



**Naar een vernieuwde
lokale media-instelling
in Oosterhout**

**Verslag van de zoektocht naar nut, noodzaak en
toekomstperspectief van de lokale media-instelling van
Oosterhout – maart 2018**

Inleiding

Eind 2017/begin 2018 hebben Oosterhoutse omroepdeskundigen, omroepbestuurders en raadsleden zich gebogen over de vraag welke 'lokale-omroepfunctie' bij de gemeente Oosterhout zou passen? Aanleiding daartoe was een verzoek van de gemeenteraad om te onderzoeken hoe de lokale-omroepfunctie in Oosterhout het best kon worden ingevuld, eventueel los van de bestaande aanbieder.

We beschikken in Oosterhout over een lokale omroep (de wetgever spreekt van een lokale media-instelling), maar die zond de afgelopen jaren ook minder positieve signalen uit. De financiering van een volwaardige eigentijdse lokale omroep in een middelgrote gemeente is een probleem gebleken. De gemeente Oosterhout heeft enkele malen de helpende hand toegestoken, maar het omroepbestuur geeft aan dat de financiering een structureel probleem is. Gebrek aan middelen heeft ook gevolgen voor de motivatie van medewerkers.

De vraag of Oosterhout een lokale omroep nodig heeft, wordt niet door iedereen hetzelfde beantwoord. In de jaarlijkse Burgerij-enquête van de gemeente eindigt de lokale omroep steevast op de laagste plek als burgers wordt gevraagd waar ze hun informatie over de gemeente vandaan halen. Uit nader onderzoek blijkt dat het vooral een kleine groep oudere inwoners is die de ORTS via media als de kabelkrant, radio, televisie en internet weet te waarderen, