

De springer en de vanger



Een onderzoek naar de problematiek op het snijvlak van programmering en programma-inhoud binnen de publieke omroep

Inleiding

Op 12 september 2006 hebt u als Raad van Bestuur mij de opdracht verstrekt onderzoek te doen naar de mogelijke problemen rond het spanningsveld tussen de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur voor de programmering en die van de omroepen voor de inhoud van hun programma's. Hierbij bied ik u het eindrapport van dit onderzoek aan onder de titel *De springer en de vanger*, die ik aan het eind van het rapport nader toelicht. Achtereenvolgens schets ik daarin de mij verstrekte onderzoeksopdracht, mijn bevindingen in het kader van de probleeminventarisatie, de analyse daarvan en een aantal aanbevelingen.

1. Onderzoeksopdracht

In de mij verstrekte onderzoeksopdracht zijn de context en de vraagstelling van het onderzoek als volgt beschreven.

1.1. Context

De context waarbinnen en het speelveld waarop de radio- en televisieprogramma's van de publieke omroep worden gemaakt, is in de afgelopen tijd ingrijpend gewijzigd. Daarbij valt, in willekeurige volgorde, te denken aan toegenomen concurrentie door commerciële omroepen, een negatieve spiraal in het bereiken van de breedte van de samenleving door de publieke omroep, terugloop van financiële middelen, gewijzigde machtsverhoudingen in Hilversum, een nieuwe werkwijze rond de totstandkoming van de radio- en televisieprogrammering, de invoering van een nieuwe programmeringstrategie en onzekerheid over de door de politiek gewenste ontwikkelingsrichting van het publieke bestel.

De Raad van Bestuur heeft in de afgelopen tijd meer dan voorheen de bevoegdheden en instrumenten waarover hij beschikt, ingezet om zijn verantwoordelijkheid voor het realiseren van de missie en de doelstellingen van de publieke omroep waar te maken. Maar ook met deze vergrote doorzettingsmacht blijft hij voor het realiseren van missie en doelstellingen van de publieke omroep in sterke mate afhankelijk van de omroepen die verantwoordelijk zijn gebleven voor vorm en inhoud van de programma's. Voor hen – de omroepen - geldt dat ze hun invloed op de programma(genre)mix en op de plaatsing van hun programma's in de uitzendschema's kleiner hebben zien worden. De veiligheid die ze naar hun beleving ontleenden aan hun thuisnet en aan hun participatie in de Raad van Toezicht, heeft plaatsgemaakt voor grotere afhankelijkheid van het centrale gezag en voor grotere onzekerheid over waarop ze kunnen rekenen, die beide voor hun besef van het nieuwe programmeermodel het gevolg zijn. En, last but not least, ze moeten hun programma's maken vanuit beperktere budgetten en met onzekere financiële en andere perspectieven. Deze ontwikkelingen doen zich het sterkst bij de televisie voelen, maar zijn ook bij de radio te signaleren, evenals, mutatis mutandis, bij internet en themakanalen.

Door deze ontwikkelingen lijkt het spanningsveld tussen programma-inhoud en programmering groter te zijn geworden. Vanouds was dat al het punt waarop de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Bestuur en die van de omroepen en andere zendgemachtigden elkaar het sterkst raakten. Nooit kon de Raad van Bestuur zijn verantwoordelijkheid voor het geheel waarmaken zonder de omroepen, en altijd waren de omroepen voor het realiseren van hun eigen missie afhankelijk van het reilen en zeilen van de publieke omroep als geheel. Door de jaren heen bracht dat een zekere spanning mee tussen het werken vanuit de verantwoordelijkheid voor de missie van het geheel – de publieke omroep – en het werken vanuit de verantwoordelijkheid voor de eigen missie als deel van het geheel. Maar er zijn signalen dat dit vanouds bestaande en in het publieke bestel niet weg te denken spanningsveld in de afgelopen tijd is vergroot. Zo zijn in het proces rond de totstandkoming van de uitzendschema's 2006/2007 zijn discussies losgekomen over de vraag, of omroepen in de nieuwe verhoudingen hun verantwoordelijkheid voor de inhoud van hun programma's en daarmee hun eigen missie nog wel kunnen waarmaken. Anderzijds hebben de Raad van Bestuur en zijn medewerkers zich genoodzaakt gezien nadrukkelijker dan voorheen hun werkwijze rond de totstandkoming van uitzendschema's, inclusief het hebben en geven van opvattingen over de inhoud van programma's, te verdedigen. Het beeld dringt zich op, dat door de druk waaronder de publieke omroep staat, de diverse spelers in het team van de publieke omroep hun onderscheiden rollen de laatste tijd dichter op elkaar zijn gaan

spelen, met wrijvingen en botsingen als gevolg en met alle risico's van dien voor de spelers én vooral voor de uitkomst van de wedstrijd: het realiseren van de missie(s) van de publieke omroep en van de omroepen. En – om een andere metafoor te gebruiken - de vraag ligt op tafel, hoe de raderen van de verantwoordelijkheid voor de programmering resp. voor de programma-inhoud zodanig in elkaar kunnen grijpen dat elk van de tandwielen zijn eigen authentieke rol kan spelen ten dienste van een goed draaiende publieke-omroep-machine. Moet er, om in het beeld te blijven, zand tussenuit, moet er olie bij of zijn andere maatregelen nodig?

1.2. Vraagstelling

Het bovenstaande leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag: Welk problematiek bestaat er binnen het publieke bestel anno 2006 rond het spanningsveld tussen de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur voor de uitvoering van de missie van de publieke omroep (en daarmee voor de programmering) en de verantwoordelijkheid van de omroepen voor de uitvoering van hun eigen missie (en daarmee voor de inhoud van hun programma's), en hoe moet daarmee worden omgegaan?

Nader gespecificeerd: Ervaren de Raad van Bestuur, de net- en zendercoördinatoren en/of de omroepen op dit vlak – meer dan voorheen - een probleem en geven deze ervaringen aanleiding om van een reëel probleem te spreken? Wat is de aard en omvang ervan? In hoeverre is hier sprake van een (nieuw) probleem dan wel van een omstandigheid die inherent is aan aard en inrichting van het publieke bestel in Nederland en van de daarbinnen gekozen strategie en werkwijze? In hoeverre en op welke wijze is het probleem, indien bestaand, rond het spanningsveld van inhoud en programmering te op te lossen, dan wel op welke wijze is deze onvermijdelijke spanning zo goed mogelijk hanteerbaar of zelfs vruchtbaar te maken?

In het onderzoek worden televisie, radio, internet en themakanalen betrokken. Het onderzoek gaat uit van de bestaande wet- en regelgeving.

2. Uitvoering

Ter uitvoering van de mij verstrekte onderzoeksopdracht heb ik na kennisname van een aantal relevante documenten in de periode van 26 september tot 26 oktober 2006 gesprekken gevoerd met de volgende personen: de omroepvoorzitters Frans Slangen (KRO), Leo Born (NCRV), Arie van der Veer (EO), Karel van Dodewaerd (TROS), Ton Kok (AVRO), Vera Keur (VARA) en Roger van Boxtel (NPS), de omroepdirecteuren Ton Verlind (KRO), Coen Abbenhuis (NCRV), Henk Hagoort (EO), Willemijn Maas (AVRO), Frans Klein (VARA), Peter Schrurs (VPRO), Yasemine Tumer (NPS) en Anna Visser (Link), verder Ton van Brussel (adjunct-directeur NOS-rtv) en Kees Tukker (programmameider AVRO), de netcoördinatoren Ton F. van Dijk, Lennart van der Meulen, Roek Lips en Cathy Spierenburg, de zendercoördinatoren Jan Westerhof (tevens tot 1 oktober 2006 coördinator themakanalen), Kees Toering, Florent Lluijks en Margreet Teunissen, de coördinator nieuwe media Michel Mol en de leden van de Raad van Bestuur Harm Bruins Slot en Ruurd Bierman.

De bevindingen die ik in deze gesprekken heb opgedaan, zijn door mij eind oktober 2006 getoetst in een bijeenkomst met leden van de werkgroep herziening nieuwe werkwijze o.l.v. Coen Abbenhuis. Dezelfde aanpak heb ik op een later moment gevolgd met een aantal door mij geformuleerde concept-aanbevelingen. Voor de uit deze toetsingssessies getrokken conclusies, de verwerking daarvan in dit rapport en voor het rapport als geheel draag uitsluitend ikzelf de verantwoordelijkheid.

3. Probleeminventarisatie

Uit bovengenoemde gesprekken is het volgende beeld naar voren gekomen:

3.1. Inherente spanning

In vrijwel alle gesprekken klinkt het besef door, dat zich binnen de publieke omroep een spanning manifesteert tussen de inhoud van de programma's zoals de omroepen zich die wensen, en de programmeringskeuzes die door de netcoördinatoren onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur worden gemaakt met het oog op de missie van de publieke omroep. Even manifest is het besef dat deze spanning tussen inhoud en programmering inherent is aan het extern pluriforme publieke bestel in Nederland. In de gevoerde gesprekken klinkt tamelijk breed de overtuiging door, dat die spanning niet als ongewenst weggeorganiseerd moet worden, maar met het oog op het goed functioneren van een publieke omroep in een pluriforme samenleving juist behouden en productief gemaakt moet worden. Althans, wanneer de inzet is gericht op het behouden en toekomstbestendig maken van een publiek bestel, dat de ontwikkeling en productie van het programma-aanbod nauw verbonden ziet met stromingen en groeperingen in de samenleving, maar dat tegelijkertijd het geheel ook meer wil laten zijn dan de som van de samenstellende delen.

In die natuurlijke spanning tussen missie en bereik, tussen omroepen die programma's maken vanuit maatschappelijke groeperingen en een Raad van Bestuur die bewaakt dat de publieke omroep 'van en voor iedereen' blijft, leggen de omroepen blijkens de gesprekken die ik met hun vertegenwoordigers had, het zwaartepunt verschillend. Maar het besef dat deze spanning die manifest wordt in de keuzes rond zenderprofielen, programma-aanbod en uitzendschema's, wezenlijk is voor de publieke omroep, blijkt breed aanwezig te zijn.

3.2. Problematisch

Veel gesprekspartners geven aan, dat ze de wijze waarop deze aan het bestel inherente spanning zich anno 2006 manifesteert, als problematisch beleven en ook als problematischer dan in het verleden. Ze brengen het gevoel onder woorden, dat de tandwielen 'inhoud' en 'programmering' meer knarsen en minder soepel in elkaar grijpen dan voorheen. In de vergelijking die veel omroepvertegenwoordigers trekken tussen vroeger en nu, blijkt de invoering van het programmeermodel als een waterscheiding te fungeren. Het verzet van een aantal omroepen tegen het besluit van de Raad van Bestuur om het thuisnetmodel te vervangen door het programmeermodel kleurt in mijn waarneming zowel de (negatieve) beleving van de huidige situatie in Hilversum als de (positieve) beleving van de (thuisnet)situatie in de jaren daarvoor. Toch is er – ondanks lopende juridische procedures - geen sprake van een omroepbreed front tegen het programmeermodel en geven veel omroepen aan een terugkeer in de naaste toekomst naar het thuisnetmodel niet realistisch te vinden.

In alle gevoerde gesprekken richt de kritiek zich hoofdzakelijk op de gang van zaken bij televisie. Desgevraagd wordt ook wel een enkel voorbeeld uit de sfeer van de radio en de themakanalen genoemd, maar televisie vormt toch veruit de hoofdmoot in de problematiek die men anno 2006 signaleert op het snijvlak van inhoud en programmering.

De antwoorden op de vraag, wat men van omroepzijde in de huidige situatie als problematisch ervaart, variëren per omroep. Ook tussen voorzitters en directeuren is sprake van een zeker onderscheid in de accenten die worden gelegd. Bij de meeste voorzitters met wie ik sprak, ligt de nadruk meer op wat zij als de ongewenste *uitkomsten* van het programmeermodel beleven.

Bij de directeuren ligt het accent meer op wat zij als een ongewenste *cultuur* of als ongewenst *gedrag* binnen het programmeermodel beleven en die ze niet noodzakelijkerwijs aan het model als zodanig zien kleven. Maar zoals gezegd is dat een accentverschil en geen zwart-wit tegenstelling.

Bij die *uitkomsten* van het programmeermodel die als problematisch worden beleefd, gaat het om een variatie aan onderwerpen:

- teleurstelling over programmaplekken in de marge van het schema;
- zorg over het afgenomen kijkersbereik van programma's van de eigen omroep;
- het gevoel dat mainstream meer kansen krijgt dan het bijzondere, afwijkende of tegendraadse in de missies van omroepen;
- bezorgdheid dat brede programma's op Nederland 1 waarvan het publieke karakter soms twijfelachtig wordt geacht, minder brede, maar meer publiek geachte programma's op Nederland 2 marginaliseren;
- het missen van een coherente sfeer op Nederland 2, waarbij kijkers zich thuis kunnen voelen en waarin de eigen programma's kunnen gedijen;
- onzekerheid over de financiële perspectieven op langere termijn voor de eigen organisatie, omdat er geen zekerheid bestaat over budgettoekenning 'boven de 75%';
- vrees dat de drive van netcoördinatoren om 'hun' zender snel goed in de markt te zetten en met het oog daarop hun grote nadruk op een positieve uitkomst van pilots en pretests als voorwaarden het plaatsen van programma's, de kraamkamerfunctie van de publieke omroep onder druk zet.

Verder signaleer ik bij omroepen - minder in directe samenhang met het programmeermodel, maar wel als een sterke onderstroom die hun beleving van de onderhavige thematiek kleurt en die daarom het vermelden waard is - gebrek aan vertrouwen in de leiding van de publieke omroep. Ze betwijfelen, of een extern pluriform bestel in zijn huidige bespeling en vormgeving wel voldoende hartelijk door alle betrokkenen bij de centrale sturing wordt omhelsd en of het behoud daarvan in de praktijk door hen wel voldoende wordt nagestreefd. Omroepen gronden deze twijfel onder meer op de beslissing van de Raad van Bestuur tot invoering van het programmeermodel, op discussies met netcoördinatoren in het inteken- en plaatsingsproces en op de uitkomsten daarvan, op publiciteitsuiting van leden van de Raad van Bestuur en op de gang van zaken rond art. 57c MW.

In gesprek met leden van de Raad van Bestuur en de netcoördinator/projectleider publieke programmering is mij van een dergelijk gebrek aan commitment aan een extern pluriforme publieke omroep niet gebleken. Wel neem ik bij hen twijfel waar over de toekomstvastheid van het bestel in zijn huidige vorm, gezien het uitblijven van adequate financiële ondersteuning vanuit de overheid, het uiteenlopen van de maatschappelijke en de in Hilversum geïnstitutionaliseerde pluriformiteit én hun ervaring dat de publieke omroep in zijn huidige bespeling, organisatie en werkwijze oploopt tegen de grenzen van bestuurbaarheid, zeker ook gelet op de noodzaak om steeds meer crossmediaal te gaan werken. In het verlengde daarvan constateer ik bij hen de uitdrukkelijke wens dat deze problemen worden aangepakt en opgelost en dat in die weg het publieke bestel toekomstbestendig wordt gemaakt. Stuk voor stuk zijn dat thema's die ruimschoots buiten het bestek van dit onderzoek vallen. Waar echter de bovenomschreven twijfel van omroepen hun beleving van beslissingen op het snijvlak van inhoud en programmering negatief kleurt, is het mijns inziens gewenst deze thematiek in de relatie tussen de Raad van Bestuur en de omroepen te agenderen..

3.3. Centraal probleem

Naast deze per omroep variërende belevingen, is er één overtuiging die verreweg de meeste omroepen met elkaar delen, namelijk dat het programmeermodel hen de gezamenlijke betrokkenheid bij het bepalen van het programma-aanbod op de zenders ontnomen heeft en daarmee het gevoel van een gedeelde en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor dat programma-aanbod. De Visitatiecommissie constateerde in 2004 dat de zender ‘van niemand’ was, de Nieuwe Werkwijze ging sinds 2005 uit van een gezamenlijk ‘eigenaarschap’ van de zender van thuisnetbepalers, samen met de netcoördinator, terwijl in het programmeermodel anno 2006 de zender van de netcoördinator lijkt te zijn: dat beeld komt in gesprekken met de omroepen naar voren. En dat terwijl men van omroepzijde graag ‘mede-eigenaar’ van de televisiezender(s) zou willen zijn: om te bevorderen dat er een betere verbinding wordt gelegd tussen de eigen missie en strategie en die van de zender(s), maar ook omdat men naast en vooral via de uitvoering van de eigen missie nadrukkelijk mee wil tillen aan de missie van het gehele publieke omroep en niet weggezet wenst te worden als omroepen die alleen maar opkomen voor het eigenbelang.

In het programmeermodel zijn zenderprofielen ontworpen die niet een-op-een verbonden zijn met bepaalde (clusters van) omroepen. Daarmee is de koppeling tussen omroepen en (thuis)netten verbroken en is het aantal bescpelers per zender en daardoor het aantal deelnemers in het kernteams dat elke zender kent, veel groter geworden dan in het verleden. Zo groot zelfs dat het voor het besef van de omroepen in het huidige model nooit meer tot zo’n samenspraak en samenspel tussen netcoördinator en omroepen en tussen omroepen onderling kan komen als voorheen in de netredacties mogelijk was. In die oude structuur kon er vertrouwen groeien tussen omroepen onderling en tussen omroepen en de netcoördinator, kon een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de zender ontstaan en kon de natuurlijke spanning tussen inhoud en programmering worden gereguleerd en productief gemaakt. In de huidige situatie zitten er echter in het zenderoverleg zoveel omroepen aan tafel dat het samen bouwen aan de zender en het gezamenlijk bepalen van het op de zender gewenste programma-aanbod, onverlet de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur op dat vlak, onmogelijk wordt. De kernteams worden beleefd als grote, ongelijksoortige gezelschappen waarin ieder met zijn eigen agenda zit, waarin hooguit grote lijnen aan de orde komen en die slechts het start- of sluitstuk vormen van een programmeringsproces dat zich grotendeels elders voltrekt. En ‘elders’ ziet dan op het managementteam-tv dat de netcoördinatoren ondersteunt en op de bilaterale gesprekken tussen netcoördinatoren en omroepdirecteuren.

Omroepen geven aan het te betreuren, dat ze door de huidige inrichting van structuur en proces rond de programmering niet meer wezenlijk betrokken zijn bij de probleemsigralering, -analyse, -oplossing, en beleidsontwikkeling op de televisienetten. Die vinden voor hun besef primair plaats in het managementteam televisie van de publieke omroep; van daaruit wordt het gesprek met de omroepen over de zender, de context die deze meebrengr en de programma’s die daar wel of niet passen, aangestuurd. Omroepen spelen geen rol meer in het programmeringsproces, maar reageren, vooral achteraf op door anderen uitgedachte en doorgerekende oplossingen, op voldongen feiten die hen voor de keus stellen zich wel of niet te voegen, zo is de beleving van de omroepvertegenwoordigers. Ze realiseren zich dat bovenstaand beeld mede wordt bepaald door het feit dat de voorbereiding en totstandkoming van de schema’s 2006/2007 in een kort tijdsbestek moest plaatsvinden teneinde een snelle trendbreuk in het kijkersgedrag te realiseren. Ze missen echter de garanties dat bovenstaande praktijk zich niet zal continueren.

Voor een enkele omroep is bovenstaande situatieschets inherent aan de gekozen programmeringsstrategie en kleeft de gevoelde problematiek een-op-een aan het gehanteerde organisatieprincipe. In deze gedachtegang is wat hierboven als centraal probleem is beschreven, geen reparabele fout binnen het systeem, maar het onontkoombare, zelfs beoogde gevolg van de strategische modelkeus: een bewust gekozen bouwsteen daarvan, waarbij de gedeelde verantwoordelijkheid van omroepen voor de programmering is opgeofferd aan de strategische keus voor het programmeermodel. Andere omroepen uiten zich op dit punt genuanceerder. Ze zien het bovenstaande minder als een gewild resultaat en meer als verbonden met de heersende cultuur binnen het programmeermodel. In hun taxatie zou het programmeermodel ook kunnen samengaan met een andere cultuur waarin meer dan op dit moment met nadruk en overtuiging wordt gekozen voor de wederzijdse erkenning van elkaars rollen, met name in de relatie tussen netcoördinatoren en omroepdirecteuren. Met erkenning van de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur voor de programmering bepleiten veel omroepen een grotere betrokkenheid bij het programmeringsproces en in die weg het beleven van een gevoel van medeverantwoordelijkheid daarvoor. En ze betreuren het dat ze daar op dit moment niet of nauwelijks invulling aan kunnen geven.

In gesprek met de netcoördinatoren blijkt, dat die het centrale probleem zoals de omroepen dat ervaren, herkennen en de beleving van de meeste omroepen kunnen invoelen. Tegelijkertijd leggen ze nadruk op de noodzaak om bij het zoeken naar oplossingen in deze problematiek niet het accommoderen van omroepen centraal te stellen, maar de blik gericht te houden op het realiseren van de overeengekomen doelstellingen van de publieke omroep. Ze wijzen op de negatieve spiraal van afnemend kijkersbereik, verlies van belangrijke publieksgroepen en teloorgang van maatschappelijke relevantie als publieke omroep die van en voor iedereen is, waarop het programmeermodel een antwoord wil zijn. Ze roepen daarom op niet te zeer te focussen op de interne processen en procedures, maar oog te houden voor de kijkers en hun kijkgedrag centraal te blijven stellen. Tegenover de heimwee van omroepen naar het thuisnetmodel herinneren ze eraan dat het beleven, maar vooral het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid van omroepen voor hun zender in het thuisnetmodel weliswaar in theorie mogelijk was, maar in de praktijk op diverse zenders niet of nauwelijks functioneerde.

3.5 Gevolgen

De omroepen beleven het boven geschetste probleem dáárom als een crux in de huidige werkwijze, omdat programmering (profiel, schemaplek en geld) en programma-inhoud niet van elkaar zijn los te maken, en programmeringskeuzes sturen op wat je als omroep mag en kunt maken. Ze signaleren het ontbreken van overleggremia waarin inhoud en bereik, content en context goed bij elkaar komen en waarin het sturen op zenderprofiel (onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur) op spanning kan worden gebracht met het sturen op programma-inhoud (vanuit de programmatische autonomie van de omroepen). Het ontbreken van werkbare overlegplatforms waaraan het debat daarover gezamenlijk wordt gevoerd, beleven ze als een pijnlijk gemis, omdat naar hun mening maar weinigen in Hilversum (aan beide kanten van de streep!) die spanning diep genoeg in zichzelf voelen om ieder voor zich tot de goede balans daarin te kunnen komen. De netprofielen, de daarmee samenhangende genreschema's en de concrete schemabeslissingen worden door omroepdirecteuren menigmaal beleefd als dictaten die de programma-inhoud sturen. En zeker omdat nergens in het bestuurlijke proces en in het programmeringsproces uitdrukkelijk de verbinding wordt gelegd tussen de missies van de afzonderlijke omroepen en de missie van de publieke omroep als geheel, geeft dat naar hun mening spanning in de operatie.

Sommige omroepen achten – onder verwijzing naar hun ervaringen bij de radio – als gevolg van het bovenstaande het risico groot dat in het programma-aanbod van de publieke omroep dat wat mainstream is gaat domineren en dat het afwijkende en tegendraadse dat uit hun missie voortvloeit, wordt ‘verbannen’ naar de ‘rommelzolder’ (zoals Nederland 2 en Radio 5 her en der beleefd worden) of naar de marges van het schema. Ze uiten de vrees dat als gevolg daarvan het speelveld voor programma’s die dichtbij het hart van de eigen missie liggen, op de televisiezenders klein wordt.

Doordat er geen context van gezamenlijkheid meer is, is het ieder voor zich en is elke omroep gericht op het veilig stellen van zijn eigen belangen, zo valt in veel gesprekken te beluisteren. Er lijkt een soort ‘ondernemerschap’ ontstaan (inclusief onderhandelen, aftroeven van concurrenten en gunnen door netcoördinatoren), waarin een goede relatie met de netcoördinator soms als belangrijker en effectiever wordt beleefd dan principiële discussies. Voor het besef van betrokkenen verdraagt dat ‘ondernemerschap’ zich ook niet goed met transparant overleggen in grote gezelschappen. Naast de overlegcolleges die zich door hun omvang er niet voor lenen omroepen wezenlijk bij de diverse aspecten en onderdelen van het programmeringsproces te betrekken, bloeien de ‘bilateralen’ waarin tussen netcoördinatoren en omroepdirecteuren wordt overlegd en onderhandeld en waarin de meeste zaken worden gedaan. Dat maakt het proces van toewijzing van schemaplekken en budgetten ondoorzichtig en weinig transparant, zo is de opinie, en geeft de netcoördinatoren in de praktijk een grote invloed. Van omroepzijde wordt gewaarschuwd voor een cultuur van ‘verdeel-en-heers’ die op die manier gemakkelijk ontstaat. Naast de werkelijkheid van briefingboeken, gedetailleerde genschema’s en cijfermatige onderbouwingen – waarin harde gegevens en objectieve informatie het primaat hebben - is er, zo is de beleving, een andere, meer subjectieve werkelijkheid: die van een-op-een-gesprekken, goede relaties en buikgevoel. En die twee werkelijkheden van beslissen op relatie en gevoel en die van beslissen op feiten en cijfers dekken elkaar voor het besef van de omroepen niet altijd. Overigens opereren zowel omroepdirecteuren als netcoördinatoren zonedig in beide werkelijkheden.

Als concreet gevolg van het verdwijnen van de vroegere netredacties wordt tenslotte van omroepzijde benoemd, dat bij de aankoop van buitenlands gereed product, bij de centralisering waarvan uitdrukkelijk voorzien was in betrokkenheid van de omroepen via de netredacties, in de huidige opzet de betrokkenheid van de omroepen niet gegarandeerd is.

3.4. Bemoeienis

Bij verreweg de meeste omroepen - zeker, maar niet alleen bij de directeuren - leeft de overtuiging dat het goed programmeren van zenders onmogelijk is zonder dat de netcoördinator zich met de inhoud van programma’s bemoeit. Daarbij benadrukken ze overigens dat het wel aankomt op de invulling van de begrippen ‘bemoeien’ en ‘inhoud van programma’s’. Teneinde het profiel en de overige doelstellingen van de zenders te realiseren kan het niet anders, zo valt uit de mond van de meeste directeuren op te tekenen, of de netcoördinator moet zich een oordeel kunnen vormen en van daaruit ook een oordeel kunnen geven over de inhoud van de door omroepen aangeboden programmaformats. Hij moet immers kunnen toetsen, of de programma’s passen bij het profiel van de zender, toegesneden zijn op de beoogde doelgroepen en bijdragen aan de doelstellingen van de zender en van concrete tijdslots. Het programmeren van de zenders zonder als netcoördinator een oordeel te hebben en te geven over de inhoud van programma’s is onmogelijk, zo valt in gesprekken met omroepvertegenwoordigers te beluisteren: dat was zo in het thuisnetmodel, dat is ook in het programmeermodel niet anders. Als verschil tussen toen en nu wordt wel beleefd, dat voorheen de keuzes gezamenlijk (door omroepen en netcoördinator) konden worden gemaakt

en dat het in de huidige werkwijze de netcoördinatoren zijn die programmeren vanuit netprofielen die niet met en door de omroepen zijn mee ontwikkeld en in dat proces inhoudelijke keuzes maken. Sommige directeurs geven daarbij overigens aan, dat ze door de scherpere en meer onderscheiden netprofielen, de daarmee samenhangende doelstellingen en de daaruit afgeleide genreschema's meer zicht hebben op het sturingskader van de netcoördinatoren dan vroeger en hen daardoor beter dan voorheen kunnen narekenen in hun keuzes. Op de achtergrond daarvan spelen soms negatieve ervaringen uit het verleden, waarin sommige programmeringsbeslissingen van een netcoördinator als tamelijk willekeurig werden beleefd.

Het spreekt voor zich dat de netcoördinatoren over het bovenstaande niet wezenlijk anders denken.

3.5. Invulling

Vanuit deze positieve basishouding en erkenning van de rol van de netcoördinator plaatsen alle directeurs vervolgens de nodige kanttekeningen bij de concrete invulling van diens bemoeienis met de inhoud van programma's.

Voor één omroep is die bemoeienis alleen gerechtvaardigd in de context en als sluitstuk van gesprekken in een netredactie of vergelijkbaar gremium over de match tussen programma's en zender. Alleen op die manier acht men de betrokkenheid van omroepen bij het programma-aanbod goed geborgd. Sturing door de netcoördinator vanuit het profiel en de doelstellingen van de zender op de inhoud van programma's mag in deze visie dus alleen als afronding van het programmeringsproces en niet vanaf de start daarvan.

(De) andere omroepen spreken daar genuanceerder over. Zij geven aan niet de ervaring te hebben dat de bemoeienis van de netcoördinator met de programma-inhoud grenzen overschrijdt in die zin dat hij een beslissend oordeel velt over of ingrijpt in individuele programma's en daarmee de programma-autonomie van omroepen schendt, wel dat hij aanduwt tegen de grenzen van wat naar hun oordeel mag en niet mag. Zij ervaren dat de netcoördinator in door hen als stevig, en soms bijna als dwingend beleefde gesprekken forse druk uitoefent op omroepen om het format van een programma aan te passen aan het profiel van de zender of aan de eisen van het tijdslot, om met een ander programmaformat te komen of om een door hen ontdekt programmaformat te accepteren. Zij erkennen ook dat die gesprekken invloed hebben op hun eigen programmatische keuzes. Zolang deze druk de sfeer, stijl, tone of voice, uitstraling etc. van het programma betreft en zolang voor hun besef het profiel van de zender of de doelstellingen van het betreffende tijdslot, en niet de persoonlijke opvatting of smaak van de netcoördinator daarbij als referentiekader fungeren, beleven ze dat niet als problematisch, zo is mijn beeld.

