

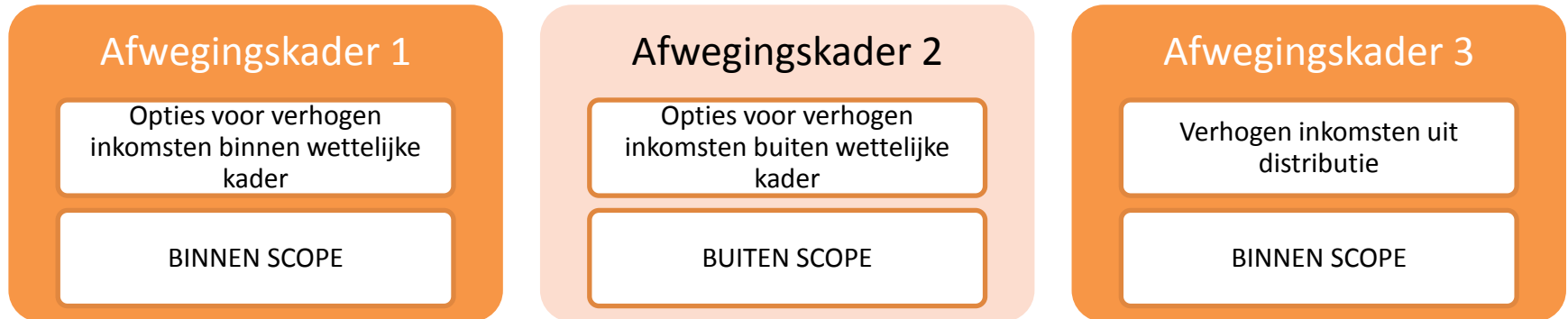
BIJLAGE

*Aanpak verhoging inkomsten n.a.v. Onderzoek BCG
28 maart 2014*

Inhoud

- I. Scope gevraagde informatie
- II. Reden en wijze prioritering BCG opties
- III. Prioritering BCG opties
- IV. Prioriteit 1 opties
 - A. Overall tijdpad
 - B. Overall globale financiële inschatting
 - C. Overige uitgangspunten per optie
 - ① Langere blokken TV-reclame
 - ② Langere radio-reclame
 - ③ Second screen based adverteren
 - ④ Reclame bij themakanalen
 - ⑤ Video on demand
 - ⑥ Gezamenlijke verkoop content
 - ⑦ Programmabladen
 - ⑧ Heronderhandeling distributie
- V. Monitoring en verantwoording

I. Scope gevraagde informatie



Per optie uit afwegingskader 1 en afwegingskader 3:

- Huidige organisatie en knelpunten hierin
- Implementatiewijze van optie
- Globale financiële doorrekening
- Benodigde organisatorische aanpassingen
- Benodigde aanpassingen interne regels en wet- of regelgeving
- Bijbehorend tijdspad

II. Reden en wijze prioritering BCG opties

De NPO heeft ervoor gekozen een schifting aan te brengen in de BCG opties door bepaalde opties een hogere prioriteit te geven.

De reden voor deze prioritering is praktisch van aard. Zoals bij u bekend vragen alle verdienmogelijkheden om een aanzienlijke organisatorische inspanning. Om binnen afzienbare tijd tot uitvoering van de mogelijkheden te komen, heeft de NPO ervoor gekozen om de BCG opties te prioriteren op basis van de volgende criteria:

- A. Hoogte inkomsten
- B. Urgentie tegen de achtergrond van marktontwikkelingen
- C. Haalbaarheid realisatie

Het plan van aanpak maakt onderscheid tussen 3 categorieën:

1. **Prioriteit 1:** er is reeds of er wordt uiterlijk dit jaar (2014) gestart met (voorbereiding van) uitvoering van de optie.
 - In dit document wordt uitgebreider ingegaan op de voornemens, de aanpak en het tijdsplan.
2. **Prioriteit 2:** er wordt vanaf 1 januari 2015 gestart met (voorbereiding van) uitvoering van de optie. Voor sommige van deze opties zal mogelijk eerst aanvullend onderzoek worden gedaan naar bijvoorbeeld de investeringen en (financiële) risico's die deze opties met zich meebrengen.
 - OCW zal in december 2014 een brief ontvangen met de wijze waarop invulling zal worden gegeven aan deze opties.
3. **Geen prioriteit:** er wordt vooralsnog niet gestart met initiatieven rondom deze opties.
 - In dit document wordt verduidelijkt waarom nog geen extra activiteiten worden ondernomen voor de betreffende opties.

III. Prioritering BCG opties (1 van 2)

	Prioriteit 1 Wordt meegenomen in plan van aanpak korte termijn	Prioriteit 2 Wordt vanaf 1 januari 2015 opgepakt	Geen prioriteit Bij ongewijzigde omstandigheden geen extra actie	Door BCG geschatte additionele inkomsten tov ongewijzigd beleid
Nederlandse Publieke Omroep	Video on demand			3-6 mln
	Heronderhandeling distributie			Niet openbaar*
		Programmasponsoring binnen huidig kader		0,4-1 mln
			Cofinanciering van programma's	0 mln
			Verkoop DVD's/cd's	0 mln
		Verkoop producten & beeldmerk		0,5-0,6 mln
	Gezamenlijke verkoop content			0,9-1,9 mln
			Gerichte ontwikkeling op exportpotentie	0 mln
		Theater, musical, kleine concerten		0,1-0,2 mln
		Grote concerten en overige evenementen		0,6-1 mln
	Programmabladen			0,7-1,8 mln
		Verhuur studio's		0,3-0,6 mln
			Verhuur infrastructuur	0 mln
	Verhogen van lidmaatschapsgelden		0,7-1,3 mln	

III. Prioritering BCG opties (2 van 2)

	Prioriteit 1 Wordt meegenomen in plan van aanpak korte termijn	Prioriteit 2 Wordt vanaf 1 januari 2015 opgepakt	Geen prioriteit Bij ongewijzigde omstandigheden geen extra actie	Door BCG geschatte additionele inkomsten tov ongewijzigd beleid
Ster	Langere blokken TV-reclame			17-21 mln
		Blockbusters in commercieel aantrekkelijke maanden*		3-4 mln
	Second screen based adverteren			0-0,5 mln
	Reclame bij themakanalen			0,3-0,5 mln
			Revenu/venture share onverkochte ruimte	0,2-0,4 mln
	Langere radio-reclame			1-2 mln
		A-vod kinderprogrammering		0,5 mln

*De publieke omroepen maken programma's en de NPO programmeert deze, vrij van commerciële invloeden. Dit uitgangspunt wordt naar onze mening geweld aangedaan wanneer bij de afweging waar in het jaar een programma wordt aangeboden, niet het belang van het publiek maar het belang van reclame-opbrengsten voorop wordt gesteld. De NPO zal onderzoeken of het mogelijk is om meer "succesprogramma's" te plaatsen in maanden waarin commerciële kanalen - met het oog op het optimaliseren van reclame-inkomsten - hun "hitprogramma's" concentreren. Dit afgezet tegen: (1) een evenwichtige programmering door het jaar heen, in lijn met het belang van het publiek en (2) waarbij daadwerkelijk het potentieel kan worden bereikt dat BCG inschat.

III. Toelichting “geen prioriteit” opties

Aan de hieronder staande opties wordt vooralsnog geen prioriteit gegeven. Dat wil zeggen dat er bij een ongewijzigde situatie geen activiteiten zullen worden ondernomen voor (de voorbereiding van) de uitvoering van de optie.

Optie

Belangrijkste reden “geen prioriteit”

Cofinanciering van programma's

- BCG heeft de additionele inkomsten t.o.v. ongewijzigd beleid op ca. € 0,- geraamd. De NPO zal bij wijzigende omstandigheden opnieuw de optie overwegen.

Verkoop DVD's/cd's

- BCG heeft de additionele inkomsten t.o.v. ongewijzigd beleid op ca. € 0,- geraamd. De NPO zal bij wijzigende omstandigheden opnieuw de optie overwegen.

Gerichte ontwikkeling op exportpotentie

- BCG heeft de additionele inkomsten t.o.v. ongewijzigd beleid op ca. € 0,- geraamd. De NPO zal bij wijzigende omstandigheden opnieuw de optie overwegen.

Verhuur infrastructuur

- BCG heeft de additionele inkomsten t.o.v. ongewijzigd beleid op ca. € 0,- geraamd. De NPO zal bij wijzigende omstandigheden opnieuw de optie overwegen.

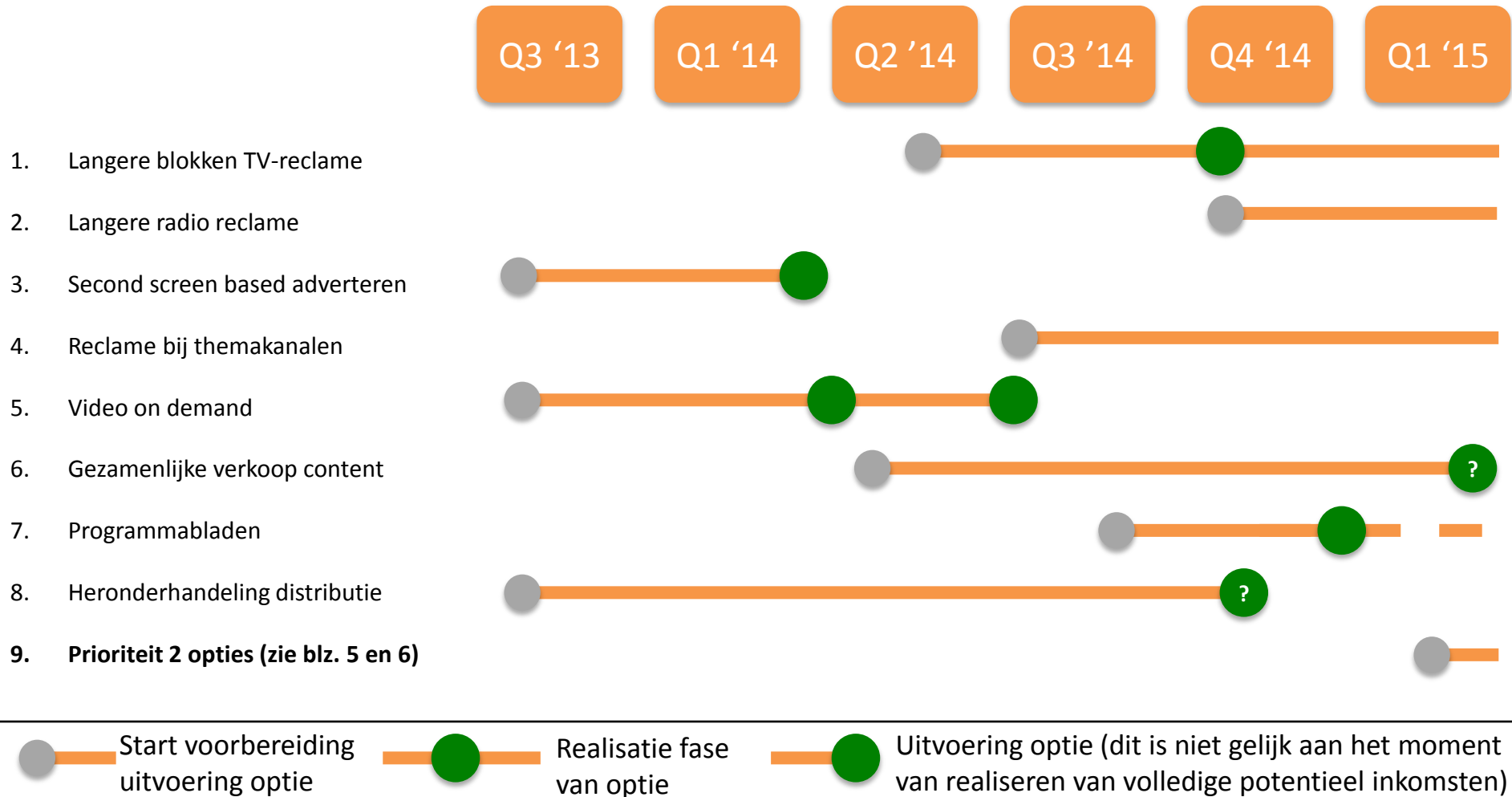
Revenu/venture share onverkochte ruimte

- Revenu-share modellen zijn een optie voor de Ster. Venture share constructies vragen echter om activiteiten en competenties die buiten de huidige scope van de Ster liggen.

IV. Prioriteit 1 opties

- ① Langere blokken TV-reclame
- ② Langere radio-reclame
- ③ Second screen based adverteren
- ④ Reclame bij themakanalen
- ⑤ Video on demand
- ⑥ Gezamenlijke verkoop content
- ⑦ Programmabladen
- ⑧ Heronderhandeling distributie

IV. A. Overall tijdpad



Succesvolle en tijdige uitvoering 1.-4. mede afhankelijk van Ster

Succesvolle uitvoering 5. mede afhankelijk van omroepen/derde rechthebbenden (makers en producenten)

Succesvolle en tijdige uitvoering 6. en 7. mede afhankelijk van omroepen

Succesvolle en tijdige uitvoering 8. mede afhankelijk van distributeurs

IV. B. Overall globale financiële inschatting prioriteit 1 opties

Additioneel resultaat tov ongewijzigd beleid	2015		2016		2017	
	van	tot	van	tot	van	tot
Ster ¹						
Langere blokken TV reclame ²	€ 1.700.000	€ 2.100.000	€ 8.500.000	€ 10.500.000	€ 17.000.000	€ 21.000.000
Langere radio-reclame ²	€ 100.000	€ 200.000	€ 500.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 2.000.000
Second screen based adverteren ²	€ -	€ 500.000	€ -	€ 500.000	€ -	€ 500.000
Reclame bij themakanalen ³	€ 25.000	€ 165.000	€ 200.000	€ 410.000	€ 200.000	€ 410.000
Totaal Ster	€ 1.825.000	€ 2.965.000	€ 9.200.000	€ 12.410.000	€ 18.200.000	€ 23.910.000
Totaal Ster volgens BCG					€ 18.300.000	€ 24.000.000
Video on demand ⁴	€ 150.000-	€ 150.000-	€ 1.900.000	€ 1.900.000	€ 3.800.000	€ 3.800.000
Gezamenlijke verkoop content ⁵	€ 800.000-	€ 550.000	€ 500.000	€ 2.100.000	€ 500.000	€ 2.100.000
Programmabladen ⁶	€ -	€ -	€ 350.000	€ 900.000	€ 700.000	€ 1.800.000
Heronderhandeling distributie ⁷	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal omroepen	€ 950.000-	€ 400.000	€ 2.750.000	€ 4.900.000	€ 5.000.000	€ 7.700.000
Totaal omroepen volgens BCG					€ 4.600.000	€ 9.700.000

1) Let op: er zal, ondanks de genoemde extra inkomsten door uitvoering van de opties, wellicht sprake zijn van een netto Ster daling (door bijv. daling kijktijdaandeel)

2) Vooralsnog worden voor 2017 de schattingen van BCG gehanteerd. Bedragen in 2015 en 2016 zijn voorlopige interne doelstellingen.

