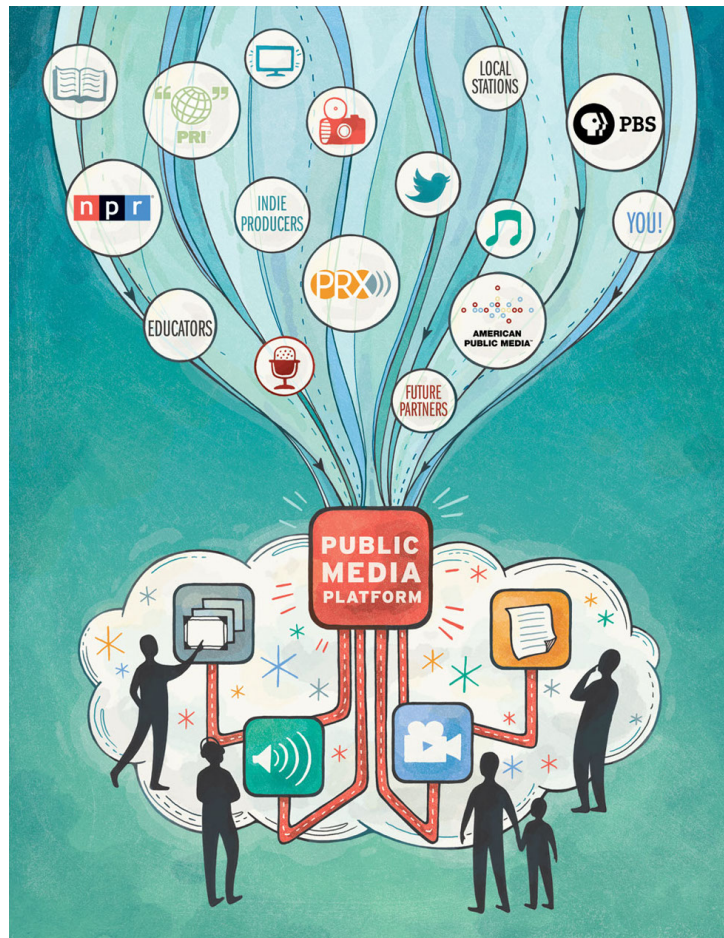




nederlandse
publieke
omroep

Innovatie bij de Nederlandse publieke omroep

Etnografisch en tekstueel onderzoek naar innovatieprocessen bij de NPO in de context van digitalisering



Naam: Demi van de Huygevoort

Studentnummer: 6986838

Master: Film- en Televisiewetenschap

Begeleider: André van der Velden

Cursus: Masterscriptie

Woordenaantal: 17865



Universiteit
Utrecht

Samenvatting Master Scriptie

In dit onderzoek wordt met behulp van interviews in combinatie met een tekstuele analyse in kaart gebracht hoe innovatieprocessen in de context van digitalisering bij de Nederlandse Publieke Omroep vorm krijgen. Er wordt hierbij zowel gekeken naar de praktijk als de beleidsvoering. Het 5-fasenmodel van Donders, dat gaat over de transformatie van *public service broadcaster* naar *public service media*, is ingezet om te ontdekken in welke fase(n) de NPO zich bevindt. Om inzichten te verkrijgen vanuit de praktijk zijn zes mensen geïnterviewd, waarvan er drie werkzaam zijn bij de NPO en drie content produceren voor zowel publieke als commerciële omroepen. Wat betreft innovatieprocessen in de praktijk, stellen de respondenten dat de NPO minder slagvaardig omgaat met veranderingen in het medialandschap dan andere commerciële mediabedrijven. Respondenten schrijven hier de volgende oorzaken aan toe: het systeem van de NPO, de afhankelijkheid van omroepen ten aanzien van de NPO en van omroepen onderling, de focus op de productie en distributie van lineaire media, de budgettering, de vele vaste dienstverbanden, de focus op lineaire kijkcijfers, de inconsistente programmering en de publieke waarden. Op basis van deze gegevens kan de NPO worden ingedeeld in de experimentele, de paniek- en de expansiefase van het model van Donders. Naast de interviews zijn het Concessiebeleidsplan en de Prestatieovereenkomst (2022-2026) geanalyseerd. Verschillende door de respondenten genoemde oorzaken komen terug in het Concessiebeleidsplan. Er wordt gesproken over de ontwikkeling van een nieuw talentenbeleid, het vaker aangaan van samenwerkingen met commerciële platformen en de mogelijkheid om online only content te produceren. Andere oorzaken komen niet terug of worden niet erkend als oorzaak. Er bestaat geen overeenkomst tussen wat respondenten zeggen en wat er in het beleid wordt geformuleerd over het systeem van de NPO, de focus op lineaire media, de herverdeling van budgetten, de vaste dienstverbanden bij hogere functies, de focus op lineaire kijkcijfers en de kernwaarden. Doordat er over deze onderwerpen geen eensgezindheid bestaat, wordt geconcludeerd dat er een gat bestaat tussen productiemedewerkers in de praktijk en beleidsmedewerkers. Daarnaast krijgen huidige plannen in het beleid onvoldoende concretisering, waardoor ze in de praktijk dysfunctioneel zijn. Er wordt aangeraden om het gat tussen praktijk en beleid te verkleinen door concreter beleid te formuleren, waarbij in wordt gegaan op maatregelen, doelstellingen en precieze afbakening van de speelruimte van praktijkmedewerkers. Wanneer dit gebeurt, zou de NPO haar positie mogelijk kunnen versterken, waardoor het teruglopende kijkersaantal tegen kan worden gegaan en de NPO in een tijd van opkomend nationalisme en groeiende fragmentarisering haar publieke rol in de maatschappij kan blijven vervullen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	p. 4
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	p. 8
§2.1 Innovatie in de context van digitalisering	p. 8
§2.2 Het model van Donders	p. 9
§2.3 Van PSB naar PSM: de 5 fasen van transformatie	p. 10
§2.4 De Nederlandse situatie	p. 13
§2.5 Deelvragen	p. 16
Hoofdstuk 3: Methodologie	p. 17
§3.1 Methode	p. 17
§3.2 Casusmateriaal	p. 19
§3.3 Opbouw van het onderzoekverslag	p. 21
Hoofdstuk 4: Analyseresultaten Interviews	p. 22
§4.1 Het probleem	p. 22
§4.2 De oorzaak	p. 24
§4.3 Tussenconclusie interviews	p. 33
Hoofdstuk 5: Analyseresultaten Concessiebeleidsplan en Prestatieovereenkomst	p. 37
§5.1 De uitdaging	p. 37
§5.2 De ontwikkeling van PSB naar PSM	p. 38
§5.3 De Prestatieovereenkomst 2022-2026	p. 48
§5.4 Terugkoppeling analyse beleidsplan naar resultaten interview	p. 49
Hoofdstuk 6: Conclusie & Discussie	p. 51
§6.1 De conclusie	p. 51
§6.2 Reflectie op het model van Donders	p. 54
§6.3 Reflectie op methode	p. 55
§6.4 Reflectie op de praktijk	p. 56
Bibliografie	p. 58
Bijlage 1: Interviewvragen	p. 60
Bijlage 2: Interviews	p. 64

Hoofdstuk 1: Inleiding

In een tijdperk waarin constant verandering plaatsvindt op het gebied van technologische ontwikkelingen concurreert de Nederlandse Publieke Omroep met commerciële onafhankelijke mediabedrijven om haar plek te behouden in het Nederlandse medialandschap.¹ Het alsmaar groeiende media-aanbod en de toenemende mate waarin consumenten zelf keuzes kunnen maken bij het consumeren van media, maken dat de concurrentie tussen mediabedrijven om de aandacht van de consument groter dan ooit is.²

Door digitalisering spelen, naast lineaire media, online platforms een steeds grotere rol in het leven van consumenten.³ Op deze platformen kan interactie plaatsvinden tussen consumenten en mediaproducten en tussen consumenten onderling. Daarnaast kunnen consumenten participeren door bijvoorbeeld fanfictie te schrijven over dramaserieën, online mee te doen aan televisiequizen of hun stem uit te brengen bij een talentjacht. Door te participeren kunnen consumenten het gevoel krijgen dat ze iets bijdragen aan media. Dit lijkt vooral voor jongeren een steeds belangrijker wordende behoefte. Zij brengen dan ook steeds vaker hun tijd online door.⁴ Hierdoor zijn ze moeilijker bereikbaar via de traditionele media: lineaire radio en televisie.⁵ Mediabedrijven spelen op deze ontwikkeling in door content te produceren die niet alleen voor traditionele media beschikbaar is, maar ook op online platformen geconsumeerd kan of zelfs moet worden. Deze ontwikkeling heet *platformisering*.⁶

¹ José Van Dijk en Thomas Poell, “Making public television social? Public service broadcasting and the challenges of social media,” *Television & new media* 16, no. 2 (2015): 149.

² Karin van Es en Thomas Poell, “Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media,” *Social Media + Society* 6, nr. 2 (april-juni 2020): 1, <https://doi.org/10.1177/2056305120933289>.

³ Anne-Sofie Vanhaeght en Karen Donders, “Moving beyond the borders of top-down broadcasting: An analysis of younger users’ participation in public service media,” *Television & New Media* 17, no. 4 (2016): 297. Sven Stollfuß, “The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany: The Network ‘Funk’ and the Case of Druck/Skam Germany,” *Critical Studies in Television* 16, nr. 2 (Juni 2021): 126. <https://doi.org/10.1177/1749602021996536>.

⁴ Stollfuß, “The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany,” 138.

⁵ Vanhaeght en Donders, “Moving beyond the borders of top-down broadcasting,” 297.

“Publieke omroep op alle kanalen,” Media en publieke omroep, Rijksoverheid, gepubliceerd op 18 december, 2015, <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/media-en-publieke-omroep/publieke-omroep-op-alle-kanalen>.

⁶ Stollfuß, “The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany,” 128.

Van Es en Poell, “Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media,” 1.

Volgens Karen Donders zijn behalve commerciële, ook publieke omroepen zich bewust van de verschuiving van consumenten van traditionele media naar online platformen.⁷ Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe en ook Sundet omschrijven hoe de Scandinavische publieke omroepen omgaan met deze transitie. Deze omroepen zouden vooral over zijn gegaan op het produceren van multiplatform content, waardoor ze succesvol met de verschuiving van consumenten meebewegen. Op deze manier hebben ze hun centrale positie in het Scandinavische medialandschap weten te behouden.⁸

Hoewel zowel beleidsmedewerkers als televisieproducenten bij de meeste Europese publieke omroepen een duidelijk gezamenlijk doel lijken na te streven - meebewegen met ontwikkelingen in het medialandschap om zoveel mogelijk burgers te blijven bereiken, zodat de publieke taak zo goed mogelijk uitgedragen kan worden - en publieke omroepen in Scandinavië laten zien dat dit haalbaar is - lijkt dit, volgens kritische mediawetenschappers, niet bij elke publieke omroep te lukken.⁹ Zo stellen Donders en Van Dijck en Poell dat veel publieke omroepen wel experimenteren met de nieuwe mogelijkheden in het mediaveld, maar een consistente integratie van sociale platformen in beleid en praktijk door verschillende redenen vaak ontbreekt. Ondanks de ambitie om dit wel te doen, wordt in de praktijk niet altijd optimaal geanticipeerd op de innovatieprocessen die momenteel een grote rol spelen in het medialandschap.¹⁰ Dit lijkt ook bij de Nederlandse publieke omroep het geval.¹¹

Volgens Aart Lensink en Richard Otto heeft de NPO al jaren moeite met de uitdagingen die de digitalisering van het medialandschap met zich meebrengt. Lensink uit zijn onbegrip over de handelwijze van de NPO wat betreft het bereiken van jongeren. Hij benadrukt dat de NPO weet dat jongeren vaak online te vinden zijn, maar dat de focus voor

⁷ Karen Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype: Distribution Strategies in a Platform Era," *Media, Culture & Society* 41, nr. 7 (2019): 1015, <https://doi.org/10.1177/0163443719857616>.

⁸ Trine Syvertsen, Gunn Enli, Ole J. Mjøs en Hallvard Moe, "Public Service Broadcasting," in *The Media Welfare State: Nordic Media in the Digital Era* (University of Michigan Press), 71.

Vilde Schanke Sundet, "From 'Secret' Online Teen Drama to International Cult Phenomenon: The Global Expansion of Skam and Its Public Service Mission," *Critical Studies in Television: The International Journal of Television Studies* 15, nr. 1 (2020): 72-74, <https://doi.org/10.1177/1749602019879856>.

⁹ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1024.

Van Dijck en Poell, "Making public television social?" 149.

¹⁰ Van Dijck en Poell, "Making public television social?" 157.

Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

¹¹ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1019.

Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe, "Public Service Broadcasting," 71.

het bereiken van jongeren nog altijd op lineaire televisiezender NPO 3 blijft. Lensink vindt dit opmerkelijk, omdat de gemiddelde kijkleeftijd van deze zender op ruim 40 jaar ligt.¹² Ook Richard Otto spreekt zijn zorgen uit. Hij meent dat de NPO worstelt met de groeiende concurrentie van verschillende commerciële media-aanbieders en nieuwe gadgets, waaronder YouTube, Spotify, smartphones en gaming. Otto beargumenteert dat het niet aan de content van de NPO ligt, maar dat de distributievorm een grotere rol speelt bij het bereiken van jongeren.¹³ In het algemeen blijkt dat kijkcijfers van de NPO blijven dalen en de uitdaging voor de NPO om jongeren te bereiken steeds groter wordt.¹⁴ Dit gebeurt, terwijl het belang van de publieke omroep in een tijd van opkomend nationalisme en fragmentarisering door online nichemarkten groter is dan ooit.¹⁵

In dit onderzoek staat de Nederlandse publieke omroep centraal. De NPO coördineert de activiteiten van acht publieke omroeporganisaties die samen gebruik maken van drie televisiekanalen en daarnaast onlinediensten aanbieden. Het Nederlandse publieke bestel is een gedecentraliseerd stelsel. In theorie houdt dit in dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op verschillende niveaus zijn belegd om het functioneren en presteren van de bestuurlijke kant van de NPO en zijn beleid en regelgeving te verbeteren. De verschillende omroeporganisaties hebben als doel verschillende politieke, maar ook religieuze en andere ideologische groepen in de samenleving te vertegenwoordigen en hun eigen visies te verspreiden onder Nederlandse burgers.¹⁶ Uit dit onderzoek zal blijken of dit gedecentraliseerde stelsel ook in de praktijk helpt bij het verbeteren van het functioneren en presteren van de NPO in een medialandschap waarin snel ontwikkelingen plaatsvindt en

¹² Aart Lensink, “NPO, bouw geen betaalmuur maar schrap in programma-aanbod,” LinkedIn, 3 juni, 2018, <https://www.linkedin.com/pulse/npo-bouw-geen-betaalmuur-maar-schrap-programma-aanbod-aart-lensink/?originalSubdomain=nl>.

¹³ Richard Otto, “Publieke omroep en jongeren,” Nieuws, Spreekbuis.nl, 27 oktober, 2020, <https://www.spreekbuis.nl/de-publieke-omroep-en-de-jongeren/>.

¹⁴ Van Dijck en Poell, “Making public television social?” 149.

Van Es en Poell, “Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media,” 8.

¹⁵ Hallvard Moe, Thomas Poell en José van Dijck, “Rearticulating Audience Engagement: Social Media and Television,” *Television & New Media* 17, nr. 2 (februari 2016): 103.

Stollfuß, “The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany,” 130.

Vanhaeght en Donders, “Moving beyond the borders of top-down broadcasting,” 295.

Van Dijck en Poell, “Making public television social?” 159.

¹⁶ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1015-1016.

waarbij mediabedrijven constant flexibel met deze veranderingen om moeten gaan om hun positie te behouden.

Met behulp van interviews met professionals uit de publieke en commerciële mediawereld en een analyse van beleidsdocumenten wordt in kaart gebracht hoe de NPO bezig is met innovatie in de context van digitalisering, zowel in de praktijk als bij het formuleren van beleid. Van Dijck en Poell stellen dat het noodzakelijk is voor de positie van de publieke omroep dat producenten, beleidsmakers en academici met elkaar in gesprek gaan om nieuwe perspectieven te ontwikkelen op de publieke waarden en de technologieën en praktijken die deze waarden zouden moeten hanteren en faciliteren.¹⁷ Dit onderzoek zal hieraan bijdragen doordat de onderzoeker in gesprek gaat met verschillende mediaproductanten om inzichten te verkrijgen over de stand van zaken in de praktijk. Daarnaast zal door de analyse van actuele beleidsdocumenten inzichtelijk worden gemaakt op welke manier de NPO heden ten dage in wil spelen op de digitalisering, of dit aansluit bij wat de praktijk vraagt en hoe beleidsplannen concreet inzetbaar worden gemaakt voor de praktijk. De onderzoeksvraag luidt: *Op welke manier krijgen innovatieprocessen in de context van digitalisering bij de NPO vorm, zowel in de praktijk als in de formulering van beleid?*

¹⁷ Van Dijck en Poell, “Making public television social?” 151.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Dit hoofdstuk behandelt wetenschappelijke literatuur over innovatieve ontwikkelingen in het medialandschap in de context van digitalisering. De focus ligt hierbij op het proces waarbij publieke omroepen zich uitbreiden naar publieke media in het algemeen, door naast lineaire televisie en radio ook content te produceren voor online. Uit de literatuur worden verschillende deelvragen afgeleid die verder in het onderzoek beantwoord zullen worden.

§2.1 Innovatie in de context van digitalisering

Larrondo, Erdal, Masip en Van den Bulck schrijven: “Digitization has been one of the main energizing factors in innovation processes in mass media.”¹⁸ Ze stellen dat digitalisering momenteel een belangrijk aspect is wanneer het gaat om innovatie in het medialandschap.¹⁹ Gericht op innovatie binnen televisiebedrijven wordt vooral gesproken over het inspelen op de kansen die nieuwe technologische platforms, zoals sociale media, met zich meebrengen.²⁰

Sven Stollfuß stelt dat sociale media het medialandschap fundamenteel hebben veranderd. Grote techbedrijven Google, Apple, Facebook, Amazon en Microsoft hebben zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot mondiale infrastructurele communicatiediensten die grote delen van de online mediaomgeving reguleren. In zijn artikel benadrukt Stollfuß de groeiende macht van deze corporaties en de noodzaak voor mediabedrijven om met deze bedrijven samen te werken om hun positie in het medialandschap te behouden.²¹ Wanneer mediabedrijven ervoor kiezen om gebruik te maken van sociale platformen bij de productie en distributie van hun content, ontstaat de mogelijkheid voor het publiek om te interacteren, co-creëren en participeren.²² Dit zijn groeiende behoeften van consumenten en specifiek van jongeren die zijn opgegroeid in een multiplatform samenleving.²³ Televisiebedrijven spelen

¹⁸ Airnara Larrondo, Ivar John Erdal, Pere Masip en Hilde Van den Bulck, “Newsroom Convergence: A comparative study of European public service broadcasting organizations in Scotland, Spain, Norway, and Flemish Belgium, in *The Routledge Companion to Digital Studies*, ger. Bob Franklin, Scott A. Eldridge, (Londen: Routledge, 2016), 556.

¹⁹ Van Dijck en Poell, “Making public television social?” 149.

²⁰ Stollfuß, “The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany,” 128.

²¹ Stollfuß, “The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany,” 128.

²² Vanhaeght en Donders, “Moving beyond the borders of top-down broadcasting,” 297.

²³ Van Dijck en Poell, “Making public television social?” 159.

graag in op deze ontwikkeling en proberen zich aan te passen aan het hedendaagse digitale tijdperk, waarin sociale platformen een steeds grotere rol spelen.²⁴

Niet alleen commerciële bedrijven zijn op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en de kansen die dit met zich meebrengt. Volgens Karen Donders zijn publieke omroepen zich hier ook bewust van en proberen hierop in te spelen.²⁵ Publieke omroepen hechten hierdoor niet langer alleen nog waarde aan lineaire radio en televisie. Ook andere diensten en apparaten worden gebruikt bij de productie en verspreiding van content, mits zij voldoen aan de kernwaarden van het publieke omroepbestel. Wanneer een publieke omroep steeds vaker media buiten de lineaire radio- en televisieomroep produceert en verspreidt, vindt er een transformatie plaats waarin een publieke omroep (Public Service Broadcasting) zich ontwikkelt tot publieke media in het algemeen (Public Service Media). De ontwikkeling van Public Service Broadcasting (PSB) naar Public Service Media (PSM) kan ook wel gezien worden als een uitbreiding van de traditionele publieke omroep, waarbij naast lineaire content ruimte ontstaat voor de productie en distributie van online content buiten de omroep om.²⁶

§2.2 Het model van Donders

In 2019 onderzoekt Karen Donders de ontwikkeling van publieke omroepen in een tijdperk waarin digitalisering het medialandschap in snel tempo verandert.²⁷ Ze bestudeert de transformatie van de Vlaamse, Britse en Nederlandse publieke omroepen van PSB naar PSM aan de hand van interviews met onderzoekers die gespecialiseerd zijn in de ontwikkelingen binnen het publieke medialandschap. Daarnaast analyseert ze de destijds meest recente beleidsdocumenten van deze publieke omroepen.²⁸

Donders ontwikkelt in haar artikel een model bestaande uit vijf fasen waarin publieke omroepen zich kunnen bevinden. Volgens Donders zouden publieke omroepen in fase 1 slechts experimenteren met verschillende mogelijkheden die voortkomen uit nieuwe technologische ontwikkelingen, terwijl ze in fase 5 zodanig zijn aangepast en consistente strategieën hebben ontwikkeld, dat ze zichzelf staande weten te houden in het steeds digitaalere wordende medialandschap.

²⁴ Stollfuß, “The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany,” 130.

²⁵ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1015.

²⁶ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1014.

²⁷ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype.”

²⁸ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype.”

§2.3 Van PSB naar PSM: de 5 fasen van transformatie

Donders onderscheidt in haar model vijf verschillende fasen op het gebied van de uitbreiding van PSB naar PSM.²⁹ Als eerste noemt ze de *experimentele fase*. Omroepen in deze fase realiseren zich dat het internet nieuwe mogelijkheden biedt om media te verspreiden en dat er kansen ontstaan op het gebied van interactiviteit, co-creatie en app-ontwikkeling. In de eerste fase experimenteren publieke omroepen met de nieuwe technologische ontwikkelingen om te ontdekken wat er werkt en wat er verbeterd kan worden.³⁰

De tweede fase in Donders' model is de *paniekfase*. Publieke omroepen in deze fase beseffen dat andere bedrijven succesvoller zijn in het aantrekken en vasthouden van de aandacht van hun publiek online dan zij. Er worden richtingloze en onduidelijke strategieën ingezet om de consument te bereiken. Soms lopen meerdere plannen door elkaar heen en is er sprake van zowel een gebrek aan consistentie in het bedenken als in het implementeren van het plannen.³¹

In de derde fase proberen omroepen hun bereik te maximaliseren. Deze fase wordt hierdoor de *expansiefase* genoemd. Donders omschrijft dat publieke omroepen in deze fase een zo groot mogelijke aanwezigheid online proberen te creëren, maar door hun grote focus op uitbreiding, hun publieke taak uit het oog verliezen.³² Publieke omroepen worden gesubsidieerd door de overheid om content met publieke waarde te produceren. Aan de hand van verschillende waarden en regelgeving die door de NPO in combinatie met het ministerie

²⁹ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

³⁰ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

Van Dijck en Poell schrijven over commerciële televisiebedrijven die formats ontwikkelden waarbij ingespeeld werd op het bieden van interactiemogelijkheden voor het publiek. Er ontstonden televisieprogramma's waarbij kijkers op Twitter hun stem uit konden brengen en programma's waarbij fans met behulp van een app op hun mobiele apparaat in gesprek konden gaan met elkaar. Het succes van deze commerciële programma's zorgde ervoor dat ook publieke omroepen gingen experimenteren met hun eigen publieke versie van een hybride vorm van media waarbij zowel sociale platformen als televisie centraal stonden. Van Dijck en Poell noemen deze eerste experimenten 'sociale televisie'.³⁰ (Van Dijck en Poell, "Making public television social?" 154.)

³¹ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

Ook Van Es en Poell schrijven over de strijd die beleidsmakers bij publieke omroepen ervaren bij het ontwikkelen van een coherente strategie in de context van platformisering. Hoewel praktijkmedewerkers bij publieke omroepen op eigen initiatief blijven experimenteren met nieuwe formats, blijft door een gebrek aan consensus onder beleidsmedewerkers een duidelijke strategie - en daarmee het resultaat - vaak uit. (Van Es en Poell, "Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media," 7.)

³² Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap worden opgesteld, produceert en distribueert de NPO content met maatschappelijke waarde, waardoor burgers toegang hebben tot content van hoge kwaliteit.³³

Sørensen en Van den Bulck en ook Van Dijk en Poell stellen dat de traditionele kernwaarden, die staan vastgelegd in beleidsdocumenten, door de digitalisering worden bedreigd.³⁴ Het feit dat publieke omroepen door gebruik te maken van platformen van derden gebruikersdata aan derden verkopen, terwijl het onafhankelijk opereren van commerciële doeleinden een kernwaarde is, is volgens hen een grote reden voor kritiek.³⁵ Sven Stollfuß stelt echter dat het noodzakelijk is voor publieke omroepen om samenwerkingen aan te gaan met commerciële platformen van derden, omdat ze anders hun eigen bestaan bedreigen.³⁶ Doordat er bij veel publieke omroepen frictie bestaat tussen de noodzaak om mee te bewegen met veranderingen in het medialandschap en kernwaarden in beleidsdocumenten, adviseren verschillende wetenschappers publieke omroepen om de kernwaarden die zij in hun beleid hanteren te heroverwegen.³⁷ Bij veel Europese publieke omroepen zouden namelijk al tientallen jaren dezelfde waarden centraal staan.³⁸ Donders stelt dat er bij omroepen in de

³³ Volgens Van Es en Poell ontstaat in sommige gevallen frictie tussen de ambitie van publieke omroepen om mee te bewegen met innovatieprocessen en de basiswaarden waaraan omroepen zich moeten houden. (Van Es en Poell, "Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media," 8.)

³⁴ Jannick Kirk Sørensen en Hilde Van den Bulck, "Public service media online, advertising and the third-party user data business: A trade versus trust dilemma?" *Convergence* 26, no. 2 (2020): 422.

Van Dijk en Poell, "Making public television social?" 149.

³⁵ Sørensen en Van den Bulck, "Public service media online," 421-447.

Van Dijk en Poell, "Making public television social?" 149.

³⁶ Stollfuß, "The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany," 131.

³⁷ Om de bedreiging van traditionele basiswaarden tegen te gaan, bepleit Stollfuß voor dat publieke omroepen kritisch moeten kijken naar de waarden die centraal staan. Hij beargumenteert dat er wellicht een heroverweging dient plaats te vinden wat betreft de geldende regelgeving, zij het nog altijd onder handhaving van de meeste basiswaarden. Stollfuß stelt voor om bepaalde waarden te prioriteren en andere juist minder belangrijk te maken. (Stollfuß, "The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany," 131.)

Sørensen en Van den Bulck en ook Hallvard Moe stellen dat veel van de regels waaraan publieke omroepen zich moeten houden al jarenlang zo goed als onveranderd blijven, terwijl het medialandschap waarin de NPO opereert wél constant onderhevig is aan verandering. (Sørensen en Van den Bulck, "Public service media online," 422; Hallvard Moe, "Defining public service beyond broadcasting: the legitimacy of different approaches," *International Journal of Cultural Policy* 17, no. 1 (2011): 53-55.)

³⁸ Jakubowicz beargumenteert dat veel wetenschappers het lastig vinden om het concept 'publiek' in de publieke omroep te definiëren. Het concept 'publiek' blijkt een inherent omstreden concept te zijn dat lang geleden

expansiefase nog geen coherente nieuwe strategie aanwezig is die aansluit op de ontwikkelingen die in het medialandschap hebben plaatsgevonden. Als er wel een plan is, zijn er vaak meerdere plannen tegelijkertijd die elkaar tegenspreken. Dit resulteert in een gebrek aan concrete consistente plannen, waardoor praktijkmedewerkers op eigen houtje wat proberen of juist besluiten zich in te houden, met als gevolg dat daadwerkelijk resultaat, het bereiken van het publiek, uitblijft.³⁹

In de vierde fase, de *consolidatiefase*, prioriteren publieke omroepen wat belangrijk is en wat niet. Vaak worden publieke omroepen in deze fase geconfronteerd met bezuinigingen en evalueren ze kritisch wat ze moeten doen om de interesse van het publiek te behouden.⁴⁰ Donders benadrukt dat voor het voltooien van de transitie van PSB naar PSM een reorganisatie in het bestuur van de omroep door de verschuiving van budgetten van de lineaire naar de niet-lineaire distributie van media vereist is.⁴¹ Ze stelt echter dat omroepmedewerkers vaak resistent zijn tegen dergelijke veranderingen. Hierdoor zou een reorganisatie wel nodig zijn, maar in de praktijk niet altijd plaatsvinden, met als resultaat dat publieke omroepen op dit punt vastlopen.⁴²

Donders noemt de vijfde en laatste fase de *volwassenheidsfase*. Omroepen die zich in deze fase bevinden zijn er volgens haar in geslaagd een strategie te ontwikkelen die gericht is op de publieke presentatie van elk van hun merken, in combinatie met een solide visie op hoe

bedacht is in een specifieke politieke, technologische en sociale context. De basiswaarden en regelgeving die bij de publieke omroep centraal staan, zouden verantwoordelijk zijn voor het handhaven van het ‘publieke’ karakter van de publieke omroep. Door de jaren heen is het medialandschap waarin de publieke omroep opereert echter veranderd. Toch blijven bij veel Europese publieke omroepen al tientallen jaren dezelfde kernwaarden centraal staan. (Karol Jakubowicz, "PSB 3.0: Reinventing European PSB," In *Reinventing Public Service Communication: European Broadcasters and Beyond*, geredigeerd door Petros Iosifidis (Londen: Palgrave Macmillan, 2010), 9-22; Moe, "Defining public service beyond broadcasting," 53-54.)

Van Dijck en Poell laten een overeenkomend geluid horen. Ze beargumenteren dat publieke omroepen mee moeten bewegen met de veranderingen in het medialandschap, maar dat dit alleen mogelijk is als er aanpassingen worden doorgevoerd in het beleid op basis van de omstandigheden in het huidige medialandschap. Volgens van Dijck en Poell blijft nu onduidelijk wat er wel en niet mag op het gebied van digitalisering, omdat strategieën geen concrete invulling krijgen of zelfs (inherent) tegenstijdig zijn. (Van Dijck en Poell, "Making public television social?" 159.)

³⁹ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

⁴⁰ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

⁴¹ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1023.

⁴² Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1015.

verbinding gemaakt kan worden met het publiek.⁴³ In deze fase zijn publieke omroepen zich bewuster van de noodzaak van trade-offs met grote commerciële corporaties, zoals Netflix, YouTube of Twitter. Hoewel content en bijbehorende distributiestrategieën nog niet altijd uniform coherent hoeven te zijn, zijn er bij publieke omroepen in deze fase wel nieuwe inzichten ontstaan die op een efficiënte en duidelijke manier worden toegepast in de praktijk.⁴⁴

Volgens Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe zouden de Scandinavische publieke omroepen zich in hun beleid en productiepraktijk altijd flexibel hebben opgesteld naar de veranderingen in het medialandschap en op basis hiervan hun beleid continu hebben aangepast.⁴⁵ De Scandinavische publieke omroepen vertonen hierdoor veel van de elementen die bij fase 5 horen van het model van Donders over de ontwikkeling van PSB naar PSM. Donders benadrukt tenslotte dat de fasen niet gezien moeten worden als een lineair mode, maar dat publieke omroepen ook elementen uit verschillende fasen tegelijk kunnen vertonen.⁴⁶

§2.4 De Nederlandse situatie volgens Donders

Donders maakt een vergelijking tussen de NPO en de Engelse BBC. Ze beargumenteert dat het Nederlandse publieke bestel een afwachtende houding aanneemt met betrekking tot online content en distributiestrategieën, terwijl de Engelse BBC vooruitstrevender zou handelen.⁴⁷ Ze denkt dat dit ligt aan het gat dat zich in Nederland bevindt tussen de bedrijfsvoering en

⁴³ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1018.

⁴⁴ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1018.

⁴⁵ Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe, "Public Service Broadcasting," 92.

⁴⁶ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1018.

Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe, "Public Service Broadcasting," 92.

Vilde Schanke Sundet geeft in 2020 in haar artikel een voorbeeld van een multiplatform programma afkomstig van de Noorse Rijksomroep.⁴⁶ De verhaallijn van het programma SKAM is verspreid over verschillende media. Tegelijkertijd wordt er aangesloten bij de publieke waarden van de omroep zoals deze in het beleid zijn vastgesteld. Terwijl hier eerder een uitdaging voor de Noorse publieke omroep zat, slaagt het programma erin om de jongere generatie te bereiken. Volgens Sundet staat dit programma centraal voor de uitgesproken aanpak van de Scandinavische publieke omroepen, welke bestaat uit een strategie die goed aansluit bij het hedendaagse televisielandschap.⁴⁶ (Sundet, "From 'Secret' Online Teen Drama to International Cult Phenomenon," 84.) Dit sluit aan bij het idee van Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe dat de Scandinavische publieke omroepen als voorbeeld kunnen worden beschouwd door andere Europese omroepen. (Sundet, "From 'Secret' Online Teen Drama to International Cult Phenomenon," 88-89; Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe, "Public Service Broadcasting," 92.)

⁴⁷ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1018.

mediaproductanten. Mediawetenschapper Hilde Van den Bulck zegt over de situatie in Nederland: “even when management is ready to embrace digitisation, production is not always as ready to follow suit, as television producers still primarily care about delivering a top television program to the linear channels and see social media as something they have to do on the side”.⁴⁸ Terwijl de visie van de publiek omroep duidelijk is en platformisering een belangrijkere rol krijgt in de strategie van de omroep, stelt Van den Bulck dat er weinig verandert in de praktijk, doordat de NPO nog altijd een groot belang hecht aan traditionele lineaire radio en televisie.⁴⁹

Naast het interviewen van gespecialiseerde wetenschappers, analyseert Donders beleidsdocumenten afkomstig van onder andere de NPO. Ze concludeert hieruit dat de doelstelling van de publieke omroepen die zij onderzoekt duidelijk worden verwoord in beleidsplannen, maar dat vaak onbekend blijft hoe deze omroepen te werk gaat om deze doelen te bereiken. “... few of them are explicit about their competitive positioning and the distribution strategies (in any) they follow in this environment.”⁵⁰ Donders benadrukt dat dit vanuit een economisch perspectief wellicht logisch zou zijn. “Why share your strategic orientation with your competitors?”⁵¹ Anderzijds stelt ze dat deze geheimzinnigheid bekritiseerd zou moeten worden. Als voorbeeld specifiek voor de NPO zegt ze dat in het jaarverslag van 2016 voor het eerst gesproken werd over globalisering, de consolidatie van eigendomsstructuren en de machtige positie van grote conglomeraten, maar evenals in het jaarverslag van 2014 werd er in dit document niet dieper ingegaan op wat dit zou kunnen betekenen voor de publieke taakopdracht, de contentproductie-, aggregatie- en distributiestrategieën van de NPO. Volgens Donders blijft het in beleidsdocumenten vaak bij omschrijvingen zonder concrete plannen voor toepassingen in de praktijk.⁵²

Donders benoemt dat het fuseringsproces dat nog altijd aan de gang is bij de NPO ook invloed heeft op de transformatie van PSB naar PSM.⁵³ Het fuseren van omroepen zou volgens haar komen door het verdwijnen van de verzuiling; de ontzuiling.⁵⁴ Het

⁴⁸ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1019.

⁴⁹ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1018.

⁵⁰ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1024.

⁵¹ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1024.

⁵² Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1024.

⁵³ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1024.

⁵⁴ Donders beargumenteert dat steeds meer mensen zich tijdens de ontzuiling los wilden maken van het behoren tot ‘de’ Christelijke omroep of ‘de’ liberale publieke omroep. Daarnaast wilden de omroepen zelf niet meer

fuseringsproces is volgens Donders nog altijd gaande. Ze stelt dat het positieve gevolgen kan hebben, omdat het samengaan van omroepen ervoor kan zorgen dat strategieën en doelstellingen van verschillende omroepen in de toekomst beter op elkaar worden afgesteld. Anderzijds benadrukt ze dat dit ook de aandacht af kan leiden van de, volgens haar, even noodzakelijke overgang van PSB naar PSM. Bij een fusering moeten omroepen die samengaan eerst nieuwe beleidsplannen ontwikkelen en wennen aan elkaars visie. Pas als hierover duidelijkheid is, kan er ruimte komen voor het implementeren van een slagvaardig innovatieproces, waarbij ingespeeld wordt op veranderingen in het huidige medialandschap.⁵⁵

Doordat er in dit onderzoek enkel gefocust wordt op één publieke omroep, de NPO, ontstaat er voldoende ruimte om op een diepere manier naar de structuren van deze omroep te kijken.⁵⁶ Een ander punt waarop dit onderzoek van het onderzoek van Donders afwijkt, is het type respondent dat wordt geïnterviewd. Donders interviewt in haar artikel wetenschappers die gespecialiseerd zijn in Europese publieke omroepen. Dit zorgt voor inzichten op wetenschappelijk niveau, maar sluit inzichten afkomstig uit de praktijk uit.⁵⁷ Dit onderzoek zal het onderzoek van Donders uitbreiden door met behulp van interviews met mediaproductanten ervaringen en inzichten uit de praktijk mee te nemen. Hiervoor is gekozen, omdat praktijkmedewerkers, in tegenstelling tot wetenschappers, direct bezig zijn met de productie van content en zich daardoor constant bezighouden met het maken van keuzes omtrent de uitdagingen in het medialandschap. Daarnaast zullen beleidsdocumenten die gaan over Concessieperiode 2022-2026 worden geanalyseerd om een beeld te schetsen van de ambities en regelgeving die de NPO hanteert.

§2.5 Deelvragen

Op basis van voorgaande literatuur zijn deelvragen opgesteld die helpen bij het vormen van een antwoord op de hoofdvraag. Doordat inzichten vanuit de praktijk in het onderzoek van Donders ontbreken, zal in dit onderzoek ten eerste onderzocht worden op welke manier

afhankelijk zijn van lidmaatschappen en ook mensen buiten hun traditionele zuil bereiken en aantrekken. Hierdoor zijn omroepen uit verschillende zuilen gaan fuseren. Ze proberen van hun traditionele imago, dat nauw verbonden is met de zuil waar ze oorspronkelijk bij hoorden, af te komen en ook mensen buiten deze zuil aan te trekken. (Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1024.)

⁵⁵ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1024.

⁵⁶ In het geval van de NPO wordt met de historische situatie van de NPO de verzuiling en de daaropvolgende ontzuiling bedoeld.

⁵⁷ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype.”

medewerkers in de praktijk bezig zijn met de transformatie van PSB naar PSM. De deelvraag die hierbij hoort, luidt: *In hoeverre zijn productiemedewerkers bij de NPO in de praktijk bezig met de uitbreiding van PSB naar PSM?* De door Donders onderscheiden fasen zullen worden gebruikt bij het beantwoorden van deze deelvraag door op basis van kenmerken uit deze fasen inzichtelijk te maken in welke fase(n) de NPO zich momenteel bevindt. Op basis hiervan kan ontdekt worden in hoeverre de NPO in de praktijk bezig is met de uitbreiding van PSB naar PSM.

De tweede deelvraag gaat over de rol van innovatieprocessen binnen het beleidsplan van de NPO, specifiek het huidige Concessiebeleidsplan (2022-2026). Wanneer plannen uit dit beleidsdocument met betrekking tot innovatieprocessen worden vergeleken met de inzichten uit de praktijk, kan duidelijk worden in hoeverre deze inzichten met elkaar overeenkomen. De deelvraag die hierbij hoort, luidt: *In hoeverre bevorderen innovatieprocessen die worden gepresenteerd in het Concessiebeleidsplan de transformatie van PSB naar PSM van de NPO in de praktijk?*

De derde deelvraag onderzoekt op welke manier er precies invulling wordt gegeven aan het Concessiebeleidsplan en in hoeverre deze invulling in de praktijk kan bijdragen aan de transformatie van PSB naar PSM. Doordat de Prestatieovereenkomst (2022-2026) als functie heeft een concrete invulling te geven aan de plannen uit het Concessiebeleidsplan, zal er voor deze deelvraag gekeken worden naar de Prestatieovereenkomst. De derde deelvraag luidt: *Op welke manier krijgen de plannen uit het Concessiebeleidsplan concrete invulling waardoor ze in de praktijk de transformatie van PSB naar PSM kunnen bevorderen?*

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit onderzoek wordt met behulp van kwalitatieve interviews in combinatie met tekstuele analyse van beleidsdocumenten een antwoord gegeven op de hoofdvraag over innovatie in de context van digitalisering bij de Nederlandse publieke omroep. In tegenstelling tot het onderzoek van Donders, wordt er in dit onderzoek gefocust op maar één publieke omroep. Door gebruik van methodologieliteratuur uit de etnografie zullen perspectieven van respondenten uit het werkveld in kaart gebracht worden. Dit zal leiden tot informatie uit het werkveld die de resultaten van Donders, die gespecialiseerde wetenschappers interviewt, aanvult. Daarnaast zal in dit onderzoek de analyse van de meest recente beleidsdocumenten zorgen voor inzichten in de beleidsvoering van de NPO.⁵⁸

§3.1 Methode

Ten eerste zijn er gesprekken gevoerd met professionals uit het werkveld. Er is hierbij gebruik gemaakt van semigestructureerde diepte-interviews, waardoor aangesloten werd bij de constructivistische benadering. Dit houdt in dat de interviewer en de respondent samen tot een antwoord op de vragen kwamen, doordat de onderwerpen waarover is gesproken tijdens het interview vooraf door de interviewer waren vastgesteld, maar vragen toegespitst werden op de specifieke situatie van de specifieke respondent.⁵⁹ Hiervoor is gekozen, omdat het onderwerp en de deelvragen van dit onderzoek vaststaan, waardoor alle onderwerpen behandeld dienen te worden om tot betekenisvolle antwoorden op de vragen te komen. Daarentegen stond de interpretatie van de respondent centraal. De respondent werd hierdoor vrijgelaten om het interview een bepaalde richting op te sturen, zodat de respondent zoveel mogelijk vanuit zijn of haar eigen ervaring kon vertellen.

Met behulp van vooraf opgestelde vragen (zie Bijlage 1) is aan bod gekomen in welke mate respondenten denken dat de NPO in de praktijk bezig is met de implementatie van innovatieprocessen, in hoeverre innovatieprocessen uit het beleidsplannen aansluiten bij de bevordering van PSB naar PSM in de praktijk en op welke manier de ambities uit de beleidsplannen een concrete invulling krijgen. De vragen die gesteld werden, waren ‘non-directive’ van aard, om zo de respondent zo min mogelijk te sturen, maar met behulp van ‘probing’ werd wel geprobeerd de respondent te motiveren een antwoord te formuleren.⁶⁰ Er

⁵⁸ Martyn Hammersley en Paul Atkinson, *Ethnography: Principles in practice* (Londen: Routledge, 2019), 120.

⁵⁹ David Silverman, “Interviews,” in *Interpreting Qualitative Data*, 3th ed. (Londen: Sage, 2014), 119.

⁶⁰ Hammersley en Atkinson, *Ethnography*, 118.

was sprake van co-constructie, omdat de interviewer door haar eigen interpretatie ook vorm aan de antwoorden gaf.⁶¹ Daarnaast werden herhalingen van woorden, grammaticale fouten en dergelijken, zoals die zich in gesproken taal voordoen, omwille van de leesbaarheid door de interviewer in de resultatenhoofdstukken gecorrigeerd, zodat deze op een begrijpelijke manier gepresenteerd konden worden.

De interviews werden vanwege beperkingen door de coronapandemie begin 2022 online op communicatie- en samenwerkingsplatform Microsoft Teams gehouden.⁶² Na afloop werden de interviews getranscribeerd en gecodeerd, waarna analyses plaatsvonden. Uitspraken van respondenten werden onderverdeeld in overkoepelende thema's om een duidelijk beeld te schetsen van hoe de respondenten spraken over innovatieprocessen bij de NPO en patronen of tegenstellingen in kaart te brengen. Doordat uitspraken zijn gecategoriseerd in verschillende overkoepelende thema's is er aangesloten bij de thematische analyse, zoals beschreven door Virginia Braun en Victoria Clarke.⁶³ Ten slotte is een conclusie geformuleerd en kritisch gereflecteerd op de gebruikte literatuur, methode en de data die de interviews hebben gegenereerd.

Ten tweede zijn er twee beleidsdocumenten geanalyseerd om in kaart te brengen wat de doelen van de NPO zijn en hoe deze doelen bereikt dienen te worden. Er is met behulp van een tekstuele analyse gekeken naar het Concessiebeleidsplan 2022-2026.⁶⁴ Om inzichtelijk te maken welke concrete invulling het Concessiebeleidsplan krijgt, werd er daarnaast gekeken naar de Prestatieovereenkomst die bij het Concessiebeleidsplan 2022-2026 hoort. In de Prestatieovereenkomst staat namelijk concreet wat de NPO van plan is te gaan doen in de komende jaren.⁶⁵ Passages in het beleid die betrekking hebben op innovatieprocessen in de context van digitalisering zijn onderscheiden en op basis van interpretatie ingedeeld in

David Silverman, "Interviews," 110.

⁶¹ Hammersley en Atkinson, *Ethnography*, 118.

David Silverman, "Interviews," 110.

⁶² "Aan de slag met Microsoft Teams," Inleiding tot Microsoft Teams, Microsoft, opgevraagd op 9 februari, 2022, <https://support.microsoft.com/nl-nl/office/aan-de-slag-met-microsoft-teams-b98d533f-118e-4bac-bf44-3df2470c2b12>.

⁶³ Virginia Braun en Victoria Clarke, "Using thematic analysis in psychology," *Qualitative Research in Psychology* 3 nr. 2 (2006): 79.

⁶⁴ "Concessiebeleidsplan," Nederlandse Publieke Omroep, <https://over.npo.nl/organisatie/openbare-documenten/concessiebeleidsplan>.

⁶⁵ "Prestatieovereenkomst," Nederlandse Publieke Omroep, <https://over.npo.nl/organisatie/openbare-documenten/prestatieovereenkomst-1>.

thema's. Daarnaast is er per thema afkomstig uit de analyseresultaten van de interviews gekeken op welke manier deze thema's naar voren kwamen in de beleidsplannen. Hierdoor is er een overzicht ontstaan met uitspraken die juist wel of juist niet overeenkomen met uitspraken uit de interviews. Uiteindelijk zijn op basis hiervan conclusies getrokken, is er gereflecteerd op de bruikbaarheid van deze beleidsplannen en zijn er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

§3.2 Casusmateriaal

Er zijn zes respondenten uit het werkveld geïnterviewd. Interviews duurden tussen de 45 en 70 minuten. Er is gekozen voor respondenten die werkzaam zijn in het medialandschap dat centraal staat in dit onderzoek, omdat zij op dagelijkse basis in de praktijk te maken krijgen met innovatietechnieken bij mediabedrijven.

Alle respondenten hebben in zekere mate een band met de publieke omroep. Drie respondenten zijn momenteel werkzaam bij de publieke omroep.⁶⁶ Zij konden hierdoor een gedetailleerd beeld schetsen over de specifieke situatie binnen het bedrijf waar zij werkzaam zijn. Daarnaast zijn drie respondenten geïnterviewd die zowel content voor de NPO als voor onafhankelijke commerciële mediabedrijven hebben geproduceerd.⁶⁷ Doordat zij tussen beide

⁶⁶ De eerste respondent is een vrouw die werkzaam is bij de NPO. Ze produceert al vijftien jaar content voor kinderen bij de EO. Ze staat aan de kant van het publieke bestel en zal mogelijk inzichten kunnen geven over innovatieprocessen bij één van de omroepen uit het publieke medialandschap, namelijk de EO. De tweede respondent zal het beeld van respondent 1 kunnen uitbreiden, doordat ook zij een achtergrond heeft bij de NPO. Ze is momenteel vijf jaar werkzaam bij HUMAN en houdt zich voornamelijk bezig met de productie van online content voor 3 FM op YouTube en Instagram. Doordat ze zich bezighoudt met het produceren van content voor de NPO op online platforms en zij zich specifiek bezighoudt met de jongerenzender 3FM, kan zij mogelijk meer vertellen over het proces van innovatie op het gebied van digitalisering bij de publieke omroep en de uitdagingen bij het bereiken van de jongere generatie in het bijzonder. De derde respondent is verantwoordelijk voor alle programmeringen online op NPO 2. Hij is sinds dit jaar werkzaam als genrecoördinator journalistiek, human interest en documentaire online. Hiervoor heeft respondent 3 een carrière gehad bij 3FM en de BNR. Doordat de derde respondent momenteel een coördinerende rol heeft bij de NPO, kan hij de inzichten die respondenten 1 en 2 geven mogelijk uitdiepen of bevestigen.

⁶⁷ De vierde respondent is sinds 1997 werkzaam in de media. Ze is filmregisseur, televisieproducent, kunsthandelaar en documentairemaker. Daarnaast registreert ze cabaretshows, beheert ze de werken van regisseurs, vervult ze de rol van bestuurslid in het Broodfonds Radio en Televisie en geeft ze les als gastdocente op de Dutch Film Academy. Haar producties zijn op zowel commerciële als publieke zenders en platforms terug te vinden. Doordat deze respondent zowel met de NPO als met commerciële mediabedrijven samenwerkt, zal zij mogelijk inzichten kunnen geven over het verschil tussen beide kanten van het medialandschap. De vijfde

medialandschappen (commercieel en publiek) instaan, konden zij een beeld schetsen over de verschillen tussen publieke en commerciële bedrijven op het gebied van innovatieprocessen in de context van digitalisering. Door niet alleen respondenten uit de publieke hoek van het medialandschap te betrekken in het onderzoek, maar ook mensen te interviewen die affiniteit hebben met de productie van commerciële media, is er aangesloten bij de opvatting van Hammersley en Atkinson. Zij stellen dat de onderzoeker de respondenten zelf mag kiezen, mits er rekening wordt gehouden met het hele speelveld en met de reeds bekende heterogeniteit die aanwezig is in de samenleving.⁶⁸

Naast de analyse van de interviews, zal er gekeken worden naar het Concessiebeleidsplan 2022-2026 en de Prestatieovereenkomst 2022-2026. Het Concessiebeleidsplan wordt eens in de vijf jaar opgesteld door de Raad van Bestuur NPO en bestaat uit 76 pagina's. In dit plan worden de ambities en doelen voor de komende periode beschreven en staan afspraken over kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen voor het media-aanbod, de publieksbetrokkenheid en het publieksbereik van de NPO. In het Concessiebeleidsplan staan onder andere de plannen met betrekking tot de programmering, hoe er wordt ingespeeld op de wensen van het publiek, hoe het budget wordt verdeeld en wat de plannen zijn met betrekking tot innovatie bij de NPO.⁶⁹ De NPO sluit op basis van het concessiebeleidsplan een Prestatieovereenkomst met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In de Prestatieovereenkomst staan kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen voor het media-aanbod, de publieksbetrokkenheid en het publieksbereik van de NPO. De afspraken zijn een concrete vertaling van het Concessiebeleidsplan 2022-2026 en bestaat uit drie pagina's.⁷⁰ Om in kaart te brengen welke concrete invulling het Concessiebeleidsplan

respondent werkt vanaf 1993 bij de televisie en is na veel omzwervingen via andere commerciële mediabedrijven nu 2,5 jaar werkzaam bij idtv als eindredacteur. Idtv is een productiehuis dat content produceert voor zowel publieke zenders als commerciële omroepen en platforms. Hierdoor heeft respondent 5 zowel affiniteit met de publieke als de commerciële kant van de media. Respondent 6 is inmiddels zo'n tien jaar werkzaam bij Fremantle Nederland. Hij heeft hier de functie Head of Development en houdt zich voornamelijk bezig met de ontwikkeling van nieuwe televisieprogramma's. Fremantle Nederland is één van de grootste televisieproducenten van de wereld. Programma's geproduceerd door Fremantle worden, net als programma's van idtv, zowel gedistribueerd naar publieke als commerciële zenders. Hierdoor bevindt dit bedrijf zich eveneens aan beide kanten van het medialandschap en zal respondent 6 een aanvulling kunnen geven op het beeld dat respondenten 4 en 5 schetsen.

