
UNIE OF GEMENEBEST?

*samenwerking, identiteit en autonomie
in omroep en pers*



MEDIA RAAD

Boekmanstichting - Bibliotheek

Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam

telefoon: ~~24 37 36~~ ~~24 37 37~~ ~~24 37 38~~ 24 37 39

De uitleentermijn bedraagt een maand. Mits tijdig
aangevraagd is verlenging met een maand moge-
lijk, tenzij de publikatie inmiddels is besproken.

De uitleentermijn is verstreken op:

17 JUNI 1996

17 juli '96

15 aug '96

UNIE OF GEMENEBEST?

*samenwerking, identiteit en autonomie
in omroep en pers*

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

MEDIAARAAD

Inleidingen op de studiemiddag van de Mediaraad

Den Haag, 9 april 1992

Colofon

Deze publicatie werd uitgegeven door de Mediaraad bij gelegenheid van de door hem op 9 april 1992 in het theater Diligentia te Den Haag georganiseerde studiemiddag onder de titel: "Unie of Gemenebest? Samenwerking, identiteit en autonomie in omroep en pers"

Exemplaren van deze uitgave kunnen tegen betaling van f 25,— worden besteld bij de Mediaraad op het hieronder vermelde adres, onder vermelding van het ISBN-nummer en het afleveringsadres.

Druk: Smits, Den Haag
Foto's: M.A.J. Moussault
Oplage: 300 exemplaren

Secretariaat Mediaraad: Lange Voorhout 19
2514 EB Den Haag
tel: 070-3615935
fax: 070-3600901

ISBN 90-800637-2-X

Voorwoord

Op 9 april 1992 vond in Theater Diligentia te Den Haag een studiemiddag plaats van de Mediaraad getiteld: "Unie of Gemeenbest? Samenwerking, identiteit en autonomie in omroep en pers".

In toenemende mate vinden er bij omroep en pers vormen van samenwerking plaats, zowel organisatorisch als inhoudelijk. Zo worden in de perssector door sommige ondernemingen verschillende titels uitgegeven en wordt binnen de omroep een zendernet tegenwoordig als de kleinst denkbare managementseenheid gezien. Samenwerking kan vergaande gevolgen hebben voor de programma- en redactionele autonomie van zendgemachtigden en journalisten en kan aldus de identiteit van individuele media of verschillen in identiteit binnen een medium aantasten.

Tijdens deze studiemiddag werd de problematiek van samenwerking bij de totstandkoming van identiteitsgevoelige produkten benaderd vanuit een organisatie- en managementperspectief, vanuit een meer inhoudelijke invalshoek, waarbij vooral aandacht werd gegeven aan het concept 'identiteit', en ten slotte vanuit het oogpunt van redactionele en programmatische autonomie.

Tevens kwam aan de orde de vraag welke taak de overheid in dezen kan en moet vervullen.

Een drietal inleiders was verzocht om, ieder vanuit een andere invalshoek, een bijdrage te leveren aan het thema. In deze bundel treft u de integrale teksten aan die door de inleiders werden uitgesproken, evenals een beknopte samenvatting van de gevoerde discussie.

Den Haag, april 1992

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

Inhoud

	Voorwoord	3
1	Openingstoespraak <i>André van der Louw</i>	7
2	Geen Unie of Gemeenebest, maar gewoon een bedrijf <i>S.M. Korteweg</i>	11
3	Identiteit en samenwerking <i>mr A. Herstel</i>	17
4	De kleinste managementseenheid is de menselijke geest <i>drs H.W. van Run</i>	22

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

Openingstoespraak

André van der Louw
Voorzitter Mediaraad

Deze studiemiddag over samenwerking, identiteit en autonomie in omroep en pers heeft de Mediaraad in samenwerking met een congresbureau georganiseerd.

Ik kan u echter verzekeren dat deze samenwerking geen gevolgen heeft voor de identiteit van de Mediaraad, en ook niet voor de autonomie van de verschillende inleiders. In de media kan dat anders uitpakken. Samenwerking in de mediasector leidt tot nieuwe verhoudingen en dat is goed, voor zover meer efficiency en meer rendement het resultaat is. Maar samenwerking raakt niet alleen het management: vaak zijn er evenzeer media-inhoudelijke aspecten. Als wij met z'n allen ons mediavoedsel consumeren uit dezelfde ruif, waarbij de bereiders en hun produkt moeilijk te herkennen zijn, dan kan de variatie in het aanbod worden beperkt. De Franse en de Chinese kok samenwerkend in één keuken: efficiënt, ja, maar lekker? Met andere woorden: samenwerking kan de herkenbaarheid van de makers van het produkt en het produkt zelf aantasten. Men kan niet zomaar efficiency nastreven als de prijs die daarvoor betaald wordt bestaat uit een verwatering van de identiteit van de organisatie en haar produkt. Immers, er kan een andere smaak komen – en dat kan goed zijn – maar ook minder variatie in smaken of een flauwe smaak, en dat zal de consument niet leuk vinden. Er zitten dus zekere grenzen aan samenwerking. Vandaag staat de vraag centraal waar deze grenzen liggen en waardoor ze worden bepaald.

In de perssector zien we van oudsher vormen van samenwerking. Veelal gaat het om organisatorische samenwerking. De Perscombinatie, waarin drie landelijke kranten o.a. bij bezorging en advertentie-acquisitie samenwerken, is daar een voorbeeld van. Ook komen er vormen van meer inhoudelijke, redactionele samenwerking voor, zeker de laatste tijd. Zo bestaan er bij de VNU-dagbladengroep, binnen de door redactiestatuten aangegeven grenzen, vergaande afspraken over redactionele samenwerking op alle terreinen. En zolang deze bladen in verschillende regio's opereren hoeft er geen probleem te zijn.

Anders ligt dat bijvoorbeeld in de samenwerking in de Haagse regio waar de twee door Sijthoff Pers uitgegeven kranten – het Binnenhof en de Haagsche Courant, beide met een verschillende identiteit – de variatie in het aanbod geacht worden te brengen.

In de omroep is al in de jaren tachtig op de radio een systeem van zenderkleuring ingevoerd, zonder dat de bewaking van dit systeem anders dan via de bestaande overlegstructuren werd geregeld. Het kabinet stelde in zijn Medianota in 1983 voor om de weg van samenwerking verder af te leggen in de richting van wettelijk geregelde geprofileerde zenders, met zenderredacties. Zo ver is het nooit gekomen. Inmiddels is er wel een Meerjarenplan radio van de NOS dat uitgaat in de richting van herkenbare profielen en zenderredacties. De inhoud van het plan spooft grotendeels met het advies dat de Mediaraad daarover vorig jaar uitbracht. Trouwens, de praktijk is soms sneller dan de plannen: op

Radio 3 heeft zich bijvoorbeeld Station 3 gevormd waarin 3 zendgemachtigden (AVRO, KRO en NCRV) op 3 dagen in de week een vergaande vorm van redactionele samenwerking hebben gerealiseerd. Het Meerjarenplan televisie wacht nog op realisatie, terwijl in de tussentijd samenwerking op de netten ook al enigszins gestalte heeft gekregen. Op Nederland 1 bijvoorbeeld, waar AVRO, KRO en NCRV tot meer coördinatie van hun activiteiten proberen te komen en voor de gebouwen van deze drie omroepverenigingen wapperen elkaars vlaggen. Samenwerking is opnieuw tot het beleid doorgedrongen: de minister van WVC spreekt op meerdere plaatsen in haar Nota inzake de publieke omroep in Nederland over samenwerking.

Kijken we naar de organisatorische en management-aspecten, dan is bij samenwerking vaak doorslaggevend het streven naar een verbetering van de rendementspositie van de onderneming of de verbetering van efficiency.

Het gaat dan vaak – op zichzelf heel legitiem – om financiële of economische motieven. Pers en omroep bewegen zich echter, anders dan fabrikanten van – ik noem maar wat – boterletters, op het terrein van de productie en distributie van informatie. De doelen die zij zich stellen kunnen niet uitsluitend in economische termen verklaard worden. Op basis van de identiteit van makers en produkt voelt de consument zich aangetrokken. Ik kom daar nog op terug.

Ook McKinsey gaat er, wat de publieke omroep betreft, van uit dat het doel niet uitsluitend in economische termen uitgedrukt kan worden. Immers, een meer kostenbewuste productie en structurele samenwerking moeten leiden tot aanzienlijke besparingen. Deze moeten op hun beurt echter uiteindelijk resulteren *”in een verbetering van de kwaliteit van de programma’s en van de positie en herkenbaarheid van de zenders”*. Een garantie voor het bewaken van de identiteit van de publieke omroepinstellingen is dat overigens niet. Mij dunkt dat in de pers, hoewel op andere leest geschoeid dan de publieke omroep, een enigszins vergelijkbaar mechanisme werkzaam is. En hoezeer ook vanuit een managementperspectief de verklaring van een zendernet als de kleinst denkbare eenheid verdedigbaar is, zoals het McKinsey-rapport, het Plan-De Jong en de Meerjarenplannen voor radio en televisie doen, er zitten risico’s aan.

Want, om nog even in mijn eerdere beeldspraak te blijven: je kunt heel goed kwaliteitseisen stellen aan de Franse en aan de Chinese kok maar het voorkomt niet dat entrecôte met satésaus het resultaat is. Ook bij omroep en pers heeft de organisatie in vele gevallen een herkenbare achtergrond, evenals het omroepprogramma en de krant zelf. Kortom: identiteit.

Zolang er verschillende identiteiten zijn, hebben wij op basis daarvan een gevarieerd aanbod en kunnen er verschillende behoeften bevredigd worden.

En zonder álle mediagedrag te kunnen of willen verklaren: vaak trekt men op basis van een herkenbare achtergrond en een herkenbaar produkt publiek aan of stoot men het af. Zo verbaasde mijn niet zo erg katholieke vader zich heel lang over mijn Volkskrant-abonnement, terwijl ik die krant natuurlijk had vanwege de opgewekte en positieve beschouwingen die Ben de Graaf altijd aan het voetbal wijdt. Bij de krant is het over het algemeen duidelijk; bij omroep ligt dat anders.

Bij radiozenders kiest het publiek voor een bepaald soort aanbod en daarbij kan nog weer een onderscheid worden gemaakt tussen nieuwszenders en muziekzenders. En bij televisie? Tja. Daar moeten we het nog maar eens over hebben. U begrijpt wat ik met dit alles wil zeggen: als de Volkskrant

niet meer van het Katholiek Nieuwsblad te onderscheiden is, dan haak ik af. Komt er een bisschop op een radiomuziekzender, dan haak ik af en niet omdat hij katholiek is. Komt er iets op tv wat me niet aanstaat, dan ga ik 'zappen'.



En zo kom je vanzelf uit bij het principe van de autonomie. Immers, als de makers van mediaproducten niet zelf een belangrijke inbreng hebben, verwatert de identiteit ervan. Samenwerking levert qua autonomie een meervoudig complex probleem op. Plaatsen wij de programmamaker of de journalist in het centrum, dan zien we dat deze vaak van verschillende kanten wordt beïnvloed. Hij of zij moet rekening houden met de wensen van het bestuur van de omroepinstelling, die verantwoordelijk is voor vorm en inhoud van de programma's, dan wel met de directie van een persorgaan, die de richting van de krant bepaalt of met identiteitsbewakende curatoria. Hij of zij moet rekening houden met een achterban van lezers, kijkers en luisteraars die bepaalde verwachtingen hebben van de vorm en inhoud van de programma's of geschriften. Hij of zij moet rekening houden – bij omroep in de nieuwe situatie – met de zenderredakties die ook bepaalde bevoegdheden bezitten of – in de pers – met de wensen van de hoofdredakteur. De zenderredakties zijn op hun beurt weer gebonden aan de directieven van een samenwerkend orgaan, terwijl ook in de pers de hoofdredacteuren zich gebonden kunnen voelen aan opdrachten van de concernleiding.

Een belangrijk verschil tussen autonomie in omroep en in pers is dat, hoewel men in de omroep wettelijk verplicht is tot de opstelling van een programmastatuut de omroepverenigingen hieraan tot op heden nog niet voldaan hebben. Zij konden dat doen omdat het wettelijk voorschrift sanctieloos is gebleven.

En grappig genoeg bestaat de verplichting niet voor de pers, maar een persorgaan zonder redactie-statuut is moeilijk voorstelbaar.

Wat nu is de rol van de overheid? Het is een interessante vraag of de communicatievrijheid, die zowel zorg als bescherming omvat, haar dwingt tot enige bemoeienis met de wijze waarop samenwerking in omroep en pers vorm en inhoud wordt gegeven. Hierbij merk ik op dat de overheidsbemoeienis en de legitimatie daarvan bij pers en omroep verschillen van aard en omvang.

Mogelijk wordt samenwerking in de pers tot op zekere hoogte al beïnvloed door overheidsbemoeienis. De Mediawet schrijft namelijk voor dat alleen persorganen met zelfstandige redacties in aanmerking komen voor financiële steunverlening door het Bedrijfsfonds voor de pers. Een interessante vraag is wanneer er sprake is van samenwerking die de zelfstandigheid aantast. Samenwerking in de omroep kan eveneens door de overheid beïnvloed worden, zij het dat ook daar de overheid grenzen in acht moet nemen. In de huidige situatie bestaat al de bevoegdheid om zowel het aantal als de kleur van radio- en televisiezendernetten aan te geven. Denkbaar is ook een wettelijke regeling van de instelling van zenderredacties met duidelijke bevoegdheden. Ik zeg nadrukkelijk: denkbaar.

Steeds zal zich echter de vraag opdringen in welke gevallen en met welke legitimatie de overheid actief moet zijn en wanneer zij daarvan moet afzien.

Dames en heren: het belangrijkste resultaat van vanmiddag zou denk ik zijn dat wij elkaar duidelijk kunnen maken dat de discussie nog maar net begonnen is en vele vragen oproept. Ik hoop – en verwacht eigenlijk – dat vanmiddag een groot aantal daarvan aan de orde zullen worden gesteld.

Tot slot, dames en heren, lijkt mij het de moeite waard u ter overweging mee te geven het motto van de Remonstranten: in het noodzakelijke eenheid, in het niet-noodzakelijke vrijheid. Dat daar officieel nog bij hoort: boven alles de liefde, mag u – vanmiddag althans – vergeten. Hoewel . . .

Geen Unie of Gemenebest, maar gewoon een bedrijf

S.M. Korteweg

Voorzitter College van Bestuur Algemene Hogeschool Amsterdam

Gedwongen door de drastische daling van hun marktaandeel in de laatste jaren staan de landelijke publieke omroepen voor de taak het bestel van binnenuit te vernieuwen. De ervaring leert dat bejaarde instituties – zelfs al hebben zij de maatschappelijke impulsen waaruit zij zijn ontstaan al lang overleefd – grote moeite hebben zichzelf te hervormen. Er wordt meestal eerst een hele reeks uitvluchten afgewerkt, voordat men de realiteit werkelijk onder ogen wil zien.

In Hilversum nam dit onder andere de vorm aan van collectief dromen over commercieel gaan. Uiteindelijk hebben allen toch weer gekozen voor zekerheid van de vaste omroepbijdragen en de beschutting van een bestel, dat echter steeds onveiliger wordt.

Dezer dagen heeft het NOS-bestuur een fundamentele stap gezet in dit onontkoombare transformatieproces. Nadat eerder algemeen het door McKinsey & Company geponeerde uitgangspunt was aanvaard, dat één zender of één radiostation de minimale eenheid van effectief management is, hebben de omroepen nu gezamenlijk voor het eerst besloten hieraan feitelijk vorm te geven bij de landelijke publieke radio. Dit betekent dat de vijf radiozenders ieder een zendercoördinator met zenderredactie krijgen, maar dat de zendgemachtigden verantwoordelijk blijven voor de inhoud van de programma's. Hoe het nu in de praktijk moet met dat team op één station, dat de opdracht krijgt optimaal te presteren op grond van voorschriften van negen trainers die bij voorbaat over strategie en tactiek van mening verschillen, blijft op zijn minst erg onduidelijk.

Mijn bijdrage zal ik vooral baseren op ervaringen in de dagbladwereld, in het bijzonder bij Perscombinatie maar daarnaast bij het bedrijfsleven in het algemeen. Ook Perscombinatie ontstond als gevolg van een ernstige externe bedreiging van de drie betrokken dagbladen. Dat was de invoering van de televisiereclame in 1967. Hoewel het bedrijf heel lang met fusieproblemen heeft geworsteld, is het uiteindelijk toch gelukt er een behoorlijk renderende onderneming van te maken, zonder dat de redactionele identiteit van de drie kranten werd aangetast. Alle andere functies echter, zoals de technische en de commerciële, werden successievelijk geheel samengevoegd.

Daarnaast leidde de komst van de STER bij Algemeen Handelsblad en NRC tot een complete redactionele fusie. Omdat er in die tijd nog weinig ervaring bestond met dit soort organisatorische bundelingen, had de samenvoeging van de twee redacties voor veel betrokkenen het karakter van een uiterst emotionerend en demotiverend afbraakproces. De nieuwe krant ging er bijna aan ten gronde. Bijzonder interessant was het verschijnsel, dat nog jarenlang de enigszins saaie redactionele aanpak van de vroegere NRC bleef doorklinken in de dagkrant, terwijl het journalistieke klimaat van het Handelsblad overheerste in het weekendbijvoegsel. Dat zou je met enige goede wil een vorm van complementariteit kunnen noemen.

In het algemeen moet worden vastgesteld dat bij fusies van identiteitsbewuste organisaties meestal na enige tijd de sterkste gaat domineren, daarbij de andere geheel of grotendeels verdringend. Hieruit valt de zowel voor gedrukte als elektronische media geldende stelling af te leiden, dat aan een identiteit alleen gestalte kan worden gegeven door een aparte, als zodanig herkenbare organisatorische eenheid. Aan het ene eind van dit spectrum bevindt zich de krante- of televisieredactie als geheel, aan het andere eind de columnist.



Vanmiddag zal ik trachten op basis van opgedane ervaringen of anderszins verworven inzichten een werkbare oplossing te schetsen voor een model voor het samengaan van zendgemachtigden op één televisiezender. Daarbij komen eerst inhoudelijke en daarna procesmatige aspecten aan de orde.

De eerste twee uitgangspunten die op grond van ervaringen elders voor deze situatie kunnen worden geformuleerd, zijn:

- streef vanaf het begin zoveel mogelijk naar samendoen van al datgene dat niet werkelijk identiteitsgevoelig is;
- definieer scherp de grens tussen enerzijds de gezamenlijke en anderzijds de identiteitsgebonden activiteiten.

Teneinde te waarborgen dat zoveel mogelijk geld beschikbaar komt voor het maken van zowel kwalitatief hoogwaardige als aantrekkelijke programma's, moet al het dubbel werk en elke overlapping in activiteiten worden geëlimineerd. Dit geldt uiteraard ook voor alle vormen van programmatische samenwerking op basis van zo hoog mogelijke opbrengst tegen de laagste kosten.

Daarnaast staan de zendgemachtigden ieder voor de niet eenvoudige opdracht voor zichzelf te formuleren door welke programma's de kern van hun identiteit gestalte wordt gegeven. Uiteraard bestaat de neiging om alles wat een zekere populariteit geniet ook onmiddellijk tot drager van de identiteit te verklaren. Maar dan zullen de onderhandelingen steeds weer op een impasse uitlopen.

De noodzaak van het tot stand brengen van programmatisch sterke zenders brengt met zich dat de betrokkenen bereid zijn zoveel mogelijk een onderscheid te maken tussen die programma's die aantoonbaar waardering oogsten bij de beoogde kijkersgroep en uitzendingen die regelrecht voortvloeien uit of samenhangen met de eigen identiteit.

Aangezien het in de praktijk in Hilversum een gebruik blijkt te zijn geworden de identiteit van de zendgemachtigden in een percentage uit te drukken, wil ik mij daarbij aansluiten. Aan de ene kant moet worden bereikt dat er voldoende armslag is om op basis van een scherp toegesneden en herkenbaar profiel een sterke en consistente horizontale programmering per zender op te zetten. Anderzijds is het noodzakelijk dat de identiteiten voldoende krachtig blijven doorklinken. Als wordt uitgegaan van de feitelijke praktijk in Hilversum op dit moment, is het naar mijn oordeel ruim voldoende voor dat laatste doel maximaal een zesde van de beschikbare zendtijd te bestemmen. Dat is gemiddeld tien minuten per uur of in de huidige verhoudingen tweeënehalf uur per week voor elke zendgemachtigde met een A-licentie.

Daarnaast zullen de omroepen die samengaan op een zender hun identiteit blijvend tot uitdrukking kunnen brengen in de gezamenlijke programmering door het helder formuleren van een herkenbaar zenderprofiel, waarin niet alleen wordt vastgelegd wat wordt beoogd, maar ook wat men beslist niet wil. De mate waarin betrokkenen elkaar zullen weten te vinden in deze moeilijke keuzeprocessen zal vermoedelijk uiteindelijk beslissend zijn voor de levensvatbaarheid van de publieke omroep.

Een tweede ervaringsgegeven over structurele samenwerking bij identiteitsgevoelige producten is, dat de bevoegdheden van alle betrokkenen eenduidig moeten worden geregeld en vastgesteld. Het hier algemeen aanvaarde uitgangspunt dat één zender of station de minimale eenheid van doelmatig management is, brengt automatisch met zich dat aan de zendermanager ook de bevoegdheid over

mensen en middelen wordt toegekend om aan de zenderprofilering gestalte te geven. Ook in de meest recente tekst van het meerjarenplan voor de radio van het NOS-bestuur wordt nog steeds gesproken van een zendercoördinator die van alles en nog wat moet bewaken. Dit kan niet leiden tot in de praktijk werkzame verhoudingen.

Het bewaken blijft de taak van de voorzitters van de zendgemachtigden. De zendermanager heeft daarentegen opdracht te zorgen dat er goede programma's komen op basis van tevoren vastgelegde afspraken en formules, waarin ook de wenselijkheden en accentueringen uit een oogpunt van identiteit zijn neergelegd. Een raad van toezicht, waarin de zendgemachtigden ieder met twee personen zijn vertegenwoordigd, waakt erover dat deze afspraken ook werkelijk worden nagekomen door de zendermanager en zijn medewerkers.

Voor de handhaving en bewaking van de zuiverheid van de identiteitsgebonden programma's kan worden gewerkt naar analogie van het model voor hoofdredacties, dat al jarenlang bij Perscombinatie zijn waarde heeft bewezen. De verantwoordelijken voor de identiteitsgebonden programma's worden benoemd en ontslagen door de zendgemachtigden en leggen aan hen ook verantwoording af over de inhoud van de uitzendingen. Maar voor alle zakelijke aspecten van het werk, waaronder de financiële, personele en organisatorische aangelegenheden, ressorteren deze producers of redacteurs onder de zendermanager. De onderlinge spelregels tussen manager en programmamakers kunnen worden geregeld in een statuut. Teneinde ieder eventueel misverstand te voorkomen: elk individu dat voor een zender werkt heeft een arbeidsovereenkomst of contract met die zender en dus niet langer met een omroepvereniging.

Na deze inhoudelijke suggesties over de wijze waarop zendgemachtigden zinvol zouden kunnen samenwerken op een televisiezender, wil ik nu een paar ervaringsfeiten noemen over het proces vol valkuilen dat voorafgaat aan het verwezenlijken van een dergelijke ingrijpende verandering.

Belangrijk is vooral dat de omroepen hun samenwerking niet inrichten op basis van representativiteit – zoals tot nu toe steeds het geval is – maar op grond van het beginsel van complementariteit. Dus afgezien van het identiteitsgebonden zesde deel van de zendtijd, brengt iedere omroep zoveel mogelijk die producten in voor de gezamenlijke programmering, waarvan de vereiste combinatie van kwaliteit en populariteit per beoogde doelgroep naar verhouding aantoonbaar het grootst is. Als allen dit uitgangspunt voldoende respecteren, krijgt iedereen voor die programma's meer ruimte en verdwijnt het kaf definitief naar de beeldbandarchieven.

Het beginsel van representativiteit, waarbij iedere zendgemachtigde tracht de fictie van een totaalprogramma overeind te houden, leidt ook in een ander opzicht tot suboptimale uitkomsten. Dat hangt samen met het kennelijk hier en daar in Hilversum bestaande misverstand, dat een goed programma van een omroep beter wordt als twee andere er ook hun steentje aan bijdragen. Vrijwel zeker is in de praktijk het omgekeerde het geval. De beoogde synergie blijft uit; in de plaats daarvan ontstaat een moeizaam en verloederend proces van permanent onderhandelen dat veel creatieve energie opslopt. Een toepasselijk voorbeeld hiervan is de recente geschiedenis van het programma Service Salon, dat als AVRO-uitzending op profijtelijke wijze een redelijke kijkdichtheid haalde. Toen NCRV en KRO

erbij kwamen had Service Salon plotseling geen smoel meer, maar wel – met elke dag een andere presentatrice – zes elkaar beconcurrerende gezichten. Dat is niet de pluriformiteit waar Hilversum het van moet hebben.

In de eerste fase van het toekomstige samenwerkingsproces is het verstandig te mikken op complementariteit en niet op representativiteit of synergie. Dat laatste kost niet alleen heel veel extra energie, maar is ook pas mogelijk als de werkklimaten en culturen voldoende aan elkaar zijn gewend. Dat zal nog minimaal een aantal jaren duren.

De laatste valkuil die ik zou willen belichten is die van het verleidelijk klinkende idee van het geleidelijke groeiproces. Daarbij wordt via een jarenlange opeenvolging van compromissen op allerlei deelgebieden naar een tevoren vaag en ambivalent gehouden eindsituatie toegewerkt. Dat zou een rampzalige voortzetting zijn van de vigerende voorzitterscultuur, die in ieder geval tot gevolg zal hebben dat door de voortdurende onzekerheid, de onderlinge spanningen en de bestuurlijke spelletjes het creatieve talent en de programmamakers het loodje leggen.

Omdat alle zendgemachtigden nu toch de voorkeur hebben gegeven aan de relatieve veiligheid van het bestel, is de tijd gekomen om per zender te komen tot een accoord over een programmaformule, die een flink aantal jaren mee kan. Bij die onderhandelingen zouden tegelijk de hoofdlijnen van de nieuwe zenderorganisatie moeten worden vastgelegd, gekoppeld aan een tijdschema waarbinnen deze plannen feitelijk moeten worden ingevuld. De omroepen zullen de weg die is ingeslagen met het recente meerjarenrapport over de radio op zo kort mogelijke termijn verder moeten afleggen. Daarbij kan het radioplan als een soort pilot dienen, doordat op een geloofwaardige en werkbare manier invulling wordt gegeven aan de eind vorige maand gemaakte afspraken. Dat is tevens een goede gelegenheid wijziging te brengen in de positie van de radionieuwsdienst van het ANP. Als de programmering op de actualiteitenzender professioneel wordt opgezet door de omroepen, is daar voor deze ANP-voorziening in haar huidige vorm geen plaats meer. Die kan wel een functie behouden voor de vier andere Hilversumse radiozenders.

Als relatieve buitenstaander realiseer ik mij bijzonder goed dat de door mij geschetste voorstellen op een aantal punten strijdig zijn met wetten, Europese richtlijnen, overeenkomsten en jarenlange tradities. Het is primair de taak van de overheid zorg te dragen voor kaders en regelgeving waarbinnen de publieke omroep een levensvatbaar bestaan kan leiden. Er is in ons land zeker een breed draagvlak voor de publieke omroep, maar er zal door veel betrokkenen meer moed en vindingrijkheid dan tot nu toe aan de dag moeten worden gelegd om deze steun ook levend te houden.



Identiteit en samenwerking

mr A. Herstel
Voorzitter NCRV

Samenwerking bij identiteitsgevoelige omroepproducten: ik denk dat het moet. Waar een wil is, is een weg. Dus het zal ook kunnen, en met behoud van ieders identiteit. Als voorzitter van de NCRV, die samenwerkt met KRO en AVRO op het eerste net, hoop ik dat over enkele jaren te kunnen aantonen door te verwijzen naar de programmering van 'het Gemenebest AKN' op Nederland 1. Nu moet ik nog volstaan met uit overtuiging te spreken over voornemens en ideeën.

Hoewel inmiddels ook voor de radio plannen voor verregerende samenwerking tot uitvoer worden gebracht, lag de directe aanleiding tot samenwerken tussen omroepverenigingen bij de televisie. De komst van speciaal voor Nederland gemaakte commerciële televisie heeft geleid tot een vrij snelle terugloop van het aantal kijkers naar de publieke omroep; en daarmee liepen ook de STER-inkomsten terug. Duidelijk werd dat de toekomst van het publieke bestel bij ongewijzigd beleid in gevaar kwam. Om het tij te keren bleek samenwerking tussen omroepen noodzakelijk. Een samenwerking met als uiteindelijk doel om publiek terug te winnen en te behouden. Hiervoor is een versterking van de programmering nodig in twee opzichten:

- Verbetering van de kwaliteit van de afzonderlijke programma's en
- een betere organisatie van de plaatsing van deze programma's door middel van een uitgebalanceerde programma-opbouw per net en door coördinatie met andere televisienetten.

Kortom, versterking van de programma's en van de programmering daarvan. En vooral voor het laatste is samenwerking van omroepen op één net een noodzakelijke voorwaarde.

Het succes van RTL-4 verklaar ik deels uit het feit deze omroep beschikt over een eigen televisienet. Hierdoor kan door de week heen een herkenbare en berekenbare programmering worden opgebouwd. De vaste kijkers van RTL-4 weten wat ze verwachten kunnen. De komst van centraal geprogrammeerde televisiestations zal het kijkgedrag zodanig beïnvloeden dat er geleidelijk een verschuiving plaatsvindt van programmavoorkeur naar netvoorkeur. Ik voorzie een ontwikkeling waarin iedere kijker en luisteraar een eigen televisie- en radiostation van eerste voorkeur krijgt. Een situatie eigenlijk die deels vergelijkbaar is met die van de krant. Ieder leest het liefst de krant die het best bij hem past. Zo zal ieder ook het liefst luisteren of kijken naar die zender die hem het meest bevalt. Naast het lijfblad een lijfkanaal dus.

Het verschil met de krant zit hem daarin dat de doorsnee Nederlander zich slechts op één krant abonneert, terwijl de omroepconsument meerdere kanalen tegelijk ontvangt. Er is altijd gelijktijdig een alternatief voorhanden zonder dat daarvoor extra moet worden betaald. Niemand zal dan ook uitsluitend maar één zender beluisteren of bekijken. Toch moet de publieke omroep rekening houden met veranderend mediagedrag van haar publiek. Door samenwerking van publieke omroepen op een

televisienet en een radiostation kan per zender een herkenbaar programmaprofiel worden opgebouwd.

Samenwerken is ook vanuit financieel oogpunt noodzakelijk. Versterking van de programma's en opvangen van hogere prijzen van programmarechten vragen om extra inkomsten, terwijl het verlies van kijkers juist leidt tot teruglopende STER-inkomsten. Samenwerken leidt op twee manieren tot financieel voordeel:

- ten eerste door de aantrekkelijkheid van de programmering zodanig te verhogen dat de inkomsten uit de STER op peil blijven en
- ten tweede door te bezuinigen op een aantal uitgaven die niet direct met de programma-inhoud te maken hebben. Bijvoorbeeld door samenvoegen van ondersteunende diensten en gezamenlijke huisvesting.

Ik ben er van overtuigd dat samenwerking tussen publieke omroepverenigingen noodzakelijk is ter behoud van de levensvatbaarheid van de publieke omroep.

En ik ben tevens optimistisch over de toekomst van het bestel als die samenwerking succesvol is.

De samenwerking hoeft niet te leiden tot verlies van de identiteit van de afzonderlijke omroepverenigingen. Ook de grondslag van het bestel kan mijns inziens behouden blijven. De grondslag voor het Nederlandse bestel is gelegd in de tijd van de verzuiling en toch heeft dat naar mijn mening een bestel opgeleverd dat een waarde heeft voor alle tijden. Als die grondslag beschouw ik dan dat 'leden' van diverse stromingen zowel afnemer als aanbieder kunnen zijn van radio- en televisieprogramma's door lid te worden van een omroepvereniging. Kan het democratischer?

Het omroepbestel moet zo langzamerhand los worden gezien van de tijd van verzuiling. Dit fenomeen waarbij ideologische tegenstellingen leidden tot gesloten maatschappelijke verbanden, is als maatschappelijk verschijnsel grotendeels voorbij. Openheid is meer het kenmerk van deze tijd. En aan die openheid hebben radio en televisie zelf hun bijdrage geleverd door hun emancipatorische werking. Voor een groeiende groep is het lidmaatschap van een omroep nu een bewuste keuze uit meerdere alternatieven. Het democratische gehalte van het systeem neemt daardoor alleen maar toe. Om de waarde en de toekomst van het bestel te handhaven moet wel sprake blijven van duidelijk herkenbare verschillen tussen de omroepverenigingen. Zij moeten zich naar identiteit en imago blijven onderscheiden van elkaar en representatief zijn voor een bepaalde groep uit de samenleving. Voor een omroep op levensbeschouwelijke grondslag komt daar nog bij, dat uiting moet worden gegeven aan de diepere zin van het geloof.

Om een bewuste keuze te kunnen maken tussen de verschillende omroepen moet het publiek de programma's van de diverse omroeporganisaties kunnen blijven herkennen als afkomstig van een bepaalde omroep. De merknaam kan niet verdwijnen. Betrokken op de samenwerking betekent dit dat de programma's het best onder eigen naam kunnen worden uitgezonden om direct herleidbaar te blijven naar de afzonderlijke omroepverenigingen. NCRV is ook NCRV als er NCRV op staat. Duidelijk en consequent 'anders' zijn stelt ook eisen aan programmamakers. Eindverantwoordelijken voor de aankoop of productie van de afzonderlijke programma's zullen 'bijzonder' identiteitsgevoelig moeten zijn. Verwantschap van de programmamakers met het 'moederbedrijf' is daarvoor belangrijk. En deze verwantschap moet worden onderhouden en gevoed. Een omgeving waarin wordt samengewerkt met verwante collega's is dan bijvoorbeeld een goede zaak. Daarmee kan rekening worden gehouden bij de opzet

van een gemeenschappelijk productiebedrijf en bij gemeenschappelijke huisvesting. Hiermee zijn meteen wat grenzen aan de samenwerking gesteld.

Ik vergelijk de samenwerking vaak met een familiefoto. Meerdere individuen die samen een gezin vormen. Eenheid in verscheidenheid.

Om duidelijk als individu herkenbaar te blijven zullen AVRO, KRO en NCRV zo veel mogelijk programma's onder eigen naam blijven uitzenden. AKN-programma's zoals op Radio 3 en bij Service Salon zijn de uitzondering op de regel. Toch moet Nederland 1 naar een soort eenheid groeien. Verwezenlijking van dit doel moet vooral worden gezocht in de 'gezamenlijke' programmering. De opzet van een gezamenlijk programmaschema is daarvoor een begin. Momenteel worden twee alternatieve schema's ontwikkeld. In één daarvan zou het principe van de vaste avond per zendgemachtigde worden losgelaten. Nederland 1 kan zich dan bijvoorbeeld onderscheiden doordat er op maandag altijd een goede dramaproductie is te zien en op donderdag een documentaire of op vrijdag een grote show. Deze programma's worden dan afwisselend verzorgd door de NCRV, de AVRO en de KRO. Ieder behoudt zo ook optimaal de eigen identiteit. Maar er zijn ook andere wijzen van gezamenlijk programmeren waardoor een net het aanzien van een geheel kan krijgen. Een keuze moet nog worden gemaakt!

Samenvattend: Samenwerken met behoud van ieders programmatische inhoudelijke identiteit zie ik als een reële mogelijkheid. Programmatische samenwerking geschiedt dan door zoveel mogelijk programma's onder eigen naam uit te zenden, passend in een gezamenlijk op te stellen programmaschema voor een net.

Welke gevolgen heeft de samenwerking nu voor de pluriformiteit? Indien de samenwerking zoals door mij voor de televisie geschetst, wordt vorm gegeven, heeft dit consequenties voor de aanbodstructuur van de programma's en daarmee voor de wijze waarop de pluriformiteit gestalte krijgt. Op Nederland 1 zullen AVRO, KRO en NCRV elk een volledig programma maken vanuit ieders eigen identiteit. Aan de produktiekant blijft het idee van



de externe pluriformiteit dan gehandhaafd. Aan de aanbodkant blijft dit principe deels overeind doordat iedere organisatie zijn eigen zendmachtiging behoudt en onder eigen naam blijft uitzenden. Maar daarnaast kan de programmering van de verschillende netten ook als intern pluriform worden beschouwd. Door de samenwerking ontstaan ongetwijfeld netimago's. Deze worden verder versterkt, indien het principe van de vaste uitzendavonden wordt losgelaten. Omroepverenigingen zijn bezig met communicatie. Dat betekent per definitie identiteit, omdat kijkers en luisteraars zich met de omroep-producten willen identificeren. Een nieuwe identiteit is dus onvermijdelijk. Dat is geen ramp, als het nieuwe imago wordt bepaald door een herkenbaar samenstel van gemeenschappelijke waarden. Een netimago is er overigens ook nu al. Iedereen denkt toch aan iets anders bij Nederland 1 dan bij Nederland 2 of 3.

De interne pluriformiteit zal per net echter nooit volledig zijn. Want doordat er per net verschillende omroepverenigingen worden geplaatst, dekken alleen de drie gelijkwaardige netten tezamen, het volledige spectrum aan maatschappelijke stromingen. Bij de radio geldt door het systeem van de zenderkleuring dat de netten wel volledig intern pluriform worden. Maar ook daar blijft aan de produktiekant de externe pluriformiteit gehandhaafd omdat iedere omroeporganisatie zelf verantwoordelijk blijft voor een volledig programma.

Voor de beoordeling van de mate van pluriformiteit is mijns inziens niet maatgevend of ieder programma ook onmiddellijk wordt herkend als typisch afkomstig van een bepaalde omroepvereniging. Belangrijker is de intentie waarmee programma's worden gemaakt, en hoe in het programmapakket van één omroepvereniging met de specifieke identiteit is omgegaan. Als een omroep een boodschap wil overbrengen kan dit zowel expliciet als impliciet gebeuren. Hoe de boodschap bij de kijker overkomt is mede daarvan afhankelijk. Bij de beoordeling van de mate van pluriformiteit moet naar mijn mening dan ook vooral de nadruk worden gelegd op de inhoud van de programma's en in welke mate daarin de identiteit is verbeeld en verklankt. Soms is daarvoor een grondige analyse nodig.

Aangezien ik hier voor een adviesorgaan van de minister spreek wil ik nog iets kwijt ten aanzien van eventuele Mediawettelijke regelingen met betrekking tot samenwerking. Ik heb aangegeven wat ik een ideale situatie vind. Drie gelijkwaardige netten met daarbinnen samenwerkende omroepverenigingen die elk een stroming in de samenleving vertegenwoordigen en daarom als afzonderlijke omroepverenigingen herkenbaar blijven.

Maar ook voor andere ideeën over de toekomst is het mijns inziens van belang dat het bestel een zekere eenheid blijft.

Essentieel daarvoor is dat de wijze van samenwerking per net niet te veel gaat verschillen. Vraagtekens heb ik daarom bij de opmerking van de minister van WVC in de Nota Publieke Omroep in Nederland, dat per net verschillende ontwikkelingen mogelijk zijn. Zo acht ik het bijvoorbeeld gewenst dat het volledig programmavoorschrift per organisatie blijft gelden. Wanneer op een net omroepverenigingen zich in een bepaalde programmacategorie gaan specialiseren, bijvoorbeeld in informatie of amusement, dan gaat het idee van stromingsrepresentatie teloor. Levensovertuiging en identiteit kunnen immers tot uiting komen in alle programma-categorieën. En een stroming wordt pas werkelijk recht gedaan indien zij haar smaken, voorkeuren en opinies op alle terreinen des levens kan uiten en ontvangen. Ook fusies tussen bepaalde omroepverenigingen verstoren het evenwicht.

De commissie-Donner maakt daar ook opmerkingen over wanneer zij stelt: "Wil het systeem van zendgemachtigde verenigingen overeind blijven dan moet het totaal van alle omroepverenigingen een afspiegeling vormen van de totale samenleving". Wellicht is er voor dit aspect van mediabeleid in de toekomst enige aandacht van de Raad te verwachten.

Afspiegeling heeft ook iets te maken met het decomocratisch karakter van ons bestel, waarover ik eerder iets zei. Private verenigingen vervullen een publieke taak in het kader van stromingsrepresentatie. De verenigingen hebben de zendmachtiging en zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de programma's.

Maar wie is dan echt de baas? De besturen zult u zeggen! Maar omroepproducten zijn resultaten van journalistieke en/of artistieke, creatieve inspanning. Zulke inspanningen verdragen zich slecht met strakke kaders en voortdurend preventief of repressief toezicht. Besturen van omroepverenigingen zullen door een verantwoord personeelsbeleid en goede mediastatuten de verantwoordelijkheden dienen te regelen. Een goede balans tussen formele verhoudingen in verenigingsverband, inclusief delegatieregelingen en materiële procedures kan een zeer werkbare situatie opleveren.

Tot slot wil ik voor al diegenen onder u die de samenwerking op Nederland 1 met belangstelling maar ook vaak kritisch bekijken nog enkele kanttekeningen maken bij het samenwerkingsproces op zich. Want het afgelopen jaar heb ik gemerkt dat 'samenwerken' een niet altijd vanzelf lopende zaak is. Ik sta even stil bij vier aspecten die ik van groot belang acht voor succes.

- Nodig is allereerst een groot vertrouwen in elkaar. Het is bijvoorbeeld belangrijk te weten dat de leidinggevenden van de samenwerkende omroepen dezelfde doelen oprecht nastreven en dat je elkaar gedurende het proces van ontwikkeling van plannen de ruimte geeft en vasthoudt.
- De samenwerking is gebaat bij een optimistische kijk op een goede gezamenlijke toekomst waarin de samenwerking voor elk van de organisaties voordeel biedt.
- Een ander aspect is toezien op een evenredige verdeling van lusten en lasten. Het vertrouwen in elkaar en de optimistische toekomstvisie zijn een goede hulp om daartoe te komen. Geven én nemen vraagt er op sommige momenten om dat het ene moment de één en het andere moment de ander iets meer geeft of krijgt. Het vertrouwen moet er zijn dat uiteindelijk ieder er gemiddeld evenveel beter van wordt.
- Het vierde en zeker niet onbelangrijkste ingrediënt voor een succesvol proces tot samenwerking, en daar ben ik inmiddels van overtuigd, is tijd. Als we in AKN-verband het afgelopen jaar iets geleerd hebben, is het dat samenwerken tijd kost. Samenwerken is ingewikkeld en vertrouwen en visie hebben tijd nodig om tot volle wasdom te komen.

Vier steekwoorden dus: Vertrouwen, evenredigheid, optimisme en tijd. U kunt ons helpen door ons uw vertrouwen te gunnen en de tijd. De politiek dient mede de evenredigheid te bevorderen. Optimisme brengen we zelf mee.

De kleinste managementseenheid is de menselijke geest; over autonomie en samenwerking

drs H.W. van Run
mediadeskundige

Een aantal jaren geleden was ik voorzitter van de Programmaraad-radio van de NOS. Zovaak iemand in een programmaraadsvergadering het oneerbare voorstel deed van een zenderredactie voor Hilversum IV, sprak de vertegenwoordiger van de KRO, de NCRV of de VARA, of van een andere omroep, onmiddellijk het eerste en laatste woord, dat ongeveer als volgt luidde: "Onmogelijk, want dat is in strijd met de autonomie." Vervolgens stak de man een sigaret op en keek tevreden naar buiten. Ik stak dan ook maar een sigaret op, keek ontevreden de kring rond en stelde het volgende agendapunt aan de orde. Soms piepte ik nog: "Maar het opgeven van autonomie is juist een daad van autonomie." "Niks terugzeggen" hoorde ik ze dan denken, "anders komt er nog meer onzin".



Met deze herinnering aan een betrekkelijk jong verleden wil ik niet zijdelings suggereren dat ik de kwalificatie "mediadeskundige", als hoedanig ik in het programma van deze studiemiddag word aangeduid, zou verdienen. Iemands verleden kwalificeert lang niet altijd tot deskundigheid – ook al kunnen we niet ontkennen dat mijn voorganger-spreker mr A. Herstel, krachtens zijn verleden uiterst

deskundig is in het strafprocesrecht. Wel moet ik toegeven nu en dan over autonomie in de media te hebben nagedacht – zo goed als mr A. Herstel nu al twee en een half jaar niets anders doet dan nadenken over het omroepwezen en een zo voordelig mogelijke plaats van de NCRV daarin.

Autonomie

Autonomie, autonoom zijn, wat betekent dat? Het betekent: baas zijn in eigen huis, bevoegd zijn zichzelf de wet te stellen, zich niet door anderen laten gezeggen. Het impliceert onafhankelijkheid en is een van de belangrijkste voorwaarden om verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Autonomie in de mediawereld vloeit voort uit het grondrecht van uitingsvrijheid en heeft een van kaders voorziene basis gekregen in de Mediawet. Negatief geformuleerd komt het amalgaam van uitingsvrijheid en autonomie erop neer dat geen overheid boven of buiten de formele wet aan media-inhouden de wet mag stellen en dat niemand dat mag doen; positief geformuleerd: communicatie-instellingen zelf bepalen vrijelijk vorm en inhoud van wat ze willen laten lezen, zien en horen. Maar, zoals ik al zei, binnen kaders van de Mediawet – althans wat de omroep betreft; de pers is zoals het hoort, bandeloos, en moge dat nog lang zo blijven.

Het heilige goed van de autonomie in omroepzaken zie ik **wettelijk** gebaseerd op het Mediawetsartikel waarin staat dat iedere instelling die zendtijd heeft verkregen vorm en inhoud van haar programma bepaalt en verantwoordelijk is voor wat in haar zendtijd wordt uitgezonden. Zonder verantwoordelijkheid geen autonomie en zonder autonomie geen verantwoordelijkheid.

Verantwoordelijk wordt hier gebruikt in de zin van: ter verantwoording kunnen worden geroepen. Maar er is nog een ander soort van verantwoordelijkheid, een die meer in de plichtsfeer ligt en die erop neerkomt dat media overeenkomstig niet of nauwelijks expliciet geformuleerde grondrechten het publiek voorzien van onbedorven geestelijk voedsel van een de gezondheid ten goede komende verscheidenheid.

Ik heb het hier, zoals u begrijpen zult, over de zogenaamde publieke omroep – een eigenaardige term overigens, die bij mij steeds de vraag oproept of een tegenstelling bedoeld wordt met **geheime** omroep; ik denk dat het woord 'publiek' in de samenstelling 'publieke omroep' eenzelfde betekenis heeft als in de samenstelling 'publieke vrouw'; allemaal afgeleid van een verkeerde vertaling van het Engelse 'public service'.

Als het om commerciële omroep gaat liggen de zaken anders, dan is de weg vrij om ook bedorven voedsel voor te zetten, want dan gaat het om marktgerichtheid, en als het marktpubliek pulp wil, of als de commercie denkt dat het pulp wil, dan krijgt het ook pulp. Er zijn altijd wel spullebazen, half-intellectuelen en politici – in Hilversum, Amsterdam, Den Haag of Aalsmeer – die het verschil tussen kwaliteit en kwantiteit niet kennen, zich aan goede smaak weinig gelegen laten liggen en het vermogen missen zich te schamen.

Autonomie en samenwerking

Is er iets met autonomie aan de hand wanneer omroepen gaan samenwerken? Dat ligt er aan. Als het om technische zaken gaat, om simpele programmacoördinatie of om het benoemen van een televisienet met de initialen AKN, is er met de autonomie die hier aan de orde is, namelijk die aangaande de inhoud van de programma's, niets aan de hand. Maar het wordt anders wanneer omroepen zich jegens elkaar verplichten in een strak uitzendverband programma's van een bepaalde soort te gaan brengen,

dat wil zeggen met een bepaalde inhoud of met een bepaalde toon of stijl, om nog maar te zwijgen van een consequente zenderkleuring annex zenderstilering onder de zeggenschap van een zender-redactie. Dan doet zich een gradatie van aanpassingen voor die lopen van onbeduidend tot ingrijpend. En in die gradatie zal op zeker punt wel degelijk sprake zijn van prijsgeving van enige autonomie. Op dat moment dringt zich de evidentie op die mijn toenmalige weerstrevers in de Programmaraad-radio als een sofisme zagen, namelijk dat het prijsgeven van stukken autonomie niets anders hoeft te zijn dan het uitoefenen van autonomie, zulks ten behoeve van de schare luisteraars en kijkers.

Grenzen

In de huidige omstandigheden zullen daar echter grenzen bij in acht moeten worden genomen. Welke grenzen? Grenzen van tweeërlei aard: bovenwettelijke en wettelijke. Bovenwettelijke in zoverre als een omroep ophoudt omroep te zijn, dat wil zeggen zijn individualiteit verliest, wanneer hij zijn programmatische zeggenschap geheel weggeeft; wettelijke in zoverre als iedere omroep zijn verplichtingen heeft ingevolge de Mediawet. Laatstbedoelde grenzen zijn het meest interessant omdat ze enige ingebouwde elasticiteit hebben en zich ook overigens voor discussie lenen.

Ik geef wat voorbeelden. Stel dat een samenwerking ertoe zou leiden dat een omroep in niets nog een stroming zou vertegenwoordigen, stel dat een samenwerking een omroep zou verplichten zich in zijn programma niet meer te richten op bevrediging van in het volk levende maatschappelijke, culturele, godsdienstige of geestelijke behoeften, dan zou een omroep zo'n samenwerking niet met een beroep op zijn autonomie kunnen aangaan. Maar dat is nogal evident. De echte vragen doen zich pas voor wanneer moet worden vastgesteld op welk moment precies een samenwerking de wettelijke verplichting van het stromingsartikel van de Mediawet – daarop doelde ik natuurlijke zonet – gaat aantasten.

Laat ik vooropstellen dat dat stromingsartikel (artikel 14, lid 1, sub c) ongeveer het raarste artikel is dat onze hele wetgeving kent. Een omroepvereniging, zo moet uit dat artikel worden opgemaakt, hoeft niet een stroming te vertegenwoordigen, nee, 't is voldoende als ze in haar statuten zet dat ze een stroming **wil** vertegenwoordigen. En dan: wat is een stroming? Wat stroomt er aan maatschappelijks, cultureels of geestelijks in Veronica of TROS? Het enige wat er stroomt is het ledental: er gaat af en er komt bij. En welke maatschappelijke, culturele of geestelijke behoeften worden bevredigd door het merendeel van de totale radio – en televisieprogrammering die in feite alleen de behoefte aan bewegend beeld en geluid bevredigen – of is dat nu juist een maatschappelijke behoefte?

Niettemin wordt aan dat wetsartikel de zogenaamde identiteit opgehangen. Hoewel er geen touw aan vast te knopen is, hangt de hele identiteitseis er aan.

En wat is identiteit? Als je Hilversum IV aanzet en aan het programma de identiteit van de uizendende omroep wilt herkennen wordt soms in zoverre aan je wens voldaan dat iemand zegt dat het 'bij de KRO' half 10 is. Dat is dus het eigene: bij de KRO is het half 10. Ergens anders is het misschien nog maar half 9 en bij Veronica vast al half 11. Bij de AVRO is het nooit precies zo of zo laat, daar is het altijd 'rond de klok van . . .'; daar weten ze het niet zo precies. Zo heeft iedere omroep zijn eigenheid. De NCRV nog het sterkst, want daar is rondom tien altijd om half negen.

Bij een serieuze poging om identiteit – een wazig woord dat niet precies aangeeft wat het zou moeten aangeven – te omschrijven kom je terecht bij zoiets als: een eigen karakter hebben, verschillend van het karakter van anderen. En kanten van dat eigen karakter zijn in de mediasfeer zaken als: interesse-

sfeer, mentaliteit, waardebesef en vooral smaak en beschavingsniveau. Met die etiketten in de hand kom je bij steviger eigenheidscriteria terecht dan in de statuten van de diverse omroepen als hun onderscheiden doelstellingen worden omschreven. Want daar is het al geestelijke ontplooiing wat de klok slaat, met dien verstande dat de KRO en de NCRV zich veel gelegen laten liggen aan het Evangelie, de VARA echter aan werknemersorganisaties, en dat de AVRO in de reeks 'informatie, cultuur' enzovoort de verstrooiing voorop heeft staan.

Pas aan de echte eigenheidscriteria valt af te meten in hoeverre bij samenwerking op een televisiezender of op een radiostation met een beroep op de autonomie 'nee' moet worden gezegd of 'ja' en misschien wel 'dolgraag'. Zo zou, om maar weer eens man en paard te noemen, de VPRO uit hoofde van zijn specifieke eigenheid van unconventionaliteit en gespitsheid op kwaliteit andere eisen aan samenwerking kunnen stellen dan een omroep die het voldoende vindt het grootste gemene publieksveelvoud te behagen.

Op grond van wat ik hoor en zie op radio en televisie concludeer ik, dat de feitelijke eigenheid van de nu nog grootste omroepen zó bleek is, dat zij geen reden hebben om hoog van de autonome toren te blazen bij samenwerking ten bate van een beter gestructureerd programma-aanbod. Met beter gestructureerd bedoel ik dat het voor luisteraars en kijkers gemakkelijker wordt gemaakt om een hun passende keuze uit het vele, nee: uit het veel te vele, te maken. Tien, vijftien jaar geleden had dat al gemoeten, en het is rondweg beschamend dat de NOS nu pas met een radioplan voor horizontale programmering en zenderredacties kon komen, nadat de omroepen het al die tijd uit eigenbelang en met het wachtwoord 'autonomie' op de lippen hebben tegengehouden. Het is trouwens duidelijk dat zij er nu om hetzelfde eigenbelang, om te redden wat er te redden valt, vóór zijn. En misschien is de voorgestelde oplossing alweer te laat en had inmiddels voor een andere moeten worden gekozen.

Een andere grens bij het opgeven van autonomie ligt daar waar volgens de wet bepaalde programma-soorten (cultuur, informatie, educatie, verstrooiing) ten minste in zoveel of zoveel procent van de totale zendtijd moeten worden aangeboden. Welk gehuil zou er bijvoorbeeld niet bij TROS en Veronica opgaan wanneer zij aan de verplichte 20 procent cultuur zouden moeten knabbelen.

Tot nu toe heb ik de ruimte om autonomie uit te oefenen of op te geven afgemeten aan wettelijke bepalingen. Minstens zo belangrijk, maar geheel elastisch zijn de professionele inzichten van programmamakers en de verlangens van het publiek. Het grootste deel van het publiek, zo staat onderhand wel vast, kan het niets schelen wie iets uitzendt; alleen het soort programma – informatie, mooie muziek, gebabbel, minkukelig geschreeuw of schuimtaarten uit Van den Ende's banketfabriek – alleen het soort programma is van belang. Aan de andere kant zullen creatieve en fatsoenlijke programmamakers iets willen voortbrengen waarvan zij vinden dat het op die manier en in die verhouding en aldus geleed in de totale zendtijd moet worden aangeboden aan een desnoods kleiner publiek. In al die gevallen zal bij het afpalen van de autonomie-ruimte een afweging moeten plaatsvinden tussen uiteenlopende inzichten en belangen. Wie of wat in de praktijk wint, zal door rationele gevechten moeten worden beslecht. Als maar aan twee voorwaarden wordt voldaan: ten eerste dat men radio en televisie blijft zien als een dienst aan het publiek en ten tweede dat de programmamakers krachtens hun vakkundigheid en creativiteit zoal niet het laatste dan toch het eerste woord blijven spreken bij het programma-

aanbod; hun komt, net als de redacties in die andere vorm van openbare communicatie, de pers, de initiërende rol toe.

Tot zover iets over grenzen die bij samenwerking uit hoofde van autonomie in acht zouden zijn te nemen.



Wie komt autonomie toe?

Het wordt tijd dat ik iets zeg waarmee ik had willen beginnen, iets wat me eigenlijk het hoogst zit. Het betreft het antwoord op de vraag wie de autonomie toekomt. Laat ik een paar voorbeelden uit de praktijk geven om vraag en antwoord te verduidelijken. Toen de KRO in 1963 van plan was een interview met de eigengereide Franse oud-minister Bidault uit te zenden, verzetten Luns en twee staatssecretarissen zich daar eenparig tegen omdat zij de toorn van De Gaulle vreesden. En waar dienden zij hun bezwaren in? Bij de toenmalige voorzitter van de KRO, H.W. van Doorn, die voor de buis kwam verklaren dat en waarom hij voor de politieke druk was bezwaken. Toen de NOS in 1980 de documentaire 'De dood van een prinses' wilde uitzenden en er over dat voornemen allerhand gedonder kwam omdat regering en bedrijfsleven schade vreesden voor de betrekkingen met Saoedi-Arabië (in die documentaire werd immers een ten hemel schreiend beeld gegeven van Arabische zeden) toen is het hele bestuur van de NOS bijeengekomen om een besluit over het al of niet doorgaan van de uitzending te nemen. En toen minister Van den Broek zich vijf jaar geleden druk maakte over broekjes - damesbroekjes - die in een door de VARA uit te zenden fragment van een Rudi Carell-show naar de ayatolla Khomeiny werden gegooid, zal het tenslotte wel de VARA-voorzitter geweest zijn die bepaalde dat dat fragment achterwege moest blijven, ook al was het Paul Witteman

die een mooi stukje uitzending wist te maken van het niet doorgaan van een stukje uitzending. Drie tamelijk willekeurige maar iedereen bekende contemporaine gevallen waarin bestuurlijke bazen beslisten over programmering. En het waren dus dezen die de hoogste dragers bleken van op de inhoud van het programma betrekking hebbende autonomie. Maar ook afgezien van zulke illustratieve voorvallen blijkt de hoogste programmatische zeggenschap bij radio en televisie in de verkeerde handen te liggen: niet in die van iemand die aan de top van de programmastaf staat maar in die van hen die aan de top van de vereniging of de instelling staan. En we constateren hier niet een toevallige scheefgroei maar een op wetten en statuten gebaseerde structuur.

De Mediawet zegt dat de instelling die zendtijd heeft verkregen de inhoud van het programma bepaalt. Daar kun je natuurlijk nog vele kanten mee op. De vraag is wie het in de instelling voor het zeggen heeft. Als het om omroepen gaat, en daar hebben we het over, is dat de vereniging. Lees het maar na in artikel 48 juncto artikel 14 lid 1 Mediawet. En de statuten van de omroepen treden gedwee in dit spoor. Vandaar dat als een omroep om de inhoud van zijn programma ter verantwoording wordt geroepen of alleen maar erover wordt aangesproken, men zich tot het verenigingsbestuur of de verenigingsvoorzitter wendt. Hij wordt wat dat betreft gezien als een soort hoofdredacteur – om een in de pers gangbare term voor een daar realiter bestaande functie te gebruiken. Maar dat geschiedt dan ten onrechte, want hij is geen hoofdredacteur. Als men hem met een functionaris in de krantenwereld wil vergelijken ligt eerder een parallel voor de hand met de directeur van de krante-onderneming of misschien met de gedelegeerd commissaris van de vennootschap, in ieder geval met iemand die niet aan de top van de redactie maar aan de top van de onderneming staat.

Een vergelijking met de krantenwereld, waar ik als vanzelf over begonnen ben, brengt op de goede gedachte dat de verantwoordelijke voor de programma's van radio of televisie eigenlijk niemand anders kan zijn dan iemand die rechtstreeks bij de programmamakerij betrokken is op de wijze waarop een hoofdredacteur bij de redactie betrokken is, namelijk als een leidinggever, een hoofd, als iemand die we in de achter ons liggende anti-autoritaire jaren haastig een primus inter pares gingen noemen. Bij de omroep zou met andere woorden een figuur of figuren moeten bestaan die gelijke rechten en plichten zouden hebben als de hoofdredactie van een krant, dus met de bevoegdheid om in zaken van programmering, uiteraard binnen statutaire grenzen, het eerste en laatste woord te spreken. Omroepvoorzitters, verenigingsbesturen, algemeen directeuren of bedrijfsdirecteuren zijn daartoe ongeschikt en horen er niet toe gerechtigd te zijn. Hun komt de zakelijke leiding toe.

Tegenwerpingen als: ja maar, de omroepen hebben als betrekkelijk jonge communicatie-instellingen nu eenmaal een andere gedaante gekregen dan de pers met haar al uit de vorige eeuw stammende beheers- en verantwoordelijkheidsstructuren, zijn daarom zo zwak omdat de innerlijke redelijkheid, de logica en de rechtmatigheid van de scheiding van machten zoals die in de pers bestaat, zo sterk zijn. Want nogmaals: bij de pers ligt wat de productinhoud betreft de hoogste verantwoordelijkheid logischerwijs daar waar het produkt gemaakt wordt en niet daar waar het instituut, de onderneming, bestuurd wordt.

Redactiestatuut

Omdat er in de krantenwereld behoefte was aan een schriftelijke vastlegging van werkerreinen en bevoegdheden, bestaan er sinds jaar en dag de zogenaamde redactie- en/of hoofdredactiestatuten. Daarin de volgende hoofdlijnen. Hebben uitgever of directie van hun kant uiteindelijk zeggenschap

over exploitatie en zakelijk beheer, de redactie van haar kant bepaalt onder leiding en onder de opperste verantwoordelijkheid van de met beslissingsbevoegdheid toegeruste hoofdredactie de inhoud van de krant. Bij de fatsoenlijke tijdschriften is het ongeveer net zo, maar om het eenvoudig te houden praat ik alleen over kranten als prototype van pers. De hoofdredactie is gebonden aan de beginselen en/of het eigen karakter van de krant en is wat dat betreft verantwoording schuldig aan de ondernemings-overheid, veelal de directie, waardoor ze ook is benoemd. Tussen directie en hoofdredactie bestaat een patroon van overleg en consultatie, nader in het (hoofd)redactiestatuut omschreven. Inzake het redactionele beleid en benoeming of ontslag van de hoofdredactie hebben gremia als een gekozen redactieraad en de algemene redactievergadering een tenminste adviserende stem. En gelukkig is ook aan de positie van de individuele redacteur gedacht: hij heeft een eigen verantwoordelijkheid voor het eigen werk en als hij vindt dat hij wordt aangetast in zijn integriteit of in zijn rechten als auteur, kan hij zich wenden tot de redactieraad. Apart moet worden vermeld dat bij het aangaan van redactionele en andere samenwerkingsverbanden redactie en hoofdredactie met de directie om de tafel moeten gaan zitten. Aldus in telegramstijl de grootste gemene deler van bestaande redactiestatuten. Ik ben er op ingegaan omdat er lering uit te trekken valt bij de vraag wie wat te zeggen hoort te hebben bij samenwerking in de omroep en hoe dat ware te regelen. Maar eerst ligt daar de vraag hoe bij de omroep in het algemeen een zeggenschapstructuur, gelijkend op de in de pers bestaande, kan worden doorgevoerd. Een onmiddellijk in te voeren kopie van het pers-patroon is niet doenlijk, want daaraan staan wetten in de weg en praktische bezwaren. Maar met toepassing van de rechtsfiguur die 'delegatie' heet zou men een eind kunnen komen; men zou er althans tot enigerlei scheiding mee kunnen komen tussen taken en bevoegdheden van verenigingsbesturen of voorzitters annex algemeen directeuren of bedrijfsdirecteuren aan de ene kant en programmamakers aan de andere kant. En heilige zaken als eigenheid, identiteit en stromingsgeur of -kleur zouden, voor zover ze geen schijn-heiligheden zijn, gemakkelijk kunnen worden veilig gesteld. Een en ander dan wel vast te leggen in een programma- of redactiestatuut. Wie nieuwsgierig is naar de mogelijkheden in dat opzicht moet eens in Brabant gaan kijken. In Overijssel of Drenthe mag ook. Want in een aantal gewesten werkt men al met redactiestatuten voor de respectieve regionale omroepen. Hoofdlijnen van die statuten: de zendmachtiging berust bij de regionale stichting en dus draagt het stichtingsbestuur, omdat de Mediawet dat nu eenmaal wil, een algemene verantwoordelijkheid voor het programmeren, maar de hoofdredacteur c.q. hoofdredactionele directeur heeft een zodanige **delegatie** dat hij zijn werk **onafhankelijk van binnen- en buitenwacht** kan verrichten. Ik geef toe: een heldere constructie met een duidelijke laatste verantwoordelijkheid is het nog niet, maar het is tenminste iets.

Ook bij de landelijke omroepen staan redactie- en/of programmastatuten op uitbotten. En dat zou tijd worden, want al sinds 1988 verplicht de Mediawet ertoe. Maar als het om autonome bevoegdheden van programmaleiders of programmahoofdredacteuren gaat kan men, zoals ik al te kennen gaf, niet veel vertrouwen hebben in aan die wet gebonden statuten. Niettemin doet men zijn best, zoals ik heb mogen constateren bij geheime kennismaking van enige concepten. In één van die concepten staat krachtig dat de hoofdredacteuren radio en televisie beslissen over de uitzending van de programma's. Dat betekent alvast dat de besturen thuis mogen blijven als een besluit moet vallen over het al of niet uitzenden van programma's als 'De dood van een prinses'. Twee andere omroepen broeden op een statuut dat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel de programmamakers als de gidsredactie regelt en dat ze dan ook 'mediastatuut' willen noemen. Maar een dergelijke fuserende

behandeling van zaken lijkt me in strijd met de eigen aard en het eigen doel van te onderscheiden media. Het doet me denken aan het onder één reglement brengen van de redactie van het spoorboekje en het beheer over de Nederlandse Spoorwegen.

Slimme denkers

Ik keer terug naar autonomie en samenwerking. Wat de televisie betreft bestaat er althans op één zender enige samenwerking: die van AVRO, NCRV en KRO op Nederland 1. In de desbetreffende intentieverklaring is aan de opperhoofden van de programmaproductie geen beslissende stem gegeven. Het zijn de bestuursvoorzitters die het hoogste woord spreken. In mijn gedachtengang zou dat dus eerder dienen toe te vallen aan hen die de inhoud van de programma's bepalen – zulks mede tot handhaving, liever nog versterking van het door mij nog niet genoemde hoge goed van de pluriformiteit en om korte metten te maken met een kwaal die zo treffend omschreven wordt in het jongste Meerjarenplan-radio: ". . . een woud van overlegstructuren dat niet in de eerste plaats in stand wordt gehouden door de zorg voor het produkt maar door het belang van de instellingen".

Tot hoever een samenwerking zou kunnen gaan en op welke wijze die zich zou hebben te voltrekken, zou zijn weerslag moeten vinden in programmastatuten die met het oog daarop binnen NOS-verband op elkaar zouden dienen te zijn afgestemd. Met name de delicate en door een dubbele loyaliteit gecompliceerde positie van deelredacties en individuele programmamakers zowel ten opzichte van een zenderredactie als de eigen omroep – het is nu eenmaal zo ingewikkeld als ik het hier zeg – zou daarin kunnen worden geregeld. Op het eerste gezicht valt er over de verhouding zenderredactie – programmamaker het volgende te zeggen. Zodra er zenderredacties zullen zijn geconstitueerd, zal de programmamaker daarnaar hebben te luisteren op vergelijkbare wijze als hij naar het hoofd van zijn eigen programmadienst hoort te luisteren. Niet meer, maar zeker niet minder, want de programmadienst van zijn omroep is deelhebber in de coördinerende zenderredactie en heeft de eigen zeggenschap voor zover nodig aan die redactie uit handen gegeven. Alweer een kwestie van afname van autonomie hier en toename elders.

Omdat het allemaal zo verschrikkelijk ingewikkeld is zou men wat een definitieve regeling betreft met iets overzichtelijks en urgents kunnen beginnen, namelijk met het vraagstuk hoe binnen of buiten het wettelijk stramien de programma-autonomie van de bestuurdersstoel naar de programmamakersstoel kan worden verschoven. Een karwei voor slimme denkers. Maar men bestede dat werk niet uit aan mevrouw d'Ancona, ook al heeft de overheid zeker in geval van wetswijziging een initiërende taak, en nog minder aan een duur organisatie-adviesbureau, want uit de taal die laatstbedoelde bureau's hanteren, een mengvorm van gebroken Nederlands en gebroken Engels, is zelden wijs te worden. Ze kennen de geslachten van de woorden niet, kennen het verschil niet tussen de schrijfwijze van bijwoorden en bijvoeglijke naamwoorden, hebben het onnodig over 'herkenbaar' en 'inhoudelijk' – nog liever over 'inhoudelijkheid' als ze 'inhoud' bedoelen –, gebruiken het woord 'positionering' na verzuimd te hebben in Van Dale op te zoeken wat het betekent en hebben ervoor gezorgd dat de term 'management' voorgoed de degelijke woorden bestuur en beheer hebben vervangen.

Het was McKinsey die bedacht dat een zendernet de kleinst denkbare managementeenheid is. Ik denk dat als het om programmatische kwaliteit en om tenslotte door personen geëffectueerde samenwerking gaat, de kleinst denkbare managementeenheid – om die term ook eens te gebruiken – moet worden gezocht bij de bron van iedere creatie: de menselijke geest.