3) BCG gecorrigeerd voor 170k - 250k extra investering en 90k-100k extra structurele kosten. Voor 2015 wordt 50% van een volledig begroot jaarresultaat geschat ivm introductie in Q2 2015.

4) Opbrengsten worden gedeeltelijk gedeeld met derde rechthebbenden zoals makers en producenten. Het uitgangspunt voor de NPO is kostendekkendheid. Omroepen zullen als rechthebbenden een deel van de additionele inkomsten behouden. De door BCG geraamde bandbreedte van 3 – 6 mln. is in bovenstaand overzicht gewijzigd in een interne doelstelling die zich binnen die bandbreedte bevindt.

5) De BCG schatting (0,9-1,9 mln.) is gecorrigeerd. Bijgestelde financiële inschatting is gebaseerd op aanvullend onderzoek waaruit blijkt dat er additionele kosten zullen zijn voor uitvoering van de optie.

6) In 2014 wordt een onderzoek afgerond om definitief de haalbaarheid vast te stellen. Vooralsnog wordt de schatting van BCG aangehouden. Bedrag 2016 is een voorlopige interne doelstelling.

7) Vertrouwelijk

① Langere blokken TV-reclame

	Langere blokken TV-reclame
Huidige organisatie	<ul style="list-style-type: none"> De NPO heeft in 2012 in prime time per uur gemiddeld 6 minuten reclame uitgezonden. De NPO stelt programmering op met als hoofddoel het bieden van een onderscheidend aanbod; het aanbieden van reclamezendtijd is ondergeschikt aan de bereikdoelstelling.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> Geen knelpunten
Implementatiewijze van optie en tijdspad	<ul style="list-style-type: none"> De NPO stelt zich tot doel om in 2017 de volledige programmering (de lengte van programma's) zo aan te passen dat de door BCG geraamde extra reclameminuten (gemiddeld 21 extra minuten overdag en 7 extra minuten in prime time per dag per zender) potentieel te realiseren zijn. Hierbij kan niet worden uitgesloten dat reclameblokken meer dan 6 minuten duren, wat BCG stelt. Dat de extra minuten potentieel in de programmering passen wil nog niet zeggen dat de Ster hieruit substantiële extra omzet kan realiseren (wat het creëren van extra minuten nutteloos zou maken). De NPO zal om deze reden jaarlijks in oktober met de Ster de verkoopcapaciteit van de Ster inventariseren en hier rekening mee houden bij het opstellen van het schema voor het najaar het jaar daarop. De verkoopcapaciteit van de Ster zal echter nooit doorslaggevend zijn voor de programmering door de NPO. Dit betekent dat de Ster en NPO voor het eerst in oktober 2014 bovengenoemd overleg hebben, wat invloed zal hebben op de lengte van de programma's voor het najaar 2015. De NPO streeft er naar in 2016 de helft van de door BCG voor 2017 geraamde minuten, mogelijk te maken. Richting 2015 zal de NPO al blokken verlengen. Dit zal om praktische redenen vooral in de dagtelevisie zijn. NPO en Ster onderzoeken in het overleg van oktober 2014 ook de mogelijkheden om extra promo's toe te voegen middenin de langere reclameblokken om het publiek zo te laten weten dat "ze nog op zender zijn". Het is voorsnog onzeker of dit initiatief binnen (juridische en wettelijke) kaders mogelijk is. NPO en Ster monitoren het (mogelijk negatieve) effect op kijktijd (zie "V. Monitoring en verantwoording").
Globale financiële doorrekening	<ul style="list-style-type: none"> Zie sheet "Overall globale financiële inschatting". Voor 2017 wordt de financiële inschatting van BCG overgenomen. Van eventuele afwijking in de realisatie wordt u op de hoogte gehouden. De financiële inschattingen voor 2015 en 2016 zijn doelstellend en gebaseerd op het streven naar extra minuten. Of deze daadwerkelijk door Ster kunnen worden verzilverd is onzeker (zie hierboven).
Benodigde organisatorische aanpassingen	<ul style="list-style-type: none"> geen
Benodigde aanpassingen interne regels en wet- of regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijk, afhankelijk van uitkomsten onderzoek promo's in reclameblokken.

② Langere radio-reclame

	Langere Radio-reclame
Huidige organisatie	<ul style="list-style-type: none"> De hoeveelheid reclame op radiokanalen, met name Radio 2 en 3fm, is relatief groot. In de praktijk komt het voorstel BCG neer op langere reclameblokken bij 3FM in de spijstijdvakken.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> De lengte van blokken op 3fm zijn soms langer dan bij commerciële radiostations (die met reclame om het half uur veel minder dan het dubbele aantal reclameminuten dan 3fm hebben). 3fm is een van de populairste radiostations van Nederland. De NPO stelt vraagtekens bij de door BCG aangenomen “iets af te nemen” luisterdichtheid.
Implementatiewijze van optie	<ul style="list-style-type: none"> De NPO gaat de uitdaging aan om de door BCG ingeschatte extra inkomsten door radio-reclame te halen maar zal naast “de 3fm optie” tevens andere opties met Ster bespreken. Dit kan bijvoorbeeld door een toename van reclameminuten op overige kanalen, zoals Radio 1. Dit gesprek wordt gestart in oktober 2014. NPO en Ster monitoren het (mogelijk negatieve) effect op luistertijd (sheet “V. Monitoring en verantwoording”).
Globale financiële doorrekening	<ul style="list-style-type: none"> Zie sheet “Overall globale financiële inschatting”. Voor 2017 wordt de financiële inschatting van BCG overgenomen. Van eventuele afwijking in de realisatie wordt u op de hoogte gehouden. De financiële inschattingen voor 2015 en 2016 zijn doelstellend en gebaseerd op het streven naar extra minuten. Of deze daadwerkelijk door Ster kunnen worden verzilverd is onzeker.
Benodigde organisatorische aanpassingen	<ul style="list-style-type: none"> geen
Benodigde aanpassingen interne regels en wet- of regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> geen

③ second screen based adverteren

	Second screen based adverteren
Huidige organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • De NPO heeft second screen initiatieven waarin de Ster nog geen positie heeft. • De Ster heeft een second screen applicatie (Ster Extra) waarin adverteerders additionele advertenties en aanbiedingen kunnen plaatsen ter ondersteuning van de televisiereclames.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • De Ster Extra applicatie heeft ‘stand alone’ een minder groot bereik dan dat mogelijk zou zijn wanneer deze wordt geïntegreerd in de NPO second screen applicaties.
Implementatiewijze van optie en tijdsfad	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen de NPO second screen applicaties wordt de gebruiker, tijdens de “Ster Extra reclameblokken” op de lineaire kanalen Nederland 1,2,3 en Z@pp(elin) geconfronteerd met de Ster Extra applicatie. De gebruiker is vrij te kiezen om hier gebruik van te maken. • De NPO verwacht rondom verzending van deze brief (eind maart 2014) de integratie van Ster Extra in de second screen applicatie van de NPO af te ronden. Dit verhoogt naar verwachting het bereik van de Ster voor second screen based advertising.
Globale financiële doorrekening	<ul style="list-style-type: none"> • Zie sheet “Overall globale financiële inschatting”. • De door BCG geschatte inkomsten worden aangehouden.
Benodigde organisatorische aanpassingen	<ul style="list-style-type: none"> • geen
Benodigde aanpassingen interne regels en wet- of regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> • geen

④ Reclame bij themakanalen

	Reclame bij themakanalen
Huidige organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Op themakanalen (Journaal 24, Politiek 24 etc.) bevindt zich momenteel geen reclame.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> Reclame invoeren op themakanalen brengt relatief hoge (technische) kosten met zich mee. Reclameblokken invoeren bij themakanalen leidt tot relatief weinig Gross Rating Points omdat de kijkdichtheid van themakanalen relatief laag is. De toekomst van themakanalen (het aantal en de inhoud) is onderwerp van discussie, mede met het oog op bezuinigingen. Het is dus vooralsnog onduidelijk welke themakanalen zullen worden doorgegeven in 2017.
Implementatiewijze van optie en tijdspad	<ul style="list-style-type: none"> De NPO verwacht uiterlijk Q2 2015 de themakanalen te kunnen voorzien van reclame. Deze implementatietermijn is nodig onder andere doordat: <ul style="list-style-type: none"> Er een koppeling nodig is met Ster-systemen. Play out servers moeten worden aangepast.
Globale financiële doorrekening	<ul style="list-style-type: none"> Zie sheet "Overall globale financiële inschatting". Het goed inrichten van deze optie brengt jaarlijkse kosten met zich mee van 90k-100k (+ eenmalig 170k-250k). Om deze reden is de BCG inschatting bijgesteld. Voor 2015 wordt 50% van een volledig begroot jaarresultaat geschat i.v.m. introductie in Q2 2015.
Benodigde organisatorische aanpassingen	<ul style="list-style-type: none"> geen
Benodigde aanpassingen interne regels en wet- of regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> geen

⑤ Video on demand

	Video on demand (eerste window, VOD via kanalen NPO)
Huidige organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • De NPO zet al in 2014 een stap op het gebied van betaalde video-on-demand: NPO Plus. In 2013 zijn deze plannen besproken met diverse stakeholders en uiteindelijk eind 2013 aangekondigd. • NLziet is reeds als saleskanaal aangekondigd. • T-VOD (VOD waarbij de consument betaalt voor het bekijken van een programma binnen een bepaalde tijd) en download to own (DTO) is (nog) niet geïmplementeerd door de NPO.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Geen
Implementatiewijze van optie en tijdsad	<ul style="list-style-type: none"> • NPO Plus en het sales kanaal NLziet starten in Q2 2014 (in Q1 lancering voor beperkte groep, PC only). • Tot en met september 2014 wordt een verkenning gedaan naar de optie van T-VOD en DTO. • In september 2014 wordt NPO Plus mogelijk als aanbodkanaal aangevraagd in de Meerjarenbegroting.
Globale financiële doorrekening	<ul style="list-style-type: none"> • Zie sheet “Overall globale financiële inschatting”. • BCG inschattingen zijn bijgesteld op basis van de meest recente kennis en inschatting. • Uiteindelijk resultaat is afhankelijk van de ontwikkeling van de marktomvang. Deze is mede afhankelijk van de snelheid van de penetratie en het gebruik van smart tv’s en betaalde VOD diensten (zoals Netflix). • Een deel van het resultaat zal worden gedeeld met makers en overige rechthebbenden.
Benodigde organisatorische aanpassingen	<ul style="list-style-type: none"> • NPO Plus zal in eerste instantie onderdeel uitmaken van een 3-in-1 abonnement in samenwerking met RTL en SBS. Hiertoe is eind 2013 een coöperatie “NLziet” opgericht. Deze organisatie zal fungeren als marketing & sales organisatie voor de aangesloten organisaties. NPO programmeert NPO Plus volledig onafhankelijk van de coöperatie. • Geen verdere organisatorische aanpassingen vereist.
Benodigde aanpassingen interne regels en wet- of regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Er is voor NPO Plus een bindende regeling noodzakelijk waarin omroepen wordt gevraagd om bij nieuw af te sluiten contracten de benodigde VOD rechten voor NPO Plus zeker te stellen (reeds gerealiseerd en in werking getreden) • Oudere contracten moeten door omroepen worden heronderhandeld (geen interne regel maar inspanning door omroepen, reeds gestart) • Voor een doorstart van NPO Plus in 2015 is goedkeuring van de Staatssecretaris vereist.

⑥ Voordelen gezamenlijke verkoop van content

1) Meer verkoop door betere marketing en efficiënter en flexibeler nevenactiviteiten beleid

- Eén contactpunt maakt het voor (internationale) mediadiensten helder waar ‘het loket’ is.
- Breder klantoverzicht en inzicht in koopgedrag leidt tot pro-actiever verkoopbeleid.
- Door een gezamenlijk salesbeleid af te stemmen met het beleid voor de beoordeling van nevenactiviteiten, wordt met name de procedure voor levering aan VOD kanalen efficiënter en mogelijk minder restrictief. Dit laatste is afhankelijk van de wijze waarop een nieuwe onderneming (“Newco”) wordt ingericht.

2) Betere verkoop condities

- Binnen een Newco kan kennis worden gedeeld rondom klanten, contractonderhandelingen, -afsluiting en -beheer.
- Een Newco vergroot door schaalgrootte de onderhandelingskracht en maakt betere verkoopcondities mogelijk.
- Een Newco vergroot inzicht in de markt.

3) Centraal versus decentraal vergroot efficiëntie

- Een Newco maakt het mogelijk om gezamenlijk in te zetten op een intensiever en pro-actiever verkoopbeleid (zoals bijvoorbeeld een professionele sales force en het beter zichtbaar maken van content middels een online B2B verkoop tool). Vergeleken met een decentrale intensivering (dus per omroep) wordt efficiëntie behaald.
- Daarnaast kunnen investeringen worden gedeeld.

⑥ Gezamenlijke verkoop van content

	Gezamenlijke verkoop content (tweede window, ook aan kanalen van derden, zonder schade hoofdtak)
Huidige organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoop gemaakte programma's (ready made content) aan buitenlandse mediadiensten door NPO Sales. • Verkoop ready made content decentraal door omroepen. • Verkoop fragmenten via Beeld en Geluid.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis niet gecentraliseerd. • Optimalisatie decentraal kostbaar (zoals bijv. professionaliseren sales en verbetering benodigde IT) • Nevenactiviteitenprocedure is minder efficiënt dan bij centralere verkoop. • Er is een restrictiever nevenactiviteitenbeleid dan nodig zou zijn bij centrale verkoop. • Inkoopcontracten omvatten niet altijd de volledige exploitatierechten. • Producenten en makers verlangen, ook als de productie voornamelijk met publiek geld tot stand is gekomen, een aandeel in de exploitatie-opbrengsten. Dit knelpunt wordt in toenemende mate door de wetgeving ondersteund.
Implementatiewijze van optie en tijdsfad	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk gecoördineerde verkoop van content. • Focus op B2B, digitale verkoop programma(fragmenten); in binnenland en buitenland. • Archief-exploitatie direct naar publiek (B2C i.p.v. B2B) blijft in eerste instantie buiten dit initiatief. Dit initiatief wordt binnen de optie 'video on demand' opgepakt. • De opbrengst van archiefexploitatie is wel meegenomen in de globale financiële inschatting. • Zodra omroepen, NPO en Beeld en Geluid het eens zijn over de uitgangspunten is een Newco binnen 9 maanden mogelijk, dus in (op z'n vroegst) Q1 2015. • Definitieve oprichting is daarnaast afhankelijk van de "rechteninventarisatie", waar uit moet blijken of er "voldoende te verkopen is", de wettelijke kaders en de bereidheid van betrokkenen om afspraken te maken over rechtenverwerving in de toekomst voor exploitatie.
Globale financiële doorrekening	<ul style="list-style-type: none"> • Zie sheet "Overall globale financiële inschatting". • BCG inschattingen zijn bijgesteld op basis van de meest recente kennis en inschatting. • Uiteindelijk resultaat is afhankelijk van de ontwikkeling van de marktomvang. Deze is mede afhankelijk van de snelheid van de penetratie en het gebruik van smart tv's en betaalde VOD diensten (zoals Netflix).
Benodigde organisatorische aanpassingen	<ul style="list-style-type: none"> • De mogelijkheid van de oprichting van een Newco, verantwoordelijk voor verkoop content, wordt onderzocht.
Benodigde aanpassingen interne regels en wet- of regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Vereenvoudiging nevenactiviteitprocedure en verruiming nevenactiviteitbeleid (exploitatie via kanalen van derden) is mogelijk, afhankelijk van de wijze van organiseren van "gezamenlijke verkoop content". • Er moeten duidelijkere afspraken tussen omroepen worden gemaakt over inkoopbeleid bij bijvoorbeeld coproducties (zodat er in de toekomst iets te verkopen is). • Thans voorliggende wetsvoorstellen over o.a. auteurscontractenrecht kunnen de verkoop van content ernstig belemmeren.

⑦ Voornemen bij prijsverhoging programmabladen

- De verkoop van programmabladen staat onder druk.
- Door een prijsverhoging zal de verkoop afnemen. Er bestaat onzekerheid over de impact van prijsverhoging op de oplage van abonnementen. BCG doet in zijn onderzoek een inschatting.
- BCG verwacht dat de inkomsten op middellange termijn sowieso zullen verdwijnen door druk op zowel prijs en oplage vanuit de online markt.
- De publieke omroepen willen onderzoeken of er mogelijkheden zijn om het eerstgenoemde risico, van een oplagedaling als gevolg van een prijsverhoging, te verkleinen door de ontwikkeling van een digitale versie die beschikbaar komt voor abonnees. Dit kan wellicht de daling van het abonnee-aantal als gevolg van een prijsverhoging verminderen en een prijsverhoging meer rechtvaardigen maar is mogelijk ook toekomstbestendiger, lettend op de laatstgenoemde waarschuwing van BCG.
- Het onderzoek wordt in 2014 afgerond.



⑦ Prijsverhoging programmabladen

	Programmabladen
Huidige organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Omroepen verkopen jaarlijks gezamenlijk 1,9 mln. abonnementen. De overige verkoop van programmabladen wordt gerealiseerd via losse verkoop. Het resultaat uit verkoop is € 15,3 mln. • Los van tvgids.nl zijn er geen digitale versies van programmabladen.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Er bestaat onzekerheid over de impact van prijsverhoging op de oplage van abonnementen. Daarnaast zal op de middellange termijn druk vanuit de online markt ontstaan op oplage en prijs. • De vertaling naar digitaal verloopt moeizaam voor de hele print-sector, dus ook voor de programmabladen. • In het digitale domein wordt geconcentreerd met aggregatoren als Google en sociale media als Facebook en Twitter, de gidsfuncties van broadcasters en distributeurs en nieuwkomers. • Investerings voor een “state-of-the-art” digitale versie zijn naar verwachting hoog.
Implementatiewijze van optie	<ul style="list-style-type: none"> • Uiterlijk december 2014 rondt de publieke omroep een onderzoek af naar de mogelijkheden voor digitale programmabladen en de invloed hiervan op het abonnee-aantal bij een prijsverhoging. • Uitgangspunt is behoud van redactionele invulling en individuele profilering door omroepen richting de (potentiele) consument. De samenwerking vindt dus plaats in de back-end. • Go/no-go beslissing december 2014.
Globale financiële doorrekening	<ul style="list-style-type: none"> • Zie sheet “Overall globale financiële inschatting”. • Bovengenoemd onderzoek zal inzicht geven in investeringen, structurele kosten en de verwachte additionele opbrengsten. • Vooralnog wordt het potentieel van BCG aangehouden.
Benodigde organisatorische aanpassingen	<ul style="list-style-type: none"> • Geen organisatorische aanpassing nodig.
Benodigde aanpassingen interne regels en wet- of regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Geen aanpassing nodig in interne regels en wet- of regelgeving.

⑧ Heronderhandeling distributie

- U vraagt de verdienmogelijkheden uit distributie nader uit te werken, rekening houdend met de motie Van Dam/Huizing (33664/27). De in deze motie genoemde bezuinigingsmogelijkheden laten we in het kader van deze brief buiten beschouwing. Vanwege de aard van de informatie, die ook door BCG als concurrentiegevoelig wordt gezien, kunnen wij niet op alle gestelde vragen ingaan.
- Staande praktijk is dat de NPO met individuele distributeurs (zijnde aanbieders van kabeltelevisie, zowel als aanbieders van IPTV via telefoonlijnen en glasvezels) een overeenkomst aangaat waarin de doorgifte van de kanalen van de publieke omroep is geregeld. De overeenkomsten zien toe op de ongewijzigde doorgifte van de algemene programmakanalen televisie (Nederland 1, 2 en 3), de algemene programmakanalen radio (Radio 1 t/m 5) alsmede de programmakanalen Radio 6 en FunX, de digitale themakanalen televisie en (indien technisch mogelijk) Uitzending Gemist. In deze overeenkomsten verleent de NPO de distributeur toestemming voor verspreiding van genoemde kanalen onder de bij hem aangesloten abonnees. In ruil daarvoor ontvangt de NPO een vergoeding. De hoogte van de vergoeding is telkens onderwerp van gesprek.
- De NPO heeft gemeend zijn positie op dit punt opnieuw te moeten innemen en heeft daartoe eind september 2013 - met in achtneming van de opzegtermijn - de “grote contracten” opgezegd. Uit onder andere de analyse van BCG blijkt dat de economische waarde van met name Nederland 1, 2 en 3 veel groter is dan tot dusver werd aangenomen. Daarnaast merken we daarbij tevens op dat wereldwijd distributeurs meer zijn gaan afdragen aan omroepen. Mede op grond van deze twee constatering heeft de NPO nu aan de Nederlandse distributeurs een substantieel hogere vergoeding dan voorheen gevraagd. De inkomsten uit distributie zullen, net als voorheen en conform de bepalingen in de Mediawet, worden gebruikt voor het realiseren van nieuwe programmering. Mede hierdoor leveren de vergoedingen van de distributeurs aan de publieke omroep tevens een belangrijke bijdrage aan het in stand houden van de creatieve sector.
- Gezien de bovengemiddelde bedrijfsrendementen van een aantal distributeurs is het onze overtuiging dat een hogere vergoeding aan de publieke omroep niet via het abonnementsgeld voor rekening van de kijker hoeft te komen.
- De NPO is op dit moment met de belangrijkste partijen in gesprek. Partijen hebben echter afgesproken in het openbaar geen mededelingen te doen over het verloop van de gesprekken. Ik hoop u binnen niet al te lange tijd te kunnen melden dat partijen tot elkaar zijn gekomen.

V. Monitoring en verantwoording

- De NPO hecht aan transparantie rondom de realisatie van verhoging van inkomsten. U zal jaarlijks op de hoogte worden gebracht van de ontwikkelingen. Voor het eerst zal dit zijn over het jaar 2015. Wanneer de uitvoering van opties vertraagt, zullen wij u hier eerder van op de hoogte brengen.
 - ① Langere blokken TV-reclame: Bij de aan u gerapporteerde additionele inkomsten als gevolg van extra reclameminuten, gelden de volgende uitgangspunten:
 - Voor de nulmeting wordt 2013 (een niet-evenementenjaar) genomen, gecorrigeerd voor reeds gerealiseerde extra minuten sinds het BCG-rapport (2012)* en grote netwijzigingen in Q1 2014.
 - De financiële vertaling van de extra minuten t.o.v. de nulmeting zal worden gedaan door de extra minuten in dagtelevisie en prime time te vermenigvuldigen met de in het jaar (bijv. 2017) gerealiseerde gemiddelde prijs per reclameminuut voor respectievelijk dagtelevisie en prime time.
 - ② Langere radio reclame: Bij de aan u gerapporteerde additionele inkomsten als gevolg van extra reclameminuten, gelden de volgende uitgangspunten:
 - Voor de nulmeting wordt 2013 genomen.
 - De financiële vertaling van de extra minuten t.o.v. de nulmeting zal worden gedaan door de extra minuten te vermenigvuldigen met de in het jaar (bijv. 2017) gerealiseerde gemiddelde prijs per reclameminuut.
 - ③ Second screen based adverteren: De NPO zal samen met de Ster aangeven in welke mate de BCG inschattingen zijn gerealiseerd.
 - ④ Reclame bij themakanalen: De NPO zal samen met de Ster aangeven in welke mate de BCG inschattingen zijn gerealiseerd.
 - ⑤ Video on demand: de NPO zal rapporteren over het gerealiseerde resultaat van NPO Plus. Voor inzicht op hoofdlijnen in opdrachten aan derde rechthebbenden, zijn wij mede afhankelijk van individuele omroepen.
 - ⑥ Gezamenlijke verkoop content: zowel de uitvoering als de verantwoording is mede afhankelijk van medewerking van omroepen.
 - ⑦ Programmabladen: zowel de uitvoering als de verantwoording is mede afhankelijk van medewerking van omroepen.
 - ⑧ Heronderhandeling distributie: vanwege de concurrentiegevoeligheid en vertrouwelijkheid van informatie, zullen we u waarschijnlijk alleen op hoofdlijnen op de hoogte kunnen houden.
- De NPO zal daarnaast –met name in relatie tot de toename van reclameminuten- jaarlijks in samenwerking met de Ster, het effect op kijk/luister dichtheid evalueren. Het herkennen van een eventueel negatief effect van extra reclameminuten op de kijk/luister dichtheid is zowel in het belang van de NPO als de Ster. Dit zal worden gedaan door een analyse op de “twee minuten ratio”. Hierbij wordt de kijk/luister dichtheid van de twee minuten voor het Ster-blok vergeleken met de kijk/luister dichtheid van de 2 minuten na het Ster-blok. Wanneer deze interne analyse leidt tot een bijstelling van plannen, zullen we u hiervan op de hoogte brengen.

*optimalisatie van reclameruimte die reeds (sinds de uitgangspunten van het BCG-rapport) is gerealiseerd wordt verdisconteerd in het uiteindelijke resultaat.