⁶⁸ Hammersley en Atkinson, *Ethnography*, 104-106.

⁶⁹ "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Nederlandse Publieke Omroep.

⁷⁰ "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Nederlandse Publieke Omroep.

krijgt, zal naast het Concessiebeleidsplan de Prestatieovereenkomst worden geanalyseerd. De resultaten van de analyses worden uiteengezet in hoofdstukken 4 en 5.

§3.3 Opbouw van het onderzoeksverslag

Na de introductie van het onderwerp in de inleiding, de uiteenzetting van de literatuur in hoofdstuk 2 en de onderbouwing van de gekozen methoden in hoofdstuk 3 zijn in hoofdstuk 4 en 5 de analyses gepresenteerd. In hoofdstuk 4 zijn de uitspraken van de respondenten uit de interviews ingedeeld in thema's. Er is hierbij gereflecteerd op literatuur afkomstig uit hoofdstuk 2. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten van de analyse van het Concessiebeleidsplan en de Prestatieovereenkomst uiteengezet. De thema's die in hoofdstuk 4 zijn onderscheiden, zijn hierbij als basis aangehouden. De resultaten van de beleidsstukken zijn aan het einde van het hoofdstuk in verband gebracht met de resultaten van de interviews. In hoofdstuk 6 zijn de hoofdvraag en de deelvragen beantwoord die in hoofdstukken 1 en 2 werden geïntroduceerd. Tenslotte staan in het tweede deel van hoofdstuk 6 reflecties op de conclusie, de methode, het onderzoeksmateriaal en gebruikte literatuur. Op basis hiervan zijn verschillende voorstellen voor vervolgonderzoek, waarmee het onderzoek wordt afgesloten.

Hoofdstuk 4: Analyseresultaten Interviews

Tijdens de analyse van de interviews is een achttal thema's onderscheiden: de slagvaardigheid van de NPO, het systeem van de NPO, de verplichte samenwerking tussen omroepen met elk een eigen visie, de focus op lineaire televisie en radio, de budgettering, vaste dienstverbanden, kijkcijfers en programmering en de publieke waarden. Opvallende, contrasterende en overeenkomende uitspraken afkomstig van de respondenten zijn ondergebracht in deze thema's en worden in dit hoofdstuk uiteengezet. Respondenten 1, 2 en 3 zijn momenteel werkzaam bij de publieke omroep. Tenslotte worden de resultaten in een tussenconclusie in verband gebracht met bevindingen uit de literatuur. Respondenten 4, 5 en 6 produceren zowel content voor de commerciële als voor publieke omroepen.

§4.1 Het probleem

De slagvaardigheid

Wanneer de respondenten worden gevraagd te vertellen over veranderingen die gaande zijn in het medialandschap, spreken ze onder andere over het toenemende aantal media dat geconsumeerd kan worden. Respondent 4 zegt: "Sowieso wordt er nu natuurlijk veel meer content gemaakt voor zowel tv als voor VOD als voor internet...". Daarnaast wordt erop gewezen dat consumenten in toenemende mate hun eigen keuzes kunnen en willen maken op het gebied van het consumeren van media. Respondent 5 zegt over deze ontwikkeling: "... het is gewoon een andere manier van consumeren...". Respondent 4 zegt hetzelfde: "Het kijkerspatroon is veranderd." en "Iedereen richt zijn eigen tijd in...". Door beide ontwikkelingen zoeken mediabedrijven volgens verschillende respondenten constant naar manieren om de consument te bereiken en de aandacht van de consument te behouden. Dit zou voornamelijk gebeuren door nieuwe ideeën uit te proberen en in te spelen op nieuwe technologische ontwikkelingen. Respondent 3, werkzaam bij de NPO, zegt dat hij zichzelf constant afvraagt: "Waar heb ik het beste bereik?" en "Wat moet ik doen om dit bereik te behalen?" De respondenten laten wisselende geluiden horen over de mate waarin de NPO erin slaagt om met de huidige ontwikkelingen in het medialandschap om te gaan.

Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt tussen de NPO en commerciële mediabedrijven, geven alle respondenten aan dat de NPO in mindere mate in staat en bereid is tot snel handelen of optreden, wanneer het gaat om de implementatie van nieuwe ideeën en technologische ontwikkelingen in de praktijk. Op de vraag of het bestaande omroepenbestel van de NPO zorgt voor belemmeringen wat betreft het meegaan met bepaalde ontwikkelingen zegt respondent 1, werkzaam als producent bij de EO: "Je bent gewoon zo een maand

verder.” en over nieuwe platforms en nieuwe technologieën vertelt zij: “dan moeten die nog geïnitieerd worden en gefaciliteerd en dan moet je nog iemand hebben die er verstand van heeft.” Respondent 2, online producent bij 3FM, omschrijft de slagvaardigheid van de NPO als een langzaam proces: “... omdat de NPO dus gebonden is aan bepaalde regelgeving zie je dus dat alles veel langzamer gaat...” En over de houding van de NPO tegenover het omarmen van nieuwe sociale platforms, specifiek YouTube, zegt ze: “Je merkt wel ... dat de NPO best wel sceptisch tegenover nieuwe ontwikkelingen staat op dat gebied.” Ook bij veranderingen in het beleid spreekt respondent 2 over een proces dat “langzaam” gaat.

Respondent 3 laat eenzelfde geluid horen. Hij heeft een coördinerende functie bij NPO 2 en zegt dat het lang duurt om iets wettelijk te regelen. Volgens hem moet er “een heel intekenproces” plaatsvinden voordat er aanvragen gedaan kunnen worden voor het opzetten van nieuwe kanalen en samenwerkingsverbanden met derde partijen. Met ‘een heel intekenproces’ bedoelt hij het doen van aanvragen bij beleidsmedewerkers van de NPO. Voordat er voorstellen worden aangenomen en nieuwe technologieën of platforms worden goedgekeurd, dient eerst het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap op de hoogte gebracht te worden: “... er is een heel proces dat op gang gezet moet worden via allerlei online systemen, waarbij ideeën worden ingediend, beoordeeld, afgekaderd, toegekend en daarna kunnen ze pas worden gemaakt.” Met behulp van diens achtergrond in de wereld van de commerciële omroep, vergelijkt respondent 3 vervolgens dit verplichte intekenproces bij de NPO met de weg die wordt afgelegd bij een commerciële omroep. Over de commerciële partijen zegt hij: “... dan is er één hoofdredacteur, één baas, en als je dan met een idee komt dan kun je binnen 3 minuten een plan hebben en dan ga je daar weer mee door...”. Hij noemt de NPO “stroever” en “omslachtiger, maar gedegener” wanneer hij een vergelijking maakt met commerciële mediabedrijven. Daarnaast zegt hij dat een commerciële omroep makkelijker en sneller samenwerkingen aangaat met andere partijen, waardoor “snellere slagen” kunnen worden geslagen, terwijl er bij de NPO altijd sprake is van een “vertragingfactor” ten gevolge van het verplichte intekenproces.

Respondent 4 produceert content voor zowel publieke als commerciële zenders. Zij omschrijft de NPO als een organisatie die “continu achter de feiten aanloopt”. Respondent 5, werkzaam bij een commercieel mediabedrijf, sluit zich hierbij aan: “... wij kunnen misschien wat sneller schakelen in dingen, waar de NPO zegt... ‘wij hebben het altijd zo gedaan’..., die zijn wat logger daarin.”

Respondent 6 noemt de weg tussen het onafhankelijke productiehuis, waar hij werkzaam is, en de NPO “een stroperig en ingewikkeld proces”. Hij zegt dat het

productiehuis waarvoor hij werkt sneller geneigd is om zijn business bij de commerciële of de streamingsplatformen te zoeken, aangezien deze weg vaak soepeler is en ze hierdoor beter en sneller weten waar ze, als mediamakers, aan toe zijn. Respondent 6 gebruikt zelfs het woord “gênant” bij zijn omschrijving van de NPO. Vervolgens legt hij zijn woordkeuze uit: “Zij omarmen bepaalde technologische ontwikkelingen veel te laat of vanuit een veel te defensieve houding.” en “Bij elke nieuwe ontwikkeling die zich voordoet in het medialandschap en waar ze niets mee doen ... lopen ze er nog verder achteraan.”

§4.2 De oorzaken

Het systeem van de NPO

Meerdere respondenten noemen de gelaagdheid van de publieke omroep als oorzaak van het ‘stroperige’ en ‘langzame’ slagvaardigheid bij de NPO. Respondent 1, werkzaam bij de publieke Evangelische Omroep (EO), heeft het over de afhankelijkheid die zij in de praktijk ervaart: “... wij hebben altijd nog met de NPO te maken. Wij kunnen hele leuke dingen bedenken, maar als het niet geplaatst wordt, kunnen we het niet maken. Dus we zijn altijd afhankelijk van de NPO.” en “... dat is anders met commerciële zenders. Die hebben een eigen platform, dat is hun omroep. ... als je denkt aan RTL 4, die produceren en die zenden uit. ... Wij moeten altijd eerst onze ideeën nog verkopen ... aan de NPO.” Ook respondent 2 gaat in op de gelaagdheid van de NPO. Ze zegt: “Ik denk wel dat er bij commerciële omroepen veel minder schijven zijn waar dingen overheen moeten.”

Respondent 6 zegt dat er “zoveel verschillende lagen en ... loketjes” bij de NPO zijn, “dat dat gewoon een heel langdurig, bureaucratisch en stroperig proces is.” Hij legt uit dat het systeem van de NPO soms leidt tot teleurstelling: “... dan ben je er maanden mee bezig en heb je allemaal lampjes op groen gekregen en dan kom je nog eens bij de laatste halte en dan wordt het toch ‘nee’ ...”. Over commerciële partijen zegt hij: “en bij commerciële partijen ... ben je gewoon veel duidelijker en directer in gesprek ook met mensen die erover gaan en die mensen die de beslissingen nemen.” Respondent 6 legt uit dat hun bedrijf hierdoor bij commerciële zenders beter weet welke kant een ontwikkeling op gaat, terwijl je bij de NPO mensen moet hebben bij de omroep en vervolgens ook mensen moet hebben bij de NPO: “Dus dat zijn al twee keer zoveel meer poppetjes dan bij een commerciële partij.”

De verplichte samenwerking van omroepen met een eigen visie

De respondenten zeggen niet alleen wat over de afhankelijkheid die omroepen ervaren van de NPO als parapluorganisatie, maar ook over de relatie tussen omroepen onderling. Volgens respondenten 1, 2, 3 en 4 zijn productiemedewerkers van de NPO gebonden aan bepaalde regels, waardoor ze niet alleen afhankelijk zijn van de zender, maar ook van omroepen onderling. Respondent 1 spreekt uit haar eigen ervaring bij de EO. Op de vraag hoe ze hun online bereik vergroten, antwoordt ze: "... ja, dat is het lastige bij ... bijvoorbeeld de Zapp Instagram. Wij mogen niet los de Insta doen, dus wij zitten in de grote bulk van Zapp. Ja, dat is voor een programma niet echt ideaal, ... want dan mag je 1x in de twee weken iets posten. Je sneeuwt gewoon onder tussen een vergaarbak van Zapp. Dus daar heeft het ook mee te maken." Respondent 1 benadrukt dat omroepen samen dienen te werken binnen één online kanaal, waardoor online bereik creëren lastig wordt gemaakt.

Respondent 2, werkzaam bij 3FM, stelt eveneens dat het lastig is een consistent online bereik te creëren. Ze geeft net als respondent 1 aan dat alle content van verschillende omroepen als één geheel gepresenteerd moet worden. Volgens respondent 2 leidt dit tot moeilijkheden, omdat visies van omroepen onderling van elkaar afwijken. Ze zegt: "Sociale media zijn denk ik voor bedrijven zoals 3FM ..., gewoon heel moeilijk. ... je hebt 3FM, waar wij dan content voor maken vanuit ons gedachtegoed als omroep en dan heb je allemaal andere omroepen die ook content maken vanuit hun gedachtegoed en dat moet dan naar buiten gepresenteerd worden als één unit ..., als één sfeer ..." en "Mensen zien 3FM als één bedrijf, terwijl er eigenlijk heel veel dingen achter zitten ... en daardoor is het ook moeilijk om een bepaald bereik te krijgen, ook al streef je daar wel altijd naar." Hier voegt ze aan toe dat er altijd overleg nodig is met de overkoepelende zender.

Respondent 3 staat aan de coördinerende kant van de publieke omroep. Hij bevestigt wat respondenten 1 en 2 al zeiden over dat verschillende omroepen samen moeten werken op één kanaal. Hij voegt hieraan toe dat veel omroepen en merken van omroepen een eigen kanaal zouden willen hebben, zodat ze niet meer afhankelijk van elkaar hoeven te zijn. Hij geeft echter aan dat het erg lang kan duren voordat er toestemming komt om een nieuw kanaal aan te maken. Hij zegt: "... wat toch wel echt een verschil is, want volgens mij hebben commerciële omroepen daar net wat minder last van, wij werken volgens aanbod kanalen ... als wij op een nieuw kanaal iets willen doen, dan moet het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap dat goedkeuren. Dat betekent dat wij een aanvraag moeten doen, maar dat duurt best wel lang. Soms duurt een aanvraag wel 1,5 tot 2 jaar en dan moet het nog in behandeling worden genomen ... en moet de Raad van Cultuur en de markttoets worden gedaan. En als dan wordt gezegd, oké, het mag, dan ... kunnen we het gaan aanmaken."

Respondent 4 heeft zowel ervaring in het commerciële als in het publieke medialandschap. Ze spreekt net als respondent 1 over Zapp en de weerstand die bestond omtrent het toekennen van een eigen kanaal aan dit merk. Ze voegt toe dat de vindbaarheid van content een punt van aandacht is: "... die publieke omroepen, dat weet ik van de NTR (een publieke omroep bestaande uit de gefuseerde NPS, TELEAC en RVU) dat er over het hele Kinder Zapp tv heel veel weerstand bestond vanuit beleidsmedewerkers om zo'n programma een eigen YouTube kanaal te geven." Daarnaast geeft ze haar mening over hoe de NPO bezig is met het wegzetten van zoveel mogelijk content binnen de bestaande kanalen. Dit zou volgens haar ten koste gaan van de vindbaarheid van content. "Nee, alles moest op dat Zapp kanaal worden gezet. ... Erg uit de tijd, want als je dan een programma zoekt... Kinderen hebben geen zin om lang te moeten zoeken om hun favoriete programma te zien." en "Vaak worden dingen wegbezuinigd. Dan worden ze op themakanalen weggezet, maar die zijn ook weer lastig te vinden. ... Terwijl, RTL heeft gewoon al een heel goed themakanaal en dat is Videoland. Iedereen kan erbij...". Vervolgens schrijft ze een oorzaak aan dit probleem toe: "Dat heeft met die verzuiling van vroeger te maken. De NPO zijn altijd heel erg aan het hokjesdenken." Ze sluit af met een advies: "Gooi het gewoon op één kanaal ... Check gewoon je thema's en klik daarop." Ze verwijst hiermee naar bestaande online streamingdiensten, zoals Videoland, waarbij genres en thema's duidelijk worden weergegeven en door te klikken op deze thema's kijkers doorgestuurd worden naar een pagina met content die samenhangt met deze thema's. Volgens respondent 4 is een dergelijk platform als Videoland gebruiksvriendelijker en overzichtelijker dan de themakanalen die bij de NPO bestaan. Ze adviseert de NPO daarom een soortgelijk platform te ontwikkelen waarop alles bij elkaar staat en makkelijk te vinden is.

Respondent 4 noemt als oorzaak voor de lastige samenwerking tussen omroepen de verzuiling. Ze legt uit dat door de verzuiling verschillende omroepen zijn ontstaan die allen hun eigen afwijkende visie hebben. Hierdoor is het lastig voor omroepen om content te creëren die één gezamenlijk beeld schetst. Ze zegt over de omroep NTR: "... ze zijn heel leuk met hun uitstraling bezig, maar ondertussen bereiken ze niemand aan wie ze het willen laten zien." Daarnaast benoemt ze als voorbeeld van een samenwerking de fusie van BNNVARA: "... die versnippering is ook nog heel vervelend... Mensen die moeten samenwerken, wat helemaal niet goed gaat en VARA en BNN, nou dat gaat nu wel een beetje, maar dat was eerst heel lastig. Ze hebben gewoon andere bedrijfsculturen BNN en VARA...".

De focus op lineaire radio en televisie

Vijf van de zes respondenten spreken over de mate waarin de NPO zich nog altijd voornamelijk richt op het produceren van lineaire content. Hoewel volgens alle respondenten de NPO op de hoogte is van processen in het medialandschap omtrent digitalisering en platformisering en de NPO bezig is met het creëren van een steeds groter online bereik, blijft de focus bij de NPO liggen op lineaire radio en televisie. Respondent 1 meent dat er een verschuiving in focus plaats begint te vinden. Ze zegt: “2 jaar geleden was ... tv ... leading en bij het ene programma is dat nog steeds meer leading als het andere. ... Maar het is nu én én. En *Checkpoint* is al omgedraaid.” Respondent 1 benadrukt meerdere keren dat er een transitie gaande is, maar dat lineaire productie een prominente plaats in blijft nemen. Volgens respondent 1 is *Checkpoint* één van de eerste programma’s, waarbij de focus vooral op online content ligt. Respondent 2 vult respondent 1 aan, maar is sceptischer. Zij zegt: “Maar er is nog steeds een heel duidelijke hiërarchie dat televisie en radio... Televisie staat hier, radio staat hier en online staat daaronder en dat is ook iets wat volgens mij moet verdwijnen, want het meeste gebeurt al online.”

Volgens respondent 2 wordt er wel geëxperimenteerd met online only content en wordt het daarnaast steeds meer geaccepteerd om met online platforms samen te werken, maar begint dat nu pas een beetje door te dringen, terwijl dit vraagstuk al vijf jaar actueel is. Respondenten 1 en 2 benadrukken dat het belangrijk is dat de transitie van de focus op lineair naar online plaatsvindt, omdat jongeren, volgens beiden, niet meer of nog maar amper te bereiken zijn met lineaire content. Respondent 6 sluit zich hierbij aan. Over televisieproducenten zegt hij: “... ze slaan de eenentwintigjarigen over in het proces om mensen voor de televisie te krijgen. Videoland is daar bijvoorbeeld wel veel meer ... mee bezig, maar heeft daar ook wel weer moeite mee. Al die generaties zitten weer veel meer op YouTube en Netflix.”

Respondent 4 vult respondenten 1 en 2 aan. Zij zegt: “Sowieso wordt natuurlijk nu veel meer content gemaakt zowel voor tv als voor VOD als voor internet, dus kijk, ... Ik vind het heel erg slim dat #BOOS ... alleen wat op YouTube heeft gezet, want dat is iets waar je nu mensen vindt... mensen van nul tot 30 zitten daar gewoon op. Die zitten echt niet meer voor Nederland 1 te wachten op het journaal.”

Respondent 4 is positief over de online serie #BOOS, maar uit wel haar verbazing over het feit dat ondanks het succes van deze serie, het daar dan bij blijft. Ze vergelijkt, het commerciële bedrijf waar ze nu werkzaam is met de NPO en zegt: “Wij moeten ook dingen loslaten en als we dat niet doen, dan blijven we maar in dat cirkeltje rondrennen en dan is er totaal geen innovatie. Dat zie je nu echt in Nederland helemaal gebeuren.” Vervolgens zegt ze

dat het vaker produceren van online only content, zoals de YouTube serie #BOOS, een goede ontwikkeling voor de NPO zou kunnen zijn.

De budgettering

Volgens verschillende respondenten ligt er bij de NPO nog altijd een grote focus op het produceren van lineaire content. Respondent 1 stelt dat de verdeling van budgetten hier een grote rol in speelt. Zij legt uit dat er door de digitalisering een nieuwe discipline bijkomt, het produceren van online content. Ze verwacht door de komst van deze discipline een budgetverschuiving. Ze zegt: "... ik denk dat er een budgetverschuiving komt. Dat het tv-budget kleiner gaat worden en dat online budgetten groter gaan worden. En dat verschuift al een beetje, het is nog niet helemaal, maar ja...".

Respondent 2 laat een vergelijkbaar geluid horen. Ze stelt dat een verschuiving in budget noodzakelijk is voor het vergroten van de focus op online content. Ze zegt: "... dat zou betekenen dat er meer geld vrij kan komen voor projecten die alleen online zijn... Je moet altijd een uitzender hebben om op NPO Start te komen, dus eigenlijk wordt er geen geld aan je gegeven vanuit de NPO, als je geen NPO één, twee of drie eraan hebt hangen." Ze bedoelt hiermee dat alvorens er content online gedistribueerd kan worden, er tot nu toe altijd eerst een lineaire uitzender, NPO 1, NPO 2 of NPO 3, bij betrokken moet zijn. Als er meer budget voor online vrij zou komen, zou er, volgens haar, ook geld kunnen worden verstrekt aan projecten die geen binding hebben met een zender. Daar voegt ze aan toe: "Dat is natuurlijk een politiek ding, want ... de NPO moet toestemming vragen ... aan de regering om dat te doen." Hoewel respondent 2 niet dieper ingaat op hoe dit politieke proces precies verloopt, benadrukt ze wel dat de verandering in focus van het produceren van lineaire content naar online erg langzaam verloopt en dat dit komt door de regelgeving waaraan de NPO gebonden is.

Vaste dienstverbanden

Respondent 1 zegt dat online wel echt een andere discipline is dan lineair. Hierdoor denkt ze dat er in de toekomst andere mensen in haar bedrijf aangenomen zullen worden die meer verstand hebben van de productie van online media. Ze spreekt hierdoor een verwachting uit, zonder duidelijk te maken of dit proces van reorganisatie al aan de gang is.

Respondent 2 is hier duidelijker in. Zij zegt dat er steeds meer jonge mensen op online posities zitten. Tegelijkertijd maakt ze duidelijk dat er wel een betere doorstroomregeling mag komen. Ze laat haar frustratie merken en legt uit dat sommige oudere mensen, die "al heel

lang” op bestuursfuncties bij de NPO zitten, “online niet snappen”, waardoor de focus vooral blijft liggen op tv-producties in plaats van op online produceren.

Respondent 3 zegt dat er weinig doorstroming heeft plaatsgevonden bij NPO 2, omdat de doelgroep van deze zender “redelijk oud” is en we in een “vergrijsde wereld” leven. Wel verzekert hij: “...bij NPO 3 zitten allemaal begin twintigers die heel goed weten wat ... de taal van de sociale kanalen is waar ze op zitten.” en “... wij zitten ergens wel in een overgang...”. Waar in deze overgang zij precies zitten, blijft uit het interview onduidelijk.

Respondent 4 ziet een probleem in het gebrek aan reorganisatie binnen de NPO. “Het probleem is, er zitten daar mensen in vaste dienst ... het hoofd Jeugd zit al 30 jaar op dezelfde functie.” Volgens respondent 4 zitten de mensen op de belangrijke plekken bij de NPO daar al decennialang. Ze adviseert daarom: “... eigenlijk moet je om de vier jaar bij een leidinggevende op zo’n positie binnen zo’n omroep ... wisselen.” Respondent 4 zegt dat door de slechte doorstroming de kwaliteit van tv achteruitgaat. Ze meent dat veel mensen met een vaste baan bij de NPO bij een programma gezet worden waar ze eigenlijk weinig van weten, puur om ze werk te geven: “... want je zet nu mensen op programma’s die geen affiniteit hebben met *Vroege Vogels* of natuur, maar die moeten wel zo’n programma maken, terwijl er heel veel andere goed geschoolde redacteurs zijn die dat heel graag zouden willen doen, maar die de baan niet krijgen, omdat die mensen in vaste dienst natuurlijk anders gewoon werkloos thuis zitten.” Volgens respondent 4 vormen de vele vaste banen nóg een obstakel voor de NPO. Door deze vaste dienstverbanden zou de NPO zich namelijk niet kunnen omvormen tot een nieuw systeem, waarbij er wordt afgestapt van verschillende omroepen, die een gedeelte van hun content importeren uit commerciële productiehuisen, en gefocust wordt op een divers aanbod productiemaatschappijen in het algemeen. Dit nieuwe systeem zou volgens respondent 4 beter passen in dit tijdperk dan het duale bestel dat nu in het medialandschap zijn positie probeert te behouden en hierbij steeds meer terrein lijkt te verliezen.

Respondent 5 spreekt op dezelfde toon over vaste banen bij de NPO: “Als je bij de NPO zit dan ben je verzorgd van de wieg tot het graf.” En over de doorstroom zegt ze: “... bij de NPO ga je gewoon veel eerder in vaste dienst en die mensen moeten ze dus aan het werk houden tot een zekere leeftijd en dan krijgen ze misschien taken toebedeeld die misschien niet helemaal passen in hun expertisegebied.” Respondent 5 benadrukt dat jobhoppen er in de mediawereld, waarin zij werkzaam is bij een commercieel mediabedrijf, bij hoort en dat dat goed is om de kwaliteit van content te waarborgen. Ze stelt dat er bij de NPO over het

algemeen weinig doorstroom plaatsvindt en dat mensen snel in vaste dienst gaan, waardoor ze op plekken komen die niet bij hun expertisen passen.

Kijkcijfers en programmering

Volgens verschillende respondenten ligt de focus van de NPO onterecht op de kijkcijfers die gegenereerd worden door kastjes, ook wel kijkmeters, die bij 2800 mensen verdeeld over zo'n 1250 huishoudens aan televisies vastzitten. Deze mensen vormen volgens Stichting KijkOnderzoek een representatief kijkerspanel voor de Nederlandse bevolking. Respondent 5 legt uit dat programmeringen worden aangepast op basis van deze kijkcijfers. De programmering is volgens haar heel belangrijk voor het succes van een programma. Een programma op een fijn tijdstip programmeren, kan leiden tot succes, maar als een programma vervolgens weinig kijkcijfers haalt, zal het programma worden verplaatst naar een minder gunstig tijdstip of worden wegbezuinigd. Er hangt dus veel af van de kijkcijfers die voortkomen uit deze kijkmeters.

Respondent 4 zegt dat er door de NPO onterecht veel op televisiekijkcijfers wordt gefocust. "... kinderen ... kijken geen tv. Die kijken op hun laptop terug, op YouTube, noem maar op, maar toch wordt zo'n publieke omroep afgerekend op die kijkcijfers." en "... die kinderen ... zitten met een iPad hun ontbijt naar binnen te schuiven ... Die zitten niet voor de tv en op je iPad zit geen kastje. ... Het nare daarvan is dat ... er wel programma's daardoor worden wegbezuinigd." Ze benadrukt dat ze het absurd vindt dat er programma's worden afgerekend op televisiekijkcijfers, terwijl de mensen die over deze beslissingen gaan, volgens haar, geen kennis hebben van kijkcijfers buiten de tv om (in dit geval NPO 3).

Respondent 3, werkzaam bij NPO 2 bevestigt wat respondenten 4 en 5 zeggen. Over kijkcijfers van publieke omroepen op sociale media, zegt hij: "... al die cijfers zijn los, dus iedereen heeft zijn eigen metrics. Het is heel moeilijk deze cijfers bij elkaar te pakken, maar we zijn echt al jaren bezig om daar een soort van uniform cijfer te krijgen." Met 'eigen metrics' bedoelt hij dat sociale media platformen allemaal hun eigen meetinstrumenten gebruiken om kijkcijfers te duiden, waarbij het ene meetsysteem pas bij 5 minuten kijken een kijkcijfer toevoegt en het andere meetsysteem bij het openen van de content al begint met tellen. Daarnaast stelt hij dat kijkcijfers van verschillende platformen niet automatisch bij elkaar worden opgeteld. Ondanks dat hij toegeeft dat het hierdoor lastig is om één overkoepelend kijkcijfer voor bepaalde content te ontwikkelen, waarbij zowel lineaire als online kijkcijfers worden meegenomen, verzekert hij dat hier door de NPO aan wordt gewerkt.

Respondent 4 gaat verder over de invloed van kijkcijfers op de programmering bij de NPO. Ze zegt dat het verplaatsen van een programma zorgt voor problemen in de binding van publiek aan het programma, waardoor het bereik zal afnemen. Over het inconsistent programmeren van een programma zegt ze: “Ik heb ook een programma gemaakt met Philippe Geubels. Nou, dat zou op Nederland 3 worden uitgezonden om 20:15. Nou, week één 20:15, week twee 19:00, week drie 22:00, week vier 22:30, week vijf 22:30, week zes 20:00. Dat je denkt: Hoe kan je die kijkcijfers halen die je zo graag wil?” en: “... en kijkers zeggen dan, ik wil me niet binden, want ik weet niet wanneer het komt. Het is echt een beetje drama. Zo zijn ze een beetje stuk gegaan, denk ik. Door dit soort dingen.” Daarna legt ze uit dat niet alleen het verplaatsen van programma’s naar andere tijdstippen, maar ook het verplaatsen van programma’s van de ene naar de andere zender en van online naar lineair of andersom daar op eenzelfde manier aan bijdraagt. Ze sluit af met: “Ja, dus die omroepen die graven hun eigen graf.”

De publieke waarden

Ondanks dat alle respondenten aangeven dat de slagvaardigheid bij de NPO lager is dan bij commerciële mediabedrijven, verzekeren verschillende respondenten dat de kwaliteit van de content afkomstig van de NPO veel hoger is dan content afkomstig van commerciële bedrijven. Respondent 3 zegt: “... dus ik durf wel te beweren dat de kwaliteit van de publieke omroep ... dat die altijd hoog is.” en “Dat betekent ook met andere programmeringen op Start en op alle andere kanalen ... dat moet allemaal echt aan een bepaalde kwaliteitsstandaard voldoen.” Over commercieel zegt hij: “... ik ken commercieel ook en ... dan heb je maar één camerateam en dan wordt het snel, snel... en dan zie je dat aan de kwaliteit. Dat is zo.” Verder benadrukt respondent 3 nog een aantal keren dat de kwaliteit van content afkomstig van de NPO en alle Europese publieke omroepen “gewoon goed” of zelfs “gewoon echt goed” is. Volgens respondent 3 is hun content “van heel hoge kwaliteit”, doordat ze een bepaalde “unieke positie” in het medialandschap innemen die gebonden is aan bepaalde belangrijke kernwaarden.

Respondent 1 sluit zich aan bij respondent 3. Ze stelt dat doordat ze bepaalde plichten hebben, ze kwalitatief hoogwaardige content maken. Daarbij zegt ze wel dat er een negatieve correlatie bestaat tussen het gebonden zijn aan deze plichten en de slagvaardigheid van de NPO. “Wij hebben natuurlijk geen verdienmodel, maar wij hebben natuurlijk wel een plicht om voor iedereen content te maken. ... Wij hoeven er niet aan te verdienen. Wij mogen er niet eens aan verdienen. ... Je bent net even iets minder slagvaardig, omdat net even gecheckt

moet zijn of alles mag.” en: “... wij moeten altijd eerst onze ideeën nog verkopen ... aan de NPO.”

Respondent 4 ziet de kernwaarden die in de regels staan als een belemmering voor de NPO: “... door je te blijven vasthouden aan de kernwaarden waar niet mee te werken valt ... dat is eigenlijk een belangrijk punt waardoor het nu misgaat.” Ze doelt hiermee op het feit dat de NPO door bepaalde regelgeving, die gebonden is aan de kernwaarden: betrouwbaarheid diversiteit, variëteit, onafhankelijkheid en pluriformiteit, beperkt wordt in het flexibel meebewegen met ontwikkelingen in het medialandschap.

Ook respondent 3 heeft het over de regels en de manier waarop hij en collega's bij NPO 2 daarmee worstelen. Over een samenwerking met een commerciële partij en daardoor commercieel afhankelijk worden zegt hij: “... daarbij zitten wij met de Mediawet. Het is dan winst door derden, zoals dat heet.” Volgens respondent 3 is het lastig voor NPO-producenten om een samenwerking aan te gaan met derde partijen, wanneer zij daar winst uit kunnen halen, omdat dit ingaat tegen het kernprincipes ‘onafhankelijk van commerciële doeleinden’. Respondent 3 beschouwt online streamingsdiensten hierdoor niet als een partij waarmee samenwerkingen aan kunnen worden gegaan, maar als directe concurrent. “Nou, Netflix is natuurlijk concurrent” en “Net als Amazon, net als HBO Max dat zijn ook allemaal concurrenten van elkaar...”.

Respondent 6 vindt dit een defensieve instelling. Hij zegt dat de NPO zich zo opstelt ten aanzien van derde partijen, omdat ze bang zijn hun kijkers kwijt te raken aan deze commerciële bedrijven. “Het feit dat de NPO ... nauwelijks dingen met YouTube doet, omdat ze YouTube zien als concurrent is wat mij betreft een complete misvatting. Zij zijn bang dat ze de kijker naar YouTube sturen, terwijl ... ze YouTube veel meer als een marketingtool zouden moeten zien en ... daarin hebben ze wel echt gefaald en dat is een mindset die niet zo snel weg van hen te nemen is.” Hij adviseert: “... ik denk dat je veel meer in de kansen en in de mogelijkheden moet zien. ... wat kan een nieuwe ontwikkeling of wat kan een nieuwe partij voor kansen bieden? Het heeft ook heel erg lang geduurd voordat de NPO zei ... wij willen ook coproduceren met Netflix. Dat heeft jaren geduurd en dat had allemaal veel eerder en veel progressiever gekund als ze niet zouden denken ... dan raken we onze kijkers misschien kwijt aan Netflix, maar dat je denkt ... we kunnen misschien gezamenlijk wel hele toffe dingen maken waar we allebei heel blij van worden.” Hij zegt dat hij nog veel “terughoudendheid” waarneemt wanneer hij naar de NPO kijkt.

§4.3 Tussenconclusie interviews

Uit de analyse van de interviews zijn een aantal thema's onderscheiden: Slagvaardigheid, Het systeem van de NPO, De verplichte samenwerking van omroepen met een eigen visie, focus op lineaire radio en televisie, budgettering, vaste dienstverbanden, kijkcijfers en programmering, en de publieke waarden. Alle categorieën houden verband met elkaar. Ten eerste wordt het probleem door de respondenten beschreven. Doordat er in toenemende mate media beschikbaar zijn voor consumenten en consumenten in toenemende mate zelf kiezen welke media ze consumeren, wordt het voor mediabedrijven steeds lastiger om consumenten te bereiken. Wanneer de NPO met commerciële mediabedrijven vergeleken wordt, erkennen alle respondenten dat de NPO minder slagvaardig is als het gaat om het implementeren van nieuwe technologische ontwikkelingen in de praktijk. Er worden vervolgens verschillende oorzaken toegeschreven aan dit probleem die onderling een relatie hebben met elkaar. Verschillende van deze factoren zijn nieuw en andere sluiten aan bij de theorie van Donders over de processen die doorlopen moeten worden bij de transformatie van publieke omroepen in publieke media.⁷¹

In eerste instantie wordt er door meerdere respondenten gesproken over de gelaagdheid van het systeem van de NPO en de afhankelijkheid die omroepen ervaren ten aanzien van de NPO en van elkaar onderling. Volgens de respondenten moeten ideeën altijd langs meerdere loketten en is de NPO uiteindelijk verantwoordelijk voor het toestaan of afkeuren van een idee. Vergeleken met commerciële bedrijven, zou het proces van het aandragen van nieuwe ideeën bij de NPO stroperiger zijn en langer duren, omdat er meer mensen en lagen bij betrokken zijn. Dit in tegenstelling tot hoe dit proces bij commerciële bedrijven zou verlopen.

Naast de afhankelijkheid van de NPO, ervaren omroepen, volgens de respondenten, afhankelijkheid van elkaar. Omroepen met uiteenlopende visies, dienen op last van de overheid samen te werken om een sterke zender te bouwen. Dit leidt volgens respondenten tot problemen in de realisatie van een groot bereik. Daarnaast wordt gesproken over de terughoudendheid van de NPO bij het aanmaken van nieuwe kanalen. Meerdere respondenten geven aan dat ze het vervelend vinden om één kanaal met meerdere omroepen te delen en verlangen naar meer vrijheid met betrekking tot het aanmaken van nieuwe kanalen. Respondent 4 duidt uiteindelijk op de verzuiling als oorzaak van dit 'hokjesdenken' probleem. Ook Donders spreekt in haar artikel over de verzuiling en hoe het proces, waarbij

⁷¹ Do Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype."

omroepen met uiteenlopende missies gingen fuseren met het doel hun bereik uit te breiden, de transformatie van de publieke omroep in publieke media belemmert. Volgens haar zou dit fuseringsproces zorgen voor afleiding, waardoor de transformatie van PSB naar PSM wordt vertraagd.⁷²

Verschillende respondenten benoemen de mate waarin de NPO zich nog altijd focust op het produceren van lineaire content als een obstakel voor het realiseren van een groter bereik en het bereiken van jongeren. Respondent 2 benadrukt dat zij zich al jarenlang afvraagt waarom tv en radio nog altijd zo ver boven online worden geplaatst in de hiërarchie van de NPO. Volgens de respondenten wordt er wel geëxperimenteerd met het produceren van content voor online, maar blijft het, ondanks enkele grote successen, vaak bij één probeersel. Dat er wel wordt geëxperimenteerd met de productie van online content, maar dat hier nog geen duidelijke voorkeur aan wordt gegeven, maakt dat de NPO kenmerken afkomstig uit de *experimentele fase* van Donders vertoont.⁷³

De focus op lineaire media zou volgens verschillende respondenten kunnen worden verlegd wanneer er aanpassingen worden doorgevoerd in de verdeling van budgetten. Respondenten 1 en 2 benoemen dat er meer geld vrij zou moeten komen voor het produceren van online content, zodat er ook meer content voor online geproduceerd kan worden. In de *consolidatiefase* zou, volgens het model van Donders, door verschuiving van budgetten van lineair naar online een reorganisatie in het bestuur van de omroep plaatsvinden.⁷⁴ Doordat er, volgens de respondenten, nog het een en ander dient te veranderen met betrekking tot de budgettering, lijkt de NPO zich nog niet in deze fase te bevinden. Daarnaast is er op het gebied van reorganisatie, nog weinig verandering doorgevoerd. Volgens verschillende respondenten zitten er wel veel jonge mensen op de ‘online functies’, maar blijft een reorganisatie hoger in de hiërarchie bij bestuurlijke functies uit. Mensen die de bestuurlijke functies vervullen, zouden daar vaak al jarenlang zitten.

Dat de focus bij de NPO, volgens alle respondenten, vooral nog op tv en radio ligt, blijkt ook uit de waarde die de NPO hecht aan de kijkcijfers afkomstig van kijkmeters die aangesloten zitten op televisies door heel Nederland. De respondenten leggen uit dat op basis van deze kijkcijfers programmeringen constant worden aangepast. Zo zouden programma’s worden verplaatst naar online, naar minder grote kanalen, naar minder fijne tijdsloten of

⁷² Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1023-1024.

⁷³ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1013.

⁷⁴ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1023.

worden wegbezuinigd wanneer kijkcijfers laag zijn. In dit proces worden kijkcijfers buiten de televisie om niet in overweging genomen. Doordat programma's constant worden verplaatst binnen de bestaande programmering of online verdwijnen, zouden kijkers, volgens verschillende respondenten, moeite hebben om zich te binden aan de content. Over de kijkcijfers en programmeringen bij de NPO wordt in het model van Donders niets gezegd.⁷⁵

Tenslotte wordt er door de respondenten gesproken over de publieke waarden die de NPO nastreeft en de invloeden die deze waarden hebben op processen binnen de NPO. Respondent 1 en 3 benadrukken meerdere keren dat de kwaliteit van de content afkomstig van de NPO hoog is. Dit zou volgens hun komen, doordat ze verplicht zijn te voldoen aan bepaalde waarden en regels. Tegelijkertijd geven verschillende respondenten aan dat dergelijke waarden en regels ook zorgen voor beperkingen. Zo leggen ze uit dat ze graag niet meer gekoppeld aan een zender zouden willen zijn, meer vrijheid zouden willen om nieuwe kanalen aan te maken en daarnaast meer budget voor online zouden willen, zodat ze meer content voor online kunnen maken. Volgens hen is dit door de huidige regels niet mogelijk.

Daarnaast zouden de waarden leiden tot plichten die negatief in verband staan met het aangaan van samenwerkingen met commerciële derden. Volgens verschillende respondenten worden andere mediabedrijven beschouwd als concurrent in plaats van dat er wordt gekeken naar mogelijkheden en kansen die kunnen ontstaan wanneer wordt samengewerkt. De defensieve houding die de NPO, volgens respondenten, hiermee aanneemt, wordt gezien als een obstakel voor het realiseren van een groter bereik en het bereiken van jongeren. Donders noemt de fase waarin beleids- en productiemedewerkers geen consensus kunnen bereiken en er onduidelijke strategieën ontstaan de *paniekfase*. De fase waarin omroepen graag een grotere aanwezigheid online willen, maar daarin worden beperkt door regelgeving vanuit de publieke taak noemt ze de *expansiefase*.⁷⁶ Doordat de respondenten die bij de NPO werken, aangeven dat ze graag meer content voor online zouden willen produceren, maar het gevoel hebben beperkt te worden door bepaalde regelgeving, vertoont de NPO kenmerken uit beide op elkaar volgende fasen uit het model van Donders. Donders maakt wel onderscheid tussen deze fasen, maar in beide fasen zijn overeenkomende obstakels aanwezig, waardoor het lastig te zeggen is of de NPO zich vooral in de paniek- of de expansiefase bevindt. Daarnaast

⁷⁵ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype."

⁷⁶ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

benadrukt Donders dat haar model niet lineair is, maar een continuüm en een publieke omroep daardoor kenmerken uit verschillende fasen tegelijkertijd kan vertonen.⁷⁷

⁷⁷ Donders, “Public Service Media Beyond the Digital Hype,” 1018.

H5: Analyseresultaten Concessiebeleidsplan en Prestatieovereenkomst

In het Concessiebeleidsplan 2022-2026 worden de ambities en doelen van de NPO voor de komende vijf jaar beschreven. Om te onderzoeken hoe de NPO zich staande probeert te houden in een snel veranderend medialandschap in een tijd van digitalisering en platformisering wordt het meest recente Concessiebeleidsplan van de NPO, met de plannen voor de periode van 2022 tot 2026, geanalyseerd, waarbij de focus zal liggen op innovatieprocessen.⁷⁸ Er wordt ingegaan op wat er volgens het document bedoeld wordt met innovatie en in hoeverre de ontwikkeling van PSB naar PSM met behulp van dergelijke innovatieprocessen wordt gesteund. De resultaten uit de interviews zijn leidend voor de structuur waarin de resultaten uit het beleidsplan worden gepresenteerd. Op deze manier kan inzichtelijk worden gemaakt of de thema's die geïdentificeerd zijn bij de analyse van de interviews terugkomen in het beleidsplan en of uitspraken overeenkomen of juist tegenover elkaar staan. Daarnaast wordt de Prestatieovereenkomst 2022-2026 geanalyseerd, omdat in dit document de concrete vertaling van het Concessiebeleidsplan staat. De Prestatieovereenkomst is door de NPO in samenwerking met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap opgesteld.⁷⁹ Tenslotte worden de resultaten van de interviews, het Concessiebeleidsplan en de Prestatieovereenkomst op abstracter niveau met elkaar in verband gebracht in een tussenconclusie.

§5.1 De uitdaging

In het Concessiebeleidsplan worden de uitdagingen die aanwezig zijn in het huidige medialandschap en betrekking hebben op de NPO herhaaldelijk omschreven. Er wordt meerdere keren gesproken over de komst van steeds meer media-aanbieders, de explosieve groei van het beschikbare media-aanbod en daarmee de groei in keuzemogelijkheden voor het publiek. Er wordt gesproken over dat de NPO zich aantrekkelijk moet opstellen, omdat kijkers en luisteraars anders simpelweg een andere aanbieder kiezen om aan hun trekken te komen.⁸⁰ Daarnaast worden technologische ontwikkelingen en veranderingen in de markt genoemd, die ertoe hebben geleid dat internationale techbedrijven een steeds grotere rol zijn gaan spelen.⁸¹ Als derde punt wordt de mondiale ontwikkeling en uitrol van breedband

⁷⁸ "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Nederlandse Publieke Omroep.

⁷⁹ "Prestatieovereenkomst," Nederlandse Publieke Omroep.

⁸⁰ "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Nederlandse Publieke Omroep, 7.

⁸¹ "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Nederlandse Publieke Omroep, 8.

internet besproken. Deze ontwikkeling zou de markt voor internationale Video On Demand-diensten explosief hebben laten groeien.⁸² De toename van on demand zou volgens de NPO tot gevolg hebben dat mensen steeds vaker zelf hun aanbod selecteren in plaats van dat ze een lineaire carrousel volgen.⁸³

Over het bereiken van jongeren wordt gezegd: “Het mediagebruik zal de komende jaren blijven veranderen. Met name het grillige gebruik van jongere doelgroepen vereist dat we snel kunnen meebewegen en dat we anticiperen op de apparatuur, technologie en platformen die het publiek de komende vijf jaar gaat gebruiken. Daarvoor moeten we blijven innoveren en experimenteren en onszelf en ons aanbod continu verbeteren.”⁸⁴ Dit alles suggereert dat de NPO op de hoogte is van de uitdagingen die zich voordoen in het huidige medialandschap en daarop wil anticiperen door te blijven innoveren. De NPO stelt zichzelf hierdoor op pagina 9 de volgende vraag: “Met welk aanbod gaat de publieke omroep onverminderd sterk, relevant, aantrekkelijk en waardevol blijven voor Nederlandse kijkers en luisteraars?”⁸⁵ Vergeleken met de interviews komen de uitdagingen die door de NPO in haar Concessiebeleidsplan worden gepresenteerd overeen met de uitdagingen die door respondenten worden genoemd.

§5.2 De ontwikkeling van PSB naar PSM

De oplossing: Innovatie

Om de uitdaging aan te gaan om mee te bewegen en te anticiperen op de technologie en platformen die het publiek in de toekomst gaat gebruiken, zou de NPO volgens het Concessiebeleidsplan moeten blijven innoveren.⁸⁶ De NPO geeft in haar beleidsplan op verschillende manieren invulling aan het concept ‘innovatie’.

In het voorwoord van het Concessiebeleidsplan wordt gesteld dat door de komst van sociale media en door de populariteit van internationale online videoplatforms het Nederlandse publiek zich over steeds meer aanbieders verspreidt. Hierdoor zou de ambitie van de NPO om zoveel mogelijk Nederlands samen te brengen en persoonlijke en maatschappelijke waarde te bieden uitdagender, maar in een tijd van groeiende

⁸² “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 9.

⁸³ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 9-10.

⁸⁴ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 30.

⁸⁵ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 9.

⁸⁶ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 30.

maatschappelijke tegenstellingen, ook urgenter worden.⁸⁷ Daarnaast staat in het voorwoord dat het pionieren met nieuwe technologieën, het openstaan voor samenwerkingen met anderen en het stimuleren van innovaties, om te blijven vernieuwen en krachten te bundelen, centraal staat. Er wordt hier een link gelegd tussen innovatie en zowel de inzet van nieuwe technologieën als samenwerken met andere partijen om de spreiding van het publiek tegen te gaan.⁸⁸

In hoofdstuk 1 “Maatschappelijke betekenis en ambities” wordt benadrukt dat de NPO ambieert een innovatieve publieke omroep te zijn.⁸⁹ Onder het kopje ‘Maatschappelijke betekenis van de publieke omroep’ op pagina 6 wordt innovatie als één van de waarden van de NPO genoemd: “We zijn aanjager van innovatie door daarin te investeren en door onze diensten aan te laten sluiten bij de standaarden die het publiek verwacht of – op korte termijn – zal verwachten.” De NPO maakt met dit citaat duidelijk dat het een vereiste is om investeringen te doen alvorens er innovatie plaatsvindt. Daarnaast zou innovatie plaatsvinden wanneer de diensten aansluiten bij de vraag van het publiek.⁹⁰

Op pagina 13 wordt een associatie gelegd tussen innovatie, het bedienen van de ‘jongere’ generatie en het inzetten van platformen van derden. Met platformen van derden worden sociale media zoals Facebook en Youtube of streamingsplatformen zoals Netflix en Videoland bedoeld. Daarnaast gaat het op pagina 13 over het flexibel bewegen langs lineaire, on demand en online kanalen. Hier zou op in gespeeld kunnen worden door “platforms van derden” in te zetten om jongeren te interesseren voor het aanbod. Wanneer dit gebeurt zou er een innovatief media-aanbod ontstaan.⁹¹ Later worden begrippen ‘innovatie’ en ‘multi-platform’ gebruikt in combinatie met het profiel van NPO 3FM. Dit kanaal wordt verondersteld vooral voor jongeren te fungeren. Op pagina 27 staat dat het profiel van NPO 3FM verder zal worden ontwikkeld ‘tot een multi-platform mediaomgeving met een innovatief karakter’. Hoe dit er concreet uit zou zien, wordt niet omschreven.⁹²

Op pagina 30 wordt er wederom een link gelegd tussen ‘innovatie’ en een samenwerking met andere bedrijven.⁹³ Er staat: ‘We willen grenzen verleggen. Daarvoor

⁸⁷ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 3.

⁸⁸ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 4.

⁸⁹ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 5.

⁹⁰ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 6.

⁹¹ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 13.

⁹² “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 27.

⁹³ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 30.

zoeken we actief de samenwerking met startende bedrijven en met innovatieve ondernemingen.” Er wordt hier gesproken over het genereren van data, het ontwikkelen van algoritmes en het doen van voorspellingen. Om welke bedrijven en ondernemingen het concreet gaat en welke rol zij zouden krijgen, blijft hier onduidelijk. Wel wordt er gezegd dat deze samenwerkingen worden gezocht via de zogeheten Sandbox Hub. Dit is een netwerk van Europese mediaorganisaties, dat is opgezet door de VRT (de Vlaamse publieke omroep). Verder wordt op deze pagina uitgelegd dat “experimenteren met nieuwe mogelijkheden” een belangrijk aspect is bij het innovatieproces.⁹⁴ Op pagina 42 en 48 wordt hieraan toegevoegd dat innovatie samenhangt met het stimuleren van technologische ontwikkelingen en nieuwe media- en verspreidingstechnieken. Als voorbeeld worden ‘online’ en ‘on demand’ media benoemd.⁹⁵

Op basis van het Concessiebeleidsplan 2022-2026 kan gesteld worden dat ‘innovatie’ bij de NPO kan worden omschreven als het investeren in het beter bedienen van jongeren en gebruik maken van technologische vernieuwingen met betrekking tot het gebruik van onder andere de commerciële sociale en streamingplatformen, waardoor media op nieuwe manieren, met name online, kunnen worden verspreid en er kan worden ingespeeld op de vraag van het publiek.⁹⁶ Wanneer publieke omroepen gebruik maken van sociale platforms van grote bedrijven, waardoor content niet meer voor één specifiek medium wordt geproduceerd en daarnaast over meerdere platforms wordt verspreid, wordt er aangesloten bij het concept van platformisering. Uit de analyse blijkt dat er vaak wordt gesproken over deze ontwikkeling door te refereren naar samenwerkingen met (commerciële) platformen van derden, maar dit begrip wordt niet concreet in het Concessiebeleidsplan genoemd. Ook respondenten spreken in de interviews over de ambitie om de jeugd beter te bedienen, gebruik te maken van technologische ontwikkelingen en vaker samen te werken met derden. Ondanks dat de ambities van respondenten overeenkomen met de plannen die worden gepresenteerd in het Concessiebeleidsplan, uiten respondenten in de interviews hun ontevredenheid over de slagvaardigheid van de NPO in de praktijk. Zij schrijven hier verschillende oorzaken aan toe waarvan sommige wel en sommige niet terugkomen in de beleidsplannen van de NPO.

⁹⁴ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 30.

⁹⁵ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 42-48.

⁹⁶ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 73.

Het systeem van de NPO

De eerste oorzaak waarnaar gekeken wordt is het systeem van de NPO. In het Concessiebeleidsplan wordt verschillende keren over de structuur van de NPO gesproken. Onder het kopje *Slagvaardige uitvoering door samenwerking* staat: “Het is de kunst al onze creatieve en innovatieve kracht en al onze bestuurlijke en organisatorische taken zo te bundelen, dat we onze maatschappelijke opdracht zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. Een unieke eigenschap van het Nederlandse publieke omroepbestel is de externe pluriformiteit, die vraagt om een continue samenwerking tussen omroepen en NPO-organisatie, altijd ten dienste van het overkoepelende, gezamenlijke belang. Het gaat daarbij om communicerende vaten, die elkaar binnen hun taak scherp en in balans moeten houden.”⁹⁷ De unieke structuur van de NPO, waarbij omroepen van elkaar en van de NPO-organisatie afhankelijk zijn, wordt verondersteld verantwoordelijk te zijn voor de slagvaardige uitvoering van de maatschappelijke opdracht van de NPO, doordat omroepen en de NPO-organisatie elkaar op deze manier scherp en in balans zouden houden. Onduidelijk is of deze structuur ook veranderd kan worden, terwijl de uitvoering van de maatschappelijke opdracht overeind blijft.

Over het verschil in taakverdeling tussen de NPO en haar omroepen staat op pagina 5: “De omroepen en hun makers zijn - vooral - het creatieve en inhoudelijke ‘vat’: zij vertellen de verhalen, maken de programma’s, zorgen voor een brede maatschappelijke verankering door hun directe contacten met het publiek en met de maatschappelijke en creatieve sector. De NPO-organisatie is het sturende ‘vat’: zij is verantwoordelijk voor het functioneren van het geheel. Dat gaat om zaken als sturing, coördinatie en samenwerking, programmering, distributie en het uitzetten van de strategische koers.”⁹⁸ Hieruit blijkt dat de NPO een duidelijk onderscheid maakt tussen de taak van de omroepen en de NPO-organisatie en dat omroepen voor verschillende zaken, zoals de distributie van de content die zij maken of het uitzetten van een strategische koers, afhankelijk zijn van de organisatie.

Op pagina 10 wordt de verdere werking van het systeem van de NPO omschreven: “Omroepen en externe producenten pitchten programma-ideeën die passen bij de ambities en kaders van het genrebeleid. Omroepen tekenen in bij een coördinator, ongeacht het kanaal of platform waar een titel of concept voor bestemd is. Vervolgens heeft een gespecialiseerd

⁹⁷ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 5.

⁹⁸ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 5.

Uit wie dit team precies bestaat, welke functie dit team heeft en op welke manier deze functie precies wordt vervuld, wordt niet in het beleidsplan uitgewerkt.

programmeerteam van de NPO de taak het bereik van het programma integraal te optimaliseren.”⁹⁹ Uit deze passage blijkt dat het opdelen van het proces van formatontwikkeling tot distributie een bewuste keuze is, die er uiteindelijk toe zal leiden dat een gespecialiseerd programmeerteam het bereik van een programma integraal kan optimaliseren. Het programmeerteam bestaat uit drie afdelingen lineair, online en on demand. Het team heeft de taak content optimaal te programmeren, zodat er zo goed mogelijk aangesloten kan worden bij de behoeften van het publiek en zoveel mogelijk mensen bereikt kunnen worden. Doordat het programmeren van content wordt uitbesteed, hebben omroepen zelf geen tot nauwelijks invloed op de distributie van content.

Hoewel in het Concessiebeidsplan de voordelen van het huidige systeem worden benadrukt, zijn respondenten kritischer en uiten zij hun frustratie over de effecten van dit systeem in de praktijk. Het gaat hierbij voornamelijk over de afhankelijkheid die met dit systeem in stand wordt gehouden, een gebrek aan vrijheid en een traag proces. Hier is een tegenstelling aanwezig in wat respondenten graag zouden veranderen aan het systeem van de NPO en hoe er in het Concessiebeidsplan wordt gesproken over dit systeem.

De focus op lineaire radio en televisie

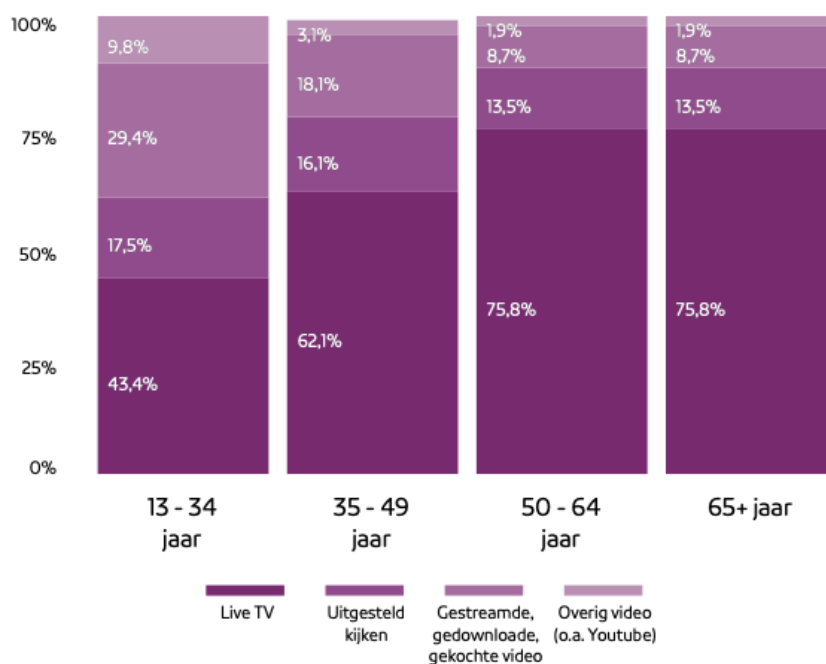
Op pagina 28 wordt gezegd dat online kanalen vooral worden ingezet voor de verdieping en verbinding met het publiek.¹⁰⁰ De NPO lijkt op de hoogte te zijn van de verschuiving van jongeren van lineair naar non-lineair. Op pagina 28 staat: “Door online aanwezig en goed vindbaar te zijn, kunnen doelgroepen als jongeren, die lineair en on demand lastig bereikt worden, soms beter worden aangesproken.” Ondanks dat de NPO op de hoogte lijkt te zijn van deze verschuiving wordt benadrukt dat online voornamelijk gebruikt zal worden voor het verstrekken van achtergrondinformatie bij lineaire content en waardoor online dus in dienst staat van lineaire content. Hieruit blijkt dat online voornamelijk wordt gezien als een nieuwe discipline die verdieping biedt als aanvulling op lineaire content, waardoor binding met het publiek kan worden gefaciliteerd en daarnaast gebruikt kan worden om jongeren te bereiken die steeds vaker online te vinden zijn.¹⁰¹

⁹⁹ “Concessiebeidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 10.

¹⁰⁰ “Concessiebeidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 28.

¹⁰¹ “Concessiebeidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 28.

Op pagina 31 wordt duidelijkere invulling gegeven aan de manier waarop de NPO van plan is online aanwezig te zijn.¹⁰² Zo zou de NPO het potentieel van “online communicatievormen en sociale media” willen benutten door een mogelijkheid voor kijkers te creëren om te interacteren met lineaire (live) programma’s en met elkaar onderling. Kijkers zouden hierdoor mogelijk meer betrokkenheid voelen bij programma’s. Daarnaast wordt het potentieel van online discussies over de inhoud van programma’s besproken. Deze discussies worden, volgens het beleid, gezien als een waardevolle bron van informatie voor programmamakers. Tenslotte wordt er gesproken over ‘crowdsourcing’. Dit houdt in dat het publiek gevraagd wordt om een concrete bijdrage te leveren aan een programma door ideeën aan te dragen, nieuwe onderwerpen te initiëren of beelden te delen die men zelf heeft gemaakt. Dit met het doel het publiek niet alleen te laten kijken en luisteren, maar ook de mogelijkheid te geven om deel te nemen, waardoor producenten uiteindelijk meer marktgestuurd te werk kunnen gaan.¹⁰³



Figuur 1: Kijkverdeling over verschillende vormen van kijken, Media: Tijd, 2018.

Hoewel de NPO op pagina 20 aangeeft op de hoogte te zijn van de stijging in kijktijd naar online content bij alle leeftijden, stelt zij dat de meeste doelgroepen, waaronder ook

¹⁰² “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 31.

¹⁰³ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 32.

jongeren, nog steeds veel live televisie, en met name programma's van de publieke omroep, kijken.¹⁰⁴ Wat opvalt, is dat jongeren, volgens het beleidsplan, al meer dan de helft van de kijktijd aan online kijken besteden en ook bij de oudere doelgroepen het percentage kijktijdverdeling naar on demand en online toeneemt. Toch benadrukt de NPO dat de hoofdfocus nog altijd op het produceren en distribueren van lineaire content blijft liggen. In het beleid staat: "Er is geen aanleiding te verwachten dat in de komende concessieperiode mobiele apparaten het televisiescherm zullen verdringen." Wel wil de NPO meer flexibiliteit inbouwen omtrent het produceren van online content, zodat het aanbod voor iedereen op het juiste moment en op de juiste plek beschikbaar kan worden gesteld. Op welke manier deze flexibiliteit zal worden ingebouwd, wordt in het Concessiebeleidsplan niet omschreven. Daarnaast valt op dat het diagram dat wordt gebruikt om de Kijktijdverdeling te duiden en deze uitspraken te ondersteunen uit 2018 komt. Dit betekent dat de huidige verdeling in kijktijd hiervan af zou kunnen wijken en met name jongeren inmiddels al (veel) meer dan de helft van hun kijktijd aan online kijken zouden kunnen besteden.¹⁰⁵

Op pagina 29 staat: "Vanzelfsprekend zullen wij onze online strategie gedurende de komende concessieperiode continu heroverwogen op basis van de ontwikkelingen in technologie en publieksgedrag. Daarbij blijven we de functie en resultaten van onze verschillende online aanbodkanalen evalueren en monitoren en zullen deze bijstellen wanneer daar aanleiding voor is."¹⁰⁶ Uit deze passage blijkt dat de NPO bezig is met het ontwikkelen van een online strategie en dat deze gedurende komende concessieperiode continu heroverwogen zal worden. Opvallend genoeg wordt deze strategie in het Concessiebeleidsplan - dat een document zou moeten zijn waarin de strategische koers van de NPO wordt gepresenteerd - niet omschreven, waardoor onduidelijk blijft wat er precies wordt bedoeld met deze strategie.

Uit de analyse van het Concessiebeleidsplan blijkt dat de NPO de productie van productie en distributie van lineaire media nog altijd hoger in de hiërarchie heeft staan dan de productie en distributie van media online. Verschillende respondenten stellen hetzelfde. Zij geven in de interviews aan dat ze zich hieraan storen. Dat de NPO niet van plan is een aanpassing in deze hiërarchie aan te brengen, wringt met de wensen die verschillende respondenten hebben.

¹⁰⁴ "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Nederlandse Publieke Omroep, 20.

¹⁰⁵ "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Nederlandse Publieke Omroep, 21.

¹⁰⁶ "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Nederlandse Publieke Omroep, 29.

De budgettering

Hoewel er een apart hoofdstuk gewijd is aan het bespreken van de budgettering, inkomsten en uitgaven van de NPO, wordt er niet gesproken over een verschuiving in budgetten, met name naar de online discipline.¹⁰⁷ Hierdoor is het onduidelijk of de NPO de ambitie heeft om in de toekomst meer geld vrij te maken voor de productie en distributie van online content of dat deze verschuiving in budgetten op dit moment (nog) niet aan de orde is.

De meeste respondenten spraken zich wel uit voor een herverdeling in budget. Zij zouden graag meer vrijheid en budget voor de productie van online content willen. Daarnaast zouden ze graag content voor online produceren zonder daarbij aan een zender gebonden te zijn. Door een gebrek aan budget voor online en toestemming voor het produceren los van een zender, hebben zij echter niet het gevoel dat ze hierin gesteund worden door de NPO.

Vaste dienstverbanden

Op pagina 42 wordt concreet benoemd dat de doorstroming van medewerkers een hoge prioriteit heeft. Er staat: “Hiervoor ontwikkelen NPO-organisatie en omroepen de komende jaren gezamenlijk plannen.”¹⁰⁸ Ondanks dat hier wordt gesteld dat het doorstromingsproces in de toekomst aandachtig bekeken zal worden en mogelijk zal worden verbeterd, wordt er in deze passage gesuggereerd dat de ontwikkeling van deze plannen nog niet heeft plaatsgevonden.

Wat er op het gebied van reorganisatie wel concreet wordt benoemd, gaat over een personeelscut. “In het licht van al deze ontwikkelingen is het de verwachting dat het realiseren van een wendbare publieke omroep gepaard zal gaan met de noodzaak over te gaan tot herstructureringen op het niveau van de individuele organisaties. Dat zal gepaard gaan met een reductie van arbeidsplaatsen.”¹⁰⁹ Op het gebied van reorganisatie zal er dus verandering plaatsvinden, doordat verschillende arbeidskrachten op het niveau van de individuele organisaties hun baan zullen verliezen. Over het vervangen van mensen, in het bijzonder mensen die op bestuurlijke functies binnen de NPO-organisatie zitten, worden geen uitspraken gedaan.

Wel wordt er benadrukt dat er meer aandacht zal komen voor het aantrekken van jong talent. Zo staat op pagina 17 dat de NPO koploper wil blijven in vernieuwen en hiervoor

¹⁰⁷ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 38-43.

¹⁰⁸ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 42.

¹⁰⁹ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 43.

nieuwe aanwas wil stimuleren om de ervaren krachten scherp te houden.¹¹⁰ Er staat: “Talent ziet mogelijkheden die de gevestigde orde (zijn) ontgaan; de nieuwe lichting heeft de potentie klassiekers met fris elan te verlevendigen. ... We nemen ons daarom voor tijdens de volgende concessieperiode een vernieuwd talentenbeleid te realiseren, met onder andere aandacht voor het snel herkennen van uitzonderlijk talent en het vormen van een aantrekkelijke omgeving met een optimale voedingsbodem, waarbinnen een vloeiende doorstroom mogelijk is. Zo kunnen we aanstormende en bestaande talenten op alle plekken in de productieketen in staat stellen hun stem en/of stijl verder te ontplooiën en te ontwikkelen.”¹¹¹ In het Concessiebeleidsplan wordt geen uitleg gegeven over hoe er aan dit talentenbeleid vorm wordt gegeven.

Verskillende respondenten geven aan dat NPO medewerkers soms decennialang op dezelfde functie blijven zitten en geven aan dat ze een betere doorstroomregeling zouden willen. De ambitie van de NPO om een talentenbeleid te ontwikkelen waarbij doorstroom centraal staat, sluit aan bij de wens die de respondenten omtrent dit onderwerp hebben. Over een doorstroom in hogere functies wordt echter niet gesproken in het beleidsplan.

Kijkcijfers en programmering

In het Concessiebeleidsplan wordt nauwelijks aandacht besteed aan het belang van kijkcijfers nauwelijks. Op pagina 19 wordt genoemd dat kijkcijfers van invloed zijn op de afweging of een titel wordt gecontinueerd of niet.¹¹² Waar deze kijkcijfers van afkomstig zijn, blijft hier onduidelijk. Respondenten vormen wel een duidelijke mening over kijkcijfers. Zij zijn van mening dat de NPO de focus onterecht op de kijkcijfers van lineaire media legt.

Op pagina 23 wordt voor het eerst gesproken over het creëren van opzichzelfstaande online content die los staat van de lineaire programmering. Er staat dat het denkbaar is dat er aanbod specifiek voor on demand zal worden geprogrammeerd zonder enige relatie met de lineaire programmering.¹¹³ Wat opvalt, is dat hier het woord ‘denkbaar’ wordt gebruikt. Doordat dit woord wordt gebruikt, wordt gesuggereerd dat er over deze content in de toekomst nagedacht zal worden, maar dat er tot nu toe nog geen concrete plannen zijn en het niet zeker is of het produceren en programmeren van aanbod specifiek voor on demand

¹¹⁰ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 17.

¹¹¹ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 17.

¹¹² “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 19.

¹¹³ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 23.

überhaupt plaats zal vinden. De hypothetische mogelijkheid om meer aanbod specifiek voor online te gaan programmeren, sluit aan bij de vraag van de respondenten. Zij zouden graag meer vrijheid krijgen om content voor online only te ontwikkelen. Het blijft echter onduidelijk of het bij een ambitie blijft of dat deze ontwikkeling in de toekomst ook echt zal worden doorgevoerd en op welke manier deze ambitie in de praktijk vorm zal krijgen.

De publieke waarden

Op pagina 40 wordt gesproken over het non-commerciële karakter van de NPO. “Om de beste publieke programma’s te maken en te verspreiden heeft de NPO eigen inkomsten nodig als aanvulling op de overheidsbijdrage. Natuurlijk mogen deze inkomsten niet onder voorwaarden worden gegeneerd die ten koste kunnen gaan van het publieke, non-commerciële, onafhankelijke en onderscheidende karakter van de NPO. Of het nu gaat om sponsoring, vergoedingen van pakketaanbieders of bijdragen van commerciële coproductanten aan nieuwe programma’s in ruil voor exploitatierechten, commerciële belangen mogen uiteraard geen enkele rol spelen bij de uitvoering van onze publieke mediaopdracht.”¹¹⁴ In het beleid wordt meerdere keren aangegeven dat de NPO zich onderscheidt van andere mediaaanbieders door een non-commercieel en onafhankelijk karakter uit te dragen. Dit publieke karakter ontstaat door een aantal kernwaarden die worden nagestreefd. Deze waarden worden op pagina 15 van het Concessiebeleidsplan gepresenteerd. De kernwaarden bestaan met het idee dat door deze waarden na te streven de maatschappelijke opdracht van de NPO zo goed mogelijk kan worden uitgevoerd.¹¹⁵

Enkele van deze waarden staan echter op gespannen met ambities omtrent het doorvoeren van technologische vernieuwingen. Zo staat er in het beleid dat de NPO ambieert samenwerkingen aan te gaan met derden om haar bereik te vergroten en aan te sluiten op de vraag van het publiek.¹¹⁶ Het samenwerken met derde partijen wringt echter met de waarde ‘onafhankelijkheid van commerciële doeleinden’, als deze derde partijen bij een samenwerking met de NPO hun eigen commerciële belangen zullen dienen. Hierdoor zou de NPO dienstbaar worden aan commerciële activiteiten van de derde partijen waarmee ze zou gaan samenwerken. In het beleid staat geen concrete regelgeving hoe de NPO hierbij te werk moet gaan.

¹¹⁴ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 40.

¹¹⁵ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 15.

¹¹⁶ “Concessiebeleidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 29.

Verder wordt genoemd dat het aanbod in de Concessieperiode 2022-2026 zo goed mogelijk afgestemd moet worden op de behoeften en wensen van het publiek. “Als kijkers en luisteraars bij ons niet - snel genoeg - aan hun trekken komen, kiezen ze simpelweg een andere aanbieder.”¹¹⁷ Ook deze ambitie zorgt voor een spanning met betrekking tot wat er op pagina 6 wordt gezegd over de rol die de NPO wil spelen. De NPO zou “ondersteunend, informerend, eigentijds, herkenbaar, relevant en onafhankelijk van overheid en markt” zijn.¹¹⁸ Wat hierbij opvalt is dat ‘onafhankelijk van de markt’ door de verschuiving van de focus naar de vraag van de consument niet meer geheel op lijkt te gaan. Daarnaast wordt op pagina 6 benoemd dat het creëren van maatschappelijke betekenis, relevantie en draagvlak boven het bereiken van zoveel mogelijk burgers staat: “In een omgeving met steeds meer aanbod en aanbieders is, in het streven naar impact, de focus op het vergroten van bereik niet opportuun.”¹¹⁹ Hier lijkt een tegenspraak te ontstaan tussen de ambitie om meer mensen te bereiken en het in acht nemen van de basiswaarde ‘onafhankelijkheid van de markt’.

Ook respondenten erkennen deze tegenstrijdigheden in de praktijk. In de interviews geven respondenten aan samenwerkingen met derden aan te willen gaan. Dit komt overeen met de ambitie die in het Concessiebeidsplan wordt omschreven. Tegelijkertijd noemen respondenten de houding van de NPO ten aanzien van deze commerciële derden afwachtend en defensief, omdat de basiswaarden, die weliswaar verantwoordelijk zijn voor de hoge kwaliteit van de content van de NPO, zorgen voor een beperking voor praktijkmedewerkers op zowel het gebied van samenwerkingen met derden als het produceren van vraaggerichte content.

§5.3 De Prestatieovereenkomst 2022-2026

Doordat er nog veel onduidelijk blijft uit het Concessiebeidsplan, wordt ook de Prestatieovereenkomst van het jaar 2022 bij de analyse meegenomen. Aan veel ambities in het beleidsplan wordt nog geen concrete invulling gegeven. De Prestatieovereenkomst heeft als functie het uiteenzetten van de concretisering van deze plannen en is tot stand gekomen door een samenwerking van de NPO met het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.¹²⁰ Terwijl het Concessiebeidsplan uit 76 pagina's bestaat, heeft de Prestatieovereenkomst,

¹¹⁷ “Concessiebeidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 7.

¹¹⁸ “Concessiebeidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 6.

¹¹⁹ “Concessiebeidsplan 2022 – 2026,” Nederlandse Publieke Omroep, 6.

¹²⁰ “Prestatieovereenkomst,” Nederlandse Publieke Omroep.

waarin de concrete vertaling van de plannen in het Concessiebeleidsplan staan, maar drie pagina's.

Op pagina 1 wordt gesproken over de publieke waarden die centraal staan en de kwaliteit van content afkomstig van de NPO. Daarnaast wordt er op deze pagina ingegaan op het belang van diversiteit en representatie in aanbod. Er wordt op pagina 1 uiteengezet op welke manier de kwaliteit en de diversiteit van content jaarlijks zullen worden gerapporteerd en getoetst, zodat een juiste terugkoppeling gemaakt kan worden.¹²¹

Op pagina 2 wordt gesproken over welke genres er bestaan, hoeveel nieuwe titels er per jaar zullen bijkomen en op welke manier er gerapporteerd dient te worden over de impact van deze genres op het publiek. Daarnaast wordt kort de ontwikkeling van een vernieuwd talentenbeleid aangehaald. Hierover wordt gezegd dat er jaarlijks gerapporteerd dient te worden over de belangrijkste acties binnen de gehele NPO voor de talentontwikkeling.¹²²

Wat opvalt is dat veel andere onderwerpen uit het Concessiebeleidsplan niet terugkomen in de Prestatieovereenkomst. Er wordt niets gezegd over het ontwikkelen van een online strategie, het produceren van content voor online only en het inzetten van platformen van derden. Daarnaast wordt er enkel iets gezegd over de manier waarop er gerapporteerd dient te worden over ontwikkelingen, maar ontbreken een concrete invulling van de plannen, ambities en strategieën die in het Concessiebeleidsplan staan, terwijl dergelijke onderwerpen wel een prominente plek innemen in het Concessiebeleidsplan en het doel van de Prestatieovereenkomst het bieden van een concrete vertaling van het Concessiebeleidsplan is.¹²³

§5.4 Tussenconclusie beleidsplan

Wanneer de resultaten van de tekstuele analyse van de beleidsplannen worden vergeleken met de resultaten van de interviews, kan gesteld worden dat de uitdagingen die respondenten erkennen ook in de beleidsplannen worden genoemd. De respondenten doen uitspraken over gebieden waarop verandering plaats zou moeten vinden, zodat de NPO slagvaardiger om kan gaan met de uitdagingen die het huidige medialandschap biedt. Deze uitspraken zijn onderverdeeld in thema's. Terwijl sommige van deze thema's terugkomen in de beleidsplannen en hierover een overeenkomend geluid bestaat, wordt over andere thema's niet

¹²¹ "Prestatieovereenkomst," Nederlandse Publieke Omroep, 1.

¹²² "Prestatieovereenkomst," Nederlandse Publieke Omroep, 2.

¹²³ "Prestatieovereenkomst," Nederlandse Publieke Omroep.

gesproken door de NPO-organisaties. Sommige thema's komen wel terug in beleidsplannen, maar krijgen een andere lading dan de lading die respondenten aan het thema geven.

In het beleidsplan worden de ambitie om een nieuw talentenbeleid te ontwikkelen dat de doorstroom zou moeten verbeteren, de ambitie om content voor online only te produceren en de ambitie om vaker met commerciële platformen samenwerkingen aan te gaan, omschreven. Tegelijkertijd wordt er wordt er niets geschreven over de herverdeling van budgetten, over het vervangen van medewerkers op hogere functies en over het in kaart brengen van kijkcijfers afkomstig van online.

Op het gebied van tegenstellingen, spreekt de NPO in het Concessiebeleidsplan alleen in positieve zin over het systeem van de NPO, terwijl respondenten kritischere uitingen hebben over dit systeem. De NPO wekt hierdoor de indruk niet op de hoogte te zijn van de frustratie die bij producenten aanwezig is of deze bewust te negeren. Daarnaast blijkt uit het Concessiebeleidsplan dat de NPO wel meer aandacht wil geven aan het produceren en distribueren van online content, maar haar hoofdfocus op lineaire media zal blijven leggen. Ook dit gaat in tegen de wensen van respondenten.

Daarnaast gaat het ook in het Concessiebeleidsplan over de kernwaarden van de NPO. Wanneer hier kritisch naar wordt gekeken, blijkt dat de NPO verschillende ambities heeft die op gespannen voet staan met verschillende kernwaarden. In hoeverre de traditionele kernwaarden, waaraan de NPO haar unieke karakter ontleend, in de praktijk moeten wijken voor het nastreven van verschillende ambities omtrent het vergroten van bereik, wordt in beide beleidsplannen niet omschreven. Respondenten zijn hier duidelijker in. Zij zouden graag aanpassingen zien in de regelgeving, zodat ze meer vrijheid krijgen voor de productie van online content.

Verder blijken concrete invullingen van de ambities uit het Concessiebeleidsplan vaak te ontbreken. Op meerdere pagina's spreekt de NPO van het uitzetten van een strategische koers, het opstellen van een online strategie, de ambitie aanbod specifiek voor on demand te produceren en het realiseren van een nieuw talentenbeleid waarbinnen een vloeiende doorstroom mogelijk is. Uit zowel het Concessiebeleidsplan als de Prestatieovereenkomst blijft onduidelijk hoe aan deze plannen vorm wordt gegeven. Opvallend hieraan is dat de functie van het laatstgenoemde document het concretiseren van de plannen uit het Concessiebeleidsplan is.

Hoofdstuk 6: Conclusie & Discussie

De centrale onderzoeksvraag luidde: *Op welke manier krijgen innovatieprocessen in de context van digitalisering bij de NPO vorm, zowel in de praktijk als in de formulering van beleid?* Door de deelvragen te beantwoorden, wordt er in dit hoofdstuk een antwoord op de hoofdvraag gegeven. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk gereflecteerd op de methode en de resultaten van het onderzoek.

§6.1 De conclusie

De eerste deelvraag die is opgesteld, gaat over in hoeverre de NPO in de praktijk bezig is met de uitbreiding van PSB naar PSM. Deze deelvraag is aan de hand van interviews met praktijkmedewerkers en het 5-fasen model van Karen Donders onderzocht.¹²⁴ Bij de analyse van de interviews zijn een aantal thema's onderscheiden die inzichtelijk maken in welke fase de NPO zich in de praktijk bevindt.

Ten eerste wordt er een probleem door de respondenten beschreven. Doordat er een groeiend media-aanbod beschikbaar is en consumenten in toenemende mate zelf kiezen welke media ze consumeren, wordt het voor mediabedrijven, en in dit geval de NPO, steeds lastiger om consumenten te bereiken. De NPO moet meebewegen met de veranderingen in het medialandschap om haar positie te behouden en te versterken. Respondenten constateren dat de NPO minder slagvaardig is als het gaat om het implementeren van nieuwe technologische ontwikkelingen die zich voordoen in het mediaveld in de praktijk dan commerciële mediabedrijven.

Het gebrek aan slagvaardigheid verklaarden de respondenten vanuit verschillende oorzaken, namelijk het systeem van de NPO, de afhankelijkheid van omroepen ten aanzien van de NPO en van omroepen onderling, de focus van de NPO op de productie en distributie van lineaire media, de huidige budgettering, een gebrek aan reorganisatie, de focus op lineaire kijkcijfers, de inconsistente programmering en de kernwaarden die bij het produceren van content centraal staan.

Het Nederlandse publieke omroepbestel valt zowel in te delen in de *experimentele fase* als in de *paniek-* en de *expansiefase* van het model van Donders over de transformatie van PSB naar PSM.¹²⁵ Dat de NPO wel experimenteert met de productie van online content, maar hier nog geen duidelijk voorkeur aan geeft, maakt dat de NPO kenmerken afkomstig uit de

¹²⁴ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype."

¹²⁵ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype."

experimentele fase vertoont. Een publieke omroep in de paniekfase zou door een gebrek aan consensus tussen beleids- en productiemedewerkers onduidelijke strategieën ontwikkelen. Doordat respondenten het niet eens zijn met de defensieve houding die de NPO-organisatie volgens hen aanneemt ten aanzien van ontwikkelingen op technologisch gebied, vertoont de NPO ook kenmerken uit de paniekfase. Tenslotte geven respondenten aan zich beperkt te voelen door de regelgeving van de NPO die gaat over het produceren en distribueren van content online. Dit komt overeen met het kenmerk uit de expansiefase dat omroepen hun aanwezigheid willen uitbreiden, maar door regelgeving vanuit de publieke taak daarin tegengehouden worden.

De tweede deelvraag betrof de mate waarin innovatieprocessen die in de beleidsplannen van de NPO gepresenteerd worden, de transformatie van PSB naar PSM in de praktijk bevorderen. Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag is het Concessiebeleidsplan 2022-2026 geanalyseerd. De uitkomsten hiervan zijn vergeleken met de resultaten van de interviews om uitspraken te doen over de aansluiting van deze plannen bij de praktijk.

Uit de vergelijking bleek dat de NPO dezelfde uitdagingen rondom digitalisering in haar beleid erkent als de uitdagingen die respondenten noemden. Daarnaast bleek dat er op verschillende vlakken overeenkomsten bestaan tussen wat respondenten zeggen over de slagvaardigheid van de NPO en de ambities die door de NPO gepresenteerd worden in het Concessiebeleidsplan. In het beleidsplan worden de ambitie om een nieuw talentenbeleid te ontwikkelen, de ambitie om content voor online only te produceren en de ambitie om vaker met commerciële platformen samenwerkingen aan te gaan, omschreven. Deze ambities komen overeen met de wensen voor de toekomst die respondenten uiten in de interviews, namelijk: het verbeteren van de doorstroom binnen functies bij de NPO, meer vrijheid voor het creëren van online content en het focussen op kansen die samenwerkingen met derden bieden (in plaats van dat derden als concurrent worden beschouwd).

Over andere thema's bestaan tegenstellingen tussen opvattingen van respondenten en uitspraken in het Concessiebeleidsplan. Thema's waarover geen consensus bestaat of thema's die wel door respondenten worden aangehaald, maar ontbreken in het beleidsplan, zijn: het systeem van de NPO, de focus op lineaire media, de herverdeling van budgetten, de vaste dienstverbanden bij hogere functies, de focus op lineaire kijkcijfers en de kernwaarden die worden gepresenteerd in het beleidsplan.

De derde deelvraag gaat over de manier waarop een concrete invulling gegeven wordt aan de ambities van de NPO. Doordat de Prestatieovereenkomst, opgesteld door de NPO in

samenwerking met het ministerie van OCW, een concrete vertaling van de plannen uit het Concessiebeidsplan zou moeten bieden, is voor de beantwoording van deze vraag ook dit document geanalyseerd. Uit de analyse bleek dat veel onderwerpen uit het Concessiebeidsplan niet worden behandeld in de Prestatieovereenkomst. Het gaat om het ontwikkelen van een online strategie, het produceren van content voor online only en het inzetten van platformen van derden. Aan de onderwerpen die wel naar voren komen, wordt in de Prestatieovereenkomst geen duidelijke invulling gegeven. Hoewel er wel wordt gesproken over de ambitie een vernieuwd talentenbeleid te ontwikkelen en hoe er over dit talentenbeleid gerapporteerd moet worden, wordt er geen concrete invulling aan dit plan gegeven. Dit geldt ook voor de andere onderwerpen die worden besproken in de Prestatieovereenkomst. In het kort kan worden geconcludeerd dat de concrete vertaling van de plannen die de NPO in haar Concessiebeidsplan 2022-2026 presenteert, in de Prestatieovereenkomst ontbreken.

Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen kan een antwoord worden gevonden op de onderzoeksvraag die gaat over hoe innovatieprocessen op het gebied van digitalisering vorm krijgen bij de NPO. Uit de analyse blijkt dat de NPO kenmerken van fase 1, 2 en 3 van het 5-fasenmodel van Donders vertoont. Dit houdt in dat er nog het een ander moet veranderen voordat de NPO zich volledig van PSB tot PSM heeft getransformeerd. Respondenten spreken over verschillende thema's waarop, volgens hen, verandering plaats moet vinden zodat de NPO nu en in de toekomst slagvaardiger om kan gaan met veranderingen in het medialandschap. Iets dat zij noodzakelijk achten voor de NPO om te overleven. Uit het Concessiebeidsplan blijkt dat er verschillende tegenstellingen bestaan in wat respondenten vinden en wat er in het beleidsplan staat over plannen voor de toekomst van de NPO. Daarnaast blijkt uit de Prestatieovereenkomst dat de ambities die de NPO in haar Concessiebeidsplan presenteert geen concrete invulling krijgen, waardoor het voor mediamakers moeilijk wordt om in de praktijk met deze plannen aan de slag te gaan. Er lijkt een gat te bestaan tussen wat respondenten graag zouden willen veranderen in de praktijk en de ambities die de NPO presenteert in haar beleidsplannen.

Dit is een aanvulling op wat Donders schrijft over de NPO. Donders beargumenteert op basis van interviews met gespecialiseerde wetenschappers dat de NPO een afwachtende houding aanneemt met betrekking tot het ontwikkelen van online content en distributiestrategieën, vanwege het gat dat zich bevindt tussen de bedrijfsvoering en mediaproducten.¹²⁶ Donders identificeert en verbindt hier echter geen specifieke thema's of

¹²⁶ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1018.

oorzaken aan, zoals dat in dit onderzoek is gebeurd. Op basis van de specifieke thema's die in dit onderzoek zijn geïdentificeerd, wordt nauwkeuriger en concreter duidelijk waar medewerkers uit de praktijk tegenaan lopen en wat zij graag zouden willen veranderen. Doordat beleidsmedewerkers en medewerkers uit de praktijk zo ver van elkaar afstaan, kan er wel een beleidsplan worden opgesteld dat mogelijk wel of niet vol staat met 'goede' intenties voor de toekomst, maar wanneer er geen concrete vertaling van deze plannen in de zin van maatregelen, doelstellingen en precieze afbakening van de speelruimte die aan praktijkmedewerkers wordt aangeboden, verliest dit beleidsplan met zijn ambities zijn kracht, waardoor het een document wordt zonder productieve waarde in de praktijk.¹²⁷

§6.2 Reflectie op het model van Donders

Op basis van de resultaten kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan voor het model van Donders. Uit de analyse van de interviews blijkt dat de NPO zowel kenmerken vertoont uit de experimentele fase als uit de paniek- en expansiefase van het model van Donders. Dit zijn de eerste, tweede en derde fasen uit een model bestaande uit vijf fasen.

In de experimentele fase zijn publieke omroepen slechts aan het experimenteren met de nieuwe technologische ontwikkelingen om te ontdekken wat er wel en niet werkt.¹²⁸ Er bestaat een verschil tussen de experimentele en de daaropvolgende paniekfase, omdat publieke omroepen in de paniekfase zich al meer bewust zijn van de kansen die de productie en distributie van online content met zich meebrengen. Omroepen in de paniekfase realiseren zich dat andere bedrijven succesvoller zijn in het aantrekken en vasthouden van de aandacht van hun publiek online en zetten richtingloze en onduidelijke strategieën in om de consument te bereiken.¹²⁹

Het verschil tussen de paniek- en de expansiefase is daarentegen kleiner. Donders omschrijft dat publieke omroepen in de expansiefase bezig zijn een zo groot mogelijke online aanwezigheid te creëren, maar door een te grote focus op uitbreiding, de publieke taak uit het oog verliezen. Bij omroepen in deze fase, is net zoals bij omroepen in de paniekfase, geen coherente strategie aanwezig.¹³⁰ Een belangrijk kenmerk van publieke omroepen in zowel de paniek- als de expansiefase is het hanteren van verschillende door elkaar lopende strategieën,

¹²⁷ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1018.

¹²⁸ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

¹²⁹ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

¹³⁰ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1013.

met als gevolg dat het bereiken van consumenten mislukt. Door dit overeenkomende kenmerk is het onderscheid tussen beide fasen te klein om deze op een functionele manier los van elkaar in te kunnen zetten bij het indelen van een publieke omroep bij de transitie van PSB naar PSM. Er wordt aangeraden om beide fasen samen te voegen, zodat de fasen op een functionele manier kunnen worden gebruikt bij het indelen van een publieke omroep in het model van Donders.

Ook kan er een aanbeveling worden gedaan voor het model op basis van historische achtergrond van de Nederlandse publieke omroep. Donders benoemt in haar artikel kort de historische achtergrond van Nederland. Ze schrijft over de verzuiling en de daaropvolgende ontzuiling van het Nederlandse publieke bestel en hoe deze gebeurtenissen nog altijd invloed hebben op de transformatie van de NPO van PSB naar BSM.¹³¹ Vervolgens presenteert ze een algemeen model, waarbij geen rekening gehouden wordt met deze historische achtergrond.

Respondenten in dit onderzoek hebben het ook over de gevolgen van de verzuiling en de ontzuiling. Zij stellen dat de organisatiestructuur die specifiek in Nederland door de verzuiling tot stand is gekomen nog altijd invloed heeft op de slagvaardige transitie van PSB naar PSM. Op basis hiervan kan geadviseerd worden het model van Donders uit te breiden door de afhankelijkheid die omroepen in Nederland onderling van elkaar en ten aanzien van de NPO ervaren mee te nemen in de fasen. De specifieke historische achtergrond van de NPO is echter niet typerend voor elke publieke omroep. Hierdoor wordt er geadviseerd om ruimte in het model van Donders over te laten voor de historische achtergrond van het specifieke land van de publieke omroep die wordt onderzocht. Wanneer er vervolgens rekening wordt gehouden met de historische context van dat specifieke land, zal het model functioneler worden bij het indelen van een publieke omroep in de verschillende fasen.

§6.3 Reflectie op methode

Er was in dit onderzoek ruimte om zes respondenten te interviewen. Het is hierdoor onmogelijk om een uitputtend beeld te krijgen van de stand van zaken in de praktijk. In vervolgonderzoek zou ervoor gekozen kunnen worden om dit onderzoek uit te breiden door meer mensen uit het werkveld te interviewen. Zo zouden respondenten werkzaam bij andere omroepen en mediabedrijven kunnen worden gekozen om de bron van informatie uit te breiden en zo meer inzichten in de praktijk te verwerven.

¹³¹ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1023-1024.

Het houden van interviews als methode levert mondelinge indirecte informatie op, waaraan met de eigen interpretatie van de onderzoeker betekenis gegeven wordt. Er kan in vervolgonderzoek worden gekozen om deze methode te vervangen door participerende observaties. Door mee te lopen bij een publieke omroep kunnen er meer en diepere inzichten ontstaan die direct uit het werkveld afkomstig zijn.

Daarnaast zou ervoor gekozen kunnen worden om beleidsmedewerkers of mensen met een functie bij het ministerie van OCW te interviewen. Er kan bijvoorbeeld gevraagd worden op basis van welke inzichten de betreffende beleidsplannen zijn opgesteld en wat er concreet wordt bedoeld met verschillende onduidelijke plannen. Op deze manier kan informatie afkomstig uit beleidsdocumenten worden aangevuld met informatie afkomstig van interviews met medewerkers met beleidsfuncties.

§6.4 Reflectie op praktijk

Verschillende respondenten bespreken in de interviews de kwaliteit van de content afkomstig van de NPO. Zij stellen dat de structuur van de NPO in combinatie met de kernwaarden en de regelgeving waaraan zij zich moeten houden bij het produceren van content verantwoordelijk is voor de hoge kwaliteit van hun content. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat precies deze regelgeving negatief in verband staat met de slagvaardigheid van de NPO. Zij beargumenteren dat ze door deze regels beperkt worden bij het implementeren van nieuwe technologische ontwikkelingen in de praktijk. Wat echter niet duidelijk wordt in dit onderzoek, is of de structuur evenals de regelgeving van de NPO op zo'n manier kunnen worden aangepast dat content nog steeds van hoge kwaliteit is, terwijl tegelijkertijd een grotere slagvaardigheid kan worden bereikt.

Volgens Donders zou dit in theorie wel mogelijk zijn. Zij stelt dat publieke omroepen in de volwassenheidsfase erin geslaagd zijn een strategie te ontwikkelen die gericht is op de publieke propositie van elk van hun merken en goed weten hoe verbinding gemaakt kan worden met hun publiek.¹³² Daarnaast zijn publieke omroepen in deze fase zich bewust van de noodzaak van samenwerkingen met grote commerciële mediabedrijven en zijn er inzichten ontstaan die op een efficiënte en duidelijke manier worden toegepast in de praktijk. Publieke omroepen in deze fase slagen er dus zowel in om hun publieke karakter te handhaven als slagvaardig innovatietechnieken in hun producties te implementeren.¹³³

¹³² Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1018.

¹³³ Donders, "Public Service Media Beyond the Digital Hype," 1018.

De Scandinavische publieke omroepen kunnen als voorbeeld dienen voor publieke omroepen die ingedeeld die zich bevinden in de vijfde en laatste fase van het model van Donders. Volgens Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe zouden de Scandinavische omroepen erin slagen om hun positie in het medialandschap te verdedigen en te behouden, doordat zowel beleidsmedewerkers als producenten altijd een open houding hebben aangenomen ten aanzien van de ontwikkelingen in het medialandschap.¹³⁴ Donders suggereert met haar model dat de volwassenheidsfase het eindstadium is, waarin elke publieke omroep terecht zou kunnen komen, mits ze zich voldoende aanpassen aan en meebewegen met de ontwikkelingen in het medialandschap. Uit dit onderzoek blijkt dat de NPO enige stappen heeft doorlopen, maar voornamelijk kenmerken vertoont uit de eerste, tweede en derde fase van het model van Donders en er dus nog stappen genomen moeten worden voordat het zich in de volwassenheidsfase zal bevinden. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat het functioneler zou zijn als er in het model van Donders ruimte zou zijn voor de historische context van de onderzochte publieke omroep.

Hoewel de NPO nog weinig kenmerken vertoont uit de laatste fase van het model, is er wel hoop dat de NPO hier uiteindelijk zou kunnen belanden, mits er veranderingen worden doorgevoerd, waardoor het gat tussen beleidsmedewerkers en medewerkers uit de praktijk wordt verkleind. Wat hiervoor vooral voor nodig lijkt te zijn, is dat de beleidskaders scherper worden geformuleerd, bijvoorbeeld als het gaat om wat de exacte speelruimte is in de samenwerking met commerciële spelers en dat de wijze waarop het beleid wordt geïmplementeerd - via prestatieafspraken – veel serieuzer en uitvoeriger wordt uitgewerkt. Daarnaast is het nodig dat er één partij wordt aangewezen door het ministerie die de rol van initiatiefnemer krijgt. Deze partij is verantwoordelijk voor het geven van concrete invulling aan plannen vanuit de NPO en moet eens in de zoveel tijd worden beoordeeld op wat concreet in de praktijk wordt bereikt.

Met het versterken van haar positie kan de NPO het teruglopende kijkcijfer aantal en het steeds minder vaak bereiken van jongeren mogelijk omzetten naar een groei in kijkcijfers en het steeds vaker bereiken van jongeren, waardoor de NPO in een tijd van opkomend nationalisme en groeiende fragmentarisering haar publieke rol in de maatschappij kan blijven vervullen en versterken. Uit voorgaand onderzoek blijkt dat dit in Scandinavië lukt. Dit geeft hoop voor de toekomst van de NPO, mits er gehoor wordt gegeven aan de uitdagingen die voor haar de komende jaren klaarliggen.

¹³⁴ Syvertsen, Enli, Mjøs en Moe, “Public Service Broadcasting,” 92.

Bibliografie

- Braun, Virginia en Victoria Clarke. "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006): 77-101.
- "Concessiebeleidsplan 2022 – 2026," Over NPO, Nederlandse Publieke Omroep, opgevraagd op 4 januari, 2022. <https://over.npo.nl/concessiebeleidsplan>.
- Donders, Karen. "Public Service Media Beyond the Digital Hype: Distribution Strategies in a Platform Era." *Media, Culture & Society* 41, nr. 7 (2019): 1011–1028. <https://doi.org/10.1177/0163443719857616>.
- Hammersley, Martyn en Paul Atkinson. *Ethnography: Principles in practice*. Londen: Routledge, 2019.
- Jakubowicz, Karol. "PSB 3.0: Reinventing European PSB." In *Reinventing Public Service Communication: European Broadcasters and Beyond*, geredigeerd door Petros Iosifidis, 9-22. Londen: Palgrave Macmillan, 2010.
- Larrondo, Airnara, Ivar John Erdal, Pere Masip en Hilde Van den Bulck. "Newsroom Convergence: A comparative study of European public service broadcasting organizations in Scotland, Spain, Norway, and Flemish Belgium. In *The Routledge Companion to Digital Studies*, geredigeerd door Bob Franklin, Scott A. Eldridge, 556-566. Londen: Routledge, 2016.
- Lensink, Aart. "NPO, bouw geen betaalmuur maar schrap in programma-aanbod." LinkedIn. Gepubliceerd op 3 juni, 2018. <https://www.linkedin.com/pulse/npo-bouw-geen-betaalmuur-maar-schrap-programma-aanbod-aart-lensink/?originalSubdomain=nl>.
- Microsoft. "Aan de slag met Microsoft Teams." Inleiding tot Microsoft Teams. Opgevraagd op 9 februari, 2022. <https://support.microsoft.com/nl-nl/office/aan-de-slag-met-microsoft-teams-b98d533f-118e-4bae-bf44-3df2470c2b12>.
- Moe, Hallvard. "Defining public service beyond broadcasting: the legitimacy of different approaches." *International Journal of Cultural Policy* 17, no. 1 (2011): 52-68.
- Moe, Hallvard, Thomas Poell en José van Dijck. "Rearticulating Audience Engagement: Social Media and Television." *Television & New Media* 17, nr. 2 (februari 2016): 99–107. <https://doi.org/10.1177/1527476415616194>.
- Otto, Richard. "Publieke omroep en jongeren." Nieuws, Spreekbuis.nl. Gepubliceerd op 27 oktober, 2020. <https://www.spreekbuis.nl/de-publieke-omroep-en-de-jongeren/>.
- "Prestatieovereenkomst 2022 – 2026," Over NPO, Nederlandse Publieke Omroep, opgevraagd op 1 juni, 2022. <https://over.npo.nl/organisatie/openbare-documenten/prestatieovereenkomst-1>.

- Rijksoverheid. “Publieke omroep op alle kanalen.” Media en publieke omroep. Gepubliceerd op 18 december, 2015. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/media-en-publieke-omroep/publieke-omroep-op-alle-kanalen>
- Silverman, David. “Interviews.” In *Interpreting Qualitative Data* (3e ed.), 109-152. Londen: Sage, 2014.
- Sørensen, Jannick Kirk en Hilde Van den Bulck. “Public service media online, advertising and the third-party user data business: A trade versus trust dilemma?” *Convergence* 26, no. 2 (2020): 421-447.
- Stollfuß, Sven. “The Platformisation of Public Service Broadcasting in Germany: The Network ‘Funk’ and the Case of Druck/Skam Germany.” *Critical Studies in Television* 16, nr. 2 (Juni 2021): 126–44. <https://doi.org/10.1177/1749602021996536>.
- Sundet, Vilde Schanke. “From ‘Secret’ Online Teen Drama to International Cult Phenomenon: The Global Expansion of Skam and Its Public Service Mission.” *Critical Studies in Television: The International Journal of Television Studies* 15, nr. 1 (2020): 69–90. <https://doi.org/10.1177/1749602019879856>.
- Syvertsen, Trine, Gunn Enli, Ole J. Mjøs en Hallvard Moe. *The Media Welfare State: Nordic Media in the Digital Era*. University of Michigan Press, 2014.
- Van Dijck, José en Thomas Poell. “Making public television social? Public service broadcasting and the challenges of social media.” *Television & new media* 16, no. 2 (2015): 148-164.
- Van Es, Karin en Thomas Poell. “Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media.” *Social Media + Society* 6, nr. 2 (april-juni 2020): 1-10. <https://doi.org/10.1177/2056305120933289>.
- Vanhaeght, Anne-Sofie en Karen Donders. “Moving beyond the borders of top–down broadcasting: An analysis of younger users’ participation in public service media.” *Television & New Media* 17, no. 4 (2016): 291-307.

Bijlage 1: Interviewvragen

NPO-bedrijven medewerkers

Introductie:

Bedankt voor je tijd

Mag ik dit gesprek opnemen?

Wie ben je?

Waar werk je? – Wat is dit voor bedrijf?

Wat doe je?

Hoe lang al?

Hoe bevalt dit?

Wat heb je hiervoor gedaan?

Deel I:

1. Op welke manier houden jullie je bezig met innovatie in het algemeen?
2. En hoe ziet dit eruit in de context van digitalisering?
 - a. Denk hierbij aan mogelijkheden tot interactie/co-creatie/participatie, op het gebied van platformising en online aanwezig zijn.
3. Op welke manier speelt online aanwezigheid voor jullie een rol? Welke rol speelt het internet voor jullie bedrijf? Welke waarde hechten jullie hieraan?
 - a. Hoe bewust zijn jullie bezig met het opzetten van een zo groot mogelijk bereik online of zijn jullie nog aan het experimenteren etc.? In hoeverre zijn jullie aan het experimenteren met nieuwe formats en nieuwe technologieën in de context van digitalisering?
4. In hoeverre hebben jullie het gevoel dat jullie erin slagen om mee te bewegen met de ontwikkelingen in het mediaveld in de context van digitalisering?
 - a. Zijn er punten waarop verbetering mogelijk is en punten waarop jullie juist vooroplopen vergeleken met andere bedrijven?
5. Zijn er bestaande strategieën waar je je aan vasthoudt bij de productie of het bedenken van een nieuw format wanneer je wil inspelen op het gebruik van online platforms?
 - a. In hoeverre bestaan er stappenplannen voor het gebruik maken van nieuwe technologieën die door de digitalisering zijn ontstaan?

6. Hebben jullie organisatorisch beslissingen gemaakt die ervoor hebben gezorgd dat jullie huidige personeelsteam beter aansluit bij het ‘nieuwe’ grotendeels online gelokaliseerde medialandschap?
 - a. In hoeverre hebben jullie medewerkers aangenomen, omgeschoold of juist ontslagen op basis van veranderingen in het medialandschap?
7. Welke waarde hechten jullie aan het samenwerken met commerciële corporaties? In hoeverre maken jullie hiervan gebruik?

Deel II:

8. In hoeverre zijn jullie bekend met het Concessiebeleidsplan?
 - a. Pakken jullie deze er geregeld bij? Hoe streng houden jullie je aan dit plan? Hoe waardevol vinden jullie dit plan? Zijn er andere documenten die jullie aanhouden?
9. In welke mate kunnen jullie je als bedrijf vinden in de regels uit beleidsdocumenten? Merk je dat er frictie zit tussen doelen en ambities uit het Concessiebeleidsplan en doelen en ambities die jullie als omroep/bedrijf/producenten hebben of komen doelen en ambities overeen?
10. In hoeverre bestaat er consensus tussen beleidsmedewerkers en jullie als producenten en is er (directe) communicatie tussen jullie?
 - a. Merk je dat jullie eenzelfde doel nastreven of bestaan er eventuele belangenverschillen?
11. In welke mate ervaren jullie belemmering bij het bedenken en produceren van nieuwe formats door de regels van de NPO?
12. In hoeverre denk je dat er verschil is tussen jullie bedrijf en andere onafhankelijke mediabedrijven op het gebied van innovatieprocessen in de context van digitalisering?
 - a. Hoe denk je dat de situatie bij andere bedrijven is die niet vastzitten aan beleidsdocumenten en financiering vanuit de overheid. Heb je het gevoel dat zij vrijer zijn om te experimenteren met nieuwe ontwikkelingen?

Slot:

Wil je nog iets kwijt over de situatie?

Heb je nog vragen?

Bedankt voor je tijd.

Onafhankelijke mediabedrijven medewerkers

Introductie:

Bedankt voor je tijd

Mag ik dit gesprek opnemen?

Wie ben je?

Waar werk je? – Wat is dit voor bedrijf?

Wat doe je?

Hoe lang al?

Hoe bevalt dit?

Wat heb je hiervoor gedaan?

Deel I:

1. Op welke manier houden jullie je bezig met innovatie in het algemeen?
2. En hoe ziet dit eruit in de context van digitalisering?
 - a. Denk hierbij aan mogelijkheden tot interactie/cocreatie/participatie, op het gebied van platformising en online aanwezig zijn.
3. Op welke manier speelt online aanwezigheid voor jullie een rol? Welke rol speelt het internet voor jullie bedrijf? Welke waarde hechten jullie hieraan?
 - a. Zijn jullie bezig met het opzetten van een zo groot mogelijk bereik online of zijn jullie nog aan het experimenteren etc.? In hoeverre zijn jullie aan het experimenteren met nieuwe formats en nieuwe technologieën in de context van digitalisering?
4. In hoeverre hebben jullie het gevoel dat jullie erin slagen om mee te bewegen met de ontwikkelingen in het mediaveld in de context van digitalisering?
 - a. Zijn er punten waarop verbetering mogelijk is en punten waarop jullie juist vooroplopen vergeleken met andere bedrijven?
5. Zijn er bestaande strategieën waar je je aan vasthoudt bij de productie of het bedenken van een nieuw format wanneer je wil inspelen op het gebruik van online platforms?
 - a. In hoeverre bestaan er stappenplannen voor het gebruik maken van nieuwe technologieën die door de digitalisering zijn ontstaan?
6. Hebben jullie organisatorisch beslissingen gemaakt die ervoor hebben gezorgd dat jullie huidige personeelsteam beter aansluit bij het ‘nieuwe’ grotendeels online gelokaliseerde medialandschap?

- a. In hoeverre hebben jullie medewerkers aangenomen, omgeschoold of juist ontslagen op basis van veranderingen in het medialandschap?
7. Welke waarde hechten jullie aan het samenwerken met commerciële corporaties? In hoeverre maken jullie hiervan gebruik?

Deel II:

8. In hoeverre zijn jullie bekend met het Concessiebeleidsplan?
- a. Pakken jullie deze er geregeld bij? Hoe streng houden jullie je aan dit plan? Hoe waardevol vinden jullie dit plan? Zijn er andere documenten die jullie aanhouden?
9. In hoeverre bestaat er (directe) communicatie tussen beleidsmedewerkers van de NPO en jullie bedrijf?
- a. Hebben jullie het over de doelen/ambities/uitgangspunten van de NPO?
10. In welke mate ervaren jullie belemmering bij het bedenken en produceren van nieuwe formats voor de NPO (door de regels in het Concessiebeleidsplan)?
11. In hoeverre ervaar je verschil tussen het bedenken en produceren van programma's voor de NPO en daarbuiten?
- a. Zijn er duidelijke verschillen op het gebied van technologische ontwikkelingen/digitalisering/grenzen opzoeken?
12. In welke mate denk je dat er verschil zit tussen jullie bedrijf en een NPO-bedrijf op het gebied van het implementeren van nieuwe ontwikkelingen in de context van digitalisering?
- a. Kunnen jullie je bijvoorbeeld vrijer opstellen naar nieuwe mogelijkheden en hier eerder mee experimenteren? Of juist niet?

Slot:

Wil je nog iets kwijt over de situatie?

Heb je nog vragen?

Bedankt voor je tijd.

Bijlage 2: Interviews

Kernwaarden

Reorganisatie

Focus op lineair en budgettering

Het systeem van de NPO: omroepen en kanalen

Het systeem van de NPO: de organisatie

Vaste dienstverbanden

Programmering en kijkcijfers

Restricties

Extra

Extra

I: Interviewer

R: Respondent

Interview 1:

I: Hoi Anneke.

R: Hoi

I: Fijn dat je er bent. Ten eerste wil ik je bedanken voor je tijd. We hebben elkaar natuurlijk al eerder gesproken voor een ander onderzoek van mij. Toen hadden we het over de waarden van de NPO en de ontwikkeling van deze waarden in de context van digitalisering en met het internet en digitale services.

R: Ja.

I: Nu ben ik bezig met mijn masterscriptie en die gaat over innovatie bij de publieke omroep. Het zal nu dus iets dieper ingaan op hoe het allemaal werkt bij de NPO dan bij het vorige interview. Vind je het goed als ik dit gesprek opneem?

R: Ja hoor.

I: Oké fijn. Goed. Zou je jezelf misschien even willen voorstellen?

R: Ja, ik ben *** en ik werk bij de EO bij kinderprogramma's en we hebben, daar ben ik nou al, waar ik nou al 15 jaar kinderprogramma's maak voor verschillende doelgroepen. Kleuters heb ik een tijd gedaan, nu zit ik vooral op 9-12 zit de nadruk.

I: Ja, op die leeftijd dus 9-12?

R: Ja.

I: Oké, en je werkt dus bij de EO. Zou je kunnen omschrijven wat voor bedrijf dat is, wat voor ambities hebben zij bijvoorbeeld?

R: Voor kinderprogramma's is, wij geloven heel erg in kinderen, dat, ze zijn heel erg leergierig, ze willen veel weten, ze willen het eerlijke verhaal weten en daar willen wij gewoon heel graag aan meewerken. Om gewoon een mooi programma te kunnen geven wat niet ten kosten gaat van anderen.

I: Ten koste van anderen. Heb je daar een voorbeeld van wat je daarmee bedoeld?

R: Nou, wat moet ik zeggen, dat het gewoon altijd eerlijk is, dat het, tekenfilms met heel veel geweld bijvoorbeeld nou dat zouden wij niet zo snel uitzenden.

I: Oké. Wat is jouw functie binnen de EO? Je maakt dus content voor kinderen, hoe ziet dat eruit?

R: Ja ik produceer. Ja, dus echt de productiekant doe ik, maar omdat we met kleine teams zijn, zit je natuurlijk met heel, heb je dus altijd raakvlak onderling zoals met de redactie als met de samenstelling en met alles dus we weten gewoon heel veel van elkaar.

I: Je doet dit al een tijdje toch?

R: Ja 15 jaar.

I: Wat heb je hiervoor gedaan? Was dat iets heel anders?

R: Evenementen, wel bij de EO, maar toen heb ik in de evenementen gezeten.

I: Oké, ja. Oké en vind je het nu leuker wat je nu doet of vind je het juist fijn dat je nu een andere kant op bent gegaan?

R: Nee, het liep zo. En het leuke van evenementen is dat het echt live is, je ziet je doelgroep echt live. Ik heb bijvoorbeeld bij checkpoint een dag gedaan en dan zie je gewoon al die kinderen die zie je dan en je ziet gelijk een reactie en je ziet dynamiek en dat heb je bij televisie eigenlijk niet. Eigenlijk alles wat je maakt weet je niet hoe dat ontvangen wordt.

I: Ja.

R: Of mensen wel voor de buis zitten of dat ze... Je hebt geen idee. Maar het leuke van televisie is dus dat je met zijn allen. Alle disciplines heb je nodig om een creatief product te maken en het zit heel veel discipline verschil, veel disciplines in. En dat vind ik heel leuk aspect van dit werk.

I: Ja, dat kan ik me voorstellen. Je zegt verschillende disciplines. Bedoel je dan verschillende processen die doorlopen moeten worden?

R: Nee bijvoorbeeld als je gewoon een opnamedag hebt en je hebt de regie, geluid, camera, redacteur, producer en een gast en een presentator.

I: Ja.

R: Ik zeg altijd als de presentator wegvalt of de cameraman, dan zeg je niet van kom maar op, weet je wel.

I: Nee.

R: Ja dan hebben we gewoon echt een probleem. En dat is ook wederzijds. Het zijn gewoon allemaal expertises die, ja dat als mensen op een goede plek zitten gewoon een hele mooie, dat je win-win hebt.

I: Het moet gewoon een geoliede machine zijn dus?

R: Ja en je hebt elkaar echt nodig met die oog, en de editors. Vergeet de editors niet. Dat is heel belangrijk. Dus ja dat vind ik gewoon heel tof.

I: Oké, goed. Klinkt leuk. Goed. Dan gaan we het weer wat meer hebben over innovatie. Zoals we het de vorige keer hadden over de kernwaarden van de NPO en hoe dat bij jullie in ieder geval naar voren kwam. Ik vraag me af op welke manier jullie het bij de EO of misschien jij juist voor de kinderprogramma's je bezighoudt met innovatie, dus de nieuwe ontwikkelingen die zich voordoen in het mediaveld. Zou je hier iets over kunnen zeggen?

R: Ja bij ons is het we zijn in een soort transitie en we hebben nu bij de EO is er een afdeling innovatie. En die wordt steeds groter want die gaan eigenlijk alle nieuwe ideeën enzo nieuwe dingen bedenken gaat naar die afdeling. En dat was vroeger niet zo. Dus daar is een transitie in begonnen dat er echt een nieuwe afdeling innovatie is die alles bedenkt en die dingen pitcht en die kijkt waar de markt voor is.

I: Heeft dat vooral ook te maken met digitalisering? Of meer innovatie in het algemeen?

R: Innovatie in het algemeen ja.

I: Zou je voorbeelden kunnen noemen van wat zij zoal doen, of staat dat te ver van je af misschien?

R: Ja het staat wel ver van me af. Omdat soms komt er een, laatst kwam er een idee deze kant op en dan is het. Ja bijvoorbeeld checkpoint zit nu in een vernieuwende fase die gaat nu via de afdeling innovatie maar wel samenwerking met redactie, maar de lead wordt nu genomen door innovatie.

I: Oké. En zijn er dan verschillen in het eindproduct zichtbaar omdat dit nu door innovatie wordt gedaan?

R: Uhm... nee, ja, nee niet per se, ja een nieuw programma moet altijd groeien. Daar gaat altijd heel veel tijd overheen en heel veel mensen willen daar wat over zeggen. Dat moet altijd een soort rijpen en dat rijpingsproces ligt nu daar en niet meer op de afdeling.

I: Ja.

R: Dus ja, je kan, daardoor kan je gewoon richten op de programma's die je aan het maken bent.

I: Oké. Als je kijkt naar je eigen taak en de programma's voor kinderen. Op welke manier ben je nu bezig met kijken naar digitalisering? Dus bijvoorbeeld met dat er toch meer wordt

geproduceerd voor internetplatforms of dat er interactie met het publiek mogelijk is of dat kinderen kunnen meedoen aan een programma. Zou je iets kunnen vertellen over de ontwikkeling die zich voordoet bij jullie?

R: Ja. Die gaat heel hard. Tv-budgetten noemen we lineair en daarnaast krijgen we nu ook budgetten voor YouTube en Insta. Dus die budgetten zijn nu nog gescheiden, maar eigenlijk zeggen we nu al bijna van lineair hoort erbij en dat zeiden we 2 jaar geleden niet. 2 jaar geleden was het echt tv was leading en bij het ene programma is dat nog steeds meer leading als het andere. Maar dat gaat heel hard. YouTube, vooral deze doelgroepen kijken eigenlijk geen lineaire tv meer.

I: Nee... Maar er wordt nog wel veel lineair geproduceerd?

R: Ja. Maar het is nu én én.

I: Oké. Nu is het én én.

R: Ja.

I: En voornamelijk de focus op televisie?

R: Ja. En Checkpoint is al omgedraaid.

I: Is dat dan misschien een van de eerste die dan die kant opgaat.

R: Ja. Ja.

I: Oké. Zoals ik kan begrijpen is online aanwezigheid een steeds grotere rol gaan spelen bij jullie bedrijf en daarbij dan ook het internet. En daar hechten jullie, wat voor waarde hechten jullie daaraan? Zien jullie daar problemen in? Of juist meer mogelijkheden?

R: Nee het is, bijvoorbeeld YouTube, ons kanaal van TopDoks op YouTube dat doet het hartstikke goed. Dus daar zijn we hartstikke blij mee en het leuke van YouTube is dat content blijft. Dus...

I: Ja.

R: We hebben natuurlijk heel veel content gemaakt wat gewoon heel interessant is en dat zien we dus ook aan items van 5 a 6 jaar geleden, die worden nog steeds gekeken. En dan heb je het over meer dan 2 miljoen kijkers.

I: Ja.

R: Ja dus dat is echt fantastisch, dus ja. Je maakt ook content zodat mensen ervan kunnen genieten dus ja, hoe groter dat is hoe fijner dat is. En welk platform dat is maakt ons niet zoveel uit.

I: Nee.

R: Je wil op een plek zijn waar de kinderen zitten.

I: Oké.

R: En de ene heeft wel iets andere dynamiek dan dat andere. Er is een groot verschil met tv. Daar maak je echt afleveringen van 20 tot 25 minuten. Daar zitten verschillende items in. En YouTube doen we gewoon allemaal losse items.

I: Het is dus een ander soort...

R: Ja.

I: content wat je produceert... Oké.

R: Ja.

I: En zijn jullie ook bewust bezig met een zo groot mogelijk bereik online te creëren. Of experimenteren jullie nog met bepaalde dingen? In hoeverre zou je kunnen zeggen dat je met dat proces mee bent aan het gaan?

R: Uhm, ja dat is het lastige bij Zapp. Bijvoorbeeld de Zapp Insta. Wij mogen niet los de Insta doen. Dus wij zitten in de grote bulk van Zapp. Ja dat is voor een programma niet echt ideaal.

I: Nee.

R: Want dan mag je 1x in de twee weken iets posten. Ja je sneeuwt gewoon onder tussen een vergaarbak van Zapp. Dus daar heeft het ook nog veel meer mee te maken

I: Ja.

R: We mogen niet alles.

I: Hoe komt het dan dat dat niet mag? Zijn er regels over opgesteld en van wie zouden die dan moeten komen?

R: Ja we vallen onder Zapp. Dus Zapp is ook een merk waar je ook, je hoort gewoon bij elkaar.

I: Oké, en liggen er bijvoorbeeld ook bepaalde strategieën waaraan jullie je houden. Een soort stappenplan of werkwijze wanneer je online gaat produceren? Ik hoor je zeggen dat er misschien niet per se regels zijn, maar dat bepaalde dingen niet mogen. Is hier een soort draaiboek of strategie van over hoe het dan wel kan?

R: *stilte* Ik probeer even je vraag... Hoe het georganiseerd is, dat weet ik allemaal niet. En wat er wel en niet mag. Dat weet ik niet... We krijgen gewoon aantallen door hoeveel wij er moeten aanleveren.

I: Ja, precies. Oké.

R: Dus daar zit niet echt per se een... Er zit wel een soort strategie in, maar niet een hele uitgedachte, omdat je bijvoorbeeld van Insta, dat is gewoon een strategie van Zapp, waar wij niet zoveel over te zeggen hebben.

I: Oké, dat is duidelijk. Dat is ook interessant. Ik kan me voorstellen dat er wel strategieën en draaiboeken liggen, maar het zou ook meer concept of idee gedreven kunnen gebeuren.

R: Ja, Checkpoint is bijvoorbeeld heel anders, want checkpoint is volgens mij een eigen kanaal en sommige programma's mogen wel hun eigen kanaal hebben en daar zit natuurlijk wel een heel plan achter. Wij, zoals TopDoks bijvoorbeeld, dan lift je mee op het merk Zapp. Voor kleine series is dat natuurlijk hartstikke fijn, maar voor grote titels is het wel lekker om je eigen strategie te kunnen bepalen.

I: Ja precies.

R: Ja, omdat je dan elkaar veel meer kunt versterken.

I: Dan wordt je misschien ook minder belemmerd of tegengehouden daardoor.

R: Ja, je hebt een andere kapstok heb je.

I: Oké.

R: En dat kan ook elkaar versterken he. Ik bedoel het hoeft niet altijd, Zapp bijvoorbeeld is ook een heel groot merk dus dat is ook uhh, dat hoeft niet per se vervelend te zijn.

I: Oké ik hoor je zeggen dat er in ieder geval organisatorisch beslissingen zijn gemaakt om een nieuwe afdeling aan te maken wat betreft innovatie. Er bestaat dus een afdeling die daar concreet mee bezig is. Doordat een ontwikkeling van eerst focus op televisie en nu focus op televisie als non-lineair content verspreiden en produceren, merk je dat er dan een soort interne reorganisatie heeft plaatsgevonden? Doordat dus de focus van televisie meer ook naar internet is gegaan dat er bijvoorbeeld ook andere mensen zijn aangenomen die daar ook weer meer verstand van hebben of is het eigenlijk juist een beetje zo gebeven en zijn jullie zelf op een andere manier gaan werken?

R: Ja dat gaat wel verschuiven. Ja dat gaat zeker wel verschuiven. Want het is echt een ander kanaal is het.

I: Ja.

R: Ja natuurlijk het vertellen van het verhaal blijft natuurlijk wel overend staan, maar gewoon het hele ding van het kanaal, het is net gewoon hele andere details.

I: Klopt, je zegt inderdaad ook, op YouTube maak je echt een item en voor televisie maak je meer een serie van items die elkaar opvolgen, dus dat is natuurlijk wel iets dat het anders maakt.

R: Ja zeker, zeker. Een aflevering maken is iets anders als een item maken.

I: Die reorganisatie heeft die al plaatsgevonden? Of gaat dat nog plaatsvinden? Of verwacht je dat dat misschien steeds meer gaat komen?

R: Ja, voor kinderprogramma's zijn we wel echt hier heel erg al mee bezig. Insta en YouTube zitten gewoon wel echt hier op de afdeling. En dat is heel fijn. En dat zat eerst een beetje los van elkaar en nu zit dat wel veel meer verweven in het programma. Dus die mensen zijn ook dichter bij de lineaire kant gekomen. Dus dat is hartstikke fijn.

I: Heeft dat ook te maken met het aannemen van nieuwe mensen? Of vooral met het verleggen van focus en het erin groeien?

R: Nou, wij nemen gewoon echt mensen aan die veel verstand hebben van socials en die doen dan de socials voor het programma. Het is niet zo dat, als ik het over mezelf heb, daar zit toch echt wel een andere expertise bij.

I: Ja. Oké. En dat was natuurlijk...

R: Het feit is wel dat dat vaak wel jongere mensen zijn.

I: Oké, ja.

R: Het zijn allemaal rond de twintigers, die toch wel dat gewend zijn. Die hebben zo een Instaatje gemaakt. Daar ben ik uren mee bezig bij wijze van spreken.

I: Onze telefoon zit vastgegroeid aan onze hand he, dus dat is wel praktisch.

R: Ja, ik bel nog met de telefoon bijvoorbeeld en deze mensen bellen niet meer.

I: Nee wat dichterbij komt is het inspreken van een spraakmemo, maar...

R: Ja... Dus ja, en dat is ook heel, en dat is dat vind ik ook heel leuk en ja met televisie maken er komt gewoon eigenlijk een discipline bij die je gewoon nodig hebt.

I: Oké, ja.

R: En dat dat een nieuwe expertise is, dat doe je niet zomaar er even bij.

I: Vallen er ook mensen weg op juist de televisie afdeling? Want ik kan me voorstellen als er nieuwe mensen worden aangenomen en het budget wordt niet groter, dat er dan een probleem ontstaat.

R: Nou er komen meer budget, ik denk dat er een budgetverschuiving komt. Dat het tv budget kleiner gaat worden en dat online budgetten groter gaan worden. En dat verschuift al een beetje, het is nog niet helemaal, maar ja, dat heeft dan ook consequenties voor die mensen op den duur, maar nu nog niet. Nu...

I: Misschien kun je zeggen dat je nu een beetje in een tussenfase zit of zo?

R: Ja, ja. Ja. Het is ook even zoeken nog.

I: Ik hoor je best positief over alle ontwikkelingen. Kan ik zeggen dat jullie wel meegaan met de ontwikkelingen in het medialandschap. Of zou je zeggen eigenlijk hadden we dit al drie jaar eerder, of misschien wel vijf jaar eerder op deze manier moeten aanpakken? Hoe sta je daar tegenover?

R: Nou ja. Dat weet ik niet zo goed. Ik denk dat je als bedrijf er altijd achteraan hangt. Het gaat zo snel. Dus... Dus het is ook heel tijdrovend eigenlijk he. Nu is het Insta, of wat is er nu nog... Ik weet het niet zo goed. Maar het kan zo een ander platform zijn.

I: Dat klopt.

R: Dus als het dan een ander platform is, dan moet je eerst weer dat allemaal geregeld hebben. Maar als privépersoon ga je daar gewoon op en dan is het klaar. Dat maakt het gewoon een beetje ingewikkeld.

I: Zou dat samenhangen met het feit dat de publieke omroep een publieke omroep is en dat commerciële bedrijven daar misschien minder mee worstelen?

R: Ja, ja. Je moet heel goed kijken waar je geld voor krijgt en waar je, wat het nut is van iets. Wij zijn gemaakt om content te maken en niet voor onze eigen promotie. En commercieel is promotie en wij zijn en dat willen wij ook heel graag vasthouden, maar ons bestaansrecht is dat we content mogen maken. En dat we wat toe te voegen hebben aan het publieke bestel en het is anders als je als promotiemaker. En daar zit je een beetje, daar zit altijd wat spanning.

I: Ja. Zou je dan kunnen zeggen dat het feit dat jullie een publieke organisatie zijn, dat jullie ergens misschien een achterstand hebben op sommige commerciële bedrijven? Die niet publiek zijn inderdaad?

R: Ja maar de vraag is ook, willen we dat? Snap je? Ik geloof heel erg dat, je ziet heel erg dat die hele grote programma's daar zit heel veel commercieel bij. Die kunnen ook bestaan omdat ze commercieel zijn en dat is hun verdienmodel ook. Wij hebben natuurlijk geen verdienmodel, maar wij hebben natuurlijk wel een plicht om voor iedereen content te maken. Dus dat is een heel ander iets. Wij hoeven er niet aan te verdienen, wij mogen er niet eens aan verdienen. Wij mogen er niet eens aan verdienen en dat vind ik eigenlijk ook een heel mooi, dat maakt het ook heel helder, het hoeft niet altijd per se. Het kan ook zo zijn, je bent net even iets minder slagvaardig omdat net even alles gecheckt moet zijn of alles mag.

I: Ja precies. Ik heb het een en ander ook gelezen hierover in literatuur en daaruit kwam vaker het Concessiebeleidsplan naar voren. Ik weet niet of je daar ooit van hebt gehoord?

R: Nee.

I: Het Concessiebeleidsplan daarin staan eigenlijk de ambities en doelen van de publieke omroep voor de komende vijf jaar. Die wordt eens in de vijf jaar opgesteld.

R: Oh die, ja ja. Sorry.

I: Maakt niet uit. Maar daar staan dus ook de waarden en kernwaarden in en ook op welke manier ze hopen deze waarden te bereiken en welke transities er plaatsvinden in het

mediaveld binnen de publieke omroep. Dat soort dingen. In hoeverre ben je bekend met dit beleidsplan?

R: Nee, niet heel erg. En eigenlijk is dat heel jammer. Ik weet wel altijd dat die concessie om de vijf jaar vastgesteld wordt. En dan denken wij altijd van nou ja we kunnen weer vijf jaar verder dat we bestaan dus het is meer zo dan dat we echt weten wat erin staat. Maar je hebt natuurlijk de omroep en de omroepbreedte en wij zijn natuurlijk iets meer gericht op de omroep, op de EO zelf en wat is je bestaansrecht en wat ga je wel of niet maken.

I: Oké. Dus het is niet zo dat jullie het Concessiebeleidsplan erbij pakken om te kijken van oh dit en dit mag wel en dit en dit mag niet.

R: Nee, nee. Ja zie, bij ons, hebben we als EO hebben we wel verschillende waardes, we gaan nu met waardes waar we onderkomen, bijvoorbeeld natuur en wetenschap is een waarde, echte relaties is een waarde, weet je wel. Dus daar gaan we onder werken. Dus het is meer binnen het bedrijf.

I: Ja, oké. Zijn daar dan bijvoorbeeld wel documenten over over de waarden van de EO onder andere en waar jullie je aan dienen te houden?

R: Ja, ja.

I: Oké goed. Misschien is dat dan ook wel in combinatie met de waarden van het Concessiebeleidsplan...

R: Ja, het zal een uitvoegsel zijn richting het bedrijf. Denk ik.

I: Oké. Ik had nog wat vragen over het beleidsplan, maar als je daar niet heel bekend mee bent, ga ik deze denk ik skippen. Ja mijn vraag was eigenlijk in welke mate kun je je vinden in de regels van het beleidsdocument, maar ik kan dit misschien beter vragen over de regels die jullie bij de EO hanteren. Als producent merk je dat je dan de regels van de EO je ooit belemmeren bij het produceren van media? Of sluit het juist altijd goed aan?

R: Nee, het is gewoon. Ja duidelijkheid is soms heel fijn, maar nee. Ik heb me nooit belemmerd gevoeld, totaal niet. Nee. Nee.

I: Is er dan nauw contact tussen degene die deze regels opstellen en de producenten of gaat dat langs elkaar af?

R: Wij maken alles zelf in huis, dus wij zijn onze eigen producenten ook. Dus ja, wij, je probeert een mooi kinderprogramma te maken, maar wat ook EO waardig is.

I: En degene die bepalen of het EO waardig is, zijn tegelijkertijd ook producent?

R: Ja.

I: Dan vloeien die rollen eigenlijk een beetje in elkaar over?

R: Ja. Zie wij hebben niet echt een, zoals een buitenproducent heeft een producent en dan dan komt de hele riedel daarachter, maar bij ons is het iets meer verweven.

I: Ja.

R: De eindredacteur is eigenlijk ook de producent.

I: Misschien ook wel omdat het een klein team is?

R: Ja. Ja.

I: Oké. Even kijken. Eigenlijk hebben we dit al min of meer behandeld, maar... In hoeverre denk je dat er een verschil is tussen jullie bedrijf en andere onafhankelijke mediabedrijven op het gebied van innovatieprocessen in de context van digitalisering? We hadden het er net over dat commerciële bedrijven niet gefinancierd worden en wellicht vrijer zijn en daardoor voorlopen. Maar dat de EO niet per se heeft van moeten we dat überhaupt wel willen om zo'n positie in te nemen? In hoeverre denk je dat er een verschil zit in de content die jullie maken en content voor andere commerciële bedrijven?

R: Ja. Daar zit heel veel verschil tussen. Het doel is ook anders. Zie, wij worden, wij hebben altijd nog met de omroep NPO te maken, wij kunnen hele leuke dingen bedenken maar als het niet geplaatst wordt kunnen we het niet maken. Dus we zijn altijd afhankelijk van de NPO...

I: Ja.

R: En dat is anders met commerciële zenders. Die hebben een eigen platform dat is hun omroep. Ik bedoel als je denkt aan RTL 4. Die produceren en die zenden uit. Dus die, dat is een hele andere manier van werken.

I: Zij zijn onafhankelijk.

R: Ja. Zij kunnen zelf bepalen wat ze plaatsen. Zie, wij moeten altijd eerst onze ideeën nog verkopen, zal ik maar zeggen, aan de NPO. En dan moet er nog een tijdslot bepaald worden en niet elk tijdstip dat zich leent is geschikt voor dat programma dan een ander tijdslot.

I: Ja. Misschien moet het dan ook langs meerdere, theoretische dan ja, loketten moet voordat er iets goedgekeurd wordt.

R: Ja. Ja ja. En het lastige van de NPO is natuurlijk ook dat ze een zender moeten bouwen van verschillende omroepen. Dus ik noem maar wat, een, sommige programma's zitten bewust aan de randen van de nacht, omdat je om half 9 ga je niet 'De Kist' uitzenden snap je?

I: Nee.

R: En dat zie je ook aan de kijkcijfers. Het is heel bepalend wat er ook voor of na zit. Of ook wat er tegenover je staat.

I: Dus hoe het geprogrammeerd wordt.

R: Ja. En dat hebben wij als omroep niet in de hand.

I: Zou het kunnen zijn dat dit proces, want er zijn natuurlijk verschillende omroepen die met elkaar concurreren op dezelfde zender om het zo maar te zeggen. Zou dat ook nog iets van invloed hebben op hoe er omgegaan wordt met innovatie. Dus dat er bijvoorbeeld veel focus ligt op de programmering in plaats van op het meegaan met digitalisering. Ik weet niet of je daar een mening over hebt?

R: Ja, zie, de eerste, bijvoorbeeld wij zijn een nieuw minor platform begonnen, chicka, dat was eerst online en dat is nu op tv. Dat is echt helemaal, die is omgedraaid.

I: Oké.

R: Dus dat zie je nou ook wel eens, dat is online best leuk dat kunnen we ook wel eens op tv uitzenden, snap je? Dat gebeurt nu wel. Maar, en ik weet eigenlijk niet hoe onze afdeling innovatie werkt als ze horen, we hebben een tijdslot op maandagavond half 9 NPO1. Ja dan moet je een ander programma maken dan joh we hebben een tijdslot op woensdagavond om 11 uur. Dus ja...

I: Dat begrijp ik.

R: Ik denk wel dat ze richting krijgen van tijdslot, maar dat durf ik je niet 100% te zeggen.

I: Ja, nee. Maar ik kan me wel voorstellen dat programmering een heel grote rol speelt bij de inhoud van content. En ik denk misschien dat vanuit commerciële bedrijven is het veel minder gericht op programmering en meer op concepten en formats en dan zien ze later wel aan wie ze dat kwijt kunnen misschien.

R: Ja, ja. Ja. Ja, en ik denk altijd nog vanuit het programma en dan komt het hele concept eromheen. En die, dat willen wij steeds meer, dat we meer in concept denken. Dus dat is echt heel leuk. Dat is een hele leuke... En als er meer gefocust wordt op online, op non-lineair, kan er dan ook veel meer gepubliceerd worden zonder tijdslot. Dat zie je dus aan het minorpanel, dan heb je gewoon veel meer mogelijkheden.

I: Ja, oké. En als jullie dan met een nieuw idee komen, hebben jullie dan ook dat er ooit iets wordt afgewezen omdat je dan toch ja niet volgens de waarden... En dat je eigenlijk denkt 'Ja, maar dit is zo geweldig,' maar dat het eigenlijk toch net niet strookt met de publieke waarden bijvoorbeeld.

R: Ja, maar wij geloven altijd dat onze waarden de publieke waarden zijn. Een van de kleur. En daarom is die pluriformiteit, ik geloof heel erg in de pluriformiteit, dat vind ik echt heel gaaf. En ja, ja. Er gebeurt genoeg. Dat er dingen bedacht worden, waar wij heel erg in geloven en de zender niet. Ja, dan hebben we pech. Dat is heel vervelend, maar ja dat gebeurt. Meer dan je denkt.

I: Ja. Ja. Oké. En bijvoorbeeld dat je zegt dat dat Chica bijvoorbeeld ineens op televisie kwam, is dat dan een soort experiment om te kijken of dat daar ook werkt of is dat met voorbedachte raden we gaan het eerst online doen en dan op televisie.

R: Nee, nee, nee. En dat heeft ook met budgetten te maken dus dan doen ze het eerst online en dan zien ze van hey het is best leuk dus dat is een beetje de omgekeerde wereld.

I: Ja, maar ook qua ruimte en waar zit nog budget...

R: Ja, daar heeft het ook heel erg mee te maken.

I: Misschien ook wel meer nog dan bij commerciële bedrijven...? Ik kan me voorstellen dat het bij publieke bedrijven een grotere rol speelt.

R: Ja, je hebt budget nodig om het te kunnen maken.

I: En je moet je verantwoorden als je budget gebruikt.

R: Ja, ook nog.

I: We hadden het er net over dat een programma eigenlijk langs, of een nieuwe ontwikkeling bijvoorbeeld, voordat jullie voor het eerst iets op YouTube hadden gezet, moest het eerst langs zoveel verschillende loketten. Denk je dat dit zorgt voor belemmering wat betreft het meegaan met bepaalde ontwikkelingen?

R: Ja ik denk het eigenlijk wel. Je bent gewoon zo een maand verder.

I: Ja, en dan zijn er weer nieuwe platforms en nieuwe technologieën.

R: Ja. Ja. En dan moeten die nog gedefinieerd worden en gefaciliteerd. En dan moet je nog iemand hebben die er verstand van heeft.

I: Zou er een mogelijkheid zijn om dit proces te kunnen versnellen?

R: Nou. Volgens mij binnen de EO hebben we nu ook al data-analisten enzo. Dus die die kant gaat het echt wel gebeuren. Daarop gaan sturen. Wat een doelgroep nodig heeft.

I: En dan hopelijk snel kunnen inspelen op bepaalde ontwikkelingen.

R: Ja. Ja.

I: Oké. Nou goed om te horen. Wat mij betreft heb ik eigenlijk alles gevraagd. Het gaat nu wat dieper dan de vorige keer, wat betreft innovatie, beleid, regels. Wil je zelf nog iets kwijt over de situatie van de EO, wat er wel of niet goed gaat bij de NPO of hoe je de toekomst tegemoet ziet?

R: Nou, waar wij als EO ons als enige een beetje zorgen over maken is dat de NPO echt heel erg op de inhoud stoel gaat zitten echt op de eindredactie stoel. En dat moet je echt zien te voorkomen.

I: Als overkoepelende organisatie bedoel je dan?

R: Ja, ik vind echt en dat is nog niet echt hoor. Maar dat je als maker ben je verantwoordelijk voor de inhoud en niet de zender.

I: Als ik het goed begrijp vindt dus die verschuiving plaats?...

R: Ja.

I: Dat bijvoorbeeld beleidsmedewerkers bij de NPO of medewerkers daar überhaupt zich gaan bemoeien met wat jullie doen?

R: Ja, gewoon echt op de inhoud gaan zitten en welke keuzes je maakt. En dat is niet, ik denk niet dat dat een goede ontwikkeling is. Want dan heb je gewoon een staatsomroep. En dan moet je gewoon met zijn allen bij elkaar gaan zitten om programma's te maken.

I: Ja, dan is het misschien niet meer onafhankelijk van politieke doeleinden?

R: Dan is het niet meer pluriform en weet ik veel. Die kleine zenders die erbij komen vind ik echt een verrijking voor je ding.

I: Kleine zenders... Zoals?

R: Ongehoord Nederland. Ja je kunt er heel veel van vinden *lacht*, maar het geeft wel een geluid van iets en dat is ook, misschien hebben we dat ook wel te veel laten liggen als omroepen, weet je wel. Dus het is ook soms ook je eigen je eigen tekortkoming.

I: Wat heb je dan precies laten liggen?

R: Een geluid, een geluid van Nederland en ja, daar moet je met zijn allen goed naar kijken vind ik ook als omroepen vind ik ook wel. Ja we zijn echt voor Nederland, weet je wel. En dat maakt het ook zo lastig voor tv. Je wil zo graag tv voor jongeren maken, maar dat gaat gewoon niet meer gebeuren. *lacht* die slag is echt weg, omdat ze zijn er gewoon, ze gebruiken het middel niet meer. Dus dan denk ik ook, gebruik je energie om gewoon lekker op online en on demand en op YouTube te gaan zitten. Maar bedenk daar iets en ga, we gaan lekker. Net zoals omroep MAX die doet het niet voor niets zo goed. Omdat daar de hele doelgroep zit, weet je wel. Ja SlowTV is heerlijk. Ja de jongeren kijken gewoon veel liever een hele goede serie, maar die hoeven niet te kijken naar ballende jongens te kijken.

I: Maar dat online zou dus wel veel meer mogen, dat online?

R: Ja, voor die doelgroep...

I: Ja voor jongeren.

R: Ja, ja. Ja. Ook al wordt er natuurlijk nog wel heel veel tv gekeken he. Dat is nog ongeveer 4 uur per dag, dat is nog best wel fors. Maar bijvoorbeeld kinderen zitten nu heel veel op YouTube, kijk voor het eten. Want bijvoorbeeld, vroeger, vroeger, zo oud ben ik...

I: Nouja, ik keek vroeger voor het eten ook nog televisie.

R: Vroeger keek iedereen voor het eten televisie. Maar nu is het een half uurtje gamen of YouTube kijken, maar de tv staat echt niet aan. Maar het leuke van tv is dat je nog echt met zijn allen kunt kijken.

I: Dat is dus echt een collectieve gebeurtenis.

R: Ja, ja. Dus dat is ook echt een ontwikkeling die je in de gaten moet houden. Omdat dat gewoon veel meer een familie ding wordt. Dat je met zijn allen gaat kijken.

I: Oké. Nou interessant. Veel informatie.

R: Ja zeker, goed gesprek.

I: Ik ga het allemaal analyseren en dan... Dan hoop ik dat er iets leuks uitkomt uit mijn masterscriptie. Heb je nog vragen aan mij?

R: Nee, ik vind dat je hele goede vragen stelt.

I: Nou... Oké.

R: Ja dat vind ik echt. Echt inhoudelijk sterke vragen.

I: Oké dankjewel.

R: Echt heel goed, en je bent goed ingelezen in de materie. Nee, dat doe je heel goed.

I: Dankjewel, leuk om te horen. Fijn!

R: Ja hoor, ik vind het een goed niveau vragen, dat heb je knap gedaan.

I: Leuk om te horen. Nou fijn. Oké.

R: Oké, ik moet even mijn telefoon opnemen.

I: Oké, bedankt voor je tijd. Doei.

R: Doei.

Interview 2:

I: Ik moet even een vraag of ik dit gesprek mag opnemen?

R: Ja hoor.

I: Nou fijn. Dan kan ik het later ook transcriberen en gebruiken. Oké. Zou je willen beginnen met jezelf voorstellen?

R: Ja Ik ben dus *** ik werk in vaste dienst bij Human de omroep en ik redigeer verschillende programma's voor online en televisie

I: Ja dus regisseren voor Human en produceren?

R: ja ik produceer ook wel kortere online items.

I: Oké en dat is dus voor Human en wat is dat voor bedrijf?

R: ja je zegt eigenlijk Human.

I: Oh sorry.

R: Iedereen zegt dat hoor. Het is... Het komt af van het humanisme dus dus de humanistische omroep en humanisme het gaat er eigenlijk vanuit dat de mens centraal staat. Niet geloven in een God maar in jezelf. Het is, het is niet, het is geen religie, maar het is een levensbeschouwing en ook heel veel filosofie... En zit daar in, zeg maar... Dus ook van hoe sta je in het leven en grote vragen in het leven proberen te beantwoorden, zeg maar... Dus dat, dat is een beetje de achtergrond van de omroep.

I: Oké interessant en Human zeg ik het zo goed?

R: Human, ja.

I: Human, dat valt ook onder de NPO? Geheel of gedeeltelijk?

R: Ja... Alle omroepen vallen onder. Nou ja, ik weet niet of je het moet zeggen dat ze onder de NPO vallen, maar ze maken deel uit van het omroepbestel, zeg maar. net zoals bij BNNVARA en vpro en de avrotrots. En die andere mensen.

I: Ja al die omroepen.

R: En de NPO staat daar eigenlijk naast, zeg maar, dat, zo zou ik het omschrijven.

I: Ja precies dus niet per se erboven, maar meer daarnaast.

R: Ja

I: Oké. En als je aan het werk bent... Ja, je dagen zullen wel verschillen, maar wat doe je dan zoal?

R: Nou ja, dat verschilt heel erg. Ja nu ben ik dan 3 dagen in Zwolle geweest, voor opnames. Andere keren zit je misschien in de montage. Andere keren ben je planning aan het voorbereiden voor bepaalde items die je wil draaien. Research doen voor programma's. Veel kijken ook.

I: Ja, heel divers eigenlijk...

R: Ja en mensen bellen... Ja, divers.

I: Oké en hoe lang zit je al bij Human.

R: *lacht* durf je nog uit te spreken?

I: Ja bijna niet *lacht*

R: Nu 5 jaar.

I: Oké en dit bevalt goed?

R: Ik ben er blij mee, ja.

I: Oké. En hiervoor heb je hiervoor ergens anders gewerkt in de media of...?

R: Ja hiervoor heb ik bij het buitenhof gewerkt als Editor, dus dat was... En ik heb ook gewerkt als freelancer voor allemaal kinderprogramma's, jeugdprogramma's, maar dat was echt mijn eerste jaar na de opleiding, zeg maar, was dat.

I: Oké. Nou dan denk ik dat we kunnen starten met het formelere gedeelte van het interview. Bij jullie bedrijf, op welke manier houden jullie je eigenlijk bezig met innovatie in het algemeen?

R: Goeie vraag ik, ik werk voor online redacties voor 3 FM en daar zijn de uitingen veelal op Instagram, TikTok, YouTube. Ik denk dat dat, als ik kijk naar de omroepen en de NPO, dat zeg maar die sociale media dat dat wordt gezien als innovatie en dus ja ik kan niet voor iedereen in het bedrijf spreken, maar als ik naar mezelf kijk, dan zou ik zeggen van zeg maar om Instagram series te starten, YouTube series te starten, speciale content te maken voor TikTok, bijvoorbeeld. Dus dat je een video hebt op Instagram maar daarvoor extra content schiet op de draaidag om op TikTok te plaatsen zodat alles, zeg maar, door gelinkt kan worden naar elkaar. Dat zijn wel dingen waar je aan moet denken, zeg maar. Ik weet niet of jij dit ook innovatie vindt?

I: Jawel, jawel, want de volgende vraag die ik wil stellen was en hoe zie je dan innovatie in de context van digitalisering. Maar ja, dat dat komt hier al een beetje op neer. Natuurlijk. Instagram, YouTube, TikTok zelfs al... En denken jullie hierbij dan ook nadrukkelijk na over mogelijkheden tot participatie en interactie met...?

R: Zeker, ja zeker. Ja, we maken altijd Instagram, zeg maar, als je een Instagram TV plaatst maken we altijd een Instagram story erbij met een, één of andere participatie. Of het kan een vraag zijn, waar mensen op kunnen antwoorden of een zo'n poll, zeg maar. Of, ja, doorlinken. Natuurlijk altijd de reacties van hoe denk jij hierover?

I: Ja

R: Of weet denk jij? In de caption, zeg maar. Dus daar denken we heel bewust over na.

I: Ja en met welke gedachte doe je dat dan? Dat je dat toevoegt?

R: Ja... Het is toch je wilt, toch een beetje reactie hebben van mensen van wat ze ervan vinden of dat er een soort discussie ontstaat of dat er iets ja dat mensen ergens over na kunnen denken. Weet je wel, van je hebben dit gezien, maar wat vind jij daar eigenlijk van? Ja, dat is eigenlijk achterliggende gedachte.

I: Dus het is misschien het oproepen tot nadenken of tot discussie ofzo?

R: Ja het oproepen tot nadenken en je eigen mening vormen.

I: Dus activeren dan eigenlijk?

R: Ja klopt.

I: Oké. En zijn jullie dan ook bewust bezig om een zo groot mogelijk bereik online te creëren bijvoorbeeld? Of zijn jullie nog redelijk aan het experimenteren? Of zijn er eigenlijk al jaren mee bezig?

R: Ja dat laatste sowieso. Het is heel, is het... Sociale media zijn denk ik voor bedrijven zoals 3 FM, zeg maar, waar wij dan een onderdeel van zijn en content voor maken met wat andere omroepen omroepen, dat, dat is gewoon heel moeilijk, omdat, ja, maar nu wordt het een beetje een technisch verhaal, maar je hebt zeg maar 3 FM waar wij dan content voor maken vanuit ons gedachtegoed als omroep en dan heb je allemaal andere omroepen die ook content maken vanuit hun gedachtegoed en dat moet dan naar buiten gepresenteerd worden als één unit, zeg maar, als één sfeer eigenlijk. Van dit is 3 FM en, en dat is soms wel lastig denk ik, omdat het bijvoorbeeld, waarom zie ik dit nu bij 3 FM naar buiten komen? Omdat... Mensen zien 3 FM als één bedrijf, terwijl er eigenlijk heel veel dingen achter zitten, zeg maar. Dat is op sociale media wel lastig en qua uitingen, zeg maar, en daardoor is het ook moeilijk om bepaald bereik te krijgen ook al streef je daar wel altijd naar.

I: Ja. Dus als ik het zo goed samenvat dan zeg je eigenlijk dat het moeilijk is om een groot bereik te krijgen, doordat er verschillende visies zijn, misschien? Of dat doordat er verschillende omroepen op een zender misschien hun eigen visie willen laten horen.

R: Precies, ja. Dus dan krijg je eigenlijk, bijvoorbeeld, nou ja, wat jij net heel goed zei dat het activeren en het aanzetten tot nadenken, zeg maar, dat is wat Human vanuit Human heel belangrijk is, maar bij BNNVARA is het bijvoorbeeld weer iets heel anders, meer... Ik weet niet van BNNVARA, maar dat is meer gericht op jongeren, jongeren in de zin van, misschien wat platter, zeg maar.

I: Ja, ja. In ieder geval met een andere insteek.

R: Ja meer misschien frikandellengrappen, of zo weet ik veel. Dat is gewoon een andere insteek, zeg maar.

I: Misschien een ander ander niveau van diepgang ofzo?

R: Ja klopt.

I: Oké. En denk je dat de andere omroepen dat die net zoals jullie zo ver zijn met digitalisering of...?

R: Dat zou ik echt niet weten. Nee dat zou ik echt niet weten. Ik weet... Ik weet wel dat bijvoorbeeld als we het hebben over nog even over die bereiken en cijfers enzo en TikTok dat, 3 FM zelf heeft natuurlijk ook mensen in dienst die daar mee bezig zijn, dus als wij iets gaan plaatsen op TikTok of op Instagram dan overleggen we altijd wel met de mensen van 3 FM en te zeggen van oké wat denken jullie dat werkt? Zeg maar. Dus het is niet zo dat wij gewoon maar dingen over de schutting gooien en zeggen veel plezier ermee en dat zij gewoon alles posten en dat is wel in die zin in samenwerking.

I: Ja, in samenwerking dus, ja oké. Ja, ik heb hier de vraag in hoeveel in hoeverre hebben jullie het gevoel dat jullie erin slagen om mee te bewegen met de ontwikkelingen die nu zijn, die nu gaande zijn in het mediaveld. Ik hoor natuurlijk dat jullie onder andere gebruik maken van TikTok en andere sociale platforms maar kan me ook voorstellen dat er nog een heleboel andere ontwikkelingen gaande zijn in het mediaveld, waarbij jullie zoiets hebben van oh we weten niet zo goed hoe we dit moeten aanvliegen. Ervaar je dat ook zo of heb je juist zoiets van nou volgens mij gaat het eigenlijk allemaal best wel goed?

I: Nou... Om nog even terug te komen op digitalisering... Er is natuurlijk nu ook een... Er is natuurlijk Netflix en Prime en dat soort dingen en ik heb wel het gevoel alsof de NPO steeds meer daarmee wil concurreren. Eerst waren ze een beetje van, ja, wij doen daar niet aan mee. Maar nu heb ik wel het gevoel dat NPO Start, dat is, zeg maar, dan de landingspagina. Ja, wel steeds meer nadenkt over hoe kunnen wij als een soort Netflix de NPO zijn, zeg maar. Niet dat zij Netflix willen zijn maar dus dat dat gevoel krijg ik wel heel erg en ze gaan nu bijvoorbeeld ook experimenteren met Start only content. Dus is alleen online content dat zie je bij Arjen Lubach's programma.

I: Ja.

R: Dat doen... Dat doen wij nog niet, Human, voor zover ik weet. Maar dat zal wel dat... Dat is wel iets waar wat ik in ieder geval als, zeg maar, half tv half online maker, zeg maar, heel interessant vind, want dat zou betekenen dat er meer geld vrij kan komen voor projecten die alleen online zijn en nu wordt er eigenlijk geen... Je moet altijd een uitzender hebben, zeg maar, om op NPO start te komen, dus eigenlijk wordt er geen geld aan je geven vanuit de NPO zonder dat je... Als je geen NPO één twee of 3 daaraan hebt hangen.

I: Ja, dus dat is misschien een punt waarvan jij zegt, van nou daar zou ik wel meer ontwikkelingen in willen zien.

R: Ja dat is Natuurlijk ook een politiek ding, want ze moeten daarvoor, dat is heel apart, maar de NPO moet toestemming vragen, zeg maar, aan de regering om dat te doen, dus daar zijn ze volgens mij nu mee bezig. Maar ik zou dat wel... Ik vind dat wel een hele positieve ontwikkeling.

I: Ja, ja, precies.

R: Ja, je ziet zeg maar, omdat de NPO dus gebonden is aan bepaalde regelgeving, zie je dus dat alles veel langzamer gaat zeg maar.

I: Ja, ja, precies. Ja, dat is ook iets waar ik zo meteen nog wat verder op in wil gaan, want dat is ook wat, wat mij heel erg interesseert de regels van de NPO en hoe dat uiteindelijk tot uiting komt, maar nog even over dat van Zondag met Lubach, zo heb je bijvoorbeeld ook een BOOS op YouTube dat wordt niet uitgezonden op televisie of via een andere zender van YouTube en dat is wel een van de best bekeken programma's.

R: Ja, dat is inderdaad waar en wij hebben ook heel lang een YouTube kanaal gehaald met voor 3 FM zeg maar, vanuit Human. Dat was... Dus dat noem je een extra kanaal en wij gingen... Wij wilden het YouTube kanaal helemaal opbouwen, eigenlijk net zoals BOOS heeft gedaan, maar dat was denk ik 4 jaar geleden ofzo dat we daarmee 4, 5 jaar geleden en de regelgeving was toen gewoon dat YouTube eigenlijk niet gesteund werd vanuit de NPO dus je mocht eigenlijk niks doen. En nu is dat wel anders, nu mag het wel, volgens mij, maar eerst was er ook nog een regels van oké tot 10 minuten mag je dan op YouTube als omroep zijnde, ja dus, zeg maar. Je merkt wel dat het, dat het best wel sceptisch... Dat ze best wel sceptisch tegenover nieuwe ontwikkelingen staan op dat gebied. Alhoewel dat nu dat wel echt losgelaten is nu. Volgens mij maakt het nu helemaal geen reet meer uit of je wel of niet op YouTube zit.

I: Ja dat... Dat is gedeeltelijk ook zo, maar misschien ook gedeeltelijk niet. Ik heb me beziggehouden met het media concessiebeleid dus het concessiebeleidsplan van 2022-2026, dat heb ik geanalyseerd. Ben je toevallig bekend met dat beleid?

R: Nee, nee, nee. Je leest allemaal helemaal hele belangrijke dingen, denk ik...

I: Ja, ik lees eigenlijk, eigenlijk lees ik gewoon het beleidsplan voor, voor de NPO voor de komende 5 jaar en dat beleidsplan hebben ze geschreven om, ja, om goedkeuring te krijgen van de overheid dat ze nog blijven bestaan en om natuurlijk gesubsidieerd te blijven worden. Ik vind het dus interessant dat je als NPO-medewerker dat beleid eigenlijk nooit hebt gelezen, terwijl daar wel alle ambities en doelen in staan voor de komende 5 jaar, waardoor ze dus mogen bestaan. Ja ik wilde dus inderdaad vragen in hoeverre kunnen jullie je, kunnen jullie je aansluiten bij dat beleidsdocument, maar hebben jullie misschien zelf documenten bij bij Human die gaan over welke regels eigenlijk er gelden voor jullie?

R: Wat, wat bedoel je met regels?

I: Ja misschien, hoelang je item mag zijn, hoeveel je mag posten of bijvoorbeeld dat je dus alleen op een kanaal van 3 FM mag mag zitten en zelf niks...

R: Ja dus specifiek online dus niet televisie.

I: Ja eigenlijk beide of dat een beetje censuur op bepaalde dingen zit, of ja, dat kan echt in de breedste zin van het woord.

R: Nou censuur dat heb ik nog nooit gehad, behalve dat ik wel weet, dat was wel grappig dat was afgelopen week hadden we dus gedraaid en toen zei ik van Ik wil eigenlijk dat iemand

even aan het roken is en toen kwam er wel iets van, oh ja maar mag je roken op tv? Dat was even een vraag en toen heb ik gewoon toch maar even gefilmd, want je kan maar beter wel hebben dan niet hebben, dat vind ik altijd, ja maar ja heel even terug komen op je andere vragen.

I: Ja dus eigenlijk in hoeverre hebben jullie ook nog een beleid of regels aan jullie omroep?

R: Ja, we hebben natuurlijk zelf ook een beleidsplan, dus daar staat in zeg maar wat Human, welke thema's we willen agenderen en wat, wat de doelen zijn van Human binnen, zeg maar, de volgende concessieperiode. En vaak gaat het beleid van, even kijken, per jaar als ik het goed heb, of per twee jaar. En voor Human... Wij zijn dus vorig jaar, zeg maar, toegetreden tot het omroepbestel. We waren eerst aspirant. Dus nu is het beleidsplan ook best wel weer wat uitgebreider dan daarvoor. Ik heb het wel gelezen, ik moet je eerlijk zeggen dat ik het nu niet onthouden heb wat erin staat...

I: Maar als je ooit vragen hebt of ergens aan twijfelt, kun je daarin vinden?

R: Ja, maar dat gaat niet over de lengte van programma's en wel of niet roken en dat dat niet hoor. Dat beleidsplan is echt puur inhoudelijk. Het gaat niet over de regels van NPO. Ik weet wel bijvoorbeeld dat je geen merknamen in beeld mag brengen. Dat soort dingen. Dat is wel een soort van algemeen bekend, maar er is niet vanuit de NPO een soort regelboekje waaraan je je allemaal moet houden.

I: Nee, nee. Oké. Want ik geloof dat je net zei van... Eerst mochten jullie niks met YouTube doen, dus dat is dan wel een soort van regel... Misschien niet direct opgeschreven... Hebben jullie ook bijvoorbeeld bepaalde strategieën als jullie iets posten online of op een bepaald platform dat je eigenlijk een beetje een stappenplan hebt?

R: Ja, ja. Er is wel een bepaalde volgorde, bijvoorbeeld. Als ik even naar 3... Ik neem even 3 FM als voorbeeld, want dat is het makkelijkst, denk ik dan, dat gaat namelijk online door, en ik zit bij Human online dus daar, daar kan ik je niet zoveel van vertellen maar, bijvoorbeeld, als ik kijk naar de redactie voor, voor 3 FM, wat we doen, bijvoorbeeld, een dossier maken en een dossier... We hebben nu een dossier over... Dat is nu... Over de orgasmekloof en daarvoor... Daar in dat dossier zitten dus artikelen, daar zitten video's in, daar zitten bepaalde dingen, in gasten die op de radio komen, bijvoorbeeld, dus dat is een beetje een cross-over, dus er gebeuren dingen op de radio, maar ook online, dus daar is wel een strategie over. Oké waar beginnen we mee? Wat posten we als eerst? Wanneer posten we de video? Gaan we meteen all out, dat we zoveel mogelijk, op de eerste dag bijvoorbeeld, posten om het hele ding neer te zetten of juist niet? Of gaan we het geleidelijk doen? Ja, daar zijn wel strategieën over.

I: Ja, oké. Ja, goed. Goed om te horen. En zijn die dan ja, zijn er dan vooral ook strategieën gericht op inderdaad wat je net zegt het posten online dus eigenlijk wel door op de digitalisering? Of zijn dat voor alles? Maar jij zit natuurlijk alleen online...

R: Ik weet niet wat je vraag is.

I: Ja oké, dan ga ik toch even verder. Je werkt hier natuurlijk 5 jaar nu zei je, hè? Heb je dan het gevoel... Je bent ook echt begonnen met online redactie?

R: Ja.

I: Oké heb je het gevoel dat er veel verschuivingen zijn geweest, de laatste tijd, vanwege nieuwe ontwikkelingen in het, in het medialandschap, dat het dus, bijvoorbeeld, mensen zijn, bij wijze van, ontslagen die wat meer van radio en televisie wisten en dat er juist vooral jonge mensen zijn aangenomen die wat meer de online taken invullen of en heb je dat afgelopen jaren nog niet zo gezien?

R: Jawel. Dat is wel iets wat bij ons ook wel speelt, dat er veel jonge mensen zijn die op online geplaatst worden dat zie ik wel ja. Wat je zegt ja.

I: En kun je daar ook in vinden dat dat een slimme beslissing is geweest bijvoorbeeld?

R: Ik denk wel dat jonge mensen veel meer van online weten dan oudere mensen, dat moeten we even vooropstellen. Ik heb echt een hoop grappige opmerkingen langs horen komen, dus in die zin snap ik, snap ik het. Ik denk alleen wel dat er een goede doorstroom regeling moet komen voor als je niet meer online wil werken, maar gewoon aan een programma voor televisie.

I: Ja.

R: Maar er is nog steeds een heel duidelijke hiërarchie dat televisie en radio, zeg maar, televisie staat hier radio staat hier en online staat daar onder en, en dat is ook iets wat volgens mij moet verdwijnen, want het meeste gebeurt al online.

I: Vind je dat gek dat die hiërarchie zo is?

R: Ja, dat vind ik wel gek ja.

I: Ja en zeker 3 FM zit natuurlijk vooral ook voor jongeren en hoeveel jongeren luisteren nog, ja, echt naar radio of kijken nog echt televisie in plaats van dat ze online bezig zijn.

R: Ja, ja dat is gewoon een vraag die al 5 jaar heel actueel is.

I: En heb je enig idee hoe dat komt dat dat die hiërarchie nog steeds zo is en dat...

R: Dat is dus gewoon omdat oude mensen natuurlijk gewoon daar al heel lang zitten en denken van dit is gewoon heel belangrijk en die zelf online niet snappen.

I: Ja. Je zegt oude mensen die daar zitten. Op welke plekken zitten die dan bijvoorbeeld?

R: Nou... Ik kan niet zo heel veel over de NPO zeggen, verder, maar daar zijn gewoon mensen die daar al jaren zitten, zeg maar, en het is natuurlijk ook wel logisch op de bestuursfuncties die mensen hebben, dus dat geldt voor alle omroepen, en alle en de NPO samen dat dat niet mensen zijn van 20, zeg maar, en die de beslissing maken, dat snap ik ook wel weer. En er zijn ook wel echt mensen die het belang van online wel inzien.

I: Ja.

R: Dat is ook echt wel zo... Alleen ja, het beleid wordt er nog niet echt op aangepast. Nou ja steeds meer, maar langzaam.

I: Ja, steeds meer maar inderdaad dat, dat is misschien ook wel juist, omdat het publiek is dat het daardoor langs heel veel loketten moet voor het eenmaal is goedgekeurd wat je net ook al zei... Eerst mocht er geen YouTube en daarna wel en dat ze eigenlijk best wel sceptisch zijn met nieuwe, nieuwe ontwikkelingen.

R: Ja klopt.

I: Heb je daar misschien nog meer voorbeelden van? Of is dat gewoon iets wat zo naar boven komt?

R: Even denken hoor... Meer voorbeelden... Nou, ik weet wel dat bij ons als online redactie, als er dan een nieuw medium is dat, dat voor 3 FM dat ze wel ook met Twitch, volgens mij, heet dat, dat we daar, ben ik zelf niet op, maar dat ze daar dus dingen aan het proberen zijn. Dus in die zin... Maar dat komt dus ook door die jonge mensen die dan op die redactie positie zitten die zeggen van jongens, we moeten iets met Twitch, want dat is nu helemaal cool. Dat je denkt van oké, weet je wel, dan, dan ga je iets proberen, maar als ik, als ik denk denk over de wat oudere mensen die dan daar boven zitten denken van, ja... Die hebben daar geen weet van wat Twitch überhaupt is, zeg maar, en wat je en waarom dit belangrijk kan zijn, zeg maar. Sommige mensen wel trouwens, maar ja... Ik heb niet echt een duidelijk voorbeeld over iets wat eerst mocht en toen wel...

I: Nee, nee, nee. En, ja, dat van Twitch, wordt het dan uiteindelijk toegestaan of hebben ze dan zoiets van nou, nee... We weten niet zo goed wat...

R: Jawel. Zeker wel.

I: Dat is dus al heel iets toch?

R: Ja... Ja.

I: Dat jullie daarvoor openstaan.

R: Het wordt wel steeds coulanter ofzo in ieder geval het belang van dit soort platformen ook wel, ja, belangrijk is... Dus het begint een beetje door te dringen, ja. Ja.

I: Als degene die dus het beleid maken en die ook eerst bijvoorbeeld YouTube afkeuren en nu dan goedkeuren, het gebruik van YouTube, bestaat daar contact tussen deze beleidsmedewerkers van NPO en jullie organisatie? Heb je daar enig idee van?

R: Ja, er is wel contact over... Maar ik weet niet meer hoe dat toen gegaan is, eigenlijk. Ik kreeg het toen zelf te horen van mijn eindredacteur en dat kwam dan weer vanuit een hoger iets bij 3 FM, dus ik weet niet precies wie dat heeft gezegd.

I: Ja, oké. En heb je je ook ooit door bepaalde regels van de NPO belemmerd bij het ontwikkelen van nieuwe formats of is er ooit iets afgekeurd, omdat ze zeiden ja, nee, maar dit is niet de bedoeling?

R: Ik denk niet dat ze innovatie afkeuren, maar er zijn... Natuurlijk worden er allerlei dingen afgekeurd om allerlei verschillende redenen... Ik denk, ja... Ik weet dat zelf niet zo heel goed. Ik denk wel dat er bijvoorbeeld, als ik naar mezelf kijk, dan maak ik ook een programma over inclusiviteit in de filmwereld en dat is meer een praatprogramma, zeg maar, en dat vorig jaar is het heel goed gegaan en nu willen we een tweede seizoen doen en nu denk ik wel van oké de NPO, zit wel, is wel aan het hameren op dat het voor iedereen toegankelijk moet zijn en dat snap ik ook, want het is de NPO en het is gewoon voor iedereen, maar ja... Dat is wel een kernwaarde waar zij heel erg mee bezig zijn, zeg maar, waarop wij, die wij dan moeten uitleggen, zeg maar, zo van oké op deze manier doen we dat.

I: Ja. Je moet je gewoon verantwoorden, maar dat is denk ik ook logisch om dat je uiteindelijk geld van hun krijgt en dat is waarschijnlijk anders bij commerciële bedrijven.

R: Zeker. Ja.

I: Ja. Heb je ook enig idee, hè, als we het dan over die commerciële bedrijven hebben in hoeverre dat dat proces dan verschilt met jullie? Bijvoorbeeld het maken of het verzinnen van een format of het produceren van content, denk je dat het daadwerkelijk zo een scheidslijn in zit? Dat het misschien... Ja, ik hoorde net iets van die ontwikkelingen dat ze dus sceptisch zijn dus dat het daardoor wellicht langer duurt bij de NPO? Dat weet ik niet hoor...

R: Ja. Ik denk wel dat er bij commerciële omroepen veel minder schijven zijn waar dingen overheen moeten. Dat is wat ik denk, dat weet ik niet, maar waardoor het sneller zou kunnen gaan.

I: Dat is denk ik ook logisch. Als je door de NPO gesubsidieerd wordt, of ja, door de overheid dat je dan ook je moet verantwoorden.

R: Ja. Ja... Natuurlijk en, en wij moeten ons dan verantwoorden aan NPO maar zij moeten zich natuurlijk ook verantwoorden aan het bedrijf. Het is niet dat zij gewoon een soort van kunnen doen wat ze willen, zeg maar, het moet wel passen.

I: Ze hebben ook een visie.

R: Ja dat lijkt me wel.

I: Ja, heb je ook ooit geproduceerd? Of de redactie gedaan voor commerciële bedrijven?

R: Nee nooit.

I: Oké. Nou, ik heb denk ik alle vragen wel, wel gesteld die ik had. Heb je heb je zelf nog iets wat je wil vertellen over hoe dat zit bij Human. Ik ben eigenlijk best wel positief verrast eigenlijk.

R: Nee eigenlijk niet.

I: Heb je nog vragen aan mij?

R: Ja wanneer, wanneer ga je, wanneer moet je afstuderen?

I: ja aan het eind van het jaar ja dus ik heb nog even... Van dit schooljaar bedoel ik.

R: Ja, ja. Precies. Succes.

I: Nou heel erg bedankt en super bedankt voor je tijd. Je zei eerst van nou, ik weet niet of je kan helpen, maar, ja, dat heb je echt wel gedaan, dus heel erg bedankt daarvoor.

R: Ja natuurlijk. Fijn om te horen.

I: En hou nog een beetje rust vandaag dat je volgende week lekker kan knallen.

R: Komt goed.

I: Oké. Nou bedankt. Doei!

R: Doei.

Interview 3:

I: Wat fijn dat je me even te woord wil staan. Bedankt daarvoor.

R: Ja graag gedaan. Nou zoals ik al schreef, ik hoop dat ik kan helpen. Ik weet niet alles, maar...

I: Nee, ja alle beetje helpen. Daarvoor is het ook een onderzoek. Ik spreek meerdere mensen en alle visies vullen elkaar aan. Iedereen heeft een andere blik. Vind je het goed dat ik dit gesprek opneem?

R: Ja.

I: Oké, fijn. Dan kunnen we van start. Kun je beginnen met jezelf voorstellen, wie je bent en wat je doet?

R: Ja, mijn naam is ***. Ik ben sinds 1 maart genrecoördinator journalistiek, human Interest en documentaire online. Ja dat klinkt heel veel, maar dat betekent dat ik binnen alle programmering die gaat over journalistiek en documentaire en human interest daar ga ik over alle online platformen. Dan moet je gaan zien Nieuwsuur en journalistiek, dat is de hele website en wat ze op YouTube doen en op social. Dat is wat in mijn pakket zit, het is mijn portfolio. En mijn rol is dan het bepalen van de strategie, middels het jaarplan en vervolgens kunnen we omroepen, zo zijn wij ingericht, die kunnen dan intekenen met plannen. Dan toetsen we de strategie en als het goed bevonden is, dan hebben we overleg intern en dan kunnen we toekennen en dan kan de omroep programmering gaan maken en dan komt het op de betreffende plek terecht. Dus dan kan het zo zijn dat het, wat nu gebeurt, elke zaterdag is er een YouTube uitzending van Nieuwsuur. Die gaan heel veel over fake nieuws. En dat doen we al een jaar en dat gaat heel goed, dus dat zullen we komende jaren blijven doen. En we vinden het heel belangrijk dat dit soort journalistiek ook op die platformen terugkomt, dus dat daar ook het goede verhaal wordt verteld.

I: Oké.

R: Dan is Nieuwsuur één voorbeeld, maar er zijn talloze journalistieke programma's. Er zijn heel veel documentaires ook heel veel human interest programma's dus dat is wat ik doe en ik was tot 1 maart, en eigenlijk ben ik ook nog dit jaar, ook verantwoordelijk voor alle programmering online op NPO twee, dus dat is ook hoe jij in jouw mail naar mij toe bent gekomen. Dat doe ik nog dit jaar nog, en vanaf 2023 is dat verdeeld over andere mensen, maar dan geven ze aan de genres

I: Oké dus je rol verschuift een beetje om het zo maar te zeggen?

R: Ja, ja. Wij zijn net overgegaan op het zogenaamde integraal programmeren bij de NPO. Dat deden we vanuit online eigenlijk al heel lang, maar nu met kleine genreteams kijken we waar de verhalen het beste tot zijn recht komen. Dus nu pakken we alles bij elkaar, pakken we én social én online én VOD én lineair. Met die bril kijken wij waar past dit verhaal nou het beste? Hoe kun je welke doelgroep... Waar heb ik het beste bereik?

I: Ja.

R: Met het juiste verhaal op het juiste moment voor de juiste persoon op het juiste kanaal.

I: Ja, dat lijkt me wel het meest zinvol voor je bereik en ook dat de content die geproduceerd wordt bij de juiste mensen terechtkomt. Oké...

R: Ja, zeker, ja.

I: Goed. En je bent dus sinds dit jaar is er eigenlijk een soort nieuwe functie bijgekomen? Hoe lang heb je daar vooral gewerkt als voor de NPO, voor NPO twee voor de programmering online?

R: Sinds 2019 ben ik programmacoördinator in het zendermanagement van NPO twee dus als zendermanager, ja. Dat kun je een beetje vergelijken met hoofdredacteur, maar bij de NPO is dat niet zo of je hebt een hoofdredacteur en de NPO zeg maar als coördinerende orgaan zijn met de manager dus hetzelfde team en eindbaas en één iemand die zich met de lineaire programmering bezighoudt en iemand die zich met online bezighoudt. En dat laatste deed ik.

I: Ja.

R: En dat doe ik dus nog een jaar lang. Het is een soort overgangsjaar is dat... Maar we zijn nu begonnen met ja dat nogmaals dat integraal is echt wel een ding. Het klinkt heel logisch, maar dat zeg maar mediawettelijk hebt ingeregeld, daar gaat veel tijd en moeite en enzo en processen enzo voordat dat ook goed is ingericht, want je moet weten dat wij... En dat weet je waarschijnlijk neem ik aan als je tv wetenschap bestudeert, denk ik dat je ook beleidsmatig hoe wij als media zijn ingericht en hoe wij volgens de mediawet moeten handelen met de omroepen. Dat is ook een heel intekenproces natuurlijk. Zegt dat je wat of niet?

I: Niet helemaal direct in theorie, of ja, in de praktijk eigenlijk, maar ik weet wel dat er een heleboel aan vooraf gaat, in ieder geval bij de publieke omroepen. Ik weet niet de ins en outs precies, maar ik weet wel dat, ja, vooral bij de publieke omroepen wel het een en ander aan voorafgaat eer er, ja, beslissingen worden gemaakt.

R: Klopt, ja, en dat komt als je bij RTL of bij Talpa zit dan is... Ik heb ook commercieel gewerkt. Ik heb bij BNR en bij NPNG gewerkt. Radio was dat en krant. En dan is er één hoofdredacteur baas en als je dan met een idee komt, ja, dan kun je binnen 3 minuten een plan hebben en dan ga je daar weer mee door, want daar is een hoofdredacteur heel vaak zoals het heet key nl profit en loss verantwoordelijk, dus die is ook verantwoordelijk voor de inkomsten en de uitgaven. Ik denk dat die als die een idee omarmt, ja, daar zit een risico bij...

I: Ja.

R: Ja, als een idee niet werkt, dan is het weggegooid geld, maar in een commercieel bedrijf is dat meteen ook best wel heftig. Bij de publieke omroep werken wij met publiek geld, dus allemaal geld van de omroep dus iedereen die belasting betaalt, ja, die is eigenlijk een klein beetje aandeelhouder van de publieke omroep. Daar is het NPO voor aangewezen als coördinerend orgaan. Dus wij verdelen eigenlijk het geld, zo moet je het zien. Wat ik net ook al zei, wij zorgen voor de grote lijnen. Uiteraard in samenspraak met alle omroepen, maar dan ligt die grote lijn wel vastgelegd door de Raad van bestuur en dan is er een heel proces op gang en dan is er uiteraard via allerlei online systemen, waarbij ideeën worden ingediend en beoordeeld afgekaderd, toegekend en dan kunnen ze het ook echt gaan maken. Dus dat klinkt,

is omslachtiger maar, omdat veel geld gaat en met dus ook, omdat het publiek geld is heel gedegen moet dat gebeuren.

I: Ja precies.

R: Dus dat maakt dus iets... Nou niet binnen 5 minuten, dat klopt. Maar we hebben bijvoorbeeld op maandag de zogenaamde programmeertafel en dan wordt het... Dan komen alle ideeën bij elkaar dan wordt het ook afgehaald zodat we ook... Dus op zich, we hebben gewoon een goed weekproces en dan kan het nog best wel snel gaan.

I: Oké. Het is wel leuk dat je een achtergrond hebt zowel in, bij de commerciële bedrijven als bij de publieke omroepen. Zou je dan kunnen zeggen dat het bijvoorbeeld bij de publieke omroep soms wat stroever gaat, maar dat het wel, misschien, weloverwogen gaat? Of trek ik nu een verkeerde conclusie?

R: Nou, stroever wel, want je moet die processen doorlopen. Dat is nou eenmaal verplicht door de Mediawet dus dat heb je niet in vijf minuten gedaan.

I: Je hebt andere verantwoordelijkheden?

R: Nou, ja. Wij moeten het proces doorlopen. Dat is nou eenmaal hoe het loopt.

I: Ja.

R: Ja, dus dat betekent gewoon dat je van week tot week kijkt wat er komt. Wat er wel zo is, is dat budget dat beschikbaar is, daarmee leg je de lat ook wel weer hoog neer, dus ik durf wel te beweren dat de kwaliteit van de publieke omroep, zeg maar, in de programmering dat die altijd hoog is. Wat niet wil zeggen dat bij de commerciële geen kwaliteit wordt gemaakt. Zeker niet. Maar wat je wel merkt bij de commerciële kun je je, zeg maar, je geld één keer heel goed uitgeven dus vaak zijn er een paar topprogrammeringen, misschien wel de heros, als je via hero hub hygiene gaat kijken, hebben ze een aantal heros en die doen het heel goed. Daar zit dan ook goed veel geld in en er zit veel sponsorgeld achter, dan kun je ook even behoorlijk veel uitgeven en echt iets goeds maken. Denk aan Jinek, denk aan RTL Nieuws dat zijn dingen die echt ook gewoon heel veel geld kosten en de kwaliteit is daar iij wel hoog, maar wij hebben inmiddels 12 omroepen en al die omroepen, daarvan zeggen wij, daar moet de lat wel hoog zijn.

I: Ja.

R: Dat betekent ook met andere programmeringen op Start op alle andere kanalen, bijvoorbeeld ook de andere kanalen bijvoorbeeld ook de radiosites, dat moet allemaal echt aan bepaalde kwaliteitsstandaard voldoen.

I: Ja.

R: Ja, en dan heb je vaak meer mensen nodig om het goed te doen. Ja en ik ken commercieel ook en daar, ja, soms wordt er ook, weet je, dan heb je maar één camerateam en dan wordt het snel snel, ja, en dan zie je dat aan de kwaliteit. Dat is zo. Waarbij ik niks zeg over de waarde van het product.

I: Nee, nee, nee. En dat is ook een product afhankelijk, denk ik?

R: Ja, ja zeker.

I: Oké. Als we het hebben over innovatie, ik kan me voorstellen dat dat nou ja misschien 10 jaar geleden jullie nog niet echt bezig waren of in ieder geval vanuit de NPO nog niet echt bezig waren met, ja, online extensies naar internet, YouTube andere sociale platforms... Zie je, zie je daar bijvoorbeeld een soort verandering in?

R: Dat waren we wel. 10 jaar geleden waren we dat zeker wel aan het doen, maar op wat kleinere schaal, denk ik.

I: Ja.

R: Ik moet zeggen, ik werk sinds 2019 voor televisie, zeg maar, in de directie video. Ik zit in de directe en dan de directie bij video, televisie en VOD en NPO Start en Plus zit daarin. En je hebt directie audio, alle radiozenders, radio sites, en je hebt nog directie marketing en je hebt nog directie tech. Tech bouwt ook echt, zeg maar, NPO Start, dat soort zaken en websites. Maar vanuit de radio, maar ook deels jongerenplatforms vroeger en dan praat ik over 10, 15 jaar geleden. We hebben pas sinds 2017-18, hebben wij ook een echte afdeling innovatie.

I: Ja.

R: Daarvoor was het wat minder... Ik heb zelf wel een tijdlang het NPO Lab opgericht en dat was voordat ik mijn commerciële avontuur, eigenlijk begon en daarin proberen we wel best wel veel vernieuwing en jongere doelgroepen, omdat die op andere kanalen zitten, waar de technische dingen veel sneller gaan, dus daar best wel veel dingen opgezet en... Maar het is wel zo, inderdaad, sinds, nou ja, 2018, sinds de afdeling innovatie, gebeurt er wel veel meer.

I: Oké.

R: Dus is er ook een budget gealloceerd voor innovatie en kunnen de omroepen daar ook zeg maar aanspraak op doen en proberen we ook echt wel te versnellen om, om dingen ja in gang te krijgen. Vernieuwing door te voeren en dat gaat, ja, en wat heel belangrijk is, is dat wij zijn ook fading forward, want als je iets probeert en het werkt niet, is het geen mislukking, maar is het juist misschien wel weer een aanzet tot iets nieuws.

I: Ja.

R: Je kent misschien het verhaal van Google glasses. Die bril die ooit heel lang geleden bedacht is vanuit Google en dat iedereen die zou opdoen, nou voor consumenten is dat mislukt. Maar als chirurg gebruiken het bijvoorbeeld heel erg, want die kunnen namelijk via de Google Glasses oudere operaties oproepen en dan zie je hoe dat toen gedaan is en dan denken ze oh toch even dit stukje wegsnijden, want dat zie ik dan voor me, uit het archief, zeg maar, van andere andere chirurgen. Dus dat betekent dus het plan werd eerst bedacht voor consumenten en het bleek niet te werken, dan krijgen we alle toepassingen in de industrie van andere hele goede dingen. Nou hebben wij geen Google Glasses gemaakt en zijn wij ook geen chirurg, maar er zijn best wel voorbeelden te noemen, waarbij dingen in eerste instantie... Het mislukt leek en toch op een andere plek, ja, het doel wel behaald.

I: Ja. Ja, precies. Ja en dat is ook wel een positieve blik om daar zo, zo naar te kijken.

R: Ja wat zij enig moment hebben getracht te doen, is kijken, zeg maar, je hebt de exploratie versus de exploitatie. Exploratie is, is building the business, nieuwe dingen ontwikkelen, wat er allemaal kan. Als het ene zich bewezen heeft, het is gevalideerd en er zit wat in, dan gaat het naar uit de business. De vorm business, eigenlijk running the business en dan kijken we of we het kunnen opnemen. Dus dan is het eigenlijk gewoon... Dan komt er pure exploitatie in. Dus die twee wegen bewandelen we en ook daar zit ontwikkeling in en ik weet ook vanuit andere partijen in de markt dat mensen sommige bedrijven, organisaties daar veel verder in zijn, maar wij proberen daar wel echt een inhaalslag in te maken daarin vooruit te komen, dus ook dit proces wordt continu gefinetuned.

I: Ja. Nou hoor ik je tussen de lijntjes door inderdaad zeggen van, wij, bij andere platformen of de platformen die jongeren gebruiken gaan zijn de technologie, de technische ontwikkelingen die gaan wat sneller dan bij ons zou je daar iets wat meer over kunnen vertellen? Wat je daarmee bedoelt?

R: Ja... Misschien wel. Nou ja, kijk... Als je dan naar Google kijkt dan zitten daar zo ongelooflijk veel mensen en ze lopen zo ver voorop. En als je kijkt wat daarvoor nieuwe initiatieven gebeuren. De hele organisatie en het hele dna van google is eigenlijk gericht op de innovatie voort te brengen. Ja, het is zo'n groot bedrijf dat is vele malen groter. Daar kan je als publieke omroep in Nederland, in Europa, eigenlijk niet tegenop, goed.

I: Nee.

R: Dus dat betekent dat je eigenlijk misschien wel op afstand staat, tegelijkertijd maken wij al zeventig jaar televisie en al 100 jaar radio bij de publieke omroep, dus het maken van inhoud daar zijn radio en televisieproducties ik durf te beweren dat daar in Nederland, maar ook in Europa, als het om publieke omroepen gaat, dus de EU, daar voor publieke omroepen, maken wij gewoon hele goede kwaliteit. En dat zie je ook wel in allerlei pers. Er stond vorige week een artikel in de Volkskrant over en HBO MAX is nu ook in de markt gekomen. In Nederland had de Volkskrant heel mooi op een rijtje gezet wat voor VOD platform wij zijn en toen kwam ook echt NPO plus even langs. Nou dan wordt er ook wel gezegd, van weet je, ja de kwaliteit, gewoon goed.

I: Ja.

R: Wat we ook inkopen, wat we zelf maken en wat we ook van anderen aankopen. De kwaliteit daarvan is gewoon echt goed.

I: Dus de kwaliteit is hoog, maar op het gebied van technische ontwikkeling is het gewoon heel moeilijk om grote multinationals zoals Google bij te houden.

R: Ja.

I: Ja, dat lijkt me logisch.

R: En dat geldt eigenlijk, dat probleem is breed in de markt want developers, als je een developer bent, ja dan heb je het echt voor het uitkiezen, natuurlijk. Om goede ontwikkelaars

binnen te krijgen, aan te nemen. Dus, ja, daar heb je mee te maken want de markt is gewoon wat dat betreft heel krap. En dan ja... Daar heb je mee te dealen, ja, dat is zo.

I: Ja, goed. En heb je dan het gevoel dat het gat tussen een bepaalde sociale grote sociale platforms en ja bijvoorbeeld de publieke omroep dat dat steeds groter wordt of, want ik hoorde je net wel zeggen van, sinds jullie dat innovatie, dat innovatie team hebben die sector, zeg maar, binnen jullie bedrijf dat het wel wat sneller gaat met vernieuwingen. Hoe denk je daarover?

R: En wat voor social platform bedoel je dan?

I: De grootste bedrijven dat zijn Natuurlijk Google Amazon Facebook en nog twee. Ik kom er nu even zo snel niet op, maar uiteindelijk zijn bijna alle grootste sociale platforms wel van één van hen.

R: Er is wel heel lastig tegenop te boksen, dus daar moeten gewoon goed gaan kijken... Er is ook ooit gezegd, en dat begrijp ik helemaal niet, in het beleid maar, NPO, wij hoeven dat niet zelf te gaan bouwen, maar we moeten wel kijken hoe we daarmee omgaan, dus als er nieuwe kanalen ontstaan waar bepaalde groepen jongeren bijvoorbeeld naar toe gaan, moeten wij gaan kijken... *valt weg* Oké even kijken wat jouw vraag was, volgens mij heb jij mijn laatste antwoord niet gehoord over hoe wij met zulke nieuwe kanalen omgaan.

I: Ja, daar was ik inderdaad wel een beetje naar op zoek. Hoe jullie het zien dat vroeg ik me een beetje af. Zien jullie het dan als een soort bedreiging zo'n Netflix en bijvoorbeeld Videoland of sociale media of heb je zoiets van, oké, we gaan daarmee samenwerken. Hoe verhoudt zich dat?

R: Nou, Netflix is natuurlijk concurrent.

I: Ja.

R: Net als Amazon, net als HBO Max dat zijn ook allemaal concurrenten van elkaar, maar in die zin nemen wij wel weer een unieke positie in, omdat wij wel weer een lokaal product hebben van heel hoge kwaliteit, dus... Als het gaat om videoproducties dan hebben we toch wel een unieke positie. Videoland is ook een Nederlands product, daarin wordt samengewerkt namelijk via... Zo stom... Ik ben het even vergeten.

I: Geeft niks.

R: Ik zoek het heel even op hoor. NL Ziet, dat wilde ik zeggen. Dat is al een samenwerking. Dus NL Ziet is al een samenwerking. Het is een platform waarin alle Middellandse aanbieders bij elkaar verzameld zijn. Als je daar een abonnement op hebt dan vind je ook alles. En tegelijkertijd bouwen wij heel erg hard door aan ons eigen product. Dus dan heb je Start, NPO Plus, dat zijn de producten die de producten van de NPO en als het gaat om social media daar kijken we heel goed naar. Dat doen we al heel lang. We maken bijvoorbeeld ook best veel producties voor op YouTube en dan uiteraard met name gericht op de jongere doelgroepen wat ik net al zei ook Nieuwsuur dat dat kennen wij wel toe om daar wekelijks videocontent voor te maken en dat gaat dan vooral om daar zichtbaar te zijn, want als je kijkt naar het lineaire kijkgedrag dan neemt dat het afgelopen jaren af. Dat is zo. Er zijn allemaal

onderzoeken naar geweest. Tegelijkertijd bereiken we nog heel veel mensen echt met de lineaire televisie.

I: Ja.

R: Je ziet natuurlijk dat VOD echt enorm gegroeid is, maar je ziet dat de sociale media en die zijn enorm en sociale media onderling hebben het nog veel zwaarder dan wij als, als publieke omroep, denk ik, maar dan probeer je online ook zo goed mogelijk aanwezig te zijn en onze strategie is eigenlijk te vertalen in buiten trek krijgen. Als wij nieuwe, nieuwe kanalen zien ontstaan, nu maken we bijvoorbeeld ook content voor TikTok, echt voor de, voor de jongeren. Zorgen dat we daar zo goed mogelijk er toch zichtbaar te zijn met de gedachte om toch ergens het liefst direct, maar het is eerder indirect conversie te creëren naar onze eigen platformen en in die zin doen wij natuurlijk niet anders dan een Netflix. Netflix heeft een behoorlijk groot team social media managers. Emea, in ieder geval, heb ik het gezien. Dus Europa middel-East en Asia en wat die doen, is zo goed mogelijk contact maken tot sport creëren om nieuwe series onder de aandacht te brengen en ook, ook de verbinding aan te gaan met het publiek. Nou dat doen wij niet anders, dat doen wij precies zo en ik denk ook wel dat wij met alle kanalen bij elkaar, ook alle omroepen die we hebben, het heel goed doen op sociale media. Dus alleen al die cijfers zijn los, dus iedereen heeft zijn eigen metrics. Het is heel moeilijk bij elkaar, maar we zijn echt al jaren bezig om daar een soort van uniform cijfer te krijgen. En nu zie ik je vast staan.

I: Ik versta je nog wel.

R: Oh en nu ben ik weg.

R: Ben ik er weer?

I: Ja, we waren bij dat je dus online, eigenlijk sociale media, ook wel vaak gebruikt als een soort marketing tool en ook om bijvoorbeeld te linken aan content die bestaat vanuit jullie. En dan ja door te verwijzen ofzo.

R: Exact dat, ja. En dat is wat de markt doet. Iedereen probeert het op een goede manier te doen. Wij proberen ons uiterste best, om een verbindende factor te kunnen zijn binnen bepaalde groepen, dus kijk, elke omroep, nee, bijna alle omroepen minus twee minus, de NOS en de NTR, dat zijn leden omroepen, dus van vroeger uit hebben die, doen die aan ledenwerving en ja dat gaat bij fasen de animo en dat heeft ook te maken met de ontzuiling de animo om lid te worden van een bepaalde zuil is natuurlijk minder geworden ook, ook ja dat is inherent aan wat de markt de afgelopen 10-20 jaar allemaal aan het doen is, met ontkerkelijking. Tegelijkertijd zie je wel dat mensen ergens bij willen horen. Zeker in tijden van crisis. Wij proberen als publieke omroepen, als broadcasters zo goed mogelijk voor de breedte programmering te maken, maar wij proberen ook rondom bepaalde genres. Ik heb bijvoorbeeld zelf hard gewerkt aan het bouwen van de grootste documentaire community van Nederland rondom 2Doc. Nou proberen daar een aantal totch points erop te richten. In dit geval is dat zeg maar een uitgekiend social media strategie, maar ook een nieuwsbrief die een goede, zo goed mogelijk alle nieuwe documentaires voor de komende periode op een rij zet. Daar komt duidelijkheid mee, zodat de documentaire liefhebber denkt ah, oké dat kan ik nu dus kijken op Start of Plus of ik kan op dit moment kijken naar NPO één, twee of drie of Zapp en zo proberen we dat zo goed mogelijk te doen. Dus dat zijn, ja, eigenlijk community

building is een heel belangrijk onderdeel geworden van wat wij nu aan het aan het doen zijn. Dat is ook wel echt publieke omroep waardig, omdat het komt ook uit die uit die leden basis die we ooit hadden en dat krijgt nu gewoon een nieuwe vorm in een nieuw tijdsbestek.

I: Ja. Dus eigenlijk ben je strategisch bezig met de content ook onder de aandacht brengen op een bepaalde manier die hoort bij deze tijd ofzo?

R: Ja, klopt. Ja. Elke, wat je net zei dat soms media als marketing wordt ingezet, ja, dat is zo. Tegelijkertijd een promotie maken voor een bepaalde serie die wordt gelanceerd, dat kan op verschillende manieren, maar we weten wel inmiddels, dat weten we inmiddels al best wel lang, dat als je alleen maar een promotie zou zetten op YouTube, dat dan niet goed werkt. Je moet er wel een verhaal... Je moet de storytelling wel gewoon goed hebben dus dat is waarbij, maar dat is natuurlijk niet anders bij andere mensen in de markt, zo goed mogelijk onze content op proberen te zetten.

I: Oké.

R: Dus dat betekent dat een aankondiging, om maar even heel concreet te maken, aankondiging van 'volgende week komt een nieuwe serie' werkt minder goed dan wanneer je uit die serie een heel goed moment haalt wat je gewoon plaatst...

I: Wat triggert?

R: Ja, en dat je dan eigenlijk denkt van, oké, die wil ik zien en dat je die dan op je lijstje zet of denkt, oké, ik ga vanavond op Plus of op Start dit bingen. Ja dus, dus, wij, wij... Je moet eigenlijk heel goed kijken naar wat het speciale kanaal voorschrijft aan de beste manier. Dan weten wij ook heel goed dat al die kanalen zoals Facebook, Insta et cetera proberen zo goed mogelijk en zo lang mogelijk mensen vast te houden en dat willen wij ook. Dat is eigenlijk het hele spel wat we met zijn allen aan het spelen zijn.

I: Ja, je bent gewoon aan het concurreren voor de aandacht van mensen.

R: Ja dat is ook zo. De aandacht... Ik bedoel 20 jaar geleden, nou, ik heb meegemaakt dat er geen sociale media waren en dan ik heb destijds met 3FM social radio opgericht, want Twitter was opeens, 2007 of 2008 begon dat, en ik werkte toen voor het Glazen Huis bij 3FM en toen heb ik tegen Giel Beelen gezegd van ik wil graag dat jij gaat twitteren van het Glazen Huis en dat was in het begin nog best wel 'ja maar' al diverse kanalen en dan komt er weer eentje bij, dus dat was nog best wel een ding. Maar het is nu toch gelukt en nou ja een aantal jaren was hij, ja, de radio dj met de grootste following op Twitter.

I: Oh.

R: Dat betekent ook dat wij toen, ja had hij 800.000 volgers, en dat betekent ook dat je, als je toen een, een... Als hij iets ging retweeten had dat soms meer effect dan een aantal dagen promo op de radio maken. Dus, ja. Toen is bij ons het kwartje ontstaan, van oké wacht even, zo goed mogelijk mee omgaan. Nou inmiddels heb je ook allerlei netwerken ook op, op de sociale kanalen en is er direct contact tussen de betreffende influencer of de maker en het publiek. Ja daar kijken we uiteraard naar en dat daar hebben wij ook voorbeelden van Bijvoorbeeld Danny Gosen die maakte *Danny's Wereld* en dat doet hij zowel op NPO 2 als op YouTube, maar hij heeft ook een ook een groeiende fanbase en bereik daar met zijn achterban

weer andere groepen dan wij van oudsher bij de publieke omroep bereiken. Dus daarom heb ik ook gezegd van ga nou vooral op die kanalen jouw verhaal vertellen en wat hij heel goed doet, bijvoorbeeld, is gewoon bij elke keer als een nieuw item is, dan bouwt hij daar naartoe op en dan gooit hij het op zijn eigen Twitter, op zijn LinkedIn, op zijn Insta en daarmee wordt alle aandacht gecreëerd, ja, voor NPO Start en zo proberen we dat ook voor YouTube en zo proberen we een beetje aan elkaar te knopen en dat lukt heel goed dus... Dat is... Daarmee... Ja, hij maakt ook hele goede interessante verhalen en daar bereik je dan ook echt diverse groepen mee via allerlei kanalen.

I: Ja, klinkt wel als een duidelijke strategie in een, ja toch wel, in een medialandschap dat constant veranderd, dien je wel mee te veranderen, ja, wil je blijven bestaan, in die zin. Natuurlijk. Zijn er dan, zijn er dan ook punten waarop je denkt van nou eigenlijk zouden we hier toch nog wel veel op kunnen verbeteren of hier lopen we toch wel echt op achter of bepaalde dingen? Misschien ook wel juist omdat je aan bepaalde regelgeving zit, of ja, omdat het dus publiek is, heb je daar bepaalde voorbeelden van?

R: Nou, kijk... Wat je wil... Het gaat om verbinden, mensen verbinden en dat kan abstract, hè. Als je met zijn allen naar *wie is de Mol* kijkt dan wordt jong en oud met elkaar verbonden. Als ik mijn zoontje van 11 ophaal van voetbaltraining en dan fietsen we met 8 jongens terug dan heeft iedereen het erover hey op wie zit jij of wie zit jij. Wie is de mol? Dus dat is een heel verbindende factor. Als je concreet wil verbinden en je wil... En dat is de brug die wij proberen te slaan... en dat je wil natuurlijk ook nog personaliseren, dus heel persoonlijk aanbod aanbieden aan, aan, aan publiek, ja, dan moet je wat meer van mensen weten, dat betekent ook dat je een profiel moet hebben of mensen, een ID moet hebben van mensen. Nou dat hebben we, maar dat wat laat op gang gekomen is bij de NPO, daar is de markt verder in dus wij moeten daar... We hebben een behoorlijke inhaalslag te maken. Die maken we ook. Tegelijkertijd wat wij, en dat is ook heel belangrijk, wat echt wel de publieke omroep is, wij willen mensen niet per se uit hun bubbel halen, maar hun bubbel vergroten door ook ander aanbod aan te bieden, maar niet per se via commerciële algoritmes.

I: Ja.

R: Dus wij zijn bezig bij ons intern, samen met innovatie en met tech en met video en met radio om mensen te laten omboarden en dan op basis van hun klikgedrag ook verrassende nieuwe content aan te bieden en dat doet bijvoorbeeld YouTube anders, want die ziet, oké jij vindt het leuk dus dan krijg je meer van dit. En wij proberen juist een andere blik te bieden op de wereld. Dat is, vind ik echt publieke omroep, ja, waardig en dat moeten we ook doen en daar zijn we nu echt slagen in aan het maken.

I: Ja.

R: En dat is het verschil, vind ik, met de markt en tegelijkertijd als je mensen wil overhalen om je ergens voor aan te melden dan helpt heel vaak een bepaalde actie of incentive en omdat ik ook commercieel gewerkt heb, kijk... Ik weet dat als je grote, grote prijzen weergeeft ja dan willen mensen heel graag ergens voor aanmelden en dat kunnen wij niet, dus dat is best lastig.

I: Je bedoelt dat er iets tegenover staat?

R: Ja, wij moeten het echt doen op basis van de inhoud en de content en daarmee overtuigen.

I: Ja, ik vind het grappig wat je zegt Ik heb best wel veel literatuur gelezen natuurlijk, over de NPO. Het gaat over een masterscriptie en dat is best wel een grote onderzoek en ik heb heel veel gelezen over dat juist fragmentarisering plaatsvindt: doordat er gebruik wordt gemaakt van slimme algoritmes, blijven vooral veel jongeren in hun eigen filterbubbel hangen waardoor ze mij één bepaald soort media consumeren. Dat is een beetje hetzelfde als in de politiek natuurlijk als jij Wybren van Haga volgt en je wat FVD kanalen dan is de kans klein dat je ook nog iets van GroenLinks tegenkomt, terwijl de NPO wel als één van de kernwaarden natuurlijk pluriformiteit en universaliteit, verbinden, maar ook een divers wereldbeeld, ja, weergeven heeft, dus dat is best wel een moeilijke scheidslijn, want je wil mensen houden door iets aan te bieden waarvan de kans groot is dat ze het leuk vinden en dat ze daarin blijven hangen. Maar tegelijkertijd heb je ook de taak om een divers beeld te schetsen. Ja...

R: Ja, klopt.

I: Dus dat is wel grappig, dat je dat zo zegt, want dat blijkt dan dus inderdaad wel zo terug te komen.

R: Ja, nee klopt. En dat is een hele belangrijk voor de publieke omroep en we zijn inderdaad ook heel pluriform met twee nieuwe toetreders Omroep Zwart en Oog voor Nederland denken we dat we het hele spectrum in Nederland wel beslaan, dus van links tot rechts alles wat er tussenin zit, hebben wij nu aan boord als, als makers. Nou, dat zie je op tv terug, dat zie je in podcast terug, dat zie je online terug en wat nu de mooie slag zou zijn, nogmaals, we zijn ermee bezig, daar maken we kleine vorderingen in, inderdaad, als mensen op een bepaald onderwerp binnen komen dan wil je wel gerelateerde content laten zien, maar je wil ook een verrassing bieden en zo kun je het venster op de wereld, blik op de wereld... En dat is eigenlijk wel grappig, NPO 2 is dat eigenlijk al die jaren geweest, een venster op de wereld, hè, dat is ook het motto van NPO 2, de verdieping en dat denk ik dat de publiek omroep dat eigenlijk wel is. Dan kun je echt een goed venster op de wereld bieden.

I: Oké. Ik heb hier nog een vraag staan, daar hebben we het nog niet over gehad. Dat is ook een beetje een andere kant op hoor, maar hebben jullie ook organisatorische beslissingen gemaakt doordat dus, zoals we waar we het net over hadden, dat sociale platforms en grote multinationals een steeds grotere rol beginnen te spelen vooral voor jongeren, hebben jullie dan organisatorische beslissingen gemaakt om bijvoorbeeld wat jongere mensen aan te nemen die daar ook meer affiniteit mee hebben of zijn jullie bezig met omscholing binnen NPO 2?

R: Ja, binnen NPO 2 niet echt, want als je kijkt naar de televisiekijker NPO 2 is die redelijk oud. Als je kijkt naar de online platformen van NPO 2 dan is dat een stuk jonger, dat kunnen we meten. Dat zijn gewoon de websites bij de publieke omroep. We hebben bijvoorbeeld ook *de slimste mens* dus de app. Nou, daar speelt jong en oud in mee. Maar als je kijkt naar NPO 3 wat natuurlijk allemaal veel meer van jongeren is en ook op de radiosites dan zitten daar achter de schermen ook allemaal jonge teams van jonge mensen dus bij NPO 3 zitten allemaal begin twintigers die heel goed weten wat de beeldtaal, de taal van de sociale kanalen is waar ze op zitten. Nee, daar wordt uiteraard heel goed naar gekeken...

I: Ja...

R: En het geldt ook voor Start. Dat zijn, dat zijn ook in de curatie op Start, zeg maar, dat zijn een vrij jong team die echt wel kijkt ook op basis van de data, oké, welke doelgroep willen we nou heel graag bereiken? Van 20 tot 49 is voor ons een heel belangrijke doelgroep, nou, wat, wat, wat voor programmering kun je daarvoor zo goed mogelijk cureren en, ja, 3 FM FunX zijn allemaal heel jong dus daar gebeurt wel veel, wat dat betreft. Nee daar wordt wel echt heel goed op gelet, maar er zijn ook al heel veel collega's die al jarenlang lineair werken dus dat programma schema's maken en daarvoor inkopen, ja. Ik bedoel, er zijn nog steeds heel veel oudere, ik bedoel wij zitten natuurlijk ook in een vergrijsde wereld. Dat is ontzettend veel mensen van boven de 60 die nog heel ouderwets tv kijken, zeg maar, ja, ook daar zie je ook allemaal verandering in ontstaan. Dus, wij zitten ergens wel in een overgang, we hebben ook gezegd, hè, lineaire is nog lang niet dood, echt niet, maar we moeten wel kijken waar de onderkant vandaan komt. Dus dat zijn de jongere doelgroepen. Waar zitten die dan? En daarom, zeg maar, zijn wij op al die kanalen ook actief.

I: Online ja.

R: Ja online, en social dat zijn echte plekken.

I: Ja.

R: Het is wel grappig dat we ook steeds meer podcasts zijn gaan maken, toen ik vroeger voor 3 FM werkte, nou, ik geloof dat ik in 2004 mijn eerste podcast maakte, gewoon als, als geintje dat ik het kon. Dat deed ik niet vanuit werk, maar gewoon, ik was een beetje aan het managen, en dat ja daar probeerden we wat. Podcast deed eigenlijk jarenlang helemaal niks in Nederland. In Amerika wel. Ik had er toen ook een theorie over. In Amerika als je online wilde streamen via de telefoon moest je toch echt gewoon per minuut zo'n beetje betalen, dus je moet, jouw bundel ging er heel snel aan. Als je dan zeg maar lange ritten maakte in de metro of in bussen, want Amerika is natuurlijk een veel groter land dan Nederland dus je zit ook langer in het openbaar vervoer. Als je dan vervolgens audio materiaal op je telefoon download of podcasts, ja dan heb jij vermaak of informatie tijdens je, je reis. We weten natuurlijk allemaal nu, want ik neem aan dat jij zelf ook best wel veel podcast luistert.

I: Zeker.

R: Althans, dat is mijn aanname.

I: Ja hoor.

R: En je luistert denk ik weinig radio.

I: Klopt.

R: Ja, en dat zie je helemaal ontstaan, dus podcast is voor jonge mensen echt een hele belangrijke kanaal geworden.

I: Ja.

R: Wij zijn al bij de NPO daar een aantal jaren mee bezig. Ik ben in 2017 ben ik bij BNR Nieuwsradio gaan werken en dat was toen daar ook mijn taak om podcasts verder in de markt zetten. BNR was denk ik wel... Oh ja, ook wel met de NPO en wat andere partijen, één van

de partijen die echt wel hard werk maakte van podcasts. Ik heb zelf de Dutch podcast Awards opgezet ook op een podium te bieden voor de makers en dan... Er werd toen veel gemaakt maar er werd niet echt veel mee verdient, maar inmiddels is het ook wel beter.

I: Ja.

R: Maar je ziet dus dat het een kanaal is, wat we bij de publieke omroep volledig hebben omarmd. Er zit ook een podcast coördinator, of eigenlijk twee wel bij de NPO, die dat allemaal zo goed mogelijk proberen neer te zetten. En in de mix die bijvoorbeeld ik dan voor NPO 2 doe, ik kijk ook heel goed, oké, welk verhaal wordt er nou op lineaire televisie verteld? Wat daarvan is interessant voor online en moet daar een website bij? Ja of nee of kun je eigenlijk hier een beter een podcast bij gaan maken? Tegenlicht is zo'n programma dat heeft denk ik 20 uitzendingen per jaar, even uit mijn hoofd maar eens even hoor, we hebben er een *always on* platform bij op, op, op de website. Dus een Tegenlicht.vpro.nl. Hij heeft ook een tweewekelijkse podcast en die podcast gaat heel erg goed. Dat betekent dat daar echt een doelgroep zit die het kanaal podcast heeft omarmd en daar dan de informatie tot zich wil nemen. Zo proberen we met een 360 bril in die kanaalmix het juiste doen op het juiste kanaal met, met dat zinnetje van het begin.

I: Ja precies, dan kom je eigenlijk weer terug bij het begin.

R: Ja.

I: Leuk, oké. Ja, klinkt wel echt alsof je het in ieder geval goed onder controle hebben en dat jullie goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen die zich nu voordoen en daar proberen, ja, op in te spelen, want dat is natuurlijk wel nodig. Het medialandschap is zo veranderlijk.

I: Ja, en wat, wat toch wel echt een verschil is, want volgens mij hebben commerciële omroepen daar net wat minder last van. Wij werken volgens aanbod kanalen, dus ocw als wij op een nieuw kanaal iets willen doen dan moet de ocw, het ministerie moet dat toekennen. Dat betekent dat wij een aanvraag moeten doen, maar dat duurt best wel lang. Soms duurt een aanvraag wel 1,5 tot 2 jaar en dan moet het nog in behandeling worden genomen, allemaal goeie stukken, moet de Raad van cultuur, en de markttoets worden gedaan. En als dan wordt gezegd, oké, het mag dan, dan, dan kunnen we gaan maken. En de kennis is bijvoorbeeld zo'n platform, daar heb ik ook deels mee te maken gehad... Wij willen graag kennis en educatie op een makkelijke manier aanbieden dat wordt ook best wel veel gemaakt. Vind ik ook en is ook in beleid, zeg maar, best een belangrijk genre en thema voor de publieke omroep. We hebben natuurlijk ook al jarenlang schooltv voor de basisschool en de middelbare school, maar ook voor de, voor de volwassenen zowel praktisch geschoolden alsook, nou ja, al die andere typen die we hebben. Leefstijlgroepen, zoals dat heet. Dan moet je het zien als de bezorgde burgers, ik geloof niet dat ik die term goed zeg, de grootste die, die jonge grote stadsbewoners, nou, we hebben allemaal dat soort mensen benoemd en daar kijken we ook van, oké, wie ziet nou waar? En wie doet nou wat? Maar we hebben wel gezien ook dat er een behoefte bestaat om goede educatie tot je te nemen en daar is uiteindelijk besloten om een platform op te richten. Dat heet dan NPO kennis. NPO.nl/kennis of NPO.kennis.nl daar zitten we echt in... Misschien als je het nog niet kent, raad ik je aan om daar ook even naar te kijken, want op een echte storytelling manier wordt daar wordt daar het verhaal verteld, heel behapbaar, voor ook jonge doelgroepen en dat doen ze op Instagram heel goed en daar hoort ook een nieuwsbrief bij en zo proberen we het goed te doen. Maar die hele aanvraag heeft al met al wel anderhalf tot twee jaar geduurd.

I: Ja. Ja.

R: En dat mogen wij doen. Dus dat is, dat is de verdragingsfactor. We moeten alles aanvragen.

I: Waardoor het misschien een beetje stroperig verloopt?

R: Nou, ja. Dat klopt. Weet je, je kan ook een website bouwen morgen. Ja, weet je. Dat kan.

I: Maar dan moet je wel onafhankelijk zijn?

R: Ja binnen kaders kan het wel. We kunnen wel morgen een website bouwen voor een bepaald programma, weet je, dat kan. We zijn, die zijn ook helemaal niet per se heel traag, maar met het nieuwe kanaal, dat is wel wat er gebeurt, dan moeten wij dat wel echt aanvragen. En dat geldt ook bijvoorbeeld voor nou ja een kanaal als tik tok. Dat is dan wel een commerciële partij. Spotify hebben we ook naar gekeken, want wat doen we daar nou... Als we daar contact op zitten, daar zitten wij met de Mediawet. Het is dan winst door derden, zoals dat heet. Daar hebben we heel goed naar gekeken en dat is ook erg belangrijk, want we moeten daar geen fouten in maken. Nogmaals, het gaat om publiek geld, maar ik ken het ook vanuit, vanuit de commerciële wereld. Dan kun je zeggen, nou ja, morgen gaan wij... Ah ja, er komt een nieuw kanaal op, weet ik veel, nog eens wat, naast TikTok, Insta, wat heb je nog meer, nou ja, al die kanalen... WhichChat, weet ik het, misschien zeg je wel, ja, dat zien we nu zo groot worden, daar kan je bij de commerciële partijen gewoon ermee beginnen zonder, zonder aanvragen te doen, gewoon zitten. Dus wij mogen promotioneel overal op in principe, maar dan, dan maak je promo en zit je daar promoties neer, maar nogmaals, een promotie werkt niet altijd even goed voor de doelgroep, dus soms moet je daar echt wel diepere content voor maken om überhaupt zichtbaar te worden in die timelines. Nou, en als dat gebeurt dan moeten we daar wel een aanvraag voor doen.

I: Ja, precies. Ja, het is een duidelijk verhaal. Ik wilde eigenlijk inderdaad eindigen met de vraag in hoeverre dat, dat verschil dan tussen tussen de NPO en commerciële bedrijf op het gebied van innovatieprocessen, maar je legt inderdaad al uit jezelf uit van, hè, we moeten nog langs een aantal loketten eer wij daadwerkelijk de toestemming hebben om publiek geld op een bepaalde manier te besteden en ook de waarde van onafhankelijk van commerciële doeleinden moeten we goed in de gaten houden wanneer we gebruik maken van een commerciële derde. Ja, dat is wel... Ik vind het wel leuk dat het dan toch wel zonder dat ik eigenlijk de vragen heb gesteld al ter sprake komt...

R: Wij zijn ook bezig, want dat heeft hij eigenlijk heel erg te maken met, dat is iets breder, public spaces, heb je daar van gehoord?

I: Ja, zeker. In de opleiding hebben wij het gehad over de theorie van Habermas die vroeger in de Markthal een public space zag waarbij mensen samenkwamen om te praten over de roddels in het dorp en dat gebeurt nu natuurlijk heel veel online en zo creëert Twitter een online space maar ook Instagram en elk kanaal op een social platform kan dat weer, weer een nieuwe publieke ruimte faciliteren, waarbij mensen in gesprek kunnen gaan.

R: Ja, nou is het zo. Dat is vanuit de VPRO geïnitieerd een aantal jaren geleden, dat heet public spaces.net.

I: Oké.

R: Dat is eigenlijk precies bedoeld om uit te zoeken, na te gaan, initiatief te bedenken om te zien hoe wij toch weer opnieuw, eigenlijk heel plat gezegd, publieke instellingen, of het nou de publieke omroep is of musea, we kunnen eigenlijk niet zonder die sociale kanalen, want iedereen zit erop. Je moet daar gewoon zorgen dat je ook zichtbaar bent.

I: Ja.

R: Tegelijkertijd hebben we een haat-liefdeverhouding met ze, want ja, het is hartstikke commercieel en algoritme technisch gaat er weleens het een en ander niet goed. Toen we vroeger ooit met Facebook begonnen, ja, en je had 100.000 volgers, dan kon je ook met, met een bericht kon je dan, nou ja, zeg 80% daarvan bereiken. Toen hebben ze teruggeschroefd en toen kon je nog maar 3% bereiken en als je betaalde dan kreeg je meer. Dus het werd gewoon een nieuw kanaal met een, met een, met een betaalrelatie. Public spaces is, is, werkt ook samen met een aantal partijen dus Radboud universiteit dus Bart Jacobs, Professor Bart Jacobs, de Koninklijke Bibliotheek Nederlands, De Waagh zit daarin, de publieke omroepen of in ieder geval een aantal, Beeld en Geluid zit daarbij, nou, en ik denk dan nogal wat, maar ook op public space.net zie je alle, alle, alle deelnemers en wij proberen daarmee een aantal, ja, dingen goed van de grond te krijgen. Ook begin stapjes hoor. Maar wel bijvoorbeeld Bart Jacobs heeft subsidie gekregen om te kijken of er voor de maatschappelijke sector een eigen, ja zeg maar, een soort Facebook kan worden ontwikkeld. En dan snapt iedereen je kan geen Facebook na maken, want er zitten gewoon echt hoeveel developers zitten erop, die lopen mijlenver voor maar.

I: Ja.

R: Je kunt wel kijken, wat je wel kan doen, om te zorgen dat je toch die verbinding binnen binnen, binnen niches in Nederland zo goed mogelijk aangaat dus en dan ben je algoritme vrij, daar zitten verder geen rare dingen in, privacy technisch wordt alles helemaal goed geregeld, dat zijn de initiatieven daar.

I: Ja.

R: En ik vind het ook wel leuk om te doen, want binnen dat public spaces zit ik, vanuit de journalistiek NPO 2 zijn we daarmee aangehaakt. Ook bij het, bij het traject *proof of provenance* dat gaat heel erg over *fake news*, desinformatie en de authenticiteit van de context kunnen laten zien, misschien wel waarborgen, dan moet je het zo zien: stel dat er bij nou ja Argos dat is een programma van de vpro of Pointer is een programma van kro-ncrv, daar wordt het verhaal gemaakt met een bepaald beeld, videotje, et cetera en uiteindelijk wordt dat een keer verspreid op sociale media, maar dan kunnen er ook partijen iets mee doen. Het in een andere context plaatsen een bewerking opdoen, waardoor het dus lijkt dat het echt is, maar omdat het ineens ergens anders wordt geplaatst, is het opeens desinformatie of *fake news* geworden. Nou wat we nu aan het onderzoeken zijn, daar hebben we ook subsidie voor gekregen vanuit Binnenlandse Zaken, is, kun je daar op een bepaalde manier, misschien wel even heel plat gezegd hoor, maar dat gaan we allemaal nog ontdekken wat moet, maar stel dat jouw timeline een filmpje komt dat je rechts mogelijk kunt klikken, maar het is door die en die en die partijen allemaal aangepast. Het is een bewerking geweest. Nou, dan kun je als ontvanger van die context zelf denken, oh wacht even, er zitten wat dingen tussen. Nou, ik vertrouw het misschien wel of niet. Maar als je ziet, nou, het is gewoon letterlijk van de

redactievloer gekomen bij Pointer toen heeft er nog een partij iets, iets mee gedaan en daarna nog een andere partij en daarna is het uitgezonden of, of verder verspreid.

I: Ja.

R: Zeker nu. Wat er met Rusland gebeurt en met Oekraïne... Het is urgenter dan ooit, maar we zijn hier al een tijdje mee bezig. En dat is iets echt wat hoort bij de publieke omroepen, samen met andere publieke sectoren om te zorgen dat we daar met die sociale kanalen, ja, toch zo goed mogelijke informatievoorziening kunnen bieden. Dat, dat is iets waar, waar, waar wij, waar we echt hard mee bezig zijn en dat vinden we ook heel erg belangrijk.

I: Ja. Dan wordt eigenlijk de inzage in de bron duidelijker.

R: Ja, zo, zo moet je het zien. Ja, we zijn nog ja, allemaal aan het testen, enzo, wat nou precies de vorm wordt waarin het meest duidelijk is. Dus we weten pas over een half jaar de eerste stap, maar inderdaad je kunt een soort van bronvermelding aanzetten, zovan dat komt hier vandaan. Een soort maakproces. Dat kun je gewoon zo meteen inzichtelijk maken. Kijk, wat je nu dus best wel ziet ook op sociale kanalen zie je bijvoorbeeld een rood kruisje. Mensen die dat doen die zeggen, ja, maar ik ben het er niet mee eens, nou ja, soort stempel erop, ja, maar het mag niet, zeg maar, na te maken zijn. Het moet, het moet gewoon in die bron komen zitten. Het kan allemaal technisch kan het en we zijn aan het onderzoeken wat de beste techniek daarvoor is, om dat ervan te maken. Dit is een heel belangrijk onderdeel bij de publieke omroep. Het begint klein, hè, qua innovatie. Het is ook, zeg maar, vanuit de innovatie is dit mede gefinancierd, met de omroepen samen, met maatschappelijke partijen en dan, en dan proberen we dit, als het allemaal blijkt te werken, ja, proberen we het, zeg maar, in de hele sector aan te bieden.

I: Ja, oké.

R: Dus zo vindt informatie en innovatie en, en mediamaker hand in hand plaats bij de publieke omroep.

I: Ja, ja, natuurlijk. Maar dat is een heel complex proces en daar gaat natuurlijk jaren overheen, maar mocht het dan zo'n public space komen dan kan het wel heel waardevol zijn en misschien ook wel, ja, toch wel mensen trekken en behouden.

R: Ja, ja. Zeker, ja.

I: Nou, goed. Ja, het is super interessant. Goed heel interessant allemaal. Ja wat mij betreft super interessant.

R: Ik wil graag extra nadruk leggen op het *public spaces* project met daarbinnen ook dat *proof of provenance* traject wat we in het aanzetten zijn. Dat is echt heel belangrijke ontwikkeling nu bij de publieke omroepen. Dat onderscheidt zich ook van de commerciële, want het kost best veel tijd en geld voor elkaar te krijgen. Dus laat het nou vooral even door de publieke omroep van de grond worden getrokken en daarna wordt het in de markt misschien wel aangeboden en dat zou ook nog kunnen, maar dat is waar we nu heel druk mee zijn.

I: Ik heb het concessiebeleidsplan ook mee bekeken en geanalyseerd, maar daar heb ik daarover niks gezien, volgens mij.

R: Nee, klopt. Het Concessiebeleidsplan is in de maak geweest in vorig jaar, geloof ik zo'n beetje, voor het nieuwe opgezet. Ik denk dat er wel een haak, het staat niet zo concreet benoemd, maar dat we, dat we inspelen op de nieuwe technologieën, dat staat er wel in.

I: Ja.

R: En dat is dit. Want als je dit namelijk benoemd en er komt geen subsidie vervolg op en het staat er wel in en dan kun je het niet waarmaken, daarom staat dat altijd best wel, nou ja, in grote lijnen staat het er wel in, van we moeten het gewoon echt doen en we gaan het ook doen, maar we zijn, we zijn er wel bij aangehaakt.

I: Ja.

R: En de concessieperiode is voor 4-5 jaar.

I: Ja.

R: Dus, ja. Daar kan van alles gebeuren. Ik voorzie dat een *public spaces* of een *proof of provenance* nog wel een jaar duurt voordat helemaal doorontwikkeld is.

I: Ja.

R: Sowieso is het, sowieso is het bij de BBC zijn ze er ook mee bezig en we kijken ook, ja, kijk als er op één moment een, een goede vorm gevonden is die, die zich bewezen heeft, dan gaan we daarop over. Weet je, dus zo werkt het ook. Maar ook praten ook met de VRT erover, we praten ook met andere partijen om te kijken, wie is waarmee bezig en hoe gaan we met elkaar samenwerken daarin.

I: Oké. Nou, goed. Ja. Ik vind het allemaal leuk om te horen. Ik wist helemaal niet dat dit eraan kwam, maar, ja. Daarom is het heel belangrijk dat je mensen uit verschillende hoeken spreekt om een compleet beeld te krijgen. Wil je zelf nog iets kwijt over alles waar we het over hebben gehad? Ergens nog iets wat je, waarvan je denkt, nou, dat moet ik nog even benoemen?

R: Nee, ja. Dat van die public space op het laatst, dat extra. En voor de rest, denk ik, ja. Ben ik benieuwd wat je er van gaat brouwen.

I: Ja, ik ook.

R: Krijg ik het ook nog te zien als je straks af hebt?

I: Ja, dat kan. Dat kan zeker, ja.

R: Dat vind ik wel leuk, want Ik ben ook wel benieuwd wat andere mensen zeggen en wat we daarbij ook weer van kunnen leren.

I: Oké. Heb je verder nog vragen aan mij?

R: Dat schiet me nu nog te binnen, maar bij de commerciële wereld, FDMG, waar ik heb gezeten. Daar waren we veel bezig met *Branding of content*. Dat is echt nou net iets wat je bij de publieke omroep nooit zult zien. Never, never en nooit en dat is maar goed ook, denk ik, terwijl ik vind het best wel interessant. Ik vind, ik vind commercieel werk ook helemaal niet, niet vies of smerig of zo, maar goed dat het er is, maar je ziet wel dat je daar toch wel doordat je die samenwerking kunt aangaan snellere slagen kunt maken. En ik vind content marketing op een goede manier, vind ik het best interessant.

I: Ja, klopt. Oké.

R: En wat moet je nog doen voor je klaar bent met je studie?

I: Nou, dit onderzoek dus. De masterscriptie. En dan nog een stage en dan ben ik klaar.

R: En wat voor stage zou je dan willen doen?

I: Nou, Formatontwikkeling heb ik al gedaan. Voor mezelf zou ik het wel heel leuk vinden om juist dan iets anders nog te proberen, dus misschien de redactie of, ja, ja ik kan me voorstellen dat het niet, niet, dat er geen stages zijn op, ja, ofwel beleid of strategisch niveau, maar dat zijn meestal toch productie of redactie stages en dan denk ik wel meer de redactie kant, toch.

R: Ja, dat is, dat is vooral bij omroepen. Bij de NPO doen wij niet aan redactie. Grappig genoeg, de formats waar jij aan hebt bijdragen die beoordeel ik met mijn collega's. Dus zo werkt dat bij mij wij maken en beoordelen formats en dan een go of no go en dan worden ze gemaakt, zeg maar. Dus formats beoordelen en daar, en daar, ja, kijken hoe dat past in de brede strategie, dat is echt wat je bij de NPO doet. Je zit dan meer in het coördinerende deel. Als je... En wij hebben ook een beleidsafdeling en ook een marketingafdeling en ook, nou ja, bij de genreteams formatbeoordeling, zeg maar, dus aan de andere kant zitten.

I: Ja.

R: Dat zijn ook best veel mensen en ik ben zelf ook maker geweest van huis uit en ik doe dat ook nog steeds wel freelance af en toe, maar dan uiteraard niet bij de NPO of iets in die omroepwereld, maar echt hele andere dingen, dus gemeentes ofzo doe ik dingen voor. Dus ik vind het wel leuk om te blijven maken. Nou dat moet je zien als schrijven, maken, copywriting of een stuk te bedenken.

I: Ja.

R: Maar, wat je wel ziet is dat er ook veel collega's die zijn eerst maker geweest bij een omroep of bij een producent en die komen dan na een aantal jaren dat te hebben gedaan en dan willen ze een keer wat anders, die komen dan naar de NPO toe om dan aan de andere kant te gaan zitten en de ideeën te beoordelen en te kijken hoe je dat dan, ja, in een schema zet of positioneert.

I: Ja, programmeren of coördineren, die functies...

R: Ja.

I: Ja, dat is ook denk ik ook wel handig dat je bepaalde ervaring hebt en ook afweet van de verschillende concepten, formats die in omgang zijn, zodat je...

R: Je moet goed kunnen beoordelen of iets wel of niet scoort. Je moet ook kunnen beoordelen, of ja, hoe moeilijk iets is om te maken, hè. Dus als je het als er een intekening binnenkomt voor maar een paar duizend euro, ik zeg maar wat, ja, dan kon je al vaak inschatten als het voor tv is van, ja maar jongens, dat dat gaat nooit goed. En als ze dingen vragen voor heel veel tonnen dan denk ik, ja jongens, maar dat is misschien net weer veel te veel. Dus dat is continue het spel en dan, en dan zo werkt het dus

I: Ja, stukje ervaring.

R: Ja precies. Ja nou wie weet komen we elkaar dan nog een keer tegen. Als ik een stage voorbij zie komen waarvan ik denk, oh ja, dat past wel bij je, dan zal ik je e-mailen.

I: Nou, dat zou ik heel leuk vinden. Ja, ja. Nou echt super bedankt voor je tijd en de moeite. Het is een lang gesprek geworden, maar ik ga er zeker bruikbare informatie uit kunnen halen. Dus ontzettend bedankt hiervoor en ja nog een fijne zaterdag dan!

R: Jij ook! En succes met je hele scriptie, succes!

I: Superleuk, dankjewel. Doe!

R: Hoi!

Interview 4:

I: Hoi Doesjka

R: Hoi!

I: Als eerste, bedankt voor je tijd en moeite.

R: Geen probleem hoor. Ik vind echt dat je een interessant onderwerp hebt voor je scriptie.

I: Ja, dankjewel. Dat vind ik ook.

R: Ja hoor. Ik denk dat er veel over te vertellen is.

I: Ja dat hoop ik wel! Ik zou graag willen weten of je het goed vindt als ik het gesprek opneem?

R: Ja, goed dat je dat doet ook. Ik ben zelf ook docente interviewmethode en sommige van mijn studenten maken alleen aantekeningen, maar dat is echt niet voldoende vaak, dus, ja ik vind het goed natuurlijk.

I: Fijn, nee precies. Anders vergeet je de helft en dat is niet handig bij het analyseren.

R: Ja klopt, dat zeg ik ook altijd.

I: Zou je willen beginnen met jezelf even voorstellen.

R: Natuurlijk. Ik ben dus ***. Ik werk al als filmregisseur, televisieproducent, ik maak documentaires, ik registreer cabarets, en ooh ja. Ik ben ook degene die de werken beheert van de regisseurs. Dus als je werken worden uitgezonden op tv of op andere kanalen, of ook op VOD nu, maar dat moet nog steeds goed geregeld worden, maar goed. Dan krijg je een bepaald percentage, dat is een soort van zie als het puma stemra dan krijgt een muzikant daar ook geld voor nou dat geld ook voor regisseurs en ik ben nu ook bestuurslid in het Broodfonds Radio en Televisie en dat is eigenlijk als je zelfstandig bent hoef je niet zo'n dure ziektekosten te betalen, maar dan zit je met een aantal vakgenoten of andere mensen, he, we hebben ook kappers in ons Broodfonds en dan help je elkaar. Dus als iemand dan ziek wordt dan help je elkaar. En ik geef ook nog les. Als gastdocente op de Dutch Film Academy een hbo-opleiding en daar doceer ik verschillende vakken van interviewtechniek tot en met televisieproductie en documentaire en noem maar op. Allemaal divers. Dus ja. En ik ben ook nog moeder. *lacht*

I: Oké *lacht*. Dat is een hele lijst zeg.

R: Dat is ook een beroep.

I: Ja zeker. Een hele mond vol zeg.

R: Ja

I: En je geeft dus ook les in interviewtechnieken, dus ik hoop dat ik het een beetje goed doe dan *lacht*

R: En ik ben sinds kort trouwens ook nog iets nieuws begonnen met een vriendin. En een kunstenaar. Ik heb nu ook een bedrijf en ik vertegenwoordig Lio Van Gogh. Een jonge kunstenaar. Dus dat doe ik ook nog. Dus ik ben ook nog kunsthandelaar.

I: Oké. Ja. Nou, *lacht*. Het is echt een heleboel. Maar dat vind ik juist heel interessant. Je werkt dus voor jezelf als zelfstandige en hoe pak je dat dan aan? Begin je zelf met een product of laat je een klus naar jou komen? Hoe gaat dat in zijn werk

R: Ja dat verschilt inderdaad. Soms word je gevraagd om een programma te regisseren, bijvoorbeeld voor de NPO of de NTR. Dus bijvoorbeeld die jeugdprogramma's, die kinderprogramma's daar word je voor gevraagd en dan meld je je daar en dan is je werkplek afhankelijk van het programma. Wij maken bijvoorbeeld een programma over de natuur en over duurzaamheid en dan ga je gewoon het land in eigenlijk en dan film je daar je items. Dus bijvoorbeeld van mossel tot of van een nieuw rif creëren voor de Noord-Hollandse kust tot sinaasappelschillen daar olie uithalen op een andere locatie. Dus dat is heel breed. Je gaat door heel, je doorkruist heel Nederland. En voor de cabaret registraties word ik ook gevraagd. Daar heb ik er zoveel voor gedaan en op een gegeven moment heb je zo'n klantenkring, om het maar even zo te noemen, en die vragen je eigenlijk altijd wel weer terug. Je proceriaat daar hangen dan een aantal caberiers of comedians aan en als iemand dan weer een nieuw programma heeft gemaakt en het dan weer zoveel keer heeft gespeeld dan aan het eind van de rit neem ik dan vaak die show dan op. Of ik word gevraagd door productiebedrijven ben ik nou twee keer voor gevraagd één voor één klus voor Netflix om daar comedy voor te regisseren en net nu voor Amazon Prime die wilde ook ineens met comedy komen maar die hebben dan zeg maar al productiebedrijven en die huren mij dan weer in om die comedy te regisseren. Zelf voor documentaire geldt dat eigenlijk doe je dat zelf. Dus dat is iets waar ik mee bezig ben dus dan heb ik een idee en dan ga je, nu zit je voor een paar klussen in de research fase en dan probeer je gewoon in een paar fasen die documentaire van de grond te tillen. Maar dat is dan dus eigen productie en als ik gevraagd word voor die televisie of voor die comedyproducties. Meestal regel ik dan zelf ook, ik ben dan producent en dan regel ik ook mijn eigen crew en mijn team.

I: Oké, interessant.

R: Maar het is netwerken alore.

I: En op een gegeven moment heb je misschien ook wel van je naam je merk gemaakt.

R: Ja.

I: Hoe lang ben je al werkzaam eigenlijk in de media.

R: Nou, ja. Heeel... Sinds de vorige eeuw. Ik ben toen afgestudeerd in 1997 en toen heb ik een stage gelopen voor de VARA, BNNVARA en eigenlijk sindsdien zit ik in de media, film.

I: Wat je nu allemaal doet, heb je dat altijd gedaan of heb je hiervoor iets anders gedaan?

R: Ja. Ik ben begonnen als producers zeg maar voor tv-programma's en uiteindelijk ben ik ook redactie gaan doen voor tv-programma's. En vanaf 2006 ben ik echt zelf gaan regisseren dus, en ook produceren dus vanaf toen ben ik mijn eigen merk geworden. Om het zo te zeggen.

I: Bevalt het om je eigen merk te zijn in plaats van onder een ander bedrijf of onder een merk te werken?

R: Ja zeker. Ja kijk als je een eigen bedrijf hebt kun je altijd kiezen voor je eigen crew en mensen weet je. Zoals je nu weer, voor Netflix, maar ook voor Amazon, dan moet ik met bepaalde partijen werken waar zij een goede deal mee hebben gesloten, maar dat zijn niet zo, dat zijn niet de beste mensen of zo.

I: Niet mensen die jij graag zou zien?

R: Ja. Weet je, ik werk liever met zelfstandigen ook. Met zelfstandig cameraman en zelfstandig editors, omdat ik gewoon weet dat die heel goed hun werk doen en dat is toch een ander soort slag crew dan dat je krijgt als je met een grote facilitaire productiemaatschappij in dienst gaat. Weet je zo'n meer cameramaatschappij. Die beloven jou dan als je bepaalde cameramensen aanvraagt, ja die krijg jij met een klus, maar op de dag zelf zijn er altijd wel 3 tot 5 zelfs die, ja nee hij komt toch niet. En dat je dan weet, ja je hebt mij gewoon vals lopen voorlichten want hij staat gewoon op een andere klus van jullie als eerste man ofzo.

I: Ja.

R: Dus dat vind ik heel vervelend weet je wel en ze zijn ook vaak afgedraaid en moe, want dan hebben ze net een kerkdienst gedraaid om half 7 in Tietjerksteradeel en dan moeten ze van mij in de middag tot in de avond comedy gaan doen, dat is gewoon zwaar weet je wel.

I: Bijna uitbuiting?

R: Ja, tegenwoordig is dat een heel interessant iets. Dat is ook een heel interessant scriptieonderzoek als er nog iemand uit jouw omgeving een onderwerp zoekt. Want het is echt schaamteloos de laatste tijd. Een student van mij was gevraagd als regieassistent boden ze haar 150 euro per dag. Dan kun je nog beter bij de kassa bij de appie gaan zitten. Want dan maak je dus wel dagen van 7 tot 8 in de avond. Dan moet je eens nagaan wat je overhoudt per uur. Dus toen had ze gevraagd voor 165. En toen dacht ik, dat je daar dan nog je bed voor uit wil komen. En toen zei ze dat ze zeiden nee nee, we hebben nu al iemand anders. Dus dan heb ik het over Netflix en dat soort partijen, het is echt schandalig.

I: Nee, nee dat klinkt echt niet goed nee.

R: Dus we zijn echt druk mee bezig om dit te verhelpen deze tendens.

I: Wat fijn dat daar nu steeds meer aandacht voor komt. Die ontwikkeling zal misschien nog wel even duren, maar over überhaupt ontwikkelingen gesproken. Je zegt natuurlijk dat je al sinds de vorige eeuw bezig bent met media en ik weet net als ongeveer iedereen dat het medialandschap snel veranderd omdat er snel nieuwe technologische ontwikkelingen plaatsvinden. Merk jij zelf iets van die, nouja, ontwikkelingen die plaatsvinden in het mediaveld en zou je daar iets over kunnen zeggen?

R: Nou ten eerste. Ik denk dat je het in een paar punten moet verdelen. Nou kijk, punt 1 is de kijkers, de kijkers zijn van het punt dat ik begon en het punt waar ik nu ben heel veel veranderd. Vroeger had je alleen maar tv. Weet je, je kon alleen maar, zelfs in mijn tijd, had je twee netten en that's it. Weet je wel. Had je alleen maar op woensdagmiddag kindertv en dat was het. En dan moest je wel met zijn allen op vrijdagavond was er de familieshow. Dat was heel rigide om het maar even zo te zeggen en heel erg, per dag een andere omroep en die hadden dan bepaalde programma's dus als je zeg maar niet gelovig was en je had een EO dag, dan ja, dan had je sowieso al helemaal geen tv bij wijze van spreken. Maar goed, iedereen keek televisie. En nu, als ik naar mijn dochter kijkt, die heeft nog nooit televisie gekeken, we hebben ook geen televisie thuis. Weet je, wij kijken wel programma's terug. Maar dat doen we via online. Maar zij kijkt gewoon filmpjes op haar telefoon en op YouTube. Dus, he, **het kijkerspatroon is veranderd** en natuurlijk kijk je naar voor wie maak je tv. Want die hele oude garde die dan wel op zijn gegroeid kijken nog wel tv, maar ook mijn leeftijdsgenoten, als ik kijk naar mijn leeftijd, die kijken ook al veel minder tv, omdat er gewoon al veel meer mogelijkheden zijn om je tot die informatie te wenden en om de mogelijkheden om dingen te kijken.

I: Ja, oké.

R: Een ander ding is dat zie bijvoorbeeld een tweede scherm wat interessant kunnen zijn om je tot informatie te willen om hem of wenden en om, om de mogelijkheden om dingen te bekijken. Het ding is natuurlijk dat er heel erg wordt er wordt nu ook geproduceerd met bijvoorbeeld een tweede scherm wat interessant is, dus je houdt die mensen bij je tv-programma dus je hebt hè kijk even op het tweede scherm openstaan of kijk op internet volg ons op Twitter en doe dit check dat dus zo worden de kijkers steeds meer betrokken en vroeger was het gewoon helemaal niet. Je ging zitten met een koffie en een lekkere koek en dan keek je een show weet je, that's it. **Sowieso wordt natuurlijk nu veel meer content gemaakt zowel tv als voor VOD als voor internet, dus kijk de het grootste succes de afgelopen maand was natuurlijk BOOS. Een programma wat zich alleen op het internet heeft gemanifesteerd is gemanifesteerd het is niet eens op de op de tv uitgezonden, dus ik moest wel heel erg lachen om me heen om de opmerkingen** ja ik verwacht wel een appje van mijn ouders hoe kan ik dit zien, weet je wel, want die generatie hè zeker boven de 50 ja veel ook weer wel maar heel veel ook niet begrijp in godsnaam helemaal niet hoe je dan op YouTube iets kan terugvinden op te kijken. Dus dat is natuurlijk ook heel erg anders. En slim. Ik vind het heel erg slim dat BOOS zich zo weet je alleen wat op YouTube heeft gezet, want dat is iets waar je nu mensen hè van nul tot 30 zitten daar gewoon op, die zitten echt niet meer voor Nederland 1 te wachten naar het journaal oh nu gaat er weer een programma beginnen. Weet je. **Iedereen richt zijn eigen tijd in en dat is ook een luxe en dat is ook heel fijn. En wat wat denk ik heel anders is is dat buiten het feit is dat het BOOS maar ook ik merk het ook een cabaretiers hoor en Daniël Arends, nou. Als je die zou uitzenden op de publieke omroep zou die best wel veel kijkers krijgen maar die heeft ook zoiets van ja dan word ik weer geprogrammeerd om 11 uur 's avonds op Nederland 3 wie gaat dat zien weet je wel. Het is echt een raar tijdstip, dus die heeft ook toe besloten: Ik ga alleen nog maar dingen op YouTube zetten. Clipjes.** Dus die heeft ook al niet meer dan twee jaar niet twee of twee shows van hem zijn niet uitgezonden door BNNVARA dan zet hij gewoon een stuk gratis op YouTube. Dus ja dat de hele oude televisie verdwijnt gewoon.

I: Merk je dat zelf ook? Want we hebben het nu natuurlijk over het algemeen maar als producent, regisseur noem het maar op, merk je dan zelf ook dat je meer content gaat maken voor online bijvoorbeeld of...?

R: Nou er verdwijnt gewoon veel meer online weet je wel dus ik merk gewoon. Als ik vraag bijvoorbeeld wordt voor comedy registraties, die worden niet meer uitgezonden bij de publieke omroep, omdat er geen plek is, omdat ze niet geld willen betalen niet. Dus die zeggen dan, ja, ik wil het wel opgenomen hebben, maar die verkopen direct aan de VOD platforms aan de Netflix, Videoland en noem maar op. Of ze zetten dus achter gesloten betaald page op internet weet je dat je als klant gewoon een x bedrag moet betalen om die show te zien. Ja, die denken ook, weet je wel, waarom zou ik in godsnaam te weinig geld krijgen voor die show, dus die zetten het gewoon anders weg. Dus dat merk je heel erg en ja voor die kinderprogramma's bijvoorbeeld moet je heel erg item matig gaan werken dus, omdat ze dan clipjes kunnen wegzetten op YouTube. Weet je dus een hele andere denkwijze.

I: Ja, andere content.

R: Ja dus je bent al bezig eigenlijk met het wegzetten op YouTube en dat mag dan niet te lang zijn, want kinderen hebben ook spanningsbogen van een garnaal. Dat is ook zo. Maar dat het heel handig is om in stukjes te hakken, omdat je content dan vervolgens op een op een op YouTube pagina van het programma te zetten. Dus dan ben je al heel anders aan het werk. Weet je. Ik ben begonnen bij de buitendienst moest ik 22 minuten tv maken over een onderwerp, hè. Dus dan was het de brandnetel dat ging van minuut nul tot minuut 22 alleen maar over die brandnetel. Daar dacht ik niet na over oh dit zijn goede stukjes voor internet. Het programma is dus daarna hè zeg maar weer twee jaar daarna 3 jaar daarna weer ge opgeschoond gerecycled zeg maar, en toen mochten we alleen nog mijn items maken. Dus dan was je niet meer verantwoordelijk als regisseur voor die 22 minuten. Nee dan een regisseur deed een quiz, de andere regisseur, dan neem je dus 6 quizjes op, de andere regisseurs werden het veld ingestuurd ook in thematische item onderwerpen dus, weet je. Ik ging dan de sinaasappelschillen doen waar je olie uit kon halen en een andere regisseur die ging dan zehonden kijk op het wad bijvoorbeeld en al die items werden dan bij elkaar gebracht en dat werd dan ook een programma. Dus je was wel heel erg bezig zo content matig voor YouTube te maken.

I: Ja precies.

R: Dus is het ook heel anders.

I: Ja dat is wel inderdaad wel een ontwikkeling wat dat betreft... en als je dan spreekt over, we hadden het net over dat tweede scherm, ja. Ik heb heel veel literatuur gelezen als theoretisch raamwerk van mijn scriptie en daarbij kwamen heel vaak de mogelijkheden van digitalisering zoals onder andere interactie co-creatie en participatie terug, dus dat het publiek dus ook kan terugreageren. Het is niet meer *one way*, maar het wordt veel makkelijker om te reageren. Merk je zelf ook in de producties die die jij maakt of hebt gemaakt dat er een soort verschuiving in plaatsvindt dat steeds meer voorkomt of zie je dat om je heen of hoe zit dat ja?

R: Wat interessant is, is dat participeren dat deden ze toch ook in de jaren 60 vorige eeuw beetje Mies Bouwman een grote presentatie presentatrice die had dan meestal in actie voor dan weet je wel zo'n actie voor Afrika of actie voor het dorp. Dat is één van de belangrijkste,

misschien ben je ook wel tegengekomen, is een van de eerste grote televisieprogramma is geweest in Nederland in de jaren 60. Het dorp in actie was, daarvoor er moesten mensen mochten inbellen. Dus dat was dan de interactie publiek, weet je dan zag je je naam staan onder in beeld bijvoorbeeld meneer Janssen uit Vught ja, goedenavond, ja nee wat doet ja nee. We hebben met de hele buurt geld verzameld. Nou dat gingen ze dan opsturen naar een bankrekeningnummer. Zo ging het vroeger. Nu, heb je natuurlijk met grote vooral met grote spel show maar ook hè The Voice bijvoorbeeld dat je moet smsen voor geld. Dat is natuurlijk ook weer slim dan, je programma krijgt weer extra fondsen binnen. Of op Twitter reageren en daar halen mensen ook weer dingen. Dan krijg je trending op Twitter, weet je wel. Wie heeft gedaan? Wie is de Mol? Of die zitten in het pak van de gans bij het dat ene programma dat hè dat zangprogramma? Het is gewoon heel erg slim om zo je kijkers bij je te houden, want dat is natuurlijk de enige reden waarom programmamakers dat zo doen. Je wil je kijkers behouden je wil niet dat zij gaan naar een ander kanaal. **Dat ze het gevoel hebben dat ze kunnen meedoen, mee kunnen beslissen over jouw programma. Ja het is natuurlijk een hele goede marketingtool, dus je ziet ook dus heel veel invloed van marketing tools nu om mensen maar te behouden en te laten betalen voor je programma's.**

I: Ja precies en ook veel meer samenwerking met commerciële coöperaties dus zoals YouTube en Instagram en dat soort platforms. Ja misschien Twitter is zal heel vaak ook wel een gevolg zijn van een programma bijvoorbeeld maar een soort van een Instagram of zo daarmee kun je toch wel echt uitlokken door zelf als bedrijf of als programma of iets.

R: Ja, daarmee kun je wel natuurlijk iets van als in samenwerking Lays die dan bijvoorbeeld Lays chips die dan The Voice en dan maak een foto met jou je familie voor de tv als je The Voice kijkt met een zak chips in je hand. Super slim, en ja kijk, mensen doen voor, dat is echt wel, het is toch steeds iets magisch voor mensen om dan, hè, je foto in beeld te zien of je zag het ook bij die acties die je. Die top 2000 zie je dat ook heel sterk. Die zijn heel interactief bezig dat moet ook wel, want het is een radioprogramma. Dat is gewoon heel saai om de hele tijd naar een dj te kijken, dus we zijn heel erg bezig om te kijken oké we gaan uitzenden, we gaan streamen, hoe kunnen we dat interessant mogelijk maken? Nou door bij mensen door naar mensen in hun huiskamer te gaan schakelen of door nou wat jij ook al zegt via Instagram foto's laten sturen. **Het is ook een soort nieuwe manier van televisie maken met gebruik van die nieuwe van die socials bijvoorbeeld.**

I: Ja, precies. Ja. En...

R: Ja ze jatten natuurlijk altijd van voorbeelden, bijvoorbeeld Boulevard is daar bijvoorbeeld een goed voorbeeld van weet je die pikken de hele tijd hun content van bekende Nederlanders die tweeten "vandaag heb ik in de zon gezeten" nou dan wordt dat vertoond in het programma lekkere content.

I: En in hoeverre heb je het gevoel dat de de content die jij zelf mee creëert dat die verandert heb je dan bijvoorbeeld een voorbeeld van dat het bij wijze van 10 jaar geleden heel anders was? Of gaat dat zo geleidelijk, sluipt dat erin?

R: **Wat natuurlijk een hele grote verandering is naar de tijd van nu is is de snelheid.** Dus de snelheid van programma's. Weet je vroeger, maar ik moet je eerlijk zeggen ja ik kan het ook niet meer. 90 minuten lang na een cabaret voorstelling kijken, het is zwaar of het moet wel steengoed zijn, maar dat is vaak niet zo. Vaak zijn die voorstelling maar 70 minuten echt goed sterk. 20 minuten kunnen er makkelijk uit. Dat is ook wat ik later moest doen, weet je, dus ik

mocht geen 90 minuten meer aanleveren. Ik moest echt gaan knippen tot een tijdslot van 70 minuten. Dat geldt ook voor kinderprogramma's. Hoe sneller, hoe beter. Hoe meer muziek erin gepompt hoe lekkerder het loopt. Dat zijn echt allemaal veranderingen en het interessante is wel weer, als je gaat kijken. Je hebt dan een soort van tegenhangers je hebt jeugd jongeren en ook zoals mijn dochter is 12 lekker snel zap zap, snip snap, weet je wel. Dat zijn ze ook gewend. Ze doen ook vaak vijf verschillende dingen tegelijk. Ze kijken naar TikTok filmpjes en maken huiswerk op een ander scherm. Dan hebben ze ook nog een muziekje op hun oor, zo weet je. Het is heel... Maar als je dan kijkt naar omroep max met bejaarden die met met caravans op vakantie gaan. Die ongelooflijk veel klachten als er te veel muziek in zit en wordt er gepraat want. Als je ouder wordt kun je niet meer zo goed filteren dus... Je moet, je luistert naar een gesprek of je hoort die muziek, maar tegelijk is gewoon lastig voor ouderen mensen. Daar moet je maar eens op letten dat dat dus die snelheid is daar juist weer teruggetrokken.

I: Ja. Misschien...

R: Dus eigenlijk uit de samenleving geluid gemaakt, dat is heel fijn. Maar dat zijn dus de ouderen. Terwijl die jongeren zeggen, ja, lekker snel en gewoon op YouTube. Ik ga niet voor de televisie klaar zitten om klokhuis te gaan kijken.

I: Maar misschien kan het ook wel komen, ik weet het niet hoor, maar dat de oudere generatie ook nooit of, misschien pas later ook echt een telefoon heeft gehad of toegang tot internet. Dus wanneer je daar ook mee opgroeit, wordt het ook makkelijk om zoiets te begrijpen te beheersen en daarmee om te gaan?

R: Terwijl, misschien ook wel interessant. Want ik zie ook al die oude mensen lekker spelen op smartphones. Dan denk ik, ja als je dat kan, denk ik, hoe moeilijk is dan YouTube te vinden met een uitzending van BOOS. Dus, weet je. Het is ook een soort luiheid en ja heb ik geen zin in hoor die mentaliteit die veel ouderen hebben.

I: Ja, ja. Kan ik me voorstellen. Ja.

R: Maar dat is ook zo dat is ook een nieuw ding van deze tijd dat je heel veel je kan heel veel kiezen je kan echt gewoon gaan kiezen wat je wil zien en dat kon ook vroeger totaal niet. Het voorbeeld wat ik zag met twee twee zenders en je kon niks terugkijken. Als je het gemist hebt dan moet je gaan vragen hoe het was. En ja je had helemaal geen keus. Woensdagmiddag alleen maar kinder tv en dan moet je klaar zitten. En nu kun je alle programma's van over de hele wereld kijken. Hoe rijk is dat, weet je wel. Als jij anime fan bent kun je alle series gaan kijken. Want Japan, ja. En dat echt dat dat is natuurlijk te gek dat je dat je zoveel info en dingen kan zien.

I: Het is enerzijds te gek, maar vergroot het anderzijds niet de concurrentie?

R: Maar je komt ook kijken... Met interviewtechniek vraag ik mijn studenten altijd een favoriet interview te laten zien, weet je. Waar, wie vinden ze goed? Waar kijken ze tegenop? Waar wie is het goed? Nou ik krijg nu echt serieus 4 van de 5 keer allemaal programma's uit Amerika. YouTube programma's, weet je wel. Of Engeland want dat is waar ze naar kijken. Ik krijg geen fragmenten meer van *Jinek* of van, nou Toine van Peperstraten ofzo, weet je. Dus dat ja dus dat vind ik wel ook wel weer een goede ontwikkeling hoor, maar ja concurreert wel de hele Nederlandse tv weg, ja.

I: Maar dat dat dat bedoel ik zou je dan bijvoorbeeld kunnen zeggen dat Nederland daarin of misschien op verschillende vlakken achterloopt op nou Amerika of juist het Engelse?...

R: Nou ja weet je wat het grootste obstakel is een ook met speelfilm, is onze taal. Mensen vinden Nederlandse films vaak niet goed, omdat die dialoog in het Nederlandse zijn vaak heel erg stroef en en mensen gaan heel erg articuleren van 'ik koffer vol drugs' dat hoor je dan in Nederland. Dus jongeren van nu die worden heel erg Engelstalig eigenlijk opgevoed door al die sociale media door films door series die ze kunnen kijken op YouTube of Netflix en noem maar op, weet je. Die wereld is groot en de context die geleverd wordt uit Amerika is zó groot en die keuzes zijn zó groot dat je ook weer kan kiezen uit goede en slechte programma's en in Nederland is die content die is helemaal niet groot er wordt hier niet zoveel content gemaakt in dit land. Dat is echt waar. Omdat er geen geld is of wij wij houden niet van cultuur dus er wordt weinig geld gestopt in film en in theater, toneelstukken te vertalen naar niks eigenlijk.

I: Ja. Ja, en nou maken we eigenlijk een vergelijking tussen de commerciële bedrijven in Nederland commerciële bedrijven in landen waar meer budget is om het zo maar te zeggen en vooral dan Engelstalige landen. Ook omdat heel veel mensen in de wereld kijken naar de Engelse media maar als je zou kijken naar de situatie in Nederland en bijvoorbeeld de commerciële omroep... of ja eigenlijk de commerciële mediabedrijven afzet tegen publieke bedrijven. Want je hebt natuurlijk aan beide kanten van het medialandschap gewerkt...

R: Ja.

I: Als ik dat zo kan zeggen. Heb je dan een idee dat, het idee dat de NPO... Er zijn natuurlijk een heleboel regels waaraan zij moeten voldoen. Zij worden gesubsidieerd door de overheid dus dienen zij zich ook te houden aan de regels die staan in het concessiebeleidsplan eigenlijk en de waarden die zij opstellen serieus te nemen. Heb je die regels bijvoorbeeld ooit doorgekeken of erbij gepakt bij een productie van de NPO.

R: Nou ja, kijk, hé waar ze heel erg op letten, want dat kan ik dan eigenlijk, dat kan ik nu als voorbeeld geven voor de jeugdprogramma's die ik voor de NTR heb gemaakt. Het crux is gewoon... Er is altijd in Nederland gezeur om geld kijk, natuurlijk moeten die die die die die de publieke omroep worden inderdaad gefinancierd vanuit de overheid. Ze moeten dingen maken moeten en dan moeten ze aan een aantal voorwaarden voldoen, hè. Ze moeten mensen kunnen educaten ze moeten iedereen kunnen aanspreken dus diversiteit is van belang. Die pijlers worden, diversiteit integriteit die educatie het zijn allemaal van die dingen waar die programma's aan opgehangen worden, maar uiteindelijk bepaalt het budget en wat zo'n omroep krijgt op bijvoorbeeld afdeling jeugd, weet je, wat er gemaakt gaat worden. En daarnaast, wat heel belangrijk is zijn de kijkcijfers. En dat is altijd heel interessant met kinderen en kijkcijfers want kinderen, nogmaals, kijken geen tv. Die kijken op hun laptop of terug op YouTube noem maar op, maar toch wordt zo'n publieke omroep afgerekend op die kijkcijfers. Dus dan staat geprogrammeerd om 8 uur 's morgens een kinderprogramma en kijken er misschien hè met cijfers 20.000 man naar. Ja want, die die dat met een kastje wat op je televisie zit

I: Ja klopt.

R: Maar die kinderen kijken dat niet, want die zitten met een iPad hun ontbijt naar binnen te schuiven en that's it. Die zitten niet voor de tv en op je iPad zit geen kastje. Dus dat is een heel raar principe. Het nare daarvan is dat dat er wel programma's daardoor worden

wegbezuinigd. Dat heb ik nu al twee keer aan de hand gehad. Een peuterprogramma wat ik maakte, super, super populair. Er keken mensen naar maar natuurlijk nog meer op iPads op dingen, het werd vertoond in kinderdagverblijven, maar goed, dat moest natuurlijk worden weggeconcurrerd, want het gaat uiteindelijk gaven ze de publieke omroep de keuze of Sesamstraat of... Nou ja dan uiteindelijk verlies je van nou de titel, want ja iedereen is toch opgegroeid met Sesamstraat. Dát mag niet weg. Nou je weet nu inmiddels hè. Sesamstraat is bijna niet meer te zien. Het is helemaal weggeschoven. Volgens mij bestaat het al niet eens meer, maar goed. Zo worden er keuzes gemaakt. Met het laatste programma wat ik maakte, *Zapp your planet*, precies hetzelfde verhaal. We moeten aan duurzaamheid voldoen, voldoen weet je, dat moet gemaakt worden. Maar dan zit er weer opeens een nieuwe NPO man die zegt dan ja ik wil eigenlijk alleen maar grote namen programma's hebben dus een Klokhuis dus een Freek Vonk en zowel Klokhuis als Freek Fonk voldoen aan het feit dat zij educatie leveren nou dan ben ik klaar. Dus al die andere programma's moeten weg. Dus dat is een beetje nu hoe tv gemaakt... Terwijl ik alleen maar denk ja maar die duurzaamheid, weet je, Freek Fonk die weer een dier uit het bos trekt en roept hoe geweld die is ja. Je kunt... Dus commerciëler kan niet hoor, Freek Fonk. Want hij heeft zijn eigen productiebureau, hij heeft zijn eigen spulletjes noem maar op. Hij is weggegaan bij de BNNVARA omdat die zoiets hadden van ja nee dit kan niet meer jij bent veel te commercieel nou TROS lijft hem meteen in, want die moest natuurlijk ook... Je bent verplicht als omroep om kinderprogramma's te maken. Die dachten nou hoppatee Freek Fonk is dan onze peiler nu. Ik vind het een beetje raar. Maar zo gaat dat bij de publieke omroep.

I: Ja. De zesde waarde van, van de publieke omroep van het Concessiebeleidsplan van 2022 tot 2026, die ben ik namelijk aan het analyseren... De zesde waarde is dat er content onafhankelijk moet zijn van zowel publieke als commerciële doeleinden.

R: Ja...

I: Maar ergens, als ik nu kijk naar wat jij zegt, lijkt daar dan iets mis te gaan.

R: Ja.

I: Ze willen bijvoorbeeld ook wel inspelen op platforms als YouTube, Instagram, en daar daar dat maken... Ze daar maken ze ook echt hard voor, want ze willen mee, ze moeten zelfs wel mee bewegen, want anders dan gaan ze het niet redden. Maar vervolgens kan die waarde, nog maar amper eigenlijk gedijen onder die omstandigheden denk ik.

R: Dat denk ik ook niet. En het interessante is ook dat ze dat die publieke omroepen, dat weet ik dan ook weer van de NTR van dat Zapp überhaupt het hele kinder, Zapp tv heel veel weerstand over was om zo'n programma een eigen YouTubekanaal te geven. Nee alles moest op dat Zapp kanaal worden gezet. Weet je. Erg uit de tijd, want als je dan een programma zoekt... Kinderen hebben geen zin om heel lang te moeten zoeken om hun favoriete programma te zien. Dat is gewoon idioot eigenlijk en nu pas... Ze lopen nu dus achter de feiten aan. Ze verliezen heel veel kijkers.

I: Maar zou dat dan komen dat nou ja, zoals ik het zie, denk ik, inderdaad dat de NPO... Ze willen heel graag mee, maar eer zij iets nieuws hebben aangenomen is er al weer wat anders bedacht, want de mediawereld staat niet te wachten totdat de Nederlandse Publieke Omroep iets heeft geïmplementeerd in zijn beleid. Maar ja, dus...

R: Ik denk ook, waarom is #BOOS zo populair? Omdat die zich alleen maar gefocust hebben op internet, om daar content het weg te zetten, dus op YouTube. Wat er vaak gebeurt bij die omroepen is: we moeten tv bedienen, oh maar we moeten eigenlijk ook nog internet bedienen dus dan is die ook totaal niet en dan wordt het half maar gedaan. En dan wordt het slecht gedaan wat dus vaak het geval is geweest, weet je. Tot iemand wakker wordt en roept, ja, als je de programma's maakt, het verhaal wat ik net vertelde, moet je item matig gaan denken, want dan kun je een item neerzetten. Als het maar de hele tijd doorloopt en er zijn geen rode draden, ja hoe moet je dan uit, dan weten mensen helemaal niet waar het over gaat, weet je wel. Dus wat je al aangeeft continu achter de feiten aanlopen. Niet durven. Ja is gewoon... er zijn gewoon hele grote fouten gemaakt. En nog steeds dus dat programma's worden afgerekend op kijkcijfers. Ik vind dat echt absurd.

I: Ja ze focussen zich, ik heb ook literatuur hierover gelezen, nog heel erg op NPO 3 om jongeren te bereiken Maar de gemiddelde leeftijd van kijkers is 40 plus. Waarom zou je, ja, focus je dan daarop. Ja dat vind ik ook een beetje een gekke strategie.

R: Ja, nee. Maar ze hebben gewoon geen idee van NPO 3. Dat is echt. Ze hebben echt geen idee. Ze willen er maar niet aan dat 20, 30-ers echt niet meer zo televisie kijken. Echt niet. Mensen kijken op hun telefoon, weet je wel, of een laptop of een iPad. Maar dat is nog steeds zo.

I: En de vraag is eigenlijk waarom? Want zou dat dan komen, omdat nou ja, weet je. Ik heb dus gelezen dat wanneer je van publieke omroep naar publieke media In het algemeen hè wil gaan ontwikkelen, dus van de televisie en radio afstapt naar alles daaromheen. Dus ook nog platforms, internet integreren dat er dan ook een interne reorganisatie dient plaats te vinden alvorens er, ja, als er geen nieuw team ontstaat dat zich niet herkent in nieuwe ontwikkelingen is het ook moeilijk om daarin mee te gaan.

R: Ja.

I: Zouden... Ja, ik weet niet in hoeverre je daar bekend mee bent hoor, maar zou de NPO daar misschien op stuklopen dat er nog best wel veel mensen zitten die wel heel veel weten van, van televisie en radio, maar misschien te kort doen op een ander vlak?

R: Ja. Zeker. Vol, ze zitten er vol mee! Het probleem is er zitten daar mensen in vaste dienst hè het hoofd jeugd zat al, nou serieus, 30 jaar op die plek. Dat je de baas bent van Klokhuis en allerlei kinderprogramma's. Ja ben jij... Je kan dan beter... Daar ben ik altijd voorstander van, net zoals als president in Amerika, eigenlijk moet je om de 4 jaar bij een leidinggevende op zo'n positie binnen zo'n omroep, moet je wisselen. Weet je. Je moet niet... Ook op die op de documentaire afdeling bij de NTR zit ook al 30 jaar in iemand. Weet je, en als je dan weer een nieuw plan pitcht zegt die van ja maar het is al gemaakt. En dan denk ik, ja natuurlijk, weet je, want jij zit nu al 30 jaar daar. Ik, weet je... Ik heb een andere of dan hoor je, ja maar je kan het ook zo draaien, want die documentaires zijn ook... Maar ik wil het juist niet zo draaien. Ik wil zo een documentaire maken. Nou al die mensen zitten op de hele belangrijke plekken binnen die NPO en wij binnen al die omroepen, nou ja, het is nog meer. Het gaat verder over die verzuiling, die versnippering is ook nog heel vervelend, hè. Mensen met eigen bureautje en dingen. Mensen die moeten samenwerken, wat helemaal niet goed gaat en het VARA en BNN nou dat gaat nu wel een beetje, maar dat was heel lastig dus hele andere bedrijfculturen van BNN en van die VARA, weet je wel, dus in... Zolang mensen daar nu dus in vaste dienst kunnen blijven zitten, dat geldt ook voor regisseurs, hè die maken dan

bijvoorbeeld ja nu even *De Wereld Draait Door* bestaat even niet meer, maar goed, stel die maakt die maakten *De Wereld Draait Door* dan hadden ze een vast contract bij de Omroep. Dan maakten ze *De Wereld Draait Door* van september tot en met mei en dan moesten ze verplicht bijvoorbeeld het programma de *Vroege Vogels* opeens gaan maken of een ander *Research* dus die mensen die zaten daar hun tijd te verdoen en, weet je, terwijl je denkt ja eigenlijk is het zonde, want je zet nu mensen op programma's die geen affiniteit hebben met *Vroege Vogels* of natuur maar die moeten wel zo'n programma maken, terwijl er heel veel andere goed geschoolde redacteuren zouden zijn die dat heel graag zouden willen doen, maar die baan niet krijgen, omdat die mensen in vaste dienst natuurlijk anders gewoon werkloos thuis zitten. Nou, het is natuurlijk heel raar dat je in zo'n creatieve sector dit dat dit voorkomt

I: Ja of mogelijk is, überhaupt. Ja, ja klopt. En ook... We hadden het net over... Ja je noemt net die verzuiling en ook eigenlijk de fusering van verschillende bedrijven. In hoeverre zou het zo zijn dat die fusering... Er zijn zoveel verschillende omroepen die allemaal concurreren op plekken op dezelfde zenders maar ook überhaupt binnen het Nederlandse bestel dat misschien de focus van meegaan met de tijd af en toe ook wel heel erg naar de achtergrond verdwijnt, omdat er zoveel andere zaken, ja aandacht nodig hebben

R: Ja klopt. Klopt helemaal. En het, en het rare is hè wat ze eigenlijk nu willen binnen die NPO is... Ze willen eigenlijk naar een soort van BBC model en, dus eigenlijk helemaal niet meer van die omroepen en dingen, weet je wel, eigenlijk gewoon productiemaatschappijen die met plannen komen dus een baas op zender één een baas op zender twee en een baas op zender drie die nemen gewoon die die programma's af en die roepen gewoon oké ik zoek nog een crime programma. Wie kunnen crime programma's maken en dan kies jij de beste ideeën uit. Eigenlijk willen ze daar naartoe en niet al die omroepen, weet je, waar te veel mensen voor te veel geld in vaste dienst zitten die dan maar weer iets moeten gaan verzinnen

I: Ja

R: Ja. Dat is, dat is niet meer... Het is... Het is zeker niet dat je het commerciële wat je bij heel veel andere bedrijven wel ziet dat is gewoon doodzonde dat het niet bij de omroep is.

I: En waarom worden ze dan tegengehouden? Door beleid? Of door beleidsmedewerkers?

R: En door die vaste banen.

I: Door die vaste banen maar ook... Misschien ook wel door inderdaad de focus op samenwerking, omdat dat ook nog niet soepel gaat. Ja er zullen wel een heleboel andere dingen ook nog aan ten grondslag liggen maar...

R: Ja en wat je zegt. Ze concurreren voor tijdslot om uit te kunnen zenden en te concurreren van programma's, weet je wel. En dan ja, en er wordt ook... Er zitten best wel veel mensen bij die omroepen in dienst maar heel veel programma's, moet je maar eens kijken, worden geproduceerd door andere productiehuizen, dus, en die huren wel gewoon zelfstandigen in om een goede klus te draaien. Heb je dat gezien dat filmpje van Lubach waar die dat in uitlegt.

I: Ik denk het wel, maar ik weet het niet meer precies om welk filmpje dit gaat.

R: Hij heeft een heel goed filmpje gemaakt waarin hij dit uitlegt en die ga ik wel even doorsturen.

I: Oké. Ja hoor.

R: Want dat is echt zo verhelderend en dat je echt denkt, ja. Precies. Zo zit het. En... Dus ik ga je dat doorsturen.

I: Ik ben ook heel benieuwd, als ik even kijk naar bijvoorbeeld in Scandinavië werkt het op de een of andere manier wel. Het publiek, de publieke omroep wordt dagelijks door een aanzienlijk deel van alle jongeren überhaupt hè bekeken. Dat is echt waanzinnig veel. En niet alleen van jongeren, maar heel het publiek daar wordt zo goed als bereikt, bijna alle burgers. Zij hebben nog wel kernwaardes, maar ze vervangen ze of ze passen ze aan naar gelang de tijd daarnaar vraagt of daarom vraagt. Er zijn nieuwe ontwikkelingen dus, we moeten iets doen. Het zou dus in de praktijk, in Nederland, dan wel mogelijk kunnen zijn. Alleen loopt het ergens vast...

R: Wat je heel erg merkt, altijd, is dat er, dan, er moet iets, er moet aan iets voldaan worden. Dus diversiteit. Er moeten gekleurde presentatoren op tv, want die hebben we niet. We hebben alleen maar witte presentatoren. Dus we gaan nu casten voor donkere presentatoren. Nou hij komt helemaal niemand op af. Wat raar. Zijn die er wel? Ja nee, die zijn er niet. Je moet beginnen bij opleidingen. Bij de scholen, weet je wel. Net als donkere regisseurs of diverse, ik moet zeggen divers. Dus alle kleuren, weet je, die wil je op een gegeven moment hebben en houden en dit en dat. En als je bij de opleiding kijkt, weet je wel, hoe, het merendeel is voor 90% is wit, weet je. Het is echt dus en dus... Je moet iets gaan doen, dus dan wordt er van alles bedacht en dan worden er... Er komen dus mensen op sollicitatie dan of op op een hoe noem je dat, niet sollicitatie, auditie ook niet maar iets anders. Nou in ieder geval, weet je, als presentator die die zich hebben... Die ze gevonden hebben, godzijdank! We hebben iemand gevonden jongens! Oké. Een donkere acteur en die moet dan presenteren, nou. Dat is het niet, want het is gewoon heel ander werk, weet je wel, ja... Ik denk dan... Toch? Want het moet. Nou, als je op zo'n manier programma's goed gaan maken. Ja, daar word ik echt niet goed van. Dan denk ik oké maar je laat nu wel 9 hele goede witte presentatoren achter... Dus we slaan af en toe ook gigantisch door aan quote, quotum te voldoen, terwijl dat... Eigenlijk moet je dat... Ja dat het eigenlijk niet eens is. Maar ga dan juist nu al beginnen bij de opleiding. Maar dat gebeurt ook niet, want dat zie ik nu echt al 6 jaar lang gebeuren. Ik roep bij iedere vergadering weer, jongens... We moeten die opleiding... We moeten... We moeten iedereen kunnen bereiken. Dat is toch op middelbare scholen zo... Moet ik daar niet iets op gaan verzinnen, weet je wel.

I: Iets verzinnen? Wat bedoel je precies?

R: Of je... Met die opleiding op de filmacademie of voor toneelschool of voor die school waar ik les geef... Weet je, we hebben bijna geen aanmeldingen met, nou ja, van mensen met een andere huidskleur of nationaliteit.

I: Zou dat ook niet kunnen komen, dat wijkt eigenlijk wel een beetje af van mijn scriptie, maar dat maakt niet uit, dat dat als zij weinig van hè de bevolkingsgroep die zij vertegenwoordigen of andersom waardoor zij vertegenwoordigd worden, terugzien op televisie, dat ze ook minder het gevoel hebben 'wow wat hij doet wil ik ook' en dat ze zich daardoor ook minder kunnen vinden.

R: Ja precies. En daarom moeten we dus juist jongens en meiden met Marokkaanse achtergronden, maar ja die die zijn nog niet te vinden. Het heeft ook allemaal met cultuur te maken, want als een Turkse Marokkaanse jongen of meisje aan zijn ouders zou zeggen Ik wil acteur worden. Denk ik, ja... Dan zeggen die dat is geen werk, weet je wel. Ga gewoon een opleiding doen. Dat. Dus het is ook lastig en het is ook een beetje een cultuurding, maar goed NPO moet dus, dat is het vervelende inderdaad, ze laten geen dingen los...

I: Je loopt een beetje vast volgens mij. Oh nee, het lukt al. Top.

R: Oké. Wat je wat je zegt is inderdaad waar. In Scandinavië laten ze ook dingen los, zodat ze door kunnen. Wij moeten ook dingen loslaten en als we dat niet doen, dan blijven we maar in dat cirkeltje rondrennen en dan is er totaal geen innovatie. Dat zie je nu echt in Nederland helemaal gebeuren.

I: Ja er wordt hier en daar zeker wel geëxperimenteerd met zo'n BOOS...

R: Maar dan blijft het daarbij. Ja, ja daar blijft het dan bij. En dan doet BOOS het goed, omdat de complete focus op digitale content is en niet op tv.

I: Oké.

R: Want op tv, weet je, moet die NPO ook alweer aan allerlei dingen voldoen. Ik moest dat kinderprogramma, daar mocht niet in 'godverdomme' gezegd worden, want ja dan werden de Christelijke kijkers boos. Dus je bent heel erg aan het, eigenlijk de hele tijd aan het censureren. Nou, om iets te maken.

I: Dus eigenlijk ben je de hele tijd op je tenen aan het lopen? En daaronder leidt het succes?

R: Ja. Je mag niet, het mag niet vrouwonvriendelijk zijn, het mag niet dit zijn of dat. Dat je denkt he oh joh, daar heb ik niet eens over nagedacht, hoezo dan. Maar dan hoor je ja nee, want nee de NTR moet dit uitstralen. Dat ze zijn heel leuk met hun uitstraling bezig, maar ondertussen bereiken ze eigenlijk niemand aan wie ze het willen laten zien. Dus dat is gewoon een interessant gegeven.

I: Ja precies. En zit daar dan ook de frictie waar verandering nodig is als ze willen blijven overleven in een medialandschap dat sneller gaat dan zij?

R: Ja.

I: En wordt die afstand tussen beiden dan groter?

R: Ja en het valt ook niet meer in te halen. Dat is echt lastig.

I: En als je kijkt naar je eigen producties voor inderdaad commerciële bedrijven ofzo of een documentaire bijvoorbeeld van Van Gogh, daarvoor heb je een serie of een documentaire gemaakt.

R: Nee. Ik ben met Theo nu bezig. Die documentaire dus dat ik acteurs ga interviewen over zijn regisseurschap en *Help! Een Homo in de Klas* daar ben ik nu mee bezig om daar een tweede deel van te maken, weet je dat zijn allemaal dingen en die zitten nog in de steigers,

maar corona speelt gewoon een beetje op nu. Hopelijk en dat... Maar morgen kan je weer dan kunnen we weer meer, maar goed, ja. En dat is gewoon heel veel geduld maar sowieso met documentaires hoor, ja. En... Maar ik merk al weet je de, de, zoals voor Netflix en voor Amazon die komedies dat zijn dan ook echt special. Die zeggen gewoon maximaal 40 minuten that's it.

I: Ja.

R: En die hebben ook wel weer door dat mensen liever zien dan 90 minuten, maar nu weet je, dat is, ja, dat is gewoon echt zo.

I: En als je dan produceert voor de voor de NPO. Heb je dat dan minder het gevoel dat... Ik weet niet zo goed hoe ik moet uitleggen... Als je voor de NPO produceert dan word je dus wat meer belemmerd, misschien hè, zoals je net zei over dat vrouwenonvriendelijk en dit en dat. Door verschillende regels, maar ook op het gebied van bijvoorbeeld digitalisering. Zie je daar dan verschillen in tussen producties voor de NPO en producties buiten de NPO.

R: Kijk die commerciële die hebben gewoon die komen met het pakket. Dus. We gaan iets opnemen. We hebben het programma. Daar wordt een teaser voor gemaakt, daar wordt een trailer van gemaakt. Daar is gewoon heel goed over nagedacht.

I: Een soort strategie of zo?

R: Ja gewoon echt super marketingstrategie en dan die en dan gaat de trailer dan uit bam bam bam. En dan hebben we een persdag en dan... Nou bij de NPO en dan krijg je een telefoontje, weet je. Met hoe gaat het met de uitzending? Kun je anders nu alvast even een trailer sturen, want ja de afdeling gaat op vakantie. Die is dicht tussen Kerst en oud en nieuw en ja er moet wel een trailer nog even sturen. En dan zeg ik maar jongens... Ik ga het opnemen met Kerst, dus ik heb helemaal nog niks. Oh, oh... En dat is de publieke omroep. En dan hebben ze maar een trailer promo bureau die dat doet, maar het is allemaal zo ambtelijker dan ambtelijker kun je het je niet voorstellen. En weet je ook geen goede ook niet terug te zien via, nou ja, op YouTube of op, niks... Weet je. Het is allemaal vaak zijn het impresariaten die zelf dan reclame gaan maken voor hun eigen shows die uitgezonden worden.

I: Zit er dan eigenlijk wel een strategie achter zoals bij commerciële bedrijven?

R: Totaal niet. Echt niet. En ook, weet je, je maakt een programma, dat kan dan ook weer gebeuren, in twee delen, en *Harry jekkers en klein orkest In de carré* heb ik een registratie voor gedaan op 12 augustus en dan is deel één en dan een week later deel twee. Krijg ik twee of 3 weken voor uitzending, oh nou nee wacht 12 augustus deel één maar deel twee wordt waarschijnlijk september want op die week na waar die nu staat wordt er al iets uitgezonden door een andere omroep en dat conflicteert elkaar. Dat je echt denkt: hoe kan ik in godsnaam een caberetvoorstelling met iets anders, weet je, dat kan bijna niet, want het is. Maar nee het kan toch niet, nee. Het kan niet uitgezonden worden dus deel twee wordt september. Moet je je voorstellen dat je kijkt als kijker van oké We gaan *Harrie jekkers klein orkest* eens kijken. Oh leuk! En dan komen we straks al die bekende nummers komen dan volgende week tof! Hè? Waar is het programma gebleven? Er is geen volgende week... Oh... Pas over een maand... Nou. Dat. Dus het maakt zichzelf stuk. Ik heb ook een programma gemaakt met Philippe Geubels, nou dat zou op Nederland 3 worden uitgezonden om 20.15 nou week een

20:15 week 2 19:00 week 3 22:00 week 4 22:30 week 5 22:30 week 6 20:00 dat je denkt... Hoe kan ik kijken? In godsnaam... Hoe kan je die kijkcijfers halen die je zo graag wil?

I: Dat is geen consistentie.

R: En kijkers zeggen dan, ik wil me niet binden, want ik weet niet wanneer het komt. Het is echt een beetje drama. Zo zijn ze een beetje stuk gegaan, denk ik. Door dit soort dingen.

I: Het is gewoon inconsistent en het lijkt wel zonder strategie eigenlijk?

R: Ja en ik weet niet of je dat ook al is opgevallen in je onderzoek. Als er iets goed loopt bijvoorbeeld een net drie hè wat ook jongeren goed bereikt. Om even jongeren te noemen hè twintigers dertigers. Dan wordt het daar weggehaald en dan wordt het weer op Nederland 1 gezet. Dus *de wereld draait door* was altijd op Nederland 3. Het was zo populair daar keken bijna 800.000 mensen naar. Nou dat moest naar Nederland één, want die zender moet sterk zijn. En de rest beetje Nederland twee informatief blablabla intellectueel, 3 voor de jongeren nou... Arjan Lubach zelfde verhaal. Het was één van de programma's wat goed liep op 3 en het wordt er weer weggehaald. Ja dus die omroepen die graven hun eigen graf.

I: Oké. Dat zijn wel gekke, gekke ontwikkelingen... Wat zou daar dan achter zitten?

R: Ja en wat ik al aangaf weet je met cabaret registraties, hartstikke leuk. Echt jongeren, Daniel Arends en dat soort gasten die jongeren aanspreken, weet je wel, want je kent dus ook van clipjes van volkomen kut en van GeenStijl en noem maar op. Zoiets.

I: En hij komt voorbij op Instagram en op Facebook en op YouTube.

R: Ja. Maar niet door omroepen dat daar goede reclame voor gemaakt wordt. Intussen kennen ze... Ze willen die show zien, hè, want ze hebben wel een stukje gezien op een ander social medium. En denken ze nou tof. Ik wil die show zien en dan staat het geprogrammeerd zondagavond 11 uur. Dan gaat toch niemand meer naar een cabaretvoorstelling kijken?

I: Nee...

R: Dus dat dat dat dat mismanagement, de hele tijd, dat is nu echt, volgens mij, de dood van die publieke omroep aan het worden...

I: Ja. Er zijn echt een heleboel punten die we nu hebben genoemd en het is allemaal super interessant, maar wel moeilijk om daar 1 grote lijn ofzo in te vinden. Behalve mismanagement...

R: Ja ja maar dat is het wel en dat dat door, weet je wel, door verkeerd te programmeren, door je te blijven vasthouden aan de kernwaarden waar niet mee te werken valt, door budgetten die steeds kleiner worden, door heel veel overheid en kantoor kosten, dat zijn eigenlijk allemaal belangrijke punten waardoor het nu misgaat. En, en het kijkgedrag van mensen en het aanbod van zoveel verschillende dingen en de luxe als jij een serie volgt op Netflix, behalve dan nu bij... op Videoland behalve nu bijvoorbeeld bij Moco maffia moet je dan weer een week wachten, maar vaak kun je alles lekker één keer zien. Jij bepaalt wanneer jij kijkt. En dat is iets van deze tijd. Dat klaar zit op het programma, omdat het nu wordt uitgezonden door de publieke omroep, dat is niet meer van deze tijd. Dat heeft natuurlijk Videoland/rtl dus gewoon

heel goed geregeld. Als je Videoland hebt, kun je alvast afleveringen kijken. Dus, weet je. Als de publieke omroep dat zouden doen, maar dat doen ze ook niet. Ze hebben NPO Start, natuurlijk ik snap het allemaal wel, er is niet doorheen te komen. Weet je. En daarbij moet je daarvoor gaan betalen, terwijl je denkt, maar ik betaal toch al belasting. Hoezo moet ik voor NPO Start betalen.

I: Voor Start niet, maar voor Plus inderdaad wel. Bij Plus kun je dus inderdaad vooruitkijken.

R: Maar dat is toch raar?

I: Het zou toch onafhankelijk zijn voor commerciële doeleinden?

R: Daarom, precies. Dus dat vind ik dus ook heel vreemd. Kijk het ik snap wel. Waarom gaat de BBC wel goed, waarom gaat het in Scandinavië wel goed? Het voordeel is natuurlijk de publieke omroep er zit geen reclame doorheen. Nou, hoe luxe is dat? Weet je wel, want dat is natuurlijk een ramp. Ik moet cabaret aanleveren voor de commerciële en dan moet ik midden in dat cabaret verhaal, moet ik opeens na 20 minuten stoppen voor een commercial break. Nou, dat is niet te doen... Maar goed. Dus die luxe hebben ze bij de publieke omroep. Dat is toch raar dat zij dan telkens eigenlijk maar kijkers verliezen en niet meegaan nu in in de mainstream.

I: Ergens lijkt er iets mis te gaan.

R: Ja ook met netmanagers werken. Maar dat is weer een heel nieuw verhaal. Maar die bepalen wel hè. Er bepaalde 3 mensen in Nederland wat jij ziet op 3 zenders. Dat bepalen echt 3 mensen.

I: En die mensen zitten er ook al jaren?

R: Frans Klein maar die was vroeger de boekhouder bij de VARA, weet je wel. Mensen die 100 jaar alweer in dat oude systeem zitten.

I: Ja.

R: Je zou eigenlijk gewoon mensen... Er moet iemand zitten met heel veel managementvaardigheden, ondersteund met een creatief adviseur of zo. Dat zou te doen zijn.

I: Ja en sowieso heel veel delen van teams denk ik ook, ja... Vernieuwen, jong talent aanbrengen en, ja, meer vrijheid geven...

R: Ja en vooral wisselen van de wacht. Dus als jij op een functie zit bij de documentaire afdeling bij de NTR die jij hebt... Je mag een budget beheren van een paar ton, want daar hebben we het dan over hè. Als het niet 1/2 miljoen is of 1 miljoen om documentaires te maken, dan moet jij na 4 jaar gewoon pleiten en dan moet devolgende met nieuwe inzichten, nieuwe ideeën, mainstream ideeën meegaan met de jeugd, weet je wel. Dat kan een man van, sorry, 68 echt niet meer.

I: Nee... nee... Precies

R: Maarj a, die mensen hè. Ook dus ook bijvoorbeeld bij kinder TV zowel voor het Sinterklaas Journaal zit die man die zit ook al 100 jaar op die positie, ook dik in de 60. Nou kinder TV, trouwens nu eindelijk weg, denk ik, ja... Daar is wel door door geen knowhow te hebben van nieuwe technieken en meegaan en denken wat is nou goed voor die zender, ja, dat heeft er nu wel toe geleid dat het allemaal achter loopt en weg is en kinderen niet meer kijken.

I: Nee en hoe kun je die terugwinnen denk jij?

R: Nou die win je niet meer terug. Maar dat is, ja... Dat is niet meer terug te winnen. Dat is allemaal, hè. Dat is toch wel een belangrijk punt voor je scriptie... Dat is heel veel af dat het afgerekend wordt ook op de kijkcijfers.

I: Ja, daar heb ik ook wat over gelezen in de literatuur. Ik dacht eerder dat het misschien niet relevant was, maar nu kom ik daar wel een beetje op terug... Bedoel je dan ook zo'n BOOS aflevering bijvoorbeeld?

R: Maar het is te zien en te lezen, weet je, hoeveel mensen daar online naar kijken... Maar... die kijkcijfers worden gemeten met een kastje bij verschillende mensen... Ja en weet je... Ik ben nog nooit iemand tegengekomen met zo'n kastje, weet je wel... Maar toch worden alle budgetten en alle programma's worden daarop afgerekend of wegbezuinigd want we kunnen gewoon zien, ja dat kijkt niemand. Het interessante is nog even een dingetje om de kijkcijfers... Zowel Netflix als Videoland geven geen kijkcijfers prijs. Zij zeggen, dat doen we niet, terwijl je denkt wacht even ik krijg altijd een overzichtje van de beste tien bekeken programma's deze week in in in in in Nederland. Maar dat willen ze gewoon niet weggeven.

I: Nee nee nee.

R: Dat is ook interessant.

I: Ja dat zie je ook sowieso wel vaker bij mediabedrijven dat ze hun strategie niet helemaal prijs willen geven.

R: Maar de bij de NPO ze zijn altijd maar weer blij dat ze mogen bestaan en dat ze nog iedereen... Iedere omroep is weer blij als ze hun budget weer behouden, weet je wel...

I: Ja... Ja precies... Ik heb nu alle punten die ik wil behandelen heb ik benoemd en zelfs nog meer. Wil je zelf nog iets kwijt hierover of komt er nog iets in je op wat je nog niet hebt gezegd?

R: Nee, ik had een paar dingen... Ja... maar dat gaat... Kijk die NPO die probeert ook met digitale themakanalen... Heb je dat een beetje onderzocht? Of wat weet je daarvan?

I: Nog niet helemaal nee... Dus vertel vooral verder.

R: Dat is even heel kort, want anders dan geef ik je weer nog meer informatie, maar klassieke muziek... Altijd lastig... Bepaalde doelgroepen. Je ga er geen miljoen mensen mee halen, behalve de Passion... Dan... en één keer per jaar hè. Dat is een soort Toppers voor klassieke mensen en dan voor de gewone mensen. Vaak worden dingen wegbezuinigd dan worden ze op themakanalen weggezet. Maar die zijn ook weer lastig te vinden... Dat is dan wat publieke omroep al doet dan, snap je? Terwijl RTL die heeft gewoon al een heel goed themakanaal en

dat is Videoland. Iedereen kan erbij, weet je, maar, wij zijn, dat is de publieke omroep... Dat heeft met die verzuiling van vroeger te maken... Die zijn altijd heel erg aan het hokjes denken. Waar moet ik... Als ik klassieke muziek moet ik dan helemaal naar een apart themakanaal? En als ik dan geschiedenis wil zien moet ik ook weer naar een apart themakanaal. Gooi het gewoon op één kanaal, weet je wel. Check gewoon je thema's en klik daarop.

I: Ze zijn nu wel bezig met online vindbaarheid uit of ja in het concessiebeleidsplan staat dat online vindbaarheid een grote pijler wordt deze concessieperiode, maar we moeten maar zien in hoeverre dat in de praktijk terugkomt, hè. Maar we zullen het zien.

R: Ja... En daar lopen ze dan ook weer mee achter, weet je. Dat is gewoon zo.

I: Ze staan volgens jou dus nog best wel in de kinderschoenen wat dat betreft? En zeker wat betreft digitalisering?

R: Ja. Nee absoluut.

I: Oké.

R: Ja, oké. Goed... Ik zal je ook eventjes... Dan, hè. Dan is dit nu gesprek beëindigd.

I: Is goed. Bedankt voor je tijd en moeite.

R: Ik zal je alles opsturen waar we het nog nog hè, over hadden.

I: Super fijn. Nogmaals bedankt!

Interview 5:

I: Bedankt voor je tijd en de moeite dat je me even te woord staat, want wij kennen elkaar eigenlijk nog helemaal niet, maar ik vind het superfijn dat je deze moeite neemt.

R: Dat is geen probleem. Ik heb kinderen ook met die leeftijd die ook aan het afstuderen zijn, dus alle hulp die je kunt krijgen is belangrijk.

I: Ja, dat is echt waar. Dat is echt superfijn. Nou, je mag beginnen met jezelf voorstellen. Wie ben je?

R: Ik ben ***. Ik werk als eindredacteur bij idtv. Daar heb ik niet altijd gewerkt, zoals in tv gebruikelijk is, heb ik bij meerdere televisieproducenten gewerkt en ik werk vanaf 1993 bij de tv. Ik ben begonnen ooit bij John de Mol Producties en, nou ja, na veel omzwervingen zit ik nu 2,5 jaar bij idtv en daar zit ik in vaste dienst als eindredacteur. En ik heb vooral nou ik heb heel veel verschillende soorten programma's gemaakt, reality tv, medisch tv, live tv, maar vooral ook heel veel quizprogramma's, spelprogramma's en dat is, dat is ook wel een klein beetje mijn specialiteit en zo ben ik eigenlijk ook bij idtv terechtgekomen, omdat Lingo wat natuurlijk al een tijdje niet meer te zien was, nieuw leven in te blazen. Dat is, eigenlijk, zo ben ik daar terecht gekomen en ik zit daar nu nog steeds en op dit moment maak ik kinderprogramma's en dat vind ik ook heel erg leuk.

I: Wat divers. Heel leuk.

R: Ja heel divers.

I: En wat is idtv voor een bedrijf?

R: idtv is een producent en een producent is een beetje als een, als een bakker. Wij leveren broodjes aan sbs, maar we leveren ook aan de publieke omroep. We maken bijvoorbeeld *de rijdende rechter*. *Wie is de mol* is natuurlijk een hele belangrijke titel die al jaren loopt voor de publieke omroep, maar nu maken we ook *de Verraders* een format wat er bij ons in huis ontwikkeld is en wat het heel goed doet en we maken bijvoorbeeld *Snack Masters* en ik maak op dit moment een kinderblok voor Zappelin. Ik heb vorig jaar 90 afleveringen van *De Faker* gemaakt. Dat is een programma, waarin we een gezinsslid vervangen en een team van jonge presentatoren moeten raden, door een dagje mee te lopen, wie de faker is en op dit moment maak ik *De Magische Auto* voor de nog jongere, waarin kinderen een avontuur beleven vanuit hun speelgoedauto gaan ze dan in een echte grote mensen auto en dan beleven ze een spannend avontuur. En dat is ook heel erg leuk. Daarnaast heeft idtv ook een evenemententak. Het verzorgen van het vijf mei concert is bijvoorbeeld één van de dingen die regelmatig eigenlijk altijd bij ons terugkomt en doen wij dus ook corporate dingen.

I: Oké, ja.

R: En broadcast en onze evenementen onze idtv plustak dat zijn eigenlijk twee aparte partijen, maar af en toe hebben we daar wel een soort van kruisbestuiving, omdat wij natuurlijk de kennis van broadcast hebben en zij wat meer in de evenementen sferen doorgewinterd zijn.

I: Dat schetst wel een heel duidelijk beeld van idtv. Heel divers weer, maar erg interessant en je bent dus eindredacteur. Wat, wat houdt dat voor jou in? Hoe ziet jouw dag eruit?

R: Dat is heel erg programma afhankelijk, weet je. Dat is een beetje het probleem en dat merk ik ook als mensen bij mij stage komen lopen, vanuit een media entertainment opleiding, dat je eigenlijk niet een template kan maken voor alle televisieprogramma's. Dus je werkzaamheden zijn heel erg afhankelijk van de productie waar je op dat moment mee bezig bent, want alles heeft weer een andere insteek en, en andere dingen nodig. Eindredacteur betekent eigenlijk dat je eindverantwoordelijk bent voor de inhoud van een programma en als je een nieuw programma gaat maken dan is dat natuurlijk ook heel erg bedenken hoe gaan we die inhoud vormgeven en als iets al bestaat ja, dan ga je wat meer een een invuloefening doen, maar bijvoorbeeld voor als ik Lingo maak dan houd ik me natuurlijk bezig met, oké, welke woorden gaan we spellen, maar aan de voorkant is het ook heel erg welke, welke kandidaten mogen er mee doen. Dus dan ben je ook actief in het selectieproces daar heb ik dan wel redactie voor, maar ik vind het altijd wel heel erg belangrijk om daarin mee te kijken, want als je met kandidaten te maken hebt, is dat natuurlijk een heel groot onderdeel van je programma. Dus zijn die mensen leuk genoeg voor de televisie? Mondig genoeg voor televisie? In geval van Lingo kunnen ze nog een beetje spellen? Want als een kandidaat helemaal niks weet, nou dan staat die persoon A redelijk voor paal en B... In quizsituaties is het vaak leuk als we een beetje tot aan het einde een situatie hebben dat het allebei de kanten nog uit kan gaan. Dus dat is dan weer essentieel voor quizprogramma's. Op het moment dat ik bijvoorbeeld *Live for you* ooit met Carlo en Irene, nou toen was jij nog een stuk jonger, maar dat was live op de zondagmiddag en dan krijg je een aantal artiesten over de vloer, er wordt gekookt door een kok. Ja dan wordt je dag ineens heel anders want dan is de vraag: Wie gaan we uitnodigen deze week? Waar gaan we het over hebben? Wat gaan we koken? Dan... Natuurlijk ook een draaiboek schrijven waar mensen zich hopelijk aan houden, dat is ook niet altijd zo. En het blijft altijd, zeker bij live, een beetje een inschatting van, oké, ik ga zo lang met iemand praten, maar ja... Als een gesprek heel erg interessant is dan kan het ook zijn dat het tijd die je ervoor gereserveerd hebt in je draaiboek te krap is en dat je ergens anders dan weer moet gaan inleveren.

I: Ja, dat is logisch hè met live. Ja, oké. Nou alles...

R: En wat ik natuurlijk ook doe is op momenten dat je geen live programma maakt... Live is altijd heel spannend, omdat je het wel van tevoren weet dat het afwachten is of het in de praktijk werkt zoals je bedacht hebt en bij programma's die gemonteerd moeten worden heb je natuurlijk ook aan de achterkant nog een stuk werk liggen. Dus die montages die komen dan ook bij mij terecht.

I: Ja, dat klopt. Ja, oké. Daar heb je dan ook nog inspraak op en in...

R: Nou ja, inspraak... Ik bepaal welke stukken er in blijven en wat eruit gaat, weet je... Natuurlijk aan de voorkant wordt afgesproken dat hun programma een bepaalde lengte heeft dan zouden we het natuurlijk ook in de programmering geplaatst, maar soms heb je echt als een programma... Lingo is bijvoorbeeld 23 minuten. Nou, dat konden we redelijk op tijd opnemen, maar soms heb je gewoon ook veel meer materiaal... Bijvoorbeeld als je reality draait, ja, dan kom je met uren en uren materiaal kom je dan binnen en dat moet dan in een soort volgend verhaal met muziekjes en vormgeving teruggebracht worden naar 43 minuten.

I: Ja, oké. Dat is dan ook nog een heel proces wat je misschien in eerste instantie... Waar je niet direct aan denkt, maar wat eigenlijk net zo bepalend is voor het eindresultaat als de voorkant inderdaad... Oké interessant.

R: Zeker. Zeker wel. Want je hebt natuurlijk en wat je bij tv ziet zijn natuurlijk best wel, en zeker in de montage, is dat je door de keuzes die je maakt... Stel je maakt reality programma's, waarin mensen moeten strijden om een bepaalde prijs. Dan kun je als eindredacteur natuurlijk opmerkingen die mensen heel sympathiek maken kun je besluiten van, nou, dat zet ik daar niet in en ik ga die persoon neerzetten als iemand die misschien een beetje oneerlijk is of niet zo sympathiek is. Daarmee zeg ik niet dat iedereen dat doet, maar ja, monteren is wel een soort, nou ja, toveren wil ik niet zeggen, maar ja... Dat... Je kunt daardoor gewoon dingen uitvergroten van mensen, maar ook weglaten

I: Ja... Je kunt met het monteren nog heel veel invloed hebben op wat er, ja, wat er uiteindelijk getoond wordt. Dat is het... Het is een heel invloedrijk proces, denk ik. Wat heel veel mensen vergeten misschien.

R: Klopt. Klopt.

I: Ja, oké. Nou je werkt al sinds 1993 in de media...

R: Dat klopt.

I: Ja en dat bevalt? Dat vind je leuk? Dat is jouw passie?

R: Ja, anders had ik het daar geen 29 jaar uitgehouden. Maar er is wel heel veel veranderd in 29 jaar dat vind ik ook wel heel leuk, want dat betekent dat ik ook nog steeds mijzelf moet doorontwikkelen, omdat je toch op de hoogte moet blijven van wat er mogelijk is en hoe je dat in kunt zeggen.

I: Ja. Daar gaat eigenlijk heel mijn onderzoek over. Over de veranderingen in het medialandschap. Ik heb me natuurlijk beziggehouden met het lezen van wetenschappelijke literatuur op dit gebied en ja een proces, natuurlijk, wat heel belangrijk is, is innovatie. En innovatie kan op zoveel verschillende vlakken en manieren terugkomen en dan ben ik eigenlijk benieuwd, het is een hele algemene vraag, maar op welke manier houdt u of jullie bedrijf zich bezig met innovatie.

R: Nou, ik kan het ook niet eens in algemeenheid zeggen... Kijk. Toen ik ooit begon in technisch opzicht is daar echt heel erg veel gekomen in 29 jaar tijd. Toen ik ooit begon werd alles wat er gedraaid werd, ging op videobanden nou die waren echt ongeveer zo groot en zo dik en in de loop der jaren werd het steeds kleiner en nou ja zelfs ook tot je op een moment komt dat we, als we nu dingen draaien, dat ik een chipkaartje uit de camera krijg en die stop ik in de computer en dan dan ga je het materiaal dus overzetten op je computer. Dus daar zit al heel veel innovaties. Toen ik begon ooit was monteren was alleen maar lineaire monteren. Effect bestond nog niet. En dat is... Dat betekende dat je van tevoren op voor je montage heel goed na moest denken wat je ging gebruiken, want daar had je niet eventjes een soort van, oké, dit past beter hier, dus zetten we dit daar, enzovoort. Maar lineair kon dat niet. Als je dacht, oh, ik had eigenlijk dat nog gewild op die plek, maar daar ben ik nu al voorbij, ja, dan moest je dus gewoon helemaal opnieuw beginnen, ja, met... En ook effect, in de beginfase, had nog best wel zijn kinderziektes, maar je je merkt... Er zijn tegenwoordig zoveel systemen, of je nou, ook voor thuis met Final Cut en, en, nou ja, Media 100. Dus het is allemaal een stuk gebruiksvriendelijker geworden. Toen ik begon werkte ik met... Als je op, op locatie ging draaien werkt bijna altijd met een EMG ploeg, dus een cameraman met een

geluidsman daaraan vast. In de studio situaties heb je natuurlijk vaak gewoon meerdere camera's, maar ook daar... Op een gegeven moment kwam de camjo dus een one-man-band, zeg maar, een eenpersoonsunit met kleinere camera's en die gewoon ook het geheel deden. Daar zit ook een nadeel aan, want dat betekent dat audio is vaak nog een ondergeschoven kindje, in dat geval, als camjo moet je dus wel kennis hebben van wat je draait op beeld én kennis hebben van geluid.

I: Nou, dus meestal meer gespecialiseerd in film dan in of in ieder geval in beeld dan in...

R: Ja. Meer op beeld is... Nu in de laatste... Eigenlijk sinds corona zitten we, net zoals nu we in een teams of in een in een zoom situatie, vroeger dan moest je dus een straalverbinding aan gaan leggen met iemand en die moest dan op een bepaalde plek staan, dus met de komst van het internet en dat kun je ook dat anders voor je in gaan zetten en je ziet ook dat er in tv programma's ook steeds meer... Vroeger maakte ik gewoon een tv programma en nu zelfs bij de kinderprogramma's komt er bijvoorbeeld ook nog een deel social media bij wat je aan moet leveren. Dus, dus en als je nu een quiz programma maakt dan vindt de klant het vaak leuk als je dan ook nog de mogelijkheid hebt zoals bij *Ik weet het beter* dat de kijker thuis mee kan spelen op mijn IQ test en, ja, toen jij nog niet geboren was, toen was er zoiets als de soundmixshow die gepresenteerd werd door Henny Huisman en als je dan wilde stemmen voor je favoriete kandidaat, ja, dan moest je bellen en dat leidde tot het platleggen van het complete telefoonnet in Nederland destijds... Dus daar kon gewoon de grote storing kon niet meer gebeld worden... Ja, dat is in deze tijd gewoon ondenkbaar. Omdat je zoveel meer manieren hebt. Het uitgesteld kijken, je hebt natuurlijk ook veel meer platformen met de Videolands de Amazons de Netflixen, waar ook content voor gemaakt moet worden. En ik weet niet in hoeverre jij op een reguliere manier tv kijkt zoals ik op woensdag denk nou...

I: We hebben niet eens... In ons studentenhuis hebben wij niet eens een televisieverbinding.

R: Dus jullie consumeren tv op een hele andere manier dan ik dat nog steeds toe en natuurlijk hebben wij hier ook Netflix en Videoland en... Maar ik merk nog steeds dat het gewoon meer in mijn systeem zit van wat is er vanavond en dat je daar je keuze op afstemt en als er echt helemaal niks is dat je zegt, nou, laten we nog een keertje Netflix opzetten. Dus... En, en, nou... Ik heb hierboven een zoon zitten, nou volgens mij, die kijkt ook alleen nog maar YouTube of het is gewoon een andere manier van consumeren, maar al die partijen willen wel graag bediend worden met die content.

I: Ja, dus als ik het goed begrijp dan... Je noemde natuurlijk een heleboel dingen, waarop verandering plaatsvindt en nou ja in de context van digitalisering met behulp van nieuwe technologieën verandert er natuurlijk ook heel veel met de komst van het internet. Je hebt VOD platforms je hebt sociale media... Maar jullie spelen dus ook in op de mogelijkheid tot participatie en interactie met je publiek zoals je dus al zei.

R: Ja.

I: Dat kon vroeger, hè, door in te bellen. Dat is niet iets van de laatste jaren, maar het wordt natuurlijk wel makkelijker en het komt vaker voor. Zie je daar bij de rol die jij speelt in, in jouw werk ook echt verandering in? Dus, ja. Merk je wel dat het aanzienlijk meer wordt bij programma's? Of merk je dat er meer op wordt gehamerd? Of...

R: Nou ja, er is wel meer, meer druk om dus in de, in de breedte te kijken, want ja het behouden van je publiek is natuurlijk best wel heel belangrijk. Zeker, zeker bij commerciële partijen die hun reclameblokken vullen eromheen. Ja, reclameblok is natuurlijk makkelijker gevuld als je 1 miljoen kijkers hebt en wanneer je er een 50.000 hebt. Maar wat ik wel leuk vind is dat bijvoorbeeld ook in dat kinderblok toch ook die interactie steeds meer gestimuleerd wordt, want ja die doelgroep wil je toch eigenlijk het liefst erbij houden. Het is de vraag of dat gaat lukken, want zoals je zelf zegt, ja, consumeer jij op mijn hele andere manier tv dan, dan wij dat doen zijn. En je moet dus gewoon anders gaan nadenken ook in, in... Stel ik wil een spelletje thuis mee kunnen spelen. Ja, dan zit je heel erg in vormgeving, in vraagstelling, in gebruiksvriendelijkheid, in... Kun je dat een op een allemaal verwerken? Dus ja dat geeft extra werk, maar op zich is dat, vind ik dat ook weer niet zo heel erg.

I: Ja, misschien dat de behoefte van het publiek verschuift en doordat jullie het publiek achterna bewegen, want kijkcijfers zijn uiteindelijk waarschijnlijk een van de hoogste doelen, ja, ga je dan toch mee met die ontwikkeling.

R: Ja. Ja. Het is op zich natuurlijk want als het aangetoond werkt, ja, waarom zou je dan... Waarom zou je het dan niet doen?

I: Tuurlijk, tuurlijk. Ja, ja. Zijn jullie ook echt bewust bezig met online zo groot mogelijk bereik krijgen, dus wordt daar ook echt op gehamerd of is het meer als het dan de klant daarom vraagt of als het gewoon op je pad komt...

R: Het wordt altijd wel meegenomen in het of het nou echt een doel is... Kijk wij als producent voor ons maakt het eigenlijk niet zo heel erg veel uit, omdat wij ons niet als producent profileren op die platformen dus kijk uiteindelijk is het wat de afnemer... De wens van de afnemer zijn, zijn daarin leading en zoals bijvoorbeeld met nou een programma als *de verraders* dan maak je dus een, een aparte serie voor op RTL 4 en een aparte serie op Videoland, waarmee niet gezegd is dat die serie die op Videoland gewoon niet uiteindelijk ook naar RTL 4 gaat op een zeker moment... Maar in eerste instantie is de opdracht wel van oké, er is hier sprake van verschillende insteek. Je merkt dan misschien ook wel dat, op het moment dat je voor de VOD platformen gaat maken, dat je misschien wat anders omgaat met snelheid. Omdat ja online content moet gewoon ja... Tv... Er is mij ooit verteld bij tv heb je volgens mij 3 minuten of 6 minuten om de kijker te vangen en om online is dat nog geen 60 seconden moet je ze te pakken hebben. Volgens mij is het echt nog veel korter. Ja, dus moet je ook anders schakelen. Ik kan af en toe heel nostalgisch nadenken over die serie die zo leuk was in mijn jeugd en als ik dat dan op ga zoeken... Wat ik dus in mijn hoofd misschien wel heel leuk en heel spannend en heel erg innoverend vond, als ik dat nu terugkijk denk ik dat ik echt denk, wow wat een slow tv is dit. Dus, ja... In alle opzichten de manier waarop we leven, maar ook de manier waarop de content wordt gemaakt, ligt het tempo hoger en gaat dat, volgens mij, nog steeds hoger liggen aan de andere kant zie... Ik denk ook nog wel dat bij programma's zoals, weet ik veel, *boer zoekt vrouw* de NPO programma's en André van Duin die samen met Janny door Nederland vaart en dat is echt slow tv maar er is nog steeds een bepaalde doelgroep en dat is, zijn dan misschien niet per definitie de boodschappers die zo interessant zijn, maar die daar heel erg van geniet.

I: Oké. Ja nee, dat is een hele duidelijke ontwikkeling, als je het mij vraagt. En ik denk ook dat het voor jullie niet het geval is dat jullie experimenteren met bepaalde mogelijkheden, maar dat het eigenlijk al heel erg in jullie systeem zit om ja gewoon te luisteren naar wat de opdrachtgever dan wat er wordt gevraagd en daarin mee te gaan.

R: Ja, klopt. En ja nou, ja, kijk op het moment dat je je programma's wil verkopen dan, dan is het inherent dat je ja aan die vraag ook gewoon vraag voldoet.

I: Oké. Zijn er ook bepaalde strategieën waar jullie aan vasthouden? Als je bijvoorbeeld gebruik maakt of als je inderdaad produceert voor online of als je gebruik maakt van sociale media in een format? Bijvoorbeeld stem met, weet ik het... Of ga naar Instagram blablabla... Hebben jullie daar strategieën voor?

R: Ook dat gaat vaak in overleg met, met de klant. Het moment dat ik nu voor een kinderprogramma, ja, dan ga ik in overleg met de social media afdeling van de klant van, oké, wat voor content willen jullie? Willen jullie dat we dingen aanleveren voor stories? Willen jullie... een vraag eraan koppelen dat iemand op insta een ja of nee button in kan drukken. Dus het is heel erg vraagafhankelijk en het is ook heel sterk doelgroep afhankelijk. Maar ook voor die kleintjes, ja, ik moet voor al mijn programma toch social media content en een aantal ook op YouTube content aanleveren en dan gaan wij nadenken over, nou, in welke vorm is dat dan leuk. Dan sturen we een voorstel en dat krijg je dan weer terug met, nou, we gaan voor die en die en die opties. Dus je moet elke aflevering minstens 1 keer 1 oproep voor dit doen of, of je wil een terugblik met de hoogtepunten van de week die op insta of gewoon een foto maken die een vraag oproept. Dus het is weer ook daar weer heel erg vraagafhankelijk.

I: En was dat bij de Mol ook? Toen je daarvoor werkte?

R: Oh nee joh. Dat was in 1993. Toen hadden we nog niet eens mobiele telefoons. Dus toen hadden we wel computers, maar toen was het natuurlijk gewoon heel **erg traditioneel tv maken**, maar dan heb je het ook over een tijd dat er nou RTL 4 bestond misschien al wel denk ik in die tijd. Misschien ook onder een andere naam. Maar zoveel televisieprogramma's waren er op dat moment eigenlijk nog niet op Nederland één, twee en drie. Ik heb het zelf nog meegemaakt dat we alleen twee publieke zenders hadden en dan wordt tv ook heel anders beleefd, omdat je aanbod gewoon veel minder is. Dus, op het moment dat er maar 4 zenders zijn, dan is de kans dus... Dan maak je van die programma's waar iedereen het de volgende dag over had bij het koffiezetapparaat, omdat er weinig andere alternatieven waren.

I: Juist.

R: **Ja, dus je afzetmarkt is gewoon heel veel breder geworden.** Ja, en, en, en dus alle extra's die erbij komen maar in '93. Ik denk dat mijn eerste mobiele telefoon dat was in 1995 internet was er nog niet. Dus het is echt ondenkbaar zelfs voor mij dat, dat op het moment dat ik mijn telefoon kwijt ben, namelijk, dan slaat de paniek toe en in die tijd had je dat gewoon nog helemaal niet. Ja, dat... Dus ja, dat klinkt echt als een eeuwigheid geleden en zo voelt het misschien ook wel, maar ja... **Dat is dus ook gewoon een heel groot verschil. In de tijd dat ik begon had je een veel langere... Waren denk ik de budgetten groter, waren de teams groter, was je aanlooptijd groter... Je merkt wel dat, nou ja, dat je dat je in kortere tijd en soms ook misschien voor minder budget meer content moet gaan maken.**

I: Ja. Wordt iets benauwder dan misschien?

R: Ja, ook daar... Kijk, zolang we aan blijven tonen dat het kan met de bemanning die je hebt, in de tijd die je hebt en, en met de vraag die er ligt zal dat niet veranderen... Kijk op het moment dat jij een programma voor de eerste keer moet maken dan wordt er natuurlijk een

begroting gemaakt en dan wordt er nagedacht over oké dan hebben we dat en dat en dat nodig en dan zoveel tijd... Maar als jij... Als er een volgend seizoen van het programma komt en, weet je, in het eerste seizoen blijkt dat je begroting niet toereikend is, dan is de kans dat je het bij een tweede seizoen niet zegt, ja, ja, nou, ja, maar daar moet dan wel meer geld bij dat je als antwoord... Het hoeft niet per se hoor, maar de kans dat je als antwoord terug krijgt, ja, maar je hebt het vorig seizoen toch ook gedaan voor dit geld... Waarom moet er dan ineens geld bij... Dus... Het is heel hard werken hoor... Bij de tv. En het is geen 9 tot 5 baan. Maar, het is ook wel het leukste vak van de hele wereld, omdat je gewoon, ja... als je dingen maakt met maar een x aantal afleveringen en je vindt het bijvoorbeeld vreselijk om het te maken dan kan je altijd denken ja, weet je, twee maanden, twee maanden gewoon doorbijten en dan ligt het weer achter ons en dan gaan we iets nieuws weer maken en dat houdt het voor mij leuk. Dat ik steeds op een andere manier in een andere team samenstelling afwisselend andere taartjes ga bakken.

I: Oké, klinkt heel goed. Ja, ja. Oké. Ik hoorde net dat je zei in 1993 werkte je bij de Mol en nu dus bij idtv, maar daar werkte je pas 2,5 jaar toch?

R: Ja en ik heb, ik heb heel lang in vaste dienst gezeten bij een producent die inmiddels opgegaan is in de Endemol-groep bijvoorbeeld die heet tegenwoordig weer Banijay. En je ziet natuurlijk... In de loop van de jaren heb je veel bedrijven die zijn samengevoegd. Idtv is onlangs samengegaan met postvideo. Postvideo is bijvoorbeeld procent van *het geheim van de meester*, waarin we kunstwerken helemaal onder de loep genomen worden en nagemaakt worden op basis van het origineel.

I: Ja.

R: Ze hebben bijvoorbeeld ook het programma Atlas wat op woensdagavond uitgezonden wordt live. Dat is populair wetenschappelijk, ja, waar dan een soort van nieuws items in zitten en over innovatie op dit moment heel erg onder die loep ligt. Nou ja, in de tijd dat ik bij René Stokvis producties werkte, die gingen dan weer samen met een, nou ja, een producent die nu niet meer bestaat. Daarna gingen we samen met Ivo Niehe producties nou misschien zegt de naam Ivo Niehe je nog wel iets. Die had althans een eigen productiehuis.

I: Ja.

R: En uiteindelijk is dat opgegaan in Endemol en heb ik gewoon nog een hele tijd voor Endemol werk en Endemol is ondertussen dus weer Banijay. Ik heb ook bij Blue Circle gewerkt. Ik heb, nou ja, de producent die ooit live voor Jong met Carlo en Irene maakte... Die bestaat ook niet meer, nee ja... Het is gewoon heel erg veel jobhoppen. Ik snap het ook wel, want je weet natuurlijk nooit als producent of je programma's afgenomen worden... Programma's die lopen, volgend seizoen ingaan dus je moet altijd heel erg goed nadenken van hoeveel mensen neem ik in vaste dienst, want ja, als er iets wegvalt dan heb je zo misschien iemand die wel een salaris krijgt, maar niet ingezet kan worden. Dus, nou ja, heel vaak gaan mensen toch na een derde contract weer, omdat dan de volgende schakel in vaste dienst is, dus dan ja. Het is ook heel goed hoor om hier licht op te steken, omdat elke producent weer zo zijn eigen werkwijze heeft of zo zijn eigen soort programma's dus, daar word je niet slechter van. Het wordt er alleen maar beter van.

I: Dat laatste is altijd goed om te horen, maar die wat je zegt van nou er is best wel veel doorstroom, kan ik me voorstellen, tenminste dat dat lijkt ik op te maken uit uit jouw verhaal,

is het dan ook zo dat door bepaalde ontwikkelingen op het gebied van digitalisering dat er dan bijvoorbeeld ook best wel veel jonge mensen worden aangenomen en worden gezet op posities die daar ook mee te maken hebben of zie je dat niet zo?

R: Ja. Ja. Ja, dat zie ik wel zo, ja, ja. En de eerste keer... Ik heb zelf LinkedIn en daar houdt het bij mij op... Dus de eerste keer dat ik overleg had en over Stories en captions en dat ik het gevoel had dat er een soort vreemde taal tegen me gesproken werd ja dan heb ik ook gewoon mensen die wel insta en TikTok en nou ja de hele boel, ja, die spreken die taal en die snappen ook hoe je dat aanpakt, dus Ik vind het heel erg fijn dat ik dan mee kan denken in, oké, maar hoe gaan we dat dan inrichten? En de uitvoering laat ik dan ook graag over aan mensen die gewoon... Daar hun hand niet voor omdraaien.

I: Ik heb ook literatuur gelezen over de publieke omroep en dat zij soms niet heel vlot zijn met reorganisatie, waardoor sommige mensen daar al jaren en jaren en jaren op een bepaalde positie zitten die eigenlijk weinig weten van het online gebeuren, maar dan wel daarvoor worden nou ja die wel dat doel ineens krijgen.

R: Ja, maar dat is misschien ook... Nou ja, de makken wil ik het niet noemen, maar dat zou ik het grote verschil tussen werken bij een producent of bij de NPO. Vroeger werd er altijd gezegd... Als je bij de NPO, dan ben je verzorgd van de wieg tot het graf. Ik heb nooit voor de omroep gewerkt. Ik heb altijd wel gedacht dat ik dat graag wilde, maar op een gegeven moment werd er ook tegen mij gezegd Annemiek je zou echt knettergek worden daar, want wij kunnen misschien wat sneller schakelen in dingen en de NPO zeggen meer van wij doen... Wij hebben dat altijd zo gedaan of wij doen dat altijd zo. Dus ja, die zijn/liken wat logger daarin.

I: Ja.

R: En, en nou ja wat ik dus net zei... Die doorstroom, ja, bij de NPO ga je gewoon veel eerder in vaste dienst en die mensen moeten ze dus aan het werk houden tot een zekere leeftijd. Ja en dan krijgen ze misschien taken toebedeeld die misschien niet helemaal passen in hun expertise gebied.

I: En als het bij jullie niet past dan ga je wel naar een andere... Dan ga je wel naar Blue Circle of naar een Banijay of ergens waar dat het dan wel...?

R: Ja, nou ja... Kijk, op het moment dat er aan mij dingen gevraagd worden om te produceren waar ik echt helemaal geen kaas van gegeten heb dan kan ik twee dingen doen: het zelf proberen en... Maar ik kan ook denken God zegene de greep en ik hoop dat dit de bedoeling is of ik kan mij omringen met mensen die wel weten... En dat is denk ik ook wel het mooi... Dat vind ik ook wel het leuke aan mijn vak dat ik dus heel vaak jonge mensen krijg en ik het heel erg leuk vind om, om die ook te stimuleren in hun groei maar er is dan ook een wederzijdse leercurve.

I: Ja, ja, precies, want je zei al als een van de eerste dingen dat heb ik even onthouden... Wat je zei: Mijn baan is zo divers dat er telkens van mij wordt verwacht dat ik mij aanpas en ontwikkel, maar dat is ook wat het leuk maakt, dus dat slaat hier misschien weer op.

R: Ja. Ja. Ik denk... Ik denk dat ik het helemaal, ja nou, ja. Je bent natuurlijk... Ik kan niet ontkennen dat, dat niet iedereen... Je moet wel uit een bepaald soort hout gesneden zijn om,

om je echt staande te houden in dit vak. Het kan echt best wel eens hard zijn. En dan kan echt ook wel heel veel van je gevraagd worden, maar als je je staande weet te houden en je hoeft daarvoor echt helemaal niet één of andere bitch te worden. Ik ben juist heel erg voorstander van we zetten met zijn allen de schouders er omheen, maar ik vind het altijd wel heel... Kijk als je eerlijk bent tegen jezelf... Niemand kan alles goed. Dus ja, dan is het alleen maar heel erg lekker dat je mensen om je heen hebt dat de één misschien wel een bepaalde vaardigheid beheerst die jij niet beheerst. Daar doe je eigenlijk alleen jezelf maar een plezier mee, denk ik dan. Ja... Maar je moet wel de ruimte krijgen vanuit je werkgever. Maar voor wat betreft de innovatie als gevolg van digitalisering ja, nou ja, jonge mensen die net binnenkwamen die zitten natuurlijk qua beloning wat lager dan ik, dus ja, waarom zou je het niet doen. En proberen om mensen gewoon zo breed mogelijk werkzaamheden aan te bieden dat je ook op alle vlakken kunt groeien en dat je gewoon een allround televisiemaker kunt worden. Dat vind ik heel erg leuk. Om dat traject te begeleiden.

I: En nu zit je dus vooral met kinderprogramma's toch?

R: Nu even dit jaar lekker kinderprogramma's voor Zeppelin.

I: Oké maar wel voor de NPO dan toch?

R: Ja. Dat kinderblok doe ik dan.

I: Oké. En ben je dan ook bekend met het Concessiebeleidsplan bijvoorbeeld?

R: Nee. Nee.

I: Want het beleidsplan van de publieke omroep, waarin eigenlijk doelen en ambities staan en ook vooral wat ze willen bereiken komende 5 jaar door de concessieperiode, zij worden natuurlijk gesubsidieerd door de overheid dus zij moeten ook verantwoordelijkheid afleggen voor de dingen die zij uitzenden en maken want daar krijgen zij geld voor.

R: Ja.

I: Ja dus Ik was benieuwd in hoeverre ben je bekend met deze regels of ervaar jij belemmering voor het bedenken of werken aan bepaalde programma's voor de NPO vergeleken met programma's die niet voor de NPO zijn?

R: Nou ja, wat je bijvoorbeeld heel sterk in dat kinderblok hebt is natuurlijk, zijn... Bij de NPO moet je heel erg opletten als je een programma maakt op commerciële uitingen, dus in het volwassenen blok maar bij het kinderblok is dat gewoon nog 30 keer zo erg, omdat er, ja, de stellingnaam is dat kinderen gewoon nog veel vatbaarder zijn voor promotie van, nou ja, sluikreclame-achtige uitingen dus ik ga nu een programma maken over auto's, maar dan, ja... Het merk van een auto is een absolute no go en als ik een Ferrari laat zien dan moet ik dus alles waaraan je die Ferrari zou kunnen herkennen of wel afplakken ofwel blurren uit beeld en, en dat kan best wel dubbel zijn, want je denkt aan de ene kant, ja, jongens jullie hebben een programma afgenomen wat gaat over een kind wat in zijn lievelingsauto een avontuur beleefd en vervolgens mag ik dus niet zeggen oh die linkse auto is een rode Ferrari... Nee, dat wordt... Dan is een rode sportwagen, want die merknaam... Op het moment dat ik een programma maak... Als *de Faker* en kinderen zijn met Lego aan het spelen dan moet je zeggen zegt de presentator oh jij houdt van met bouwblokjes spelen. Huh bouwblokken?

Iedereen die zit te kijken denkt dan oh dat is gewoon Lego maar, maar, ja... Maar dat is dan ook wel zo'n beetje het grootste struikelblok.

I: Niet op het gebied van ja, ja, niet op het gebied van digitalisering of gebruik van sociale media of platforms zoals YouTube en Instagram, daarin bestaat eigenlijk weinig verschil tussen NPO of...

R: Nou ja, de content die je aanlevert moet natuurlijk in de belevingswereld wereld van de doelgroep passen, maar ja. Dat, kijk... Uiteindelijk blijft het content die op een bepaalde vraag gebaseerd is... Dus daarin zit niet heel erg veel verschil.

I: Oké, nou... Dat is duidelijk. Bestaat er ook contact tussen mensen die bijvoorbeeld het beleid schrijven van de NPO en jullie bedrijf of zit daar eigenlijk altijd zo een Zapp tussen?

R: We hebben... Nou ik denk eerlijk gezegd niet dat... Dat weet ik natuurlijk niet zeker. Ik denk niet dat dat het geval is. De NPO is natuurlijk, nou ja, die moeten hun beleid rapporten natuurlijk op regels vanuit de overheid aanpassen en wij als producent zijn daar niet echt... Kijk zij zeggen, oké, de overheid wil dit van ons. Dan gaan we dat dus zo en zo insteken, want wij ontvangen geld van de overheid en dat willen we ook graag zo houden en ik denk dat de producenten er pas mee te maken krijgt op het moment dat dat plan er ligt en dan is het... Dit is ons visie, dit zijn onze tijden, dus dit is de koers die we gaan varen en dat willen wij dan zo en zo terugzien in de programma's maar als producent kun je daar ook denk ik ook niet bij betrokken zijn. Maar ik weet niet 100% zeker, want dat gebeurt dan niet op het niveau waar, waarin ik mij beweeg. Nee dat zit dan op directieniveau. Maar ik denk eerlijk gezegd van niet. Ik denk meer dat het een gegeven is en dat je je dus als toeleverancier moet aanpassen aan, nou ja, wat er wat er uiteindelijk geclaimd en geschreven is.

I: Of dat misschien Zapp nauwere contacten heeft, want zij moeten natuurlijk ook Zeppelin, als zij iets, nou ja, willen produceren of een idee hebben dat eerst door...

R: Het is natuurlijk een samenwerkingsverband van alle publieke omroepen. Het is gewoon het gezamenlijke kinderblok. Dus we hebben... Ik maak nu voor AVROTROS dit programma, maar ja, voor EO wordt weer een andere titel gemaakt die ook in de Zapp programmering zit, dus dat weet ik eerlijk gezegd niet. Ja, al die die NPO die die gaan natuurlijk als grote groep moeten, wordt dat beleid bepaalt. Nou en die zit dan, hè, de NPO zit natuurlijk ook nog op een aparte plek op het Mediapark. Dus ik neem aan dat het daar begint en dat het dan naar de omroep zich uitspreidt en dat die dan toelevert en dat je dus uiteindelijk als producent te maken krijgt met een soort van, oké, dit is de manier waarop we het graag willen.

I: Precies, dat is helemaal vertakt eigenlijk. Maar als je dan kijk naar bijvoorbeeld zo, dat jullie iets produceren voor Videoland of voor RTL dan heb ik wel het gevoel dat het stuk minder vertakt is; dat je veel directe contact hebt met de uitzender en de de maker.

R: Klopt, klopt, klopt. Ja dat is ook wel. En ja, dan heb je wel vaak dat als je voor de commerciële iets maakt dat er ergens een vorm van sponsoring in zit, dus dan heb je naast de commerciële zender, waar je iets gaat aanleveren, ook nog sponsor belangen en dat is dan ook een partij die graag input willen leveren en dat kan soms ook heel erg ingewikkeld zijn, omdat iemand die een bak geld betaald voor product placement of zo. Ja zelfs daar zijn we nog aan

regels gebonden over hoe erg het mag en de sponsor wil natuurlijk heel graag heel graag in een close 30 seconden zijn product hebben en dan moet je dus weer met die sponsor gaan zeggen ja, maar dat kunnen we niet zo neerzetten of dat werkt helemaal niet zo. En als we het zo aanpakken... Een programma als... Bijvoorbeeld wij maken ook een programma *VT Wonen* voor sbs daar zit natuurlijk een rechtstreekse koppeling aan een blad.

I: Ja.

R: Maar ook een rechtstreekse koppeling aan, nou ja, een aantal partijen, waarbij je spullen kunt betrekken om je huis in te richten, om je huis te schilderen et cetera, dus dat is helemaal een complex... Omdat daar zoveel partijen zijn met een, met een belang. Ja maar, en waar je uiteindelijk naar een eindproduct moet waar iedereen tevreden mee is dus dat dat kan ook nog wel soms stoeien zijn.

I: Ja, dus het is niet alleen zo dat de NPO bijvoorbeeld... Als je voor de NPO produceert dat je dan te maken hebt met bepaalde regels... Maar dat geldt voor de commerciële bedrijven net zo goed wil je eigenlijk zeggen?

R: Ja en eigenlijk een beetje zoals ik in het begin al zei: het blijft... **Eigenlijk is alles heel erg gewoon afhankelijk van de, van de vraag.**

I: Ja oké. Ja, ja. Ik heb hier nog wat vragen staan over het verschil tussen dan inderdaad NPO producties en producties voor andere bedrijven, maar daar hebben we eigenlijk al wel een beetje over gehad wanneer het gaat over de implementatie van nieuwe, nieuwe technologische ontwikkelingen ja zoals het online gebeuren, zie je daar dan nog verschillen of denk je dat daar misschien nog verschillen tussen zijn tussen de NPO en de commerciële omroepen? Of heb je daar...

R: Eigenlijk niet per definitie. Uiteindelijk is het natuurlijk, het medium of het platform is vergelijkbaar. Daar zitten niet heel erg grote verschillen in dan heb je nu natuurlijk nog steeds dat je, ja, je reclame-uitingen bij de NPO... Op zich moet ik me voor de online dingen aan dezelfde regels houden bij de NPO als gewoon voor de tv-uitzending. **Ja en bij de commerciële wordt dat wel misschien ook weer wat vrijer in bepaalde dingen, maar nog steeds zit je binnen een bepaald kader.**

I: Ben je bezig met kijkcijfers en hoeveel mensen er kijken of ben je daar niet zoveel mee bezig?

R: **Nou ja, wij krijgen daarop zich relatief weinig feedback op terug. We kunnen natuurlijk zelf wel bekijken hoeveel views op YouTube heeft of wat de reacties op Insta zijn.** Dat is natuurlijk ook, bijvoorbeeld, dat Zappelin, in dat kinderblok, Zappelin is voor de hele kleine. Dat is 4 tot 7 jaar. En daar zie je dat er een Instagram pagina is, die heeft 5000 volgers en dan zie je dat een Zappelin voor de jeugd tot 12 jaar, die zitten dan weer alweer 1/2 miljoen. En dat is natuurlijk ook wel logisch, omdat die hele jonkies die zijn misschien helemaal niet zo actief op insta. Ik mag toch hopen van niet. Dus dan is daar weer meer de insteek... Als je iets voor Zappelin maakt voor socials richt je je meer op de jonge kijker, nee richt je meer op de ouders en als je voor Zapp waar dus net even die oudere doelgroep, die wat meer zelf in de socials gaat, richt je je dus meer op het kijkende kind en dat, dat is dan wel een verschil, **En wij krijgen weinig feedback over, nou ja, over hoe succesvol die online content is.**

I: Ja en ik hoor je praten over de doelgroep is het is het zo dat je bijvoorbeeld met de NPO veel meer bezig bent met oké dit is mijn doelgroep wat je nu zegt over kinderen of dat je dan volwassenen aanspreekt dat lijkt me dan, ja, doordachter dan wanneer je gewoon iets produceert voor commerciële omroepen. Maar dat kan ook zijn, omdat je voor een commerciële omroep, bijvoorbeeld voor een hele range aan mensen produceert.

R: Nou ja, bij de commerciële omroepen is natuurlijk die groep boodschappers... Maar bij de NPO is die groep natuurlijk ook belangrijk. Ik denk dat het bij de commerciële zwaarder weegt, omdat die reclame-inkomsten nog van veel groter belang zijn. Er is een rechtsreeke relatie tussen die boodschappers en ja. Ik ben al geen... Op zich vind ik dat soms best krom, omdat je ervan uitgaat dat die doelgroep 20-45 boodschappers heel veel geld te besteden hebben. Ja. Ik ben al geen boodschapper meer. Maar ik denk dat ik het in mijn bestedingspatroon soms beter heb dan mensen die wel in die doelgroep passen. Maar ja. Kijk op het moment dat je ook naar kijkcijfersrapporten... Nou, wat wij zien dat kijkonderzoek is natuurlijk vrij globaal, maar eigenlijk hebben al die zenders gewoon een apart deel met kijkonderzoek dat je ook in een grafiek kan zien waar mensen ingeschakeld zijn, waar ze eruit gaan. Hoe het zit in de verdeling met leeftijden en, ja, en als je programma heel goed scoort... Nou bijvoorbeeld je scoort een miljoen maar vijftig procent van je kijkers is 50+ dan zijn ze wel blij met die miljoen, maar als je... De belangrijkste groep waarnaar gekeken wordt, zeker voor commerciële, is dan toch die boodschappers. Bij de publieke omroep, kijk, daar is natuurlijk jaren geleden met verzuiling is daar afgesproken dat, dat, dat bepaalde soort programma's niet meer mogen. Dat er een soort van educatief of nieuwswaardig of, nou ja, dat moet gewoon aan bepaalde voorwaarden voldoen en daardoor zijn er natuurlijk ook programma's van de publieke naar de commerciële gegaan. Maar bij de NPO heb ja natuurlijk... Doordat er sprake is van al die verschillende omroepjes die allemaal weer hun eigen visie hebben, hè, voor de Christelijke mensen, die kijken misschien liever naar de EO-programma's. En dan hebben we natuurlijk ook NPO 3 wat dan, waar jij heel erg doelgroep bent. In de avond. Ja, nou ja. NPO 3. Ja daar zitten dan de wat meer *Sputten en Slikken*-achtige programma's. Waarvan men nou dus verwacht dat er dus naar die NPO 3 meer gekeken wordt en dat die doelgroep dat weet te vinden. Want één is natuurlijk een wat meer hele algemene zender. Twee is dan misschien wat meer informatief en je ziet als in de periode dat *de Slimste Mens* uitgezonden wordt. Ja dan is NPO 2 op dat tijdslot eigenlijk dagelijks leading. Je ziet toch ook dat mensen heel traditioneel kijken. Sommige mensen komen nooit verder dan, op hun afstandsbediening, dan drie.

I: Ja.

R: Je ziet dat ook bij het 8-uur journaal eigenlijk, dat staat eigenlijk altijd wel in de top 3.

I: Ja.

R: Omdat er gewoon, daar wordt gewoon heel traditioneel naar gekeken.

I: Dat is wel een interessante visie, dat het dan afhankelijk is van, ook sowieso van programmering. Want wat je na het 8-uur journaal programmeert heeft ook meer kans om goed bekeken te worden als het journaal al veel kijkers heeft.

R: Ja, dat is natuurlijk wel, de, het ultieme... Het succes van je programma is natuurlijk ook heel erg afhankelijk van waar het in de programmering geplaatst wordt.

I: Ja.

R: En aan de andere kant is het ook wel zo dat als je een heel fijn tijdslot krijgt, primetime, dat heet natuurlijk niet voor niets primetime. En dat programma scoort daar niet, dan wordt daar natuurlijk ook wel op een bepaalde manier naar gekeken. Want ja, om half 9 op NPO 1, dan moet je dus wel een bepaalde score kunnen behalen.

I: Ja, anders gaat het weg?

R: Ja. Of wordt het ergens anders in de programmering neergezet.

I: Oké. Duidelijk. Ik geloof dat ik al mijn vragen heb gesteld. We zijn ook al een uur aan het kletsen, maar heel interessant allemaal zeg. Heb je nog vragen aan mij?

R: Nee hoor. Ik heb alles gezegd.

I: Oké. Dan sluiten we af!

R: Is goed.

I: Bedankt voor je tijd en moeite. Daar heb ik echt heel veel aan! Dan stop ik nu met opnemen.

R: Graag gedaan!

Interview 6

I: Vanuit ethische overwegingen moet ik het even vragen... Mag ik dit gesprek opnemen?

R: Ja hoor.

I: Oké, fijn!

R: Ik begin heel breed en dat mag ook heel breed beantwoord worden. In hoeverre houden jullie je bij Blue Circle bezig met innovatie in het algemeen.

I: Ja kijk... Ik ben verantwoordelijk voor de afdeling Programmaontwikkeling en wij zijn dag in dag uit bezig met het creëren van nieuwe programma's en nieuwe programma concepten en juist omdat iets nieuw moet zijn, dus dat iets nog niet bestaat op televisie. Iets dat waarde kan creëren voor ons als bedrijf, omdat het onderscheidend is in als product in het landschap dat beschikbaar is, zou je dat eigenlijk al als innovatie kunnen bestempelen. Ik vind dat persoonlijk wel heel breed geaccepteerd binnen het begrip innovatie, maar er zijn bijvoorbeeld ook met een speciaal team binnen ons bedrijf dat noemen wij de Technical Solutions Group dat is een specifieke werkgroep binnen het bedrijf Freemantle Media Nederland, Freemantle Nederland. Met verschillende disciplines komen daarin samen en die zijn continu bezig om te kijken naar de processen in ons bedrijf. Waar kunnen we onze processen verbeteren? Welke... Dat is dan voor ons bedrijf maar het is wel weer gebaseerd op bestaande innovatie bijvoorbeeld aan de kant van ICT of aan de kant van opnameapparatuur of op de kant van, van postproductie innovaties die in die wereld plaats hebben gevonden nemen we in dit werkgroepje mee dat is wel een beetje een volgende houding en niet per se dat ik van mening ben dat dat een hele proactieve houding vooraan in de rij van innovatie op basis van eigen initiatieven is.

I: Ja, oké. Interessant. Ja ik heb zelf toevallig ook stagegelopen op de formatontwikkelingafdeling bij Zodiak Nederland toen zij nog niet samen waren met Endemol en ik kan me inderdaad voorstellen wat je in het begin zei dat dus het bedenken van nieuwe programma's, iets bedenken wat er nog niet is, dat is in principe al innovatie in een hele, hele brede zin natuurlijk. Als we nu kijken naar innovatie op het gebied van digitalisering, dus, ja, kijken we naar nieuwe technologische ontwikkelingen die zich constant voordoen in het mediaveld hoe gaan jullie daarmee om?

R: Nou ja, wat wel een grappig voorbeeld is, is wat wij doen... Wij maken binnen de discipline programmaontwikkeling maken wij gebruik van digitale toepassingen. Dat doen we bijvoorbeeld als wij een casting suggestie doen of we moeten bijvoorbeeld ter registratie van een ideeën een aantal potentiële kandidaten noemen, dan gaan we altijd even kijken wat de doelgroep op dit moment de leukste mensen vindt in de online wereld. Zodat we niet zomaar even een paar namen bedenken die ons te binnen schiet, nee. Maar dat we echt precies kunnen onderbouwen welke kandidaten we kiezen, omdat zij in een bepaalde doelgroep heel actief zijn. In de social omgeving, zodat dat ook weer een soort marketing potentieel kan hebben.

I: Ja.

R: Nou ja, daar gebruiken wij digitale toepassingen voor die ons nu... Die nu mogelijk zijn.

I: Ja.

R: Of we gebruiken digitale toepassingen om eenvoudig marktonderzoek te doen om binnen een bepaalde doelgroep te kijken van wat vinden ze van ons programma idee, zodat het niet op basis van onze de smaak is, maar dat we kunnen laten zien: we hebben 500 mensen gevraagd wat vinden jullie van dit idee? Zouden jullie dit idee willen bekijken? Et cetera Et cetera. Nou ja, dat wordt wel heel makkelijk gemaakt tegenwoordig door digitale toepassingen om snel en eenvoudig, even zeggen, 500 mensen uit te vragen.

I: Ja, ja. Is dat eigenlijk... Kun je dat... Zou ik dat kunnen omschrijven als een soort strategie die jullie toepassen in de praktijk die misschien andere bedrijven, ja, niet doen, maar waar jullie ja toch wel houvast aan hebben?

R: Ik kan natuurlijk niet voor andere bedrijven spreken, ik werk namelijk op dit moment al sinds 2010 bij bedrijf Freemantle, dus ik kan alleen maar namens ons spreken, maar voor ons is het heel belangrijk om, als wij met onze concepten en ideeën komen om de subjectiviteit weg te halen. Dus ik vind het iets leuk, jij vindt iets leuk, maar wat vindt de doelgroep ervan?

I: Ja, ja. Oké.

R: En zodat we niet in een gesprek komen met de baas van RTL of de baas van Netflix over die dingen van, ik vind dit niet leuk of mijn mening... Nee, maar dat willen wij. Dus feitelijk vindt de doelgroep dit leuk.

I: Ja. Ja, dus je doet eigenlijk marktonderzoek?

R: Ik werd gebeld door omroep MAX. Maar die ga ik later terugbellen.

I: Geeft niks. Maar in feite doen jullie dus marktonderzoek om te verzekeren van jullie van jullie, ja eigenlijk, uitkomsten van het programma, dus dat het ook daadwerkelijk ontvangen wordt.

R: Sorry?

I: Nou ja, in in zekere zin doen jullie dus eigenlijk marktonderzoek, zodat je zoveel mogelijk voorkomt dat een programma flopt of dat je iets maakt wat uiteindelijk eigenlijk niks oplevert of te weinig. Dus daarmee verzeker je je positie als mediabedrijf in een concurrerend landschap.

R: Ja. Nee en dat is nou duidelijke strategie van ons dat we die toepassingen gebruiken om zo min mogelijk in een subjectieve discussie te komen, want uiteindelijk hebben we te maken dat er een paar Mensen bij de NPO of bij RTL of bij een streamingsdienst en die hebben ook hun eigen referentiekader en die staan tegenwoordig ook steeds verder weg van de grote groep en de massa. Dus dat proberen we dat zo feitelijk mogelijk te maken.

I: Ja, precies. Oké.

R: En jullie online aanwezigheid. Is dat iets wat bijvoorbeeld een steeds grotere rol ook begint te spelen of ligt dat puur aan de opdracht die jullie bijvoorbeeld krijgen.

I: Wat bedoel je met online aanwezigheid?

R: Ja, we hadden het net over, dat is al eventjes terug, dat het dus ging over die interactie en participatie en ja dat dat gewoon steeds meer... Als je kijkers wil trekken begint dat een steeds groter ding te worden om het toegankelijk te maken voor een kijker om ofwel online te produceren of een koppeling te maken naar bijvoorbeeld Instagram, zien jullie dat ook terug?

I: In zekere zin zijn wij toeleverancier voor zenders en streamingspartijen dus wij zijn nooit echt de afzenders. Bijvoorbeeld Blue Circle en dan het Expectation Valley kanaal of een streamingskanaal nou daar staat niet echt direct met de online wereld met onze kijkers van het programma's daar staat dan altijd een omroep MAX of een RTL 4 tussen dus... Maar het kan wel weer helpen in de marketing richting, onze business to business communicatie. Wat we bijvoorbeeld wel vaak zien, is dat wij proactief worden benaderd door klanten, omdat ze iets hebben gezien wat we dan gepost hadden. Maar wat dan weer anders is, is dat wij hebben onze eigen casting Department blue Circle casting. En dat verzorgt kandidaten voor programma's zoals *Holland's Got Talent*, *Heel Holland Bakt*, *Boer Zoekt Vrouw* en *Take Me Out*, maar ook de acteurs en figuranten voor *Mocro Maffia* en al onze serie en films en dat is een hele grote following geworden. En denk dat we dat ook nodig hebben om weer met verrassend talent te komen, nieuwe kandidaten te komen en het publiek. En daar is dus de *online presence* wel heel belangrijk.

I: Ja, ik begrijp het. Ja. Hebben jullie ook afgelopen... Volgens mij, ik geloof dat je zei dat je al 10 jaar werkte bij Blue Circle. Klopt dat?

R: Om en nabij.

I: Om en nabij, ja. Is het dan ook zo dat je ziet dat er steeds vaker bijvoorbeeld jonge mensen worden aangenomen voor bepaalde functies die met, ja, die dan toch wel met online series ofzo te maken hebben of blijft het eigenlijk allemaal wel een beetje hetzelfde? Ik ben eigenlijk een beetje op zoek naar... Hoe werkt dat met reorganisatie in jullie bedrijf?

R: Wat je wel ziet is dat op dit moment de gemiddelde leeftijd binnen het bedrijf wordt de laatste jaren wel wat ouder. Dus de aanwas in de jongere generatie is wel wat minder, maar ik denk dat... Als je nu begin 20 bent, ja, dan denk je misschien aan een andere typen bedrijven dan een traditioneel televisiebedrijf of een traditionele content maker dan denk je al helemaal niet aan een RTL 4 of NPO 1 en dat is wel lastig, maar het is op zich ook wel logisch, dus we zijn wel continu bezig om ons bedrijf aantrekkelijker te maken. Maar we zijn ook heel erg op zoek naar nieuwe samenwerkingen met bijvoorbeeld jongere content makers of bedrijven die bijvoorbeeld... Of naar samenwerkingen met het hiphop label TopNotch. Nou ja, die spreken een hele andere doelgroep aan en daar proberen we dan wel een soort uitwisseling mee te creëren of in ieder geval een soort kruisbestuiving en dan op die manier misschien ook weer bepaald talent aan ons te binden om eens een keer rondom bepaalde programma's te komen snuffelen en dat zij daar ook weer van kunnen leren en mee kunnen nemen in hun werkzaamheden, omdat je toch wel ziet. Wij zijn een traditioneel productiehuis dat zijn we, omdat we al heel lang een vertrouwde partner zijn voor grote partijen en omdat we al heel lang bepaalde kwaliteit afleveren en daarmee denk ik dat we dan een interessante partij kunnen zijn voor jonge makers, omdat ze daarin wel een hop kunnen leren.

I: Ja.

R: Dat is wel een boodschap dus ook weer, ja.

I: En wat bedoel je met die boodschap?

R: Sorry deze moet ik even nemen. *neemt telefoon op*. Sorry.

I: Geeft niks.

R: We hadden het over jong talent en nieuw talent en de werving daarvan, toch?

I: Ja. Precies. Het ging erover dat jullie inderdaad wel echt waarde hechten aan samenwerkingen met andere bedrijven ook al hebben zij wellicht een andere doelgroep, maar ik denk dat jullie er wel echt naar streven, zodat je ook wel blijft vernieuwen en van elkaar blijft leren, klopt dat als ik dat zo omschrijf?

R: Ja, ja. Volgens mij is het als je kijkt van wat kijken zij nou, dan is dat niet veel meer televisie, maar veel meer Netflix en Videoland en als je dan vraagt: waar kijk je dan naar? Dan komen ze veel eerder met Mocro Maffia of drama series of scripted en niet per se met Love Island of Echte Gooische Meisjes of een of andere gameshow en dat is wel de core van onze business en de core van onze business heeft ook een steeds oudere doelgroep. De gemiddelde RTL 4 kijker is 54 jaar en bij de publieke omroep ligt dat nog vele malen hoger. Dus ja, we zitten in een interessante wereld met... qua doelgroep. En iemand gaat het niet cool vinden om een quizprogramma te maken als je er zelf nog nooit naar hebt gekeken, omdat het je niet aanspreekt.

I: Hoe gaan jullie de uitdaging dan aan om dat jongere publiek te bereiken dat geen televisie meer kijkt?

R: Ja, dat is een beetje lastig... Nogmaals, wij zijn weer de toeleverancier. Dus met een RTL aan tafel zitten, dus... Zij zijn heel erg op zoek naar jongere kijkers, maar zij zijn wel een beetje op het spoor van, voor RTL 4 bijvoorbeeld, in het weekend vooral de familie hebben. Dus hoe kan het... Hoe kunnen we 12 tot 16 jarigen met hun vader en moeder op de bank krijgen? Nou ja, dan krijg je dingen zoals *Lego Masters*, *The Masked Singer* krijg je dan en en ze slaan dan een beetje over om de eenentwintigjarige voor de televisie te krijgen. Videoland is daar bijvoorbeeld wel veel meer van, mee bezig, maar heeft daar ook wel weer moeite mee, ja, maar die zit... Al die generaties zitten weer veel meer op YouTube en dan dan toch op Netflix ook.

I: Of op TikTok en Instagram.

R: Ja.

I: Oké.

R: Kijk als RTL zich opeens met een soort TikTok programma bezig gaat houden, komt dat ook niet echt meer op het publiek over.

I: Nee.

R: Dat is een beetje de oude opa die probeert een beetje hip en happening te zijn.

I: Nee, klopt. Je bent Head of Development dan bedenk je zelf ook mee programma's, toch?

R: Sorry?

I: Je verzint zelf ook mee programma's, toch?

R: Ja!

I: En komt dat vaak vanuit jullie of is dat eerder dat jullie een opdracht krijgen van wij willen graag iets zien zus en zo?

R: Ja dat is een beetje een combinatie.

I: Ja.

R: Net belde iemand van RTL mij. We zijn bezig met een programma voor hen wat dan ook uit Australië komt. Nou, dat hebben wij dan niet bedacht, maar het is wel in Australië gemaakt en dan proberen we dat programma toch weer zo vorm te geven dat dat in Nederland kan. Dus het bewerken van bestaande programma's. Door bijvoorbeeld het wegvallen van *The Voice of Holland* op de vrijdagavond, ja, creëert het een kans voor ons om op groot amusement te bedenken. Ja en dan praten we intern heel erg veel met elkaar. Wat is dan tegenwoordig groot amusement wat het publiek dan wil zien?

I: Ik heb ook bij de formatontwikkeling gezeten en wij hadden dat inderdaad ook wel eens. Omdat wij vielen toen onder Banijay en dan kun je ook format van andere bedrijven over de wereld die ook met bij Banijay zijn aangesloten dan toch omvormen ofwel aanpassen naar je eigen versie, omdat je daar de rechten van hebt, dus ja. Dat is misschien ook wel een beetje wat bij jullie af en toe gaande is, maar dat is wel een interessant proces.

R: Zeker.

I: En als jullie iets willen gaan maken voor de publieke omroep in vergelijking met iets voor bijvoorbeeld RTL, merk je dan verschil als je gaat nadenken over het format van oh, we moeten toch iets meer met dit of met dat? Of maakt dat eigenlijk niet zoveel uit.

R: Nee dat is een enorm verschil. Het is heel... Kijk wij zijn echt een entertainment producent. Dus, als je naar de grote titels van ons kijkt: *Boer Zoekt Vrouw*, *Heel Holland Bakt*, *The Masked Singer*, dat is heel erg moeilijk om dat bij de publieke omroep voor elkaar te krijgen, omdat hun mission statement is, er is al weinig ruimte voor entertainment en amusement en als er dan ruimte is, dan moet het wel heel duidelijk een publiek haakje hebben.

I: Ja.

R: En dat is een hele moeilijke exercitie om te voeren. Daarnaast is de weg naar de publieke omroep een hele ingewikkeld, stroperig proces, waardoor wij sneller geneigd zijn om onze business bij de commerciële of de streamingsplatformen te zoeken.

I: Dat lijkt mij een logische ontwikkeling. Maar ik hoorde je zeggen 'een ingewikkeld stroperig proces', kun je daar meer over vertellen?

R: Nou ja, voordat je een tv-programma aan een publieke omroep hebt verkocht, gaat dat gewoon langs zoveel verschillende lagen en langs verschillende loketjes, dat dat gewoon een heel langdurig, bureaucratisch en stroperig proces is. En dan ben je er maanden mee bezig en heb je allemaal lampjes op groen gekregen en dan kom je nog eens bij de laatste halte en dan wordt het toch van nee, ja dan ben je er soms al zolang mee bezig dat dat er gewoon een hele grote teleurstelling is.

I: Ja.

R: En bij commerciële partijen de Discovery Plus, Netflix, Amazon Prime ben je gewoon veel duidelijker en directer in gesprek ook met mensen met de mensen die erover gaan en de mensen die de beslissingen nemen. Ik bedoel, je wil toch een beetje weten, dit gaat een bepaalde kant op.

I: Ja. Ja. Want je zegt: je bent sneller met mensen in gesprek die er ook echt over gaan en die ook echt de beslissingen nemen. Gaat dat bij de NPO dan meer via via via de omroep of meer via de NPO of een langere weg??

R: Het hele systeem is... Het hele systeem is nu per 1 maart veranderd. Dus het moet nog maar blijken of dat er een verbetering is. Maar je moet, A, poppetjes hebben bij de omroep en vervolgens moet je poppetjes hebben bij de publieke omroep die het ondersteunen. Dus dat zijn al twee keer zoveel meer poppetjes dan bij een commerciële partij.

I: Ja.

R: En daar, dat is ook niet dat één iemand het leuk moet vinden...

I: Nou ja, kijk. Zij worden natuurlijk gesubsidieerd door de overheid en zij moeten verantwoordelijkheid afleggen voor de content die zij produceren en dat is bij commerciële bedrijven niet zo. Dus dat is logisch dat dat dan een langere weg nodig heeft. Wat voor invloed denk jij dat dat heeft?

R: Ja, dat is ook zo en het is ook allemaal te verklaren. Maar in het verleden hadden we nog wel bepaalde mensen op bepaalde posities zitten, die ook wel voor de omroep voor het beleid van de omroep gingen staan en die dan bijvoorbeeld naar NPO 1 gingen en zeiden, dit gaan we gewoon doen en met die overtuigingskracht. Maar de hoeveelheid poppetjes nu is zo groot en het talent wat daar zit, is ook een beetje afgenomen, waardoor het niet heel makkelijk gemaakt wordt.

I: Ja. Dat is duidelijk. Zijn jullie ook ooit bezig met het beleid van de publieke omroep als jullie een programma verzinnen voor de publieke omroep?

R: Ja. Vanuit mijn positie niet. Ik... Het is wel zo dat de directie vanuit ons bedrijf en dan heb ik het echt over de CEO, ja, die heeft wel gesprekken en afspraken met mensen in de directie van de publieke omroep en de NPO op zichzelf. En daar zijn wel gesprekken, dat soort inhoudelijke gesprekken zijn er wel. En ook een collega van onze juridische afdeling is bijvoorbeeld ook voorzitter van de vereniging van... Sorry ik moet dit telefoontje even opnemen.

I: Geeft niet.

R: Ik heb een afwijzing gekregen van een programma dat we gepitcht hadden.

I: Oh shit.

R: Ja jammer... Jammer... Maar ik had het al wel verwacht. Niks aan te doen.

I: Balen.

R: Ik krijg die telefoontjes vaker dan dat het wel wordt afgenomen. Er wordt meer niet verkocht dan wel.

I: Maar we hadden het erover dat het soms lang duurt bij de NPO en dat het stroperig gaat, dat is wat je zei.

R: Kijk Demi, als we het puur over de publieke omroep hebben dan zijn sommige dingen natuurlijk best wel gênant en ook wel RTL. Zij omarmen bepaalde technologische ontwikkelingen veel te laat of vanuit een veel te defensieve houding. Het feit dat de NPO en RTL nauwelijks dingen met YouTube doen, omdat ze YouTube zien als concurrent is wat mij betreft een complete misvatting. Zij zijn bang dat ze de kijker naar YouTube sturen terwijl ze, ze zouden YouTube veel meer als een marketing tool moeten zien en en daarin hebben ze wel echt gefaald en dat is een mindset die niet zo snel weg van hen te nemen is. Dus bij elke nieuwe ontwikkeling TikTok of de volgende, het volgende platform wat zich aandient lopen ze er nog verder achteraan.

I: Ja, ja.

R: En als je kijkt naar bijvoorbeeld de technische bruikbaarheid van het NPO Start platform is dat ook niet per se een heel goed werkend platform, dus de digitalisering aan die kant en de bereidheid om echt structureel een jonge doelgroep te willen blijven aanspreken, ja, dat doen ze niet op een overtuigende wijze.

I: Nee. Nee... En heb jij enig idee hoe ze dat, bij wijze van, zouden kunnen veranderen? Heeft dat te maken met kortzichtigheid of zouden ze bijvoorbeeld, net als wat jullie doen, marktonderzoek kunnen doen om bij te blijven?

R: Nou ja, kijk, ik denk dat het meer een hele defensieve houding is, vanuit toch een soort angst, terwijl dat ik denk dat je moet veel meer in de kansen en in de mogelijkheden zien. Want van een platform of wat kan een nieuwe ontwikkeling of wat kan een nieuwe partij voor kansen bieden? Het heeft ook heel erg lang geduurd voordat de NPO zei van nou wij willen ook coproduceren met Netflix. Dat heeft jaren geduurd en dat had allemaal veel eerder en veel progressiever gekund als ze niet zouden denken van, hey, dan raken we onze kijkers misschien kwijt aan Netflix dan dat je denkt van hey, we kunnen misschien gezamenlijk wel hele toffe dingen maken waar we allebei heel blij van worden.

I: Misschien hebben ze een beetje schrik voor de grote multinationals die nou eigenlijk heel veel macht hebben, niet alleen in de media, maar überhaupt in de wereld. Maar, ja. Een samenwerking, zeg jij eigenlijk, is misschien wel beter dan het voorkomen van elke band met zo'n multinational. Ja.

R: Ja, voor ons, onze strategie van ons bedrijf is voor de komende tijd heel erg in partnerships en samenwerkingen. Want dat gaat ons heel veel kennis geven en nieuwe ervaringen en we kunnen het niet allemaal alleen doen. Dat moeten we ook niet willen. Dat is toch wel in het verleden bij andere partijen en nog steeds zie je daar nog wat terughoudendheid in.

I: Ja, duidelijk. Ik begrijp dat. En jullie kunnen ook niet zeggen van, ja, wij produceren alleen commerciële content of we vallen onder de NPO, nee, jullie zijn meer een soort onafhankelijk productiehuis dat zowel distribueert en produceert voor VOD's als aan RTL als aan NPO. Ja. In die zin hebben jullie misschien een luxepositie, omdat jullie meer misschien kunnen experimenteren, maar je moet het wel kwijt kunnen.

R: Ik ben heel blij dat wij een onafhankelijke producent zijn. Waardoor ik ook nu in een periode waarbij er voor de NPO heel veel aan het veranderen is, ik gewoon heel even wat terughoudender kan zijn en van een afstandje kijken van hoe gaat dit er allemaal uit komen te zien en ik concentreer me nu veel meer op nieuwe content. Nou, ja. Op die manier gaan we toch veel eerder naar een andere, waardoor de NPO ook van alles misloopt... Ze vervreemden zich van de markt, eigenlijk. En dat is natuurlijk wel heel angstig... Of, ja angstig. Met verantwoordelijkheid, we zoeken toch de toenadering van onafhankelijke producenten op en dat vind ik wel kwalijk.

I: En zeker gezien de visie van de NPO en vooral de jongeren om die te bereiken en te onderwijzen eigenlijk vooral. Ze hebben pijlers als diversiteit, pluriformiteit, universaliteit, want momenteel is er natuurlijk veel fragmentarisering die plaatsvindt, doordat vooral veel jongeren hun eigen media kunnen consumeren en online in hun eigen filterbubbel raken. En in mijn ogen zou de NPO juist nu dit tegen moeten gaan door een divers wereldbeeld te schetsen. Maar als ze de jongeren niet bereiken dan kunnen ze zo'n beeld wel schetsen, maar dan heeft het later geen effect.

R: Ja.

I: Ik denk dat we dan eigenlijk alle vragen gehad hebben... Wil je zelf nog iets kwijt over waar we het over hebben gehad? Het mag alles zijn.

R: Nou ik vind het een heel breed onderzoek. Het is moeilijk om daar echte hele duidelijke conclusies te trekken. Ik sta ook open om je nog een keer te spreken of mail me nog eens een keer gedurende je onderzoek en het bestuderen van al je resultaten. Als je merkt ik moet hier wat aanscherpen of wat versmallingen op aanbrengen, dat we het daar specifiek nog even over hebben. Vervolgens is de digitalisering niet zozeer... Je hebt niet zo... De markt is heel erg aan het digitaliseren. Je ziet dat mensen hun content consumeren op elk moment van de dag, op elk platform en wat voor device dan ook. De manier van consumptie is anders en de content ook in de zin van wij zijn de contentmaker. Of we nou content maken voor Netflix, RTL 4 of NPO 1 dat proces is op zich niet zo heel veel anders. Dus op zich is die digitalisering vindt niet zo plaats in ons productieproces of in onze ketting, alleen onze ideeën passen we er wel op aan. Omdat je ziet... Doordat de content op een andere manier geconsumeerd wordt, zijn de kaders van de ideeën en de proposities ook anders. Om daar heel even een voorbeeld van te geven. RTL 4 had altijd een heel duidelijke communicatie om half 9 begint *Help Mijn Man Is Klusser* en om half 10 begint dat dus je moest weten en dat je dacht, hey, ik wil dat zien, ik ga er naartoe en ik moet op tijd zijn anders mis ik de eerste 10 minuten. Dat was 10 jaar geleden.

I: Ja.

R: En als je langszapte moest het duidelijk zijn, waar zit je nou naar te kijken. En zorgen dat mensen blijven hangen. En het makkelijk maken, zodat bij elke aflevering van *Help Mijn Man Is Klusser* een begin en een einde had. En wat je nu heel erg ziet is dat de consument heel anders aan zich wordt gebonden. Je moet je aanmelden, je moet een abonnement nemen en et cetera, et cetera, et cetera, allemaal handelingen voor de consument en dan moet er iets zijn wat je graag wilt zien en dan moet je dat ook nog afkijken. Elke keer een aflevering met een begin en een eind zoals *Help Mijn Man Is Klusser*, ja, dat werkt niet op een streamingsdienst. Daarom zie je dat op elk programma op een streamingsdienst eigenlijk een soort rode draad heeft en dat over een serie een verhaal heeft. Zoals *Heel Holland Bakt* dat heeft of *The Voice Of Holland* of *Expeditie Robinson*. In aflevering 1 begint een verhaal en in aflevering 10 komt het verhaal ten einde.

I: Ja.

R: En dat is een hele andere manier van content bedenken dan wat RTL 4 tien jaar geleden eigenlijk alleen maar had. En daarin pas je je dus ook aan en de marketing van de ideeën zijn heel anders, de montage, het verhaal vertellen is heel anders voor dit soort content, omdat de content gewoon heel anders geconsumeerd wordt. Elke aflevering voor een digitaal platform moet je heel erg de behoefte hebben 'oh, ik wil verder kijken'. En dat je niet bevredigt bent met 'oh, ik heb het verhaaltje af'. Of dit was een top verhaal. We zijn nu klaar en gaan naar bed. Nee, dus continu weer die worst voorhouden en klik op de volgende aflevering, klik op de volgende aflevering. Niet kom volgende week weer terug, nee kijk nu meteen verder en ja dat is toch een andere benadering dat heel erg een gevolg is van de digitalisering.

I: Ja. Hele andere content uiteindelijk.

R: Ja dat ook ja.

I: Met een andere insteek en een ander punt waarop je focust qua maakproces.

R: Vervolgens heeft deze digitalisering ook weer voor- en nadelen, maar ik weet niet of dit heel erg past in je onderzoek. Wat zijn jouw ambities eigenlijk Demi?

I: Ik denk nu aan een redactie of productiestage en daar zou ik dan in september mee starten en wie weet daar dan blijven hangen of daarna op zoek naar iets anders.

R: Ik zou je dan adviseren een redactiestage te doen. Als je iets leuks voorbij ziet komen bij Blue Circle, Freemantle, houd me dan op de hoogte en maak gebruik van mij om nog wat vragen te stellen dat we nog eens een keertje een half uurtje bellen.

I: Nou onwijs bedankt. Echt super fijn dit. Ik ga de interviews transcriberen en daarna analyseren. Ja, heel leuk dit. Ja en dan hoop ik dat er wat uit komt! Ontzettend bedankt!

R: Helemaal goed. Succes met je onderzoek.

I: Dankjewel! Doei! Fijne dag.

R: Doei doei.



Verklaring Intellectueel Eigendom

De Universiteit Utrecht definieert plagiaat als volgt:

Plagiaat is het overnemen van stukken, gedachten, redeneringen van anderen en deze laten doorgaan voor eigen werk. De volgende zaken worden in elk geval als plagiaat aangemerkt:

- het knippen en plakken van tekst van digitale bronnen zoals encyclopedieën of digitale tijdschriften zonder aanhalingstekens en verwijzing;
- het knippen en plakken van teksten van het internet zonder aanhalingstekens en verwijzing;
- het overnemen van gedrukt materiaal zoals boeken, tijdschriften of encyclopedieën zonder aanhalingstekens of verwijzing;
- het opnemen van een vertaling van teksten van anderen zonder aanhalingstekens en verwijzing (zogenaamd "vertaalplagiaat");
- het parafraseren van teksten van anderen zonder verwijzing. Een parafraze mag nooit bestaan uit louter vervangen van enkele woorden door synoniemen;
- het overnemen van beeld-, geluids- of testmateriaal van anderen zonder verwijzing en zodoende laten doorgaan voor eigen werk;
- het overnemen van werk van andere studenten en dit laten doorgaan voor eigen werk. Indien dit gebeurt met toestemming van de andere student is de laatste medeplichtig aan plagiaat;
- het indienen van werkstukken die verworven zijn van een commerciële instelling (zoals een internetsite met uittreksels of papers) of die al dan niet tegen betaling door iemand anders zijn geschreven.

Ik heb bovenstaande definitie van plagiaat zorgvuldig gelezen en verklaar hierbij dat ik mij in de aangehechte MA-scriptie niet schuldig gemaakt heb aan plagiaat.

Tevens verklaar ik dat dit werkstuk niet ingeleverd is/zal worden voor een andere cursus of opleiding, in de huidige of in aangepaste vorm.

Naam: Demi van de Huygevoort

Studentnummer: 6986838

Plaats: Nijmegen

Datum: 30-06-2022

Handtekening: