoofdstuk 3). Dat is de tweede kerntaak van een bestuurder van ROOS. Daarin geven de bestuurders uitvoering aan het landelijke beleid in de clusters van omroepen en zijn ze verantwoordelijk voor de operationalisering van de bedrijfstechnische aanpassingen die als gevolg van de efficiencytaakstelling doorgevoerd moeten worden. Ook voor bestuursleden van ROOS zal een profielschets worden opgesteld waar vanzelfsprekend naast bestuurlijke kwaliteiten binding met de regio en affiniteit met het medialandschap vereisten zijn.

Deze bestuursstructuur zien wij als uiterst slagvaardig zonder daarbij de binding met de regio te verliezen. Zij leidt tot één beleid voor de hele sector, waarover op één plek wordt besloten; één beleid als het gaat om de algemene strategie, personeelszaken, sales, marketing, techniek, overige faciliteiten en innovatie. Bestuursbesluiten op al deze terreinen zijn bindend voor alle omroepen. Deze portefeuilleverantwoordelijkheid op landelijk niveau zorgt voor versterking van de landelijke slagkracht, visie en samenwerking. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur moeten natuurlijk goed worden verankerd. Dat gebeurt door het bestuur de benodigde wettelijke verantwoordelijkheden te geven en door aanpassing van de statuten van ROOS en de omroepstichtingen.



Gezamenlijk is het bestuur verantwoordelijk voor de algehele strategie en het beleid van de sector regionale omroep. Dat is de eerste kerntaak van een bestuurder.



Weg naar de Bevrijding is een uniek project rondom de 70e herdenking van Market Garden. Een samenwerking tussen de Wegener kranten in het zuiden van het land, Omroep Gelderland en Omroep Brabant. Multimedialiteit in optima forma: met televisieprogramma's, bijlagen bij kranten, een unieke website, volop gebruik van social media, items op radio, artikelen in de krant, agenda's in de weekbladen, etc. Het resultaat een enorm bereik en een samenwerking die voor herhaling vatbaar is.

2.3

De regionale publieke media-instellingen als deelnemers in de concessie

De regionale omroepen voeren de in de Mediawet geformuleerde regionale media-opdracht uit, zoals die binnen ROOS-bestuur is geformuleerd op basis van de concessie. Dertien autonome redacties die in principe worden geleid door dertien hoofdredacties moeten de in hoofdstuk 1 opgenomen regionale programmatische en journalistieke kerntaken uitvoeren. De huidige regionale omroepstichtingen blijven juridisch bestaan maar zullen hun bestuur anders, doelmatig en efficiënt, inrichten. De clustering van omroepen leidt ertoe dat de sector teruggaat van dertien zelfstandige en autonome besturen en toezichthoudende organen naar vijf die beleidsvolgend zijn. De bestuurders van de clusters zijn dezelfde vijf personen die samen met een voorzitter het bestuur van ROOS vormen. Deze omvang van vijf is gekozen om het beste van twee werelden te bereiken én te behouden. Onze overtuiging is dat deze organisatiegrootte nog leidt tot een stuurbare omvang waarbinnen de verantwoordelijkheden bij één persoon gelegd kunnen worden zonder de binding met de regio te verliezen. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op het belang van de clusters voor de te behalen efficiency.

Binnen een systeem van concessie is de huidige aanwijzings-procedure door het Commissariaat achterhaald en worden de huidige regionale omroepen taakorganisaties, net als NOS en de NTR bij de landelijke omroep. Dit vanwege hun specifieke,

in hoofdstuk 1 omschreven, taak die onlosmakelijk is verbonden aan de regio van waaruit deze omroepen opereren. In de Mediawet wordt een duidelijke taakomschrijving voor de regionale omroep opgenomen: een die overigens niet hoeft af te wijken van de huidige. Waar een individuele omroep nu nog een eigen geheel autonoom bestuur en toezichthoudend orgaan heeft, is er straks per cluster van taakorganisaties nog maar sprake van één uitvoerend bestuur en één toezichthoudend orgaan.

Dat geven we vorm via een nieuwe interregionale stichting. Een interregionale stichting is enig bestuurslid van de taakorganisaties die tot dat cluster behoren. De afzonderlijke raden van toezicht van de huidige omroepstichtingen komen te vervallen. Een vereenvoudiging van de bestuursstructuur dus zonder dat de bestaande omroepstichtingen behoeven te worden opgeheven waardoor arbeidsverhoudingen, fiscale structuren en BTW-rulings, (samenwerkings)overeenkomsten en tal van andere vanuit het verleden ontstane specifieke situaties bij een regionale omroep in tact kunnen blijven en waardoor veel onderzoeks- en andere kosten worden bespaard. De interregionale stichting vervangt het formele bestuur en toezicht van twee of drie individuele omroepstichtingen waardoor die dus teruggaan van dertien naar vijf.

Deze omroepstichtingen volgen, via het bestuur per cluster, het landelijk algemene beleid waardoor de activiteiten vooral uitvoerend van aard zijn. Via een hoofdredactie is de individuele omroepstichting inhoudelijk verantwoordelijk, als deelnemer in de concessie voor het regionale media-aanbod. Zo'n omroepstichting heeft daarbij een grote programmatische autonomie om in de behoeften van de specifieke regio te voorzien. Ook wordt zo de verankering met de regio geregeld, verbindingen gelegd en samenwerkingsverbanden aangegaan. Bovendien worden aan de omroepstichtingen de Beleidscommissies Media-aanbod







Omroep Zeeland heeft in een unieke samenwerking met de studenten en docenten van de opleiding 'Social Work' van de HZ University of Applied Science in Vlissingen de programmaserie 'Over leven' gemaakt. Ook andere instanties als Slachtofferhulp, Mee Zeeland, Bureau Jeugdzorg en Emergis waren nauw betrokken bij de totstandkoming van deze serie over mensen in Zeeland die vanuit verschillende invalshoeken een beroep hebben gedaan op psycho-sociale hulpverlening.

Omroep Zeeland, het regionale dagblad de Provinciale Zeeuwse Courant PZC en het Bevrijdingsmuseum Zeeland bundelden de krachten voor een interactief platform over de vergeten 'Slag om de Schelde' in het najaar van 1944. Al het beschikbare audio- en videomateriaal en dagboekfragmenten over deze grootschalige militaire operatie werd ontsloten via een gezamenlijke website (www.deslagomdeschelde.nl) en aangevuld met verhalen van ooggetuigen en nieuwe reportages over de 70-jarige herdenking.

Al enkele jaren organiseert Omroep Zeeland samen met de PZC en kennisinstituut ZB/Scoop verkiezingsdebatten en gezamenlijke berichtgeving in aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen, de verkiezingen voor Provinciale Staten en de Tweede Kamerverkiezingen. Door de samenwerking wordt kennis en ervaring gebundeld en is de informatievoorziening naar de Zeeuwen optimaal.

opgehangen, de voormalige PBO's, zoals beschreven in paragraaf 1.4.

Deze voorgestelde bestuursstructuur, zowel op landelijk als op clusterniveau, vraagt in Limburg nog om bijzondere aandacht vanwege de publiek-private constructie van de regionale omroep L1. Stichting Omroep Limburg en L1 ondersteunen de bedoelde bestuursstructuur maar ook de algemene vergadering van aandeelhouders van de twee BV's van L1 moet hiermee instemmen.

De interregionale raad van toezicht is er een van beperkte omvang. Elke Interregionale Stichting krijgt twee onafhankelijke leden in de raad van toezicht. Daarnaast zijn er nog evenzoveel leden als er omroepstichtingen zijn die door de Interregionale stichting bestuurd worden. Een dergelijk lid komt uit het gebied waar de omroepstichting zich op richt. Eén onafhankelijk lid wordt benoemd op basis van een verzwaard voordrachtsrecht van de ondernemingsraden. Het tweede onafhankelijke lid, de voorzitter, wordt door alle andere leden gekozen. De omroepstichtingen hebben geen invloed op de wijze van benoeming, schorsing of ontslag van de leden. Dat resulteert in raden van toezicht van de Interregionale Stichtingen bestaande uit - in totaal - vier respectievelijk vijf leden. Behalve de onafhankelijke leden hebben de leden het bijzonder vertrouwen van de verzorgingsgebieden van de individuele omroepstichtingen.

Bij de verdeling van de bevoegdheden tussen de raden van toezicht van respectievelijk ROOS en de Interregionale Stichtingen zal moeten worden geregeld dat elke raad van toezicht in staat is om zijn toezichhoudende taken uit te oefenen en daarvoor verantwoordelijkheid te kunnen nemen, zonder overlap van

bevoegdheden. De raad van toezicht van ROOS oefent het toezicht op ROOS uit en daarmee op de concessiehouder. De raad van toezicht van een Interregionale Stichting houdt toezicht op de uitvoering van het beleid dat ROOS centraal heeft vastgesteld met oog voor het belang van de omroepstichtingen binnen het cluster, is daarom medebeslisser bij de benoeming en het ontslag van de hoofdredactie en ingeval er een conflict zou zijn tussen een omroep en de Beleidscommissies Media-aanbod. In de uitvoering kan er natuurlijk sprake zijn van specifiek regionaal beleid, zoals samenwerkingsverbanden met andere mediapartijen binnen de regio. Een interregionale raad van toezicht houdt er ook toezicht op dat dit soort samenwerkingen, ter versterking van de publieke taak, mogelijk zijn en blijven.

Hoofdpijnen regionale omroepen als deelnemer in de concessie:

- ▶ Een toekomstige regionale omroep is een stichting en heeft de taak om voor zijn specifieke verzorgingsgebied de regionale mediaopdracht uit te voeren onder de eindverantwoordelijkheid van de concessiehouder;
- ▶ De dertien stichtingen worden, naar analogie van de NOS en de NTR bij de landelijke omroep, als taakorganisaties in de Mediawet opgenomen;
- ▶ De taakorganisaties hebben formeel juridisch een bestuur en een raad van toezicht. Door oprichting van een interregionale stichting wordt het bestuur van de omroepstichtingen in een cluster bij deze interregionale stichting gelegd die een bestuurder kent. Toezicht vindt per cluster plaats door één raad van toezicht. Per stichting is er in principe een hoofdredactie die verantwoordelijk is voor het regionale media-aanbod;
- ▶ De omroepstichtingen werken samen met de andere regionale omroepstichtingen die voor de andere verzorgingsgebieden de publieke regionale media-opdracht uitvoeren;
- ▶ Zij besteden hun middelen doelmatig en rechtmatig;
- ▶ Zij werken samen met de landelijke en lokale publieke omroep;
- ▶ Zij bevorderen samenwerking met regionale mediapartijen en/of maatschappelijke en culturele instellingen in de regio in coöperaties of anderszins;
- ▶ Zij hebben voor de specifieke verzorgingsgebieden een statutair vastgelegd orgaan voor de verankering in en met die regio (zie 1.4): een Beleidscommissie Media-aanbod. Deze commissie is van groot belang voor legitimatie en onafhankelijkheid van de omroep.



3

Landelijke samenwerking en clustering
van dertien regionale omroeporganisaties
in vijf gebieden als vereiste voor
te behalen efficiency met een nog
overzienbare schaalgrootte

In ons Toekomstvenster gaan we uit van vijf clusters. Die hebben een span-of-control die efficiënter is dan de huidige dertien omroepen, zonder dat daarbij het 'dichtbijgevoel' verloren gaat. Dit wordt bevestigd door adviesbureau Turner. Ook de Raad voor Cultuur ondersteunt dit advies om de regionale omroepen intensief met elkaar te laten samenwerken in de backoffice. Een volgende stap in de uitwerking van het Toekomstvenster is dat we niet alleen per cluster staf en faciliteiten gezamenlijk oppakken maar dat we dit landelijk doen, daar waar het kan. Via de eerder genoemde portefeuilleverdeling wordt dat vanuit het beleid naar de uitvoering toe gerealiseerd. Het levert op dat in de toekomst processen en systemen bij de regionale omroepen dezelfde zijn. Landelijk beleid, de uitvoer per cluster en de inhoud en identiteit dichtbij in de regio. Hiermee kunnen we de efficiency realiseren die het Rijk ons per 2017 heeft opgelegd. En het stelt ons in staat om volop in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

3.1 Efficiencytaakstelling per cluster

De regionale omroepen in de vijf clusters hebben met organisatieadviesbureau Turner onderzocht welke efficiency te behalen is als tot de meest efficiënte inzet van staf en faciliteiten wordt overgegaan. Die onderzoeken hebben ons geleerd dat een efficiencytaakstelling van € 17 miljoen niet zomaar even te realiseren is zonder de kwaliteit van het media-aanbod aan te tasten. De inzet om het programmatische niveau te handhaven, liefst te versterken zelfs, betekent dat de regionale omroepen vergaand moeten veranderen. De onderzoeken hebben verschillende varianten opgeleverd waarbinnen de gevraagde besparingen opgebracht kunnen worden. Op basis daarvan is onderling de bijdrage die ieder cluster gaat leveren aan de totale taakstelling afgesproken (zie tabel op pagina 57).

Deze verdeling van de taakstelling houdt rekening met die regionale omroepen die tot nu toe het kleinste budget hebben of via provinciale bezuinigingen al op hun budget zijn gekort. Het overblijvende budget per cluster wordt, zo spraken we af, zo aangewend dat voldaan kan worden aan het uitgangspunt dat er bij iedere regionale omroep sprake is van eenheid in kwaliteit en prestatie. Met andere woorden: het betekent dat iedere regionale omroep voldoende financiële middelen heeft om de gezamenlijk voorgenomen programmatische ambitie te realiseren.

De eerste verantwoordelijkheid hiervoor ligt in de clusters zelf door de efficiencykorting op zodanige wijze te realiseren dat aan

In de zomerweken strijden Groningse dorpen tegen elkaar om de felbegeerde titel Het leukste Dorp van Groningen. Het eerste jaar won Zevenhuizen. Het jaar daarop ging de eer naar Niehove. Door RTV Noord en Dagblad van het Noorden werd daar multimediaal verslag van gedaan.

Momenteel vindt er onderzoek plaats naar online samenwerking tussen Dagblad van het Noorden en RTV Noord. Eén gezamenlijke nieuwssite over de provincie Groningen is hierbij het doel.

OOG Radio en TV (de lokale omroep van de stad Groningen) wordt regelmatig op technisch gebied geholpen en bijgestaan door de kennis en kunde van de mensen van RTV Noord.

dit uitgangspunt van kwaliteit en prestatie wordt voldaan. Het bestuur en de raad van toezicht hebben per cluster de opdracht om dit uitgangspunt voor iedere individuele omroep waar te maken en te bewaken. Om ook echt invulling te kunnen geven aan de uitgesproken programmatische ambitie en om de taakstelling de komende jaren goed in de clusters te kunnen verwerken zal de budgetverdeling, afhankelijk van de kosten die met de inrichting van gezamenlijke Shared Service Centra zijn gemoeid, gedurende de eerste concessieperiode (die tot en met 2021) ongewijzigd zijn.

Cluster Noord	
Omrop Fryslân, RTV Noord en RTV Drenthe	€ 3.358.000,-
Cluster GO	
RTV Oost en Omroep Gelderland	€ 3.225.000,-
Cluster FUN	
Omroep Flevoland, RTV Utrecht en RTV NH	€ 3.781.000,-
Cluster Zuid-West	
Omroep West en RTV Rijnmond	€ 2.350.000,-
Cluster Zuid	
Omroep Zeeland, Omroep Brabant en L1:	€ 4.286.000,-
	€ 17.000.000,-

3.2 Landelijke samenwerking en clustervorming als vertrekpunt voor integrale business case en realisatie efficiencykorting

In het vervolgonderzoek met organisatieadviesbureau Turner hebben we diepgaand onderzocht wat een plausibele oplossing voor het realiseren van de taakstelling via clustervorming en landelijke samenwerking is. Het heeft de benodigde organisatorische en financiële onderbouwing opgeleverd hoe de taakstelling van € 17 miljoen via efficiency kan worden opgebracht.

Landelijke samenwerking in combinatie met clustervorming maakt behalen taakstelling zonder afbreuk aan de kwaliteit van het media-aanbod mogelijk, en biedt afhankelijk van keuze aanvullend besparingspotentieel voor versterking regionale journalistiek.

De totale taakstelling wordt gerealiseerd via twee vormen van samenwerking: landelijk gezamenlijk en in de vijf clusters (zie tabel). Het besparingspotentieel door landelijk gezamenlijk samen te werken is met € 11,7 miljoen tot € 13,9 miljoen al fors maar toch onvoldoende. Via diverse samenwerkingsvarianten in de clusters



Als sector willen we een collectieve verantwoordelijkheid nemen voor de gebieden die in toenemende mate moeite zullen hebben een journalistieke infrastructuur in stand te houden.



Uit gesprekken met de uitgevers NDC Mediagroep en Boom Uitgevers in Meppel zijn mooie, journalistieke initiatieven ontstaan. Met Boom en RTV Oost werd een afspraak gemaakt dat de regionale omroepen hun verslaggever(s) voor de regio Meppel huisvesten bij Boom en dat er regelmatig overleg is tussen de betrokken journalisten om kennis, informatie en onderwerpen uit te wisselen.

Met de NDC Mediagroep worden activiteiten ondernomen zoals de jaarlijkse verkiezing van de Drents politicus van het jaar, Het leukste dorp van Drenthe en het programma de Goede Zaak. Het Dagblad van het Noorden heeft een aantal keer live-uitzendingen van RTV Drenthe op hun internetsite via een livestream doorgezet.

RTV Drenthe en de lokale omroep in Emmen maakten een gezamenlijke sportuitzending met live-verslagen van de bekervoetbalduels van FC Emmen en WKE. Met Boom en de lokale omroep RTV Meppel wordt gesproken over programmatische samenwerking met betrekking tot het uitzenden van een economisch programma.

wordt de resterende taakstelling van € 3,1 miljoen tot € 5,3 miljoen via efficiency opgebracht; per cluster zijn daar verschillende efficiencyvarianten voor mogelijk. Al met al wijst het onderzoek naar besparingspotentieel uit dat landelijke samenwerking in combinatie met clustervorming de te behalen taakstelling mogelijk maakt zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het media-aanbod. Daarnaast, weliswaar beperkt en afhankelijk van te maken keuzes, biedt de landelijke samenwerking aanvullend aan de clustervorming nog additioneel besparingspotentieel. Het is echter in zijn geheel geen eenvoudige opgave om € 17 miljoen te besparen. Forse veranderingen in structuur, beleid en uitvoering, en ook de nodige tijd zijn nodig om de taakstelling te realiseren in een sector die al efficiënt met zijn middelen omgaat en al eerder behoorlijk op zijn budget heeft ingeleverd. Ook rekenen we ons niet rijk. Zo zijn potentiële inkomstenbronnen zoals hogere reclameverkoop buiten beschouwing gelaten als bijdrage aan de efficiencytaakstelling.

Die inkomsten moeten eerst maar gerealiseerd worden en worden dan liever aangewend ter ondersteuning van onze programmatische ambities.

Gezamenlijk landelijk besparingspotentieel

Het onderzoek naar de haalbaarheid van de efficiencytaakstelling leert dat de grootste besparingen worden behaald als de backoffice activiteiten in Shared Service Centra worden ondergebracht. Beleidsmatig zijn de gezamenlijke Shared Service Centra een verantwoordelijkheid van het ROOS bestuur waarbij de fysieke uitvoering via de clusters in de regio zo dicht mogelijk bij de werkvloer wordt georganiseerd. De landelijk georganiseerde beleidsterreinen techniek, innovatie, personeel en organisatie, finance en control, en sales en marketing worden op die wijze ondergebracht in Shared Service Centra die voor alle omroepen niet alleen de (beleids)ondersteuning maar ook grotendeels de uitvoering op zich nemen. Dit onder het motto: centraal tenzij

Besparingspotentieel door landelijke samenwerking en clustervorming

Bedragen x € 1.000

Landelijk		Cluster	
Techniek	7.372 - 8.673	Noord	621 - 1.037
Bestuur	1.314 - 1.452	GO	597 - 996
P&O	839 - 1.132	FUN	700 - 1.168
Finance & Control	1.195 - 1.380	Zuid-West	435 - 726
Sales & Marketing	1.028 - 1.217	Zuid	793 - 1.324
11.748 - 13.854		+	3.146 - 5.252 = 17.000

zolang het aan de identiteit van de regionale omroep geen afbreuk doet. Een bestuurslid van ROOS heeft via een bestuursportefeuille de beleids- en uitvoeringsverantwoordelijkheid voor zo'n beleidsterrein. Hij of zij stuurt een manager aan die samen met de bestuurder het beleid voorbereidt, de eindverantwoordelijkheid voor de dagelijkse aansturing van de Shared Service Organisatie heeft en mede zorgdraagt voor de uitvoering bij de verschillende omroepen dan wel clusters. Een organogram van het beleidsterrein Finance en Control is in het kader opgenomen: zoveel als mogelijk worden op één plek financieel administratieve handelingen samengebracht en alleen wat echt nodig of zinvol is vindt nog per cluster of per omroep plaats. Deze inrichting geldt voor alle benoemde beleidsterreinen. Naast het landelijk gezamenlijk potentieel resteert er per cluster een taakstelling. Via welke variant daaraan invulling wordt gegeven wordt per cluster gekozen.

3.3

De Taskforce Techniek ROOS heeft onderzocht hoe harmonisatie en standaardisatie van techniek wordt bereikt

Op grond van eerdere notities waarin wordt vastgesteld dat techniek een belangrijk terrein is waarop besparingen zijn te behalen, is de Taskforce Techniek ingesteld die in twee fasen heeft onderzocht wat het besparingspotentieel is en hoe door standaardisatie en harmonisatie van de hele productieketen efficiënter en slagvaardiger kan worden gewerkt. Centralisatie van zaken is daarbij uitgangspunt. Naast het feit dat harmonisatie en standaardisatie in belangrijke mate bijdraagt aan de bezuinigingstaakstelling van € 17 miljoen, heeft de Taskforce Techniek gewerkt vanuit de visie dat de techniek in de omroepbranche steeds verder verschuift van broadcast technologie naar IP-technologie. Verder heeft de taskforce vastgesteld dat technologie en redactie onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden en dat de technologie om uitzendingen te realiseren steeds goedkoper wordt en makkelijker te bedienen is. De operationele inzet van technici zal verder afnemen omdat de werkzaamheden - mede als gevolg van technologische ontwikkelingen en bezuinigingen - steeds meer worden overgenomen door de redactie. De toegevoegde waarde voor de technische afdelingen verschuift daardoor naar kennismanagement en het verlenen van support aan de redacties.

Het resultaat van harmonisatie en standaardisatie is dat:

- efficiënter wordt gewerkt (o.a. minder maatwerk per regio, minder kosten van onderhoud en beheer, bundeling van inkoop en betere Service Level Agreements),
- meer slagkracht wordt bereikt door gebundelde kennis op een hoger niveau.

Harmonisatie en standaardisatie zijn essentieel om te kunnen innoveren nu het mediagebruik zo versnipperd is, en voor een eenvoudigere uitwisseling van content en shared service. Ook is het een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van vensterprogrammering. De in een snel tempo zich opvolgende innovaties vereisen een landelijke samenwerking van de regionale omroepen om ook op de langere termijn slagvaardig te blijven en aan te kunnen sluiten bij de landelijke publieke omroepen waaronder de NOS.

Vanwege het grote belang ervan voor de productie en distributie van ons media-aanbod heeft de Taskforce Techniek, waaronder twee experts, een diepgaand onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden hoe die harmonisatie en standaardisatie kunnen worden uitgevoerd. De Taskforce Techniek heeft zich niet alleen beperkt tot het efficiënter organiseren van de technische infrastructuur, waaronder systemen, hardware, software maar heeft ook nadrukkelijk gekeken naar het onderhoud en beheer van de technische omgevingen. Het onderzoek geeft daarnaast inzicht in de besparingen rond inkoopvoordelen, efficiëntere organisatie van support en innovatiekracht, ontdebellen van werknemers en vermindert de verborgen kosten.

Het resultaat is een strategisch vergezicht met bouwstenen voor de nieuwe infrastructuur, een overzicht van de zogenaamde quick-wins en geeft inzicht in de huidige en de toekomstige kosten gekoppeld aan een roadmap. De bevindingen en resultaten van de taskforce zijn input geweest voor bureau Turner voor wat betreft het technische deel.



Omroep Flevoland heeft samenwerkingsverbanden met diverse lokale omroepen in Flevoland. Radio Lelystad bijvoorbeeld gaat binnenkort de lokale uitzendingen vanuit het gebouw van Omroep Flevoland verzorgen waarbij gebruik wordt gemaakt van de studioruimte en expertise van Omroep Flevoland.

Omroep Flevoland helpt de lokale omroep 527 in Noordoostpolder momenteel met het opzetten van een nieuwe koers. Vanuit marketing & communicatie wordt hulp geboden bij het neerzetten van het nieuwe merk 527 en Omroep Flevoland heeft aangeboden opleidingen te verzorgen voor de (nieuwe) vrijwilligers van de lokale omroep. Op termijn is het de bedoeling dat materiaal van elkaar wordt uitgewisseld met als doel elkaar te versterken.



3.4

Transitiekosten

De vraag van het Rijk om de regionale omroep anders in te richten en om met fors minder budget zijn hoge programmatische ambitie vast te houden leidt tot substantiële transitiekosten. Alhoewel verdieping van de inrichtingsmodellen nodig is voor een nauwkeurige opgave komt voor dit moment een zo goed mogelijke inschatting van de frictiekosten uit op een bedrag van € 17,7 tot € 30,9 miljoen. De inschatting is gemaakt op basis van vier typen frictiekosten voor de landelijke schaal en clusterschaal.

Het betreffen:

- Personeel, kosten die gemaakt worden voor afvloeien bovenmatig personeel als ontslagvergoedingen, vergoedingen voor juridische ondersteuning, outplacement, opleiding en ondersteuning voor vinden nieuw werk.
- Techniek, kosten die te maken hebben met transitie van technische platformen, afwaardering van technische apparatuur, kosten naar aanleiding van vervroegd ontbinden van contracten en technisch advies en projectkosten voor vervangen en integreren van systemen.
- Huisvesting en facilitair, kosten PM
- Overige, interne projectkosten, organisatie adviezen en communicatiekosten.

Personeel	€ 5,8 - € 10,6 miljoen
Techniek	€ 9,7 - € 15,6 miljoen
Huisvesting en facilitair	PM
Overige	€ 2,2 - € 4,7 miljoen
	€ 17,7 - € 30,9 miljoen



De regionale dagbladen De Limburger en Limburgs Dagblad van Mediagroep Limburg en de regionale omroep L1 brengen al het Limburgse nieuws samen op het gezamenlijke digitale nieuwsplatform (site en app's) 1Limburg.

Een stevige samenwerking is er met de lokale omroep Omroep Venlo. Beeldmateriaal wordt regelmatig gedeeld, er wordt gewerkt aan een gezamenlijk video-platform over Limburgse onderwerpen en de redactie Noord-Limburg van L1 is gehuisvest in hetzelfde pand als Omroep Venlo.



Het nieuwe publieke regionale mediabedrijf: **betrokken en betrouwbaar**

Voorstel van ROOS voor een
slagvaardige en efficiënte regionale
publieke omroep **April 2015**