Netcoördinatoren benadrukken desgevraagd dat hun oordeel over programma's, zoals dat doorwerkt in programmeringsbeslissingen, altijd in relatie staat met en is afgeleid van het zenderprofiel, de doelstellingen van de zender en de specificaties van het concrete tijdslot. Dat ze soms los van die sturingskaders een oordeel uiten over een programma (als 'privé mening'), kan in dat verband overigens verwarrend werken en een beeld van rolvervaging vestigen. Ook geven de netcoördinatoren aan dat ze rond een concreet programma nooit de missie van een omroep ter discussie stellen, maar alleen de wijze waarop die missie in het programma tot uitdrukking wordt gebracht, en wel in relatie tot het profiel van de zender. Dat echter die twee – de missie en de wijze waarop die in een programma tot uitdrukking komt – weliswaar te onderscheiden, maar in de beleving van omroepen niet scherp van elkaar te

scheiden zijn, maakt dat zich rond dat grensvlak verschil van mening zal kunnen voordoen. De netcoördinatoren benadrukken ook dat hun oordelen en beslissingen gaan over programmaformats, niet over individuele afleveringen en over de programmatische keuzes daarbinnen rond thema's, gasten, vraagstelling, cameravoering etc. Omdat echter een gesprek over een programmaformat nooit in abstracto plaatsvindt, maar altijd illustratie behoeft aan de hand van een programma-pilot of van concrete afleveringen op de buis, is het niet eenvoudig op dit punt een scherpe grens te trekken. Het hoeft dan ook geen verwondering te wekken dat een gesprek waarin de netcoördinator een kritisch oordeel geeft over de presentator of over de gastenlijst (beide in relatie tot het zenderprofiel) of over het programmaproductieproces (in relatie tot het budget dat voor het tijdslot beschikbaar is), door de omroep in kwestie snel wordt beleefd als grensoverschrijdend, terwijl de netcoördinator naar zijn overtuiging geheel binnen zijn rol is gebleven.

Netcoördinatoren geven voorts aan dat ze binnen de geldende kaders in geld-op-schema altijd budget beschikbaar stellen voor programma's die door omroepen als wezenlijk voor hun missie worden aangemerkt, althans wanneer dat door de omroep in kwestie niet bij vrijwel elk aangeboden programma wordt gedaan of in hun taxatie als onderhandelingsinstrument wordt gehanteerd. En tenslotte benadrukken ze dat ze alleen programma's weigeren op of verwijderen van een zender bij evidente strijd met het zenderprofiel, waardoor dit profiel schade oploopt, en in andere gevallen een programma het voordeel van de twijfel geven en zondig sturen op aanpassing en evaluatie op termijn.

Sommige omroepen hebben daar een andere beleving bij. Minstens één omroep voelt zich door wat de netcoördinator in programmeringsgesprekken zegt of besluit (in de vorm van het niet toekennen van een pilotbudget, het niet plaatsen van een voorgesteld programma of het plaatsen zonder toekenning van budget) in zijn missie beperkt. Men heeft het gevoel dat voor (een deel van) de eigen missie op de betreffende zender of in het betreffende tijdslot met verwijzing naar het profiel en de doelgroep van de zender onvoldoende ruimte wordt gegeven. Je moet vechten voor sommige programma's die je als wezenlijk voor je missie beleefd; en ook al heeft dat soms resultaat, het is niet goed, dat je daarvoor moet vechten in plaats dat het je royaal en van harte aangeboden wordt, zo valt te beluisteren.

Ook vinden omroepen dat - anders dan de netcoördinatoren aangeven - hun voorstellen soms niet het voordeel van de twijfel krijgen en niet de kans krijgen via plaatsing in de praktijk te bewijzen dat ze de beoogde doelgroep kunnen trekken en de beoogde bereikcijfers kunnen halen. Het gevoel dat de netcoördinator bij een programmaformat heeft in relatie tot het profiel van de zender of de doelstellingen van het tijdslot, is in hun ervaring bepalend voor het al dan niet verstrekken van budget om een pilot te maken en/of voor het al dan niet plaatsen in het schema. Voor hun besef speelt daarin de drive van netcoördinatoren om snel resultaat te boeken met 'hun' zender en daartoe naar hun oordeel met het profiel conflicterende en/of onvoldoende scorende programma's snel van de buis te halen of daarop niet toe te laten, een rol. Ze vrezen dat op die manier in hun ogen programma-ideeën die kans bieden op publieke programma's met onderscheidend karakter en/of breed bereik, onvoldoende kans krijgen om tot wasdom te komen. Daartegenover wijzen netcoördinatoren op de taakstelling waarvoor de publieke omroep staat om verloren terrein te herwinnen en, gegeven de schaarse middelen, op de onontkoombaarheid van harde en voor omroepen soms pijnlijke keuzes die met het oog daarop gemaakt moeten worden.

3.6. Afhankelijkheidsrelatie

Sommige omroepdirecteuren geven aan dat de in vergelijking met het verleden sterkere en meer sturende rol van de netcoördinatoren in het programmeringsproces hen vaker dan voorheen stimuleert om in een vroeg stadium de netcoördinator om een oordeel te vragen over bij hen levende programma-ideeën. Ze wachten niet passief op zijn bemoeienis met een programma, maar zoeken die actief op. Als ik merk dat een programma geen kans van slagen heeft, begin ik er niet aan, zegt de een. Geld-op-schema maakt je afhankelijk van de netcoördinator, zegt de ander. Immers, geen schemaplek, dan ook geen geld en dus geen programma, en daarom kun je maar beter op een vroeg moment in de eigen programmaontwikkeling afchecken, of de netcoördinator bepaalde ideeën ziet zitten. Blij zijn deze omroepen daar overigens niet mee; ze stralen eerder een gevoel van toegenomen afhankelijkheid uit.

De omroepen laten wat dat betreft overigens een gevarieerd beeld zien. De meeste omroepen erkennen dat de programma-autonomie die ze op grond van artikel 48 MW hebben, in formele zin niet ter discussie staat. Maar sommige omroepvertegenwoordigers vragen zich hardop af, hoe groot die autonomie materieel nog is. In theorie kun je als omroep weigeren een programma te maken dat de voorkeur heeft van de netcoördinator, maar dat je minder goed bij je missie vindt passen dan het programma dat jezelf zou willen maken. Maar in de praktijk geef je toe aan diens voorkeur, omdat anders timeslot en geld aan je neus voorbij gaan, zo is de beleving: Je voelt je als zwakke omroep afhankelijk van een machtige netcoördinator. 'Een bedelaar heeft weinig te eisen' en mag blij zijn, als hij 'genadebrood' te eten krijgt, zo valt te horen. Een ander spreekt in dit verband van een glijdende schaal bij de programma-autonomie. Immers, als je een schemaplek en budget krijgt voor een format, ben je vervolgens weliswaar vrij in de concrete invulling per aflevering, maar het zenderprofiel en de eisen van het tijdslot sturen je daarbij stevig. Of, om nog een andere beleving te citeren: je blijft als omroep weliswaar baas over de inhoud van je eigen programma en hoeft daarbinnen niets te doen wat met de eigen identiteit in strijd is, maar je hebt tegelijkertijd het gevoel dat de missie van je omroep wordt geamputeerd, als je een bepaald soort programma niet meer geplaatst kunt krijgen of omdat je je daarmee, gezien de zender waarop het terecht komt, niet meer op een bepaalde doelgroep kunt richten.

Andere omroepen erkennen wel dat er sprake is van een toegenomen afhankelijkheidsrelatie van de omroep ten opzichte van de netcoördinator, maar stralen niet uit dat ze daaronder lijden. Ze roepen hun collega's op minder te klagen over hun afhankelijkheid van de netcoördinatoren, maar mee vanuit (geloof in) eigen kracht het debat met hen aan te gaan. Ze pleiten ervoor verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen proces van programmaontwikkeling en deze binnen de kaders van de eigen missie zonodig bij te sturen in de richting van bepaalde netprofielen. Anderen bepleiten stevige tegendruk te geven tegen de netcoördinator en actief bij hem de deur plat te lopen met formats voor de zenders waarop men een rol wil spelen.

3.7. Contacten met buitenproducenten en programmamakers

Een van de meest gevoelige thema's in het spanningsveld tussen programmering en programma-inhoud wordt gevormd door de frequentere en meer directe contacten die netcoördinatoren sinds de invoering van het programmeermodel hebben met buitenproducenten, programmamakers e.d. De meeste omroepen spreken er hun bezorgdheid over uit dat deze contacten een eigen dynamiek creëren die voor omroepdirecties moeilijk stuurbaar en beheersbaar is. Geconfronteerd met de door de omroepen genoemde voorbeelden, hebben de netcoördinatoren aan de hand van een gedetailleerde schets van hun

wijze van opereren aangegeven dat ze in deze contacten nadrukkelijk binnen hun rol en verantwoordelijkheid zijn gebleven. Bij het nalopen van deze voorbeelden is mij niet gebleken dat de netcoördinatoren in die contacten hun bevoegdheden te buiten zijn gegaan. Dat neemt niet weg dat er op dit gebied evident sprake is van ruis in de communicatie.

Vaker dan voorheen krijgen de omroepen van buitenproducenten namelijk te horen, zo melden ze, dat bepaalde formats al bij de netcoördinatoren liggen of komen ze binnen met de uitspraak, dat de netcoördinator een concreet format helemaal ziet zitten en het graag wil hebben. Omroepdirecties voelen zich daardoor onder druk gezet. Ook programmamakers melden zich vaker dan vroeger bij hun directies met de mededeling dat de netcoördinator hun programma-idee graag gerealiseerd wil zien. Of dat de netcoördinator hun programma wel op een betere plek wil, maar dat de directie dat niet wilde. Enzovoorts. Het laat zich verstaan dat – wat ook de harde feiten zijn – door dit soort communicatie directie en programmamakers het gevoel krijgen tegenover elkaar te staan of tegen elkaar te worden uitgespeeld.

In Hilversum heeft zich her en der het beeld gevestigd, dat het de netcoördinator is die beslist over een plek en geld voor de programma's en dus over de vraag, of een programma daadwerkelijk gemaakt wordt en op de buis komt. Dat beeld leidt tot de gedachte dat je daarom als buitenproducent, programmamaker of presentator met je ideeën en plannen bij hem of haar moet zijn en dat je vervolgens moet uitstralen dat die je format ziet zitten. Door deze beeldvorming ontstaat er in de driehoek netcoördinator, omroepdirecteur en buitenproducent gemakkelijk de nodige ruis op de lijn. In dit verband helpen ook de media met hun sterke neiging om ook de casussen in het 'glazen huis' van de publieke omroep te framen in termen van macht en conflict (wie is de baas en wie moet er slikken?) niet echt mee om een correct beeld neer te zetten van de wederzijdse rollen en verantwoordelijkheden.

Sommige directeuren geven aan geen probleem te hebben met contacten van netcoördinatoren met programmamakers. Enkele directeuren stimuleren dat contact uitdrukkelijk. Wel verbinden ze er voorwaarden aan: ze moeten er vooraf van weten, er groen licht voor geven of er bij voorkeur zelf (of via hun managers) bij zijn om ruis te voorkomen. Diverse directeuren geven aan bezwaar te hebben tegen communicatie door netcoördinatoren over hun programmamakers via de mail, de pers of een weblog. Andere directeuren spreken zich uitdrukkelijk uit tegen elk contact van netcoördinatoren met hun programmamakers.

De netcoördinatoren geven aan de ruis dit punt te onderkennen. Wat hen betreft is er in contacten met buitenproducenten (of programmamakers) nooit sprake van onderhandelingen of toezeggingen, laat staan van deals over formats, budgetten of tijdslots. Ze geven aan dat de contacten met buitenproducenten voorzien in een wederzijds gevoelde behoefte: enerzijds aan informatie over de profielen van de zenders en de karakteristieken van de tijdslots, anderzijds aan informatie over voor de publieke omroep interessante programmaformats en trends in de markt, met het oog op hun rol op het vlak van programmavernieuwing bij de publieke omroep. Contacten met programmamakers of presentatoren, wanneer die spontaan tot stand komen of door makers worden gezocht, gaan ze niet uit de weg. Maar ze geven nadrukkelijk aan in die contacten producenten, presentatoren en programmamakers stevast door te verwijzen naar de omroepdirecteuren als degenen die besluiten, of ze een programma aanbieden en uiteindelijk willen gaan maken. Bij het bespreken van de door omroepen gegeven concrete voorbeelden van volgens hen ongewenst gedrag van netcoördinatoren op dit vlak is mij van grensoverschrijding niet gebleken.

Zoals eerder aangegeven, erkennen sommige omroepen dat ze zelf meer dan voorheen op een vroeg moment in het programmaontwikkelingsproces ideeën (van henzelf, van programmamakers of van buitenproducenten) ter toetsing aan de netcoördinator voorleggen. Andere omroepen daarentegen uiten hun twijfels over het op een vroeg moment als netcoördinator betrokken raken, al dan niet op eigen initiatief, in de ontwikkeling van een programma, ook al erkennen Naarmate een netcoördinator zich op een vroeg moment (emotioneel) (ver)bindt aan een bepaald programmaformat, is het voor hem of haar moeilijker om zich op het latere moment van besluitvorming over plaatsing en budgettoewijzing, strikt objectief te zijn, vrezen zij. De netcoördinatoren zelf geven aan het wijzer te vinden van tevoren de verwachtingen van de omroep in kwestie te managen dan op een laat moment zwaar te moeten bijsturen met alle nadelen van dien.

In het bovenstaande is vooral de zorg van omroepen over mogelijke negatieve effecten van contacten van netcoördinatoren met hun programmamakers onder woorden gebracht. Overigens komt ook het omgekeerde voor, namelijk dat programmamakers zich in de pers kritisch uitlaten over (vermeende) plannen van de netcoördinator om hun programma niet (langer) in het schema te plaatsen, waarna deze laat weten dat daarover tussen hem en de betreffende omroepdirectie van een eensluidend oordeel sprake is. Verder rijst uit de gevoerde gesprekken het beeld op dat de communicatie van omroepdirecties naar hun programmamakers over het zenderprofiel en de slotdoelstellingen soms te wensen overlaat en dat programmamakers op dit vlak niet altijd die informatie krijgen die ze nodig hebben om hun programma tijdig toe te snijden op de zender- en sloteisen. Tenslotte komt het voor dat programmamakers zich publiek boos maken over het feit dat voor hun besef en kennelijk op aangeven van hun directie de netcoördinator hun programma of programma-idee niet ziet zitten, terwijl deze daar niets van af blijkt te weten.

3.8. Radio

Bij de radio wordt al jaar en dag door zendercoördinatoren gestuurd op het realiseren van de zenderprofielen en -doelen en daarmee op het programma-aanbod van omroepen, zonder dat dit tot de discussies heeft geleid die zich thans rond de tv-zenders afspelen. Omroepen verklaren dat desgevraagd vanuit het geringere belang dat in de omroephuizen door de tijd heen aan radio in vergelijking met televisie is gehecht. Ook wijzen ze ter verklaring op de verschillen tussen radio en televisie: het luistergedrag dwingt tot coherente zenderprofielen op straffe van complete marginalisering van de publieke radio. Bovendien lagen alternatieve modellen in de vorm van koppeling van omroepen of omroepclusters aan bepaalde radiozenders, met als gevolg bijvoorbeeld twee popzenders of twee lichte-muziekzenders, niet voor de hand.

De omroepvertegenwoordigers stralen uit zich desondanks niet compleet gelukkig te voelen met de ontwikkeling naar strakke formattering en het van daaruit sturen op de programma-inhoud, die zich bij radio heeft voltrokken; sommigen van hen geven aan dat daardoor de pluriformiteit van het aanbod op de publieke radiozenders schade heeft opgelopen. Er is bij de omroepvertegenwoordigers weinig geneigdheid de (ervaringen bij) radio als leermodel voor het omgaan met het spanningsveld tussen programmering en programma-inhoud bij televisie te omarmen. Evenmin blijkt er veel behoefte om problemen bij de radio op het grensvlak van inhoud en programmering hoog op te spelen.

3.9 Nieuwe media

Rond internet en themakanalen blijkt bij de omroepen geen sprake te zijn van een breed gedeeld gevoel dat zich daar een groot probleem voordoet op het snijvlak tussen inhoud en

programming. Ook al geven sommige omroepen blijk van hun moeite met de toewijzing van lagere budgetten voor hun internetactiviteiten, bij doorvragen blijkt dat kwantitatieve criteria (bereik etc.) daarbij een bepalende rol spelen en geen kwalitatieve criteria die de inhoud van internetsites betreffen.

Rond de themakanalen is er sprake van onvrede bij omroepen. Sommige omroepen beleven het gehanteerde toetsingskader als eenzijdig en zonder hun betrokkenheid vastgesteld en hebben moeite met het verloop en de uitkomst van het toetsingsproces. Ze beleven afwijzing door de Raad van Bestuur van door hen voorgestelde kanalen, forse discussies met de betreffende coördinator over de invulling van een kanaal dan wel de beleving dat ze content voor een bepaalde doelgroep noodgedwongen moeten plaatsen op een kanaal dat sterk gekleurd wordt door de identiteit van een andere omroep, als voorbeelden van bemoeienis met de inhoud van hun content die op of over de grens is. Dat geeft hen temeer moeite, omdat ze gegeven de grotere centrale sturing bij televisie en (al eerder) radio, juist in het digitale domein meer ruimte zoeken om de eigen missie gestalte te geven.

3.10 Strategie en beleid

Van diverse kanten is in de gevoerde gesprekken aangegeven dat het programmeringsproces op dit moment niet ingebed is in een bestuurlijk kader waarin de omroepen betrokken zijn bij de ontwikkeling van de strategie en beleid van de publieke omroep. Als gevolg daarvan komen problemen met een strategische of beleidsmatige component of achtergrond of component – vanuit een mogelijke spanning tussen het realiseren van de missie en strategie van de publieke omroep en die van een individuele omroep - pas in de operationele fase, dus tijdens het programmeringsproces op tafel. Ze leiden daar soms tot botsingen tussen omroepen en netcoördinatoren rond de vraag, welke programma's op inhoudelijke gronden, dus los van bereikspotentieel, prioriteit zouden moeten hebben. Om dat te voorkomen was in de 'nieuwe werkwijze' ingezet op een stevig bestuurlijk voortraject rond strategie en beleid. Daarvoor is nog geen bij het programmeermodel passende nieuwere werkwijze gevonden.

Zowel van de kant van de Raad van Bestuur als van omroepzijde wordt overigens geconstateerd, dat er sowieso, dus nog afgezien van de rol van omroepen daarbij, sprake is van lacunes in de ontwikkeling van visie, strategie en beleid voor de publieke omroep. Daarbij valt te denken aan de langetermijnvisie die de missie van de publieke omroep en het Concessiebeleidsplan aan elkaar zou moeten verbinden en die richting zou moeten geven aan het denken over zaken als pluriformiteit en crossmedialiteit. Maar het geldt evenzeer voor de kloof tussen het Concessiebeleidsplan, waarin de publieke omroep zijn doelstellingen formuleert, en netprofielen en genreschema's waarin operationeel is uitgewerkt, hoe die doelstellingen moeten worden bereikt. Immers, daar tussen in ontbreken netcharters die de missie van het net en die van omroepen aan elkaar verbinden en er ontbreekt beleid dat de vraag beantwoordt, welke wegen op diverse terreinen (bijvoorbeeld cultuur, actualiteiten en achtergronden, jeugd etc.) moeten worden gekozen om de doelstellingen uit het Concessiebeleidsplan te realiseren en met welke inhoudelijke programmakwaliteit en vanuit welke publieke waarden de kijkers naar de publieke omroep bereikt moeten worden.

De opvatting dat in deze leemten moet worden voorzien door een traject van visie-, strategie- en beleidsontwikkeling waarin de Raad van Bestuur het voortouw neemt en de omroepen actief worden betrokken, wordt breed gedeeld. Of zo'n gezamenlijke strategische en beleidsmatige aanpak het aantal incidenten in de operatie daadwerkelijk zal verkleinen, daarover wordt verschillend gedacht.

3.11 Samenvatting

De probleeminventarisatie, waarvan hierboven verslag is gedaan, valt als volgt samen te vatten:

- In de gevoerde gesprekken komt manifest naar voren dat spanning tussen inhoud en programmering inherent is aan het extern pluriforme publiek bestel in Nederland. Tamelijk breed klinkt in de gesprekken de overtuiging door, dat die spanning niet als ongewenst weggeorganiseerd zou moeten worden, maar als cruciaal voor een extern pluriforme publieke omroep behouden en productief gemaakt moet worden.
- De wijze waarop deze spanning zich anno 2006 manifesteert, wordt over het algemeen als problematisch beleefd en ook als problematischer dan in het verleden. Men ziet het zwaartepunt van het probleem bij televisie liggen. Het conflict van een aantal omroepen met de Raad van Bestuur over de invoering van het programmeermodel kleurt de beleving van de problematiek op het snijvlak van inhoud en programmering.
- De omroepen beleven als centraal probleem dat het programmeermodel hen beroofd heeft van gezamenlijke betrokkenheid bij het bepalen van het programma-aanbod op de zenders en daarmee van het gevoel van een gedeelde en gezamenlijke verantwoordelijkheid daarvoor. Het thuisnetmodel kende met zijn netredacties een structuur waarin tussen omroepen onderling en tussen omroepen en netcoördinator een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de zender kon ontstaan en waarin de natuurlijke spanning tussen inhoud en programmering kon worden gereguleerd en productief gemaakt kon worden. In het programmeermodel waarin de band tussen omroepen en zender is doorgeknipt en waarin omvangrijke overlegcolleges per zender functioneren, ontbreekt de structuur waarin deze cultuur kan groeien en gedijen. In plaats daarvan is het aan omroepkant 'ieder-voor-zich' en aan de kant van de netcoördinatoren 'verdeel-en-heers' , bloeien de bilateralen waarin wordt onderhandeld en zaken worden gedaan en wordt het toewijzingsproces - met zijn beleefde werkelijkheid van beslissen op relatie en gevoel naast die van beslissen op feiten en cijfers - als weinig transparant beleefd.
- Het gevolg van dit centrale probleem is dat de omroepen voor hun besef buiten het programmeringsproces met zijn analyses en beslissingen over zenderprofielen, gewenst programma-aanbod, genreschema's en keuzes rond intekening, plaatsing en budgettoewijzing staan, maar wel in hun programmatische ontwikkeling en productie en daarmee in de programma-inhoud gestuurd worden door de voldongen feiten die uit het programmeringsproces resulteren. .
- Dat klemt temeer, omdat overleggremia waarin inhoud en bereik, content en context goed bij elkaar komen en het sturen op profiel op spanning wordt gebracht met het sturen op inhoud, ontbreken en omdat nergens in het programmeringsproces uitdrukkelijk de verbinding wordt gelegd tussen de afzonderlijke missies van de omroepen en de missie van de publieke omroep als geheel of van bepaalde zenders.
- De meeste omroepen zijn van oordeel dat het programmeren van de zenders zonder je als netcoördinator bezig te houden met de inhoud van programma's, onmogelijk is. Teneinde het profiel en de overige vastgelegde doelstellingen van de zenders te realiseren kan het niet anders, of de netcoördinator moet een oordeel kunnen geven over de inhoud van de bij intekening aangeboden programmaformats.

- De meeste omroepen vinden deze bemoeienis niet problematisch, zolang deze de sfeer, stijl, tone of voice, uitstraling etc. van het programmaformat betreft en niet de inhoudelijke of vormgevende keuzes in individuele afleveringen, zolang het debat tussen directeur en netcoördinator gaat over de wijze waarop de omroepmissie in een programma tot uiting komt en niet over de missie zelf, en zolang het profiel van de zender of de doelstellingen van het betreffende tijdslot, en niet de persoonlijke opvattingen van de netcoördinator daarbij als referentiekader fungeren. Maar waar in de praktijk daartussen eerder sprake is van vloeiende overgangen dan van scherp af te bakenen grenzen, signaleren omroepen hier wel degelijk problemen.
- Volgens de omroepen is er in hun relatie met de netcoördinator sprake van toegenomen afhankelijkheid op het vlak van de inhoud van hun programma's in vergelijking met het thuisnetmodel. Sommige omroepen beleven die negatief, voelen zich bedelaars die genadebrood eten en vinden hun programma-autonomie onder druk staan. Andere omroepen ervaren die afhankelijkheidsrelatie minder als negatief en bepleiten vanuit geloof in eigen kracht meer debat met en tegendruk tegen de sturing door de netcoördinator.
- De contacten van netcoördinatoren met buitenproducenten, programmamakers en presentatoren roepen veel discussie op. Netcoördinatoren geven aan dat ze in deze contacten zorgvuldig opereren, binnen hun rol en verantwoordelijkheid blijven en hun gesprekspartners doorverwijzen naar de omroepen die beslissen, of zij een programma gaan maken. Omroepen signaleren dat deze contacten niettemin een eigen dynamiek creëren die voor hen moeilijk stuurbaar is. Door de wijze waarop buitenproducenten, programmamakers en presentatoren met dit soort contacten omgaan, ontstaat er gemakkelijk ruis in de communicatie. Ook de communicatie binnen omroepen over de consequenties van zender- en slotdoelstellingen voor programma's en over (vermeende) opinies van netcoördinatoren laat soms te wensen over.
- Doordat er onvoldoende sprake is van gezamenlijke visie-, strategie- en beleidsontwikkeling op een aantal terreinen door de Raad van Bestuur en de omroepen, is in het programmeringsproces vaker dan nodig sprake van botsingen rond de vraag, welke programma's op inhoudelijke gronden, dus los van bereikspotentieel, prioriteit zouden moeten hebben.

4. Analyse

Alvorens een aantal aanbevelingen te doen, formuleer ik enkele conclusies die bij een nadere analyse van bovenstaande bevindingen getrokken kunnen worden.

1. Rond de problematiek op het snijvlak van programmering en programma-inhoud is op diverse terreinen meer sprake van beeldvorming en perceptie, (wisselende) belevingen en veronderstellingen over elkaars bedoelingen dan van harde, verifieerbare feiten waarover geen verschil van opvatting mogelijk is. Zowel tussen de Raad van Bestuur en de netcoördinatoren aan de ene en de omroepen aan de andere kant als tussen de omroepen onderling worden hier en daar verschillende problemen gesignaleerd en worden problemen verschillend getaxeerd. Die constatering verkleint overigens het probleem geenszins, maar maakt wel het vinden van een oplossing, laat staan een door ieder gedeelde oplossing veel lastiger.

Verder ligt er onder de probleembeleving bij een aantal omroepen een gebrek aan vertrouwen in het commitment van alle betrokkenen bij de centrale sturing aan een (ook op langere termijn) extern pluriform publiek bestel. Zolang daarvan sprake is, komen veel oplossingen voor de problematiek rond het grensvlak inhoud/programmering neer op dweilen met de kraan open. Bouwen aan vertrouwen op dit punt – in woorden en daden - is cruciaal.

Van vertrouwen is bekend dat het te voet komt en te paard gaat. Herstel van vertrouwen is een langdurig en langzaam proces, waarin commando's niet werken. Aan vertrouwen valt te bouwen door het maken van houdings- en gedragsafspraken, inclusief afspraken over houding en gedrag op momenten dat men het idee krijgt dat de houding of het bedrag van de ander niet spoort met de gemaakte afspraken.

2. De keuze voor het programmeermodel teneinde de zorgwekkende negatieve bereik- en relevantiespiraal van de publieke omroep te doorbreken en de missie van een publieke omroep 'van en voor iedereen' te kunnen blijven realiseren, hoe begrijpelijk en wellicht onontkoombaar ook, heeft de kwetsbaarheid van het bestel fors vergroot. Het programmeringsproces mag dan – zo is op dit moment mijn indruk - effectiever geworden zijn met het oog op het bereiken van de vastgelegde doelen van het bestel, het is tegelijk ook complexer geworden. Daarover bestaat tussen alle spelers binnen de publieke omroep weinig verschil van mening.

Alle inspanningen van betrokkenen om in de gegeven omstandigheden tot optimale prestaties te komen ten spijt,

- zijn programmering enerzijds en programmaontwikkeling en -productie anderzijds verder uit elkaar getrokken, terwijl de in 2005 geïmplementeerde 'nieuwe werkwijze' de beslissingen over inhoud, geld en programmering juist dicht bij elkaar had gebracht om de spanning daartussen niet tot stroefheid te laten leiden, maar vruchtbaar te maken;

- is de netstructuur en netsgewijze aanpak die gericht was op het aan elkaar verbinden van de missies van omroepen en die van de publieke omroep, op het betrekken van de omroepen bij het programma-aanbod en op onderlinge benchmarking op het vlak van programmaproductie en financiën, verdwenen zonder dat daarvoor iets in de plaats is gekomen dat dezelfde kansen biedt;

- is de onderlinge animositeit binnen de publieke omroep toegenomen, doordat omroepen zich onveiliger dan voorheen én elkaars concurrenten voelen, en doordat de centrale 'regisseurs' zich, ondanks de prestatie die ze hebben neergezet in het keren van de negatieve bereiksspiraal, de gebeten hond voelen;

- maakt het grote aantal bestelspelers waarvan de nadelen voorheen werden ondervangen door kleine overleg- en samenwerkingseenheden per net, in het programmeermodel de gezamenlijke betrokkenheid van omroepen bij alle aspecten en onderdelen van het programmeringsprocs, inclusief het bepalen van het programma-aanbod, onmogelijk.

Binnen de grenzen van de huidige organisatie en werkwijze van het bestel zijn de gesignaleerde problemen niet fundamenteel op te lossen, maar kan het slechts van zijn scherpe kanten ontdaan worden.

3. De nieuwe werkelijkheid na invoering van het programmeermodel is dat omroepen in concurrentiepositie ten opzichte van elkaar staan, in elk geval voor alles wat de 75% van het budget te boven gaat. Het systeem lokt onontkoombaar veel bilateraal overleg, en daarmee minder transparantie en meer ieder-voor-zich gedrag uit met alle bijbehorende negatieve effecten.

Aan de hier en daar gehoorde roep om complete objectivering van de afwegings- en besluitvormingsprocessen kan moeilijk voldaan worden. Net als in de afwegings- en besluitvormingsprocessen rond programma-ontwikkeling en -productie binnen de individuele omroepbedrijven valt ook in het programmeringsproces van de publieke omroep de menselijke factor, inclusief gevoel en intuïtie, niet uit te schakelen. En net zo min als in de omroephuizen kan bij de publieke omroep volstaan worden met computers waarin harde data worden ingevoerd en die vervolgens zonder enige subjectiviteit programmeringsuitkomsten produceren. Net zo min als programma's maken is programmeren een exacte wetenschap. Bovendien maakt elke speler in het programmeringsproces graag gebruik van subjectieve elementen zoals de relatie met en het buikgevoel van de netcoördinator, diens geneigdheid om een omroep te accommoderen, zijn eigen intuïtie rond een programma(-idee) etc., wanneer dat tot een positieve uitkomst leidt en is hij of zij zich geneigd zich te beklagen, als dat voor zijn of haar omroep in een concreet geval verkeerd uitpakt. Dat is heel begrijpelijk, maar het leidt er toe dat er dus geen enkele garantie is dat vergroting van de rol van de objectieve elementen in de besluitvorming grotere tevredenheid bij omroepen zal bewerkstelligen. En los daarvan: zolang de publieke omroep bestaat en zal bestaan, blijft er 'smeerolie' nodig in de vorm van het aan omroepen 'gunnen' van programma's waar men op grond van objectieve criteria geen aanspraak op zou kunnen maken. Ook dat signaal werd in diverse gesprekken van omroepzijde afgegeven.

Bovendien leiden meer regels, protocollen en procedureafspraken, meer sturen en beslissen op objectieve criteria snel tot meer bureaucratie en mogelijk tot meer juridificering, en kan het zoeken van veiligheid in protocollen en procedures neerkomen op het institutionaliseren van bestaand wantrouwen.

Het is goed en gewenst om te bezien, waar en hoe in het programmeringsproces de objectivering kan worden vergroot, maar gelet op het bovenstaande moeten daarvan geen wonderen verwacht worden.

5. Aanbevelingen

Als bijdrage aan de oplossing of vermindering van de gesignaleerde problematiek worden de volgende aanbevelingen gedaan.

1. Maak als betrokkenen bij de centrale sturing binnen de publieke omroep – Raad van Bestuur, netcoördinatoren etc. - zonneklaar dat een extern pluriforme publieke omroep met een stevige betrokkenheid van omroepen bij het programmeringsproces onderdeel is van de langetermijnvisie op het bestel. Maak duidelijk niet alleen gecommiteerd te zijn om de missie van de publieke omroep als geheel uit te voeren, maar ook om de omroepen te faciliteren om hun respectievelijke missies te realiseren. Grijp de gelegenheden aan om naar binnen en naar buiten met woorden en daden te communiceren dat omroepen worden gerespecteerd in hun onderscheiden missies en dat deze gezien worden als waardevolle bijdragen aan de missie van de publieke omroep, zonder dat deze laatste daar de optelsom van is. Integreer dat sterker in het programmeringsproces, investeer met het oog daarop intensief en uitdrukkelijk in de cultuur van de eigen organisatie en bouw in die weg aan vertrouwen.

Voor de omroepen geldt mutatis mutandis hetzelfde: Vermijdt, met behoud van gevoelens, verdere juridificering van het programmeringsproces, investeer in positieve beeldvorming rond de publieke omroep en bouw in die weg aan vertrouwen.

2. Biedt, naarmate er bij televisie sterker centraal op de programma's gestuurd wordt om de doelstellingen van de publieke omroep te realiseren, als Raad van Bestuur aan omroepen optimale ruimte om in het digitale domein naast de missie van de publieke omroep als geheel ook hun eigen missie te realiseren en werp zo min mogelijk belemmeringen op voor het inzetten van eigen middelen voor dat doel.

3. Betrek als Raad van Bestuur de omroepen in een zo vroeg mogelijk stadium bij de ontwikkeling van de strategie en het beleid van de publieke omroep. Dat geldt voor de langetermijnvisie die de missie van de publieke omroep en het Concessiebeleidsplan beter aan elkaar moet verbinden, maar ook voor specifiek te ontwikkelen beleid op deelterreinen (zoals bijvoorbeeld cultuur, actualiteiten, jeugd etc.), voor netcharters die de missie van het net en die van de omroepen aan elkaar verbinden en voor de vraag met welke inhoudelijke kwaliteit en vanuit welke publieke waarden de kijkers naar de publieke omroep moeten worden bereikt. Deze gezamenlijke strategische en beleidsmatige aanpak kan het aantal incidenten in de operatie verkleinen.

4. Stel als omroepen vast dat terugkeer naar het thuisnetmodel in de huidige omstandigheden en in de naaste toekomst niet realistisch is en dat teruggaan achter de uitgangspunten dat het kijkgedrag leidend is voor de programmering van de zenders en dat centrale regie op het programmeringsproces noodzakelijk is, niet mogelijk en niet wenselijk is, gelet op de noodzaak om de missie en de doelstellingen van de publieke omroep te realiseren. Pas het eigen gedrag daaraan aan en voorkom, met behoud van gevoelens over het besluit van Raad van Bestuur tot invoering van het programmeermodel, verdere juridificering van het programmeringsproces. Laat in woorden en gedragingen blijken de Raad van Bestuur te erkennen en te respecteren in zijn verantwoordelijkheid voor het realiseren van de missie en doelstellingen van de publieke omroep en van daaruit voor het programmeringsproces binnen de publieke omroep. Voed door dit alles het vertrouwen dat de omroepen niet alleen gaan voor hun eigen missie, maar beseffen en demonstreren dat alleen gezamenlijk bouwen aan de

missie van de publieke omroep als geheel toekomst biedt voor het realiseren van de eigen missie.

5. Erken elkaar over en weer in de onderscheiden rollen en verantwoordelijkheden die netcoördinator en directeur hebben en benader elkaar bij verschil van inzicht vanuit die erkenning. Netcoördinator: verantwoordelijk voor het realiseren en bewaken van het profiel van de zenders, en van de doelstellingen van de zenders en van de tijdslots. Directeur: verantwoordelijk voor vorm en inhoud van de programma's en daarmee voor het ontwikkelen, produceren en aankopen van programma's (gereed product en formats).

6. Betrek als netcoördinator de omroepen maximaal en vanaf het eerste moment bij het programmeringsproces. Deel de problemen waar je op de zenders tegenaan loopt, met de omroepen, en niet pas de uitgedachte en doorgerekende oplossingen. Doe samen met de omroepen de probleemanalyse en laat de genreschema's vrucht zijn van een gezamenlijk doorlopen proces. Zoek naar creatieve oplossingen om daarbij de handicap van het grote aantal participanten te overwinnen.

7. Het ontbreken van (compacte) netredacties-oude-stijl waarin omroepen voluit bij het programmeringsproces betrokken waren en zich daardoor verantwoordelijk konden voelen voor een zender en het in plaats daarvan functioneren van grote kernteams, geflankeerd door veel bilateraal overleg, is voor het realiseren van het onder 6. genoemde een geduchte hinderpaal. Binnen het programmeermodel is dit probleem moeilijk op te lossen. De vorming van clusters van omroepen, waarbij steeds één van de omroepen de clustergenoten in het (daardoor compactere) zenderoverleg vertegenwoordigt, zou kunnen bijdragen aan een oplossing. Het kan leiden tot kleinere zenderoverlegcolleges en zo kansen bieden voor de groei van een cultuur waarin programmeren en programma-inhoud, en zo de missie van de publieke omroep als geheel en de afzonderlijke missies van de omroepen weer met elkaar verbonden worden.

Voor deze optie van het op eigen initiatief vormen van dit soort clusters bestaat echter in de huidige omstandigheden helaas niet voldoende draagvlak bij de omroepen. Voor het besef van de omroepen staan clustervorming en mandatering op dit moment haaks op de door het programmeermodel opgeroepen onderlinge concurrentie, veronderstelt het een mate van onderlinge samenwerking waarvoor het programmeermodel de prikkels heeft weggenomen en wordt bovendien de afstand van omroepen tot het programmeringsproces er verder door vergroot. Mogelijke oplossingen voor deze problemen gaan buiten de grenzen van de huidige organisatie en werkwijze van het bestel en vallen daarom buiten het bestek van de aanbevelingen van dit rapport.

8. Verklein waar dat mogelijk is, het subjectieve element in de besluitvorming van de netcoördinator over plaatsing of niet-plaatsing van aangeboden programma's in het schema. Objectieveer keuzes en beslissingen waar mogelijk: transparant vooraf, toetsbaar achteraf. Bepaal vooraf, hoelang programma's de kans krijgen zich te bewijzen en wanneer en op basis van welke evaluatiecriteria er geëvalueerd zal worden, en bewaak die in de praktijk. Zorg ook overigens voor heldere procesafspraken en bewaak die.

Beslis minder op voorhand als netcoördinator op basis van (buik)gevoel om een programma niet te plaatsen of om geen pilot te laten maken, maar laat vaker in de weg van timeslotmanagement aan de hand van het feitelijke kijkersgedrag in de praktijk blijken, of een aangeboden en vervolgens geplaatst programma past bij het zenderprofiel en de doelstellingen

van het tijdslot gaat halen. Bouw in die weg ook aan behoud van de kraamkamerfunctie van de publieke omroep.

Stel overigens in alle nuchterheid vast dat subjectieve elementen in het programmeringsproces gewenst en onvermijdelijk blijven.

9. Stel vast dat een netcoördinator een oordeel mag hebben en geven over de inhoud van een programma, voorzover dat nodig is zijn rol om zenderprofiel, zenderdoelstellingen en slotdoelstellingen te realiseren, goed te kunnen uitoefenen. Wees je als netcoördinator bewust van wat je publieke oordeel over programma's, gezien je programmeringsbevoegdheden, uitstraalt en uitwerkt en beperk je daarom bij het geven van een oordeel over een programma zoveel mogelijk tot een toetsing aan de vastgelegde criteria en doelstellingen.

10. Maak duidelijke afspraken over contacten van netcoördinatoren met buitenproducenten, programmamakers en presentatoren en voer die uit.

Die afspraken kunnen de volgende inhoud hebben:

Contacten met buitenproducenten

- De netcoördinator kan buitenproducenten 'brieven' over de profielen van de zenders, de eisen van specifieke tijdslots en de formatbehoeften rond specifieke tijdslots. van de publieke omroep aan nieuwe formats. Hij/zij kan zich door buitenproducenten laten informeren over trends en ontwikkelingen in de markt, nieuwe formats etc. en kan bewaken via dit soort contacten bewaken dat een format bij de publieke omroep en niet bij de commerciële terecht komt en daarbinnen bij een geschikte omroep en niet tussen wal en schip valt.
- De netcoördinator geeft tegenover buitenproducenten geen eindoordeel over nieuwe formats, onderhandelt er niet over, sluit evenmin deals af, maar maakt hen duidelijk dat alleen omroepen beslissen, of ze een programma aanbieden en maken en verwijst buitenproducenten door naar een of meer omroepen. Hij informeert de betreffende omroepen zo spoedig mogelijk over deze contacten. Hij maakt met hen de afspraak dat ze de uitkomst van het contact met de betreffende buitenproducent naar hem terugkoppelen, zodat hij op de hoogte blijft van wat er met een (potentieel aantrekkelijk) format gebeurt en de route daarvan langs omroepen kan volgen.

Programmamakers/presentatoren van publieke omroepen

- Directeuren bepalen, of zij hun programmamakers/presentatoren ruimte en vrijheid geven voor gesprekken met netcoördinatoren, al dan niet in aanwezigheid van henzelf of van daartoe aangewezen managers en communiceren daarover binnen hun eigen organisatie. Netcoördinatoren benaderen niet actief programmamakers/presentatoren van omroepen voor een gesprek over programma's, maar leggen desgewenst een verzoek daartoe neer bij de betreffende directeur.
- Wanneer een netcoördinator door programmamakers/presentatoren, werkzaam binnen de publieke omroep, benaderd wordt voor een gesprek, heeft hij/zij de vrijheid daarop in te gaan. Netcoördinatoren beperken zich in zo'n gesprek tot wat past bij hun rol en verantwoordelijkheid, zijn daarom uiterst terughoudend in het geven van een inhoudelijk oordeel over wensen, ideeën en plannen van de programmamakers en presentatoren en van elke schim van een toezegging, maken hen duidelijk dat alleen de omroep beslist, of zij een programma aanbieden en produceren en verwijzen hen voor

verder gesprek over programmaontwikkeling en -productie door naar hun eigen directies.

Programmamakers/presentatoren van buiten de publieke omroep

- Wanneer programmamaker/presentatoren van buiten de publieke omroep melden bij een netcoördinator, heeft deze de vrijheid om met hen te spreken. Netcoördinatoren beperken zich daarbij tot wat past bij hun rol en verantwoordelijkheid, zijn daarom uiterst terughoudend in het geven van een inhoudelijk oordeel over wensen, ideeën of plannen, onthouden zich van elke schim van toezegging en verwijzen hen door naar de directie van een omroep.

11. Communiceer als omroepdirecties binnen de eigen organisatie snel, transparant en eenduidig over de diverse elementen en onderdelen van het programmeringsproces en over de afspraken met de netcoördinatoren en maak in de interne en externe communicatie helder onderscheid tussen eigen afwegingen en keuzes en die van de netcoördinatoren.

12. Zoek als netcoördinatoren en directeuren zo snel mogelijk contact met elkaar, wanneer het gevoel postvat dat afspraken niet worden nagekomen of wanneer anderszins ruis op de lijn wordt ervaren en check verhalen en geruchten snel op hun waarheidsgehalte. Onthoud je van negatief publiek commentaar op elkaars functioneren. Wees elkaars ambassadeurs en niet elkaars critici. Als er behoefte is om elkaar stevig de waarheid te zeggen, doe dat dan niet in het publiek, maar in direct onderling contact.

6. Afsluiting

In de opdracht voor dit onderzoek zijn vooral machine-achtige beelden gebruikt - zoals een snijvlak waarop wrijving ontstaat en tandwielen die gaan knarsen - om de problematiek rond de spanning tussen programma-inhoud en programmering aan te duiden. Deze beelden hebben als nadeel dat ze mechanisch van aard zijn, terwijl in de betreffende processen binnen de publieke omroep juist mensen een centrale rol spelen. Elk beeld dat is ontleend aan de wereld van machines en apparaten, doet daarom geen recht aan de werkelijkheid van de publieke omroep, waarin het doen en laten van mensen zo'n bepalende factor is. Met het oog daarop prefereer ik een andere metafoor om de geschetste problematiek te typeren, namelijk die van de trapeze-artisten in het circus: de springer en de vanger. Zij staan model voor de netcoördinatoren en omroepdirecteuren die met hun taken op het gebied van programmering resp. programma-inhoud niet zonder elkaar kunnen en alleen samen een geslaagde act kunnen uitvoeren. Evenzeer trouwens voor de Raad van Bestuur en de omroepen die alleen samen de missie van de publieke omroep kunnen uitvoeren. Alleen als de handen van de vanger zich op het juiste moment om de polsen van de springer klemmen, applaudisseert het publiek voor een fantastische prestatie. Lukt dat niet, dan wacht het vangnet of erger. Samen zijn ze alles, alleen zijn ze niets.

Als springer en vanger van het trapezeduo elkaar op het juiste moment vangen, is een ongelooflijk moeilijke opgave. Eigenlijk kan het niet, denk je op de circustribune. Het is net zo onmogelijk als in een publiek omroepbestel programmering en programmaproductie in verschillende handen leggen en niet (zoals praktisch overal elders) in één hand. En toch blijkt het te kunnen. Maar het vereist durf, vakmanschap en samenspel.

Het vereist ook groot vertrouwen. Vertrouwen in elkaar als springer en vanger, als omroepdirecteur en netcoördinator, als omroepen en Raad van Bestuur. Vertrouwen dat de ander in staat is je vast te grijpen en dat ook zal doen. Vertrouwen dat de ander er op uit is je op te vangen en dat hij je niet laat vallen.

Het vereist tenslotte dat je elkaar in je onderscheiden rol erkent. Niet opereren vanuit de rolverdeling die vroeger gold. Niet willen doen wat de ander doet en moet doen. Dat leidt onherroepelijk tot ongelukken. Alleen als de gekozen rolverdeling wordt aanvaard – de springer springt, en de vanger vangt -, is een succesvolle act mogelijk.

De bekende priester/schrijver Henri Nouwen vertelt in een van zijn boeken, hoe hij een tijd met een circus is meegereisd en steeds meer bewondering krijgt voor de trapezewerkers. “Op een dag zat ik met Rodleigh, de leider van de groep, in zijn caravan te praten. Hij zei: ‘Als ik spring, moet ik absoluut vertrouwen op degene die mij moet vangen. Jij denkt misschien, net als de meeste toeschouwers, dat ik de grote ster ben van de trapeze. Maar de echte ster is Joe, die mij vangt. Hij moet me op het exacte moment uit de lucht plukken als ik mijn verre sprong naar hem maak.’ ‘Hoe lukt dat?’ vroeg ik. ‘Wel’, zei Rodleigh, ‘het geheim is dat ik het vangen geheel aan Joe overlaat en zelf niets doe. Als ik na mijn salto’s op Joe afkom, moet ik gewoon mijn armen en handen uitstrekken en wachten tot hij me vangt en me veilig (thuis)brenkt.’ ‘Dus je doet niets!’ zei ik verbaasd. ‘Niets’, herhaalde Rodleigh. ‘Het ergste wat een springer kan doen, is proberen de vanger te vangen. Het is niet de bedoeling dat ik Joe vang. Joe moet *mij* vangen. Als ik Joe’s polsen zou vastgrijpen, zou ik ze kunnen breken. Dat zou het einde zijn van ons beiden! - Een springer moet springen en een vanger vangen, en de springer moet met uitgestrekte armen en open handen erop vertrouwen dat zijn vanger er zal zijn.”

‘Een springer moet springen en een vanger moet vangen’: elkaar erkennen in elkaars rol en taak en niet proberen die van de ander over te nemen. Daarmee staat en valt het succes – zelfs leven of dood – van het trapezeduo. Daarmee staat en valt ook het welslagen van de nu binnen het bestel gekozen rolverdeling tussen netcoördinator en omroepdirecteur, van de onderscheiden verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de omroepen. Het is en blijft evenwichtskunst, acrobatiek. Als de een probeert te doen wat de ander moet doen, gaat het net als tussen de springer en de vanger onherroepelijk fout. Alleen samen en alleen vanuit de erkenning van elkaars rol en taak kunnen ze iets goeds, iets moois tot stand brengen in het waagstuk, het trapezenummer dat de publieke omroep in Nederland is en zal blijven.

Ad de Boer

december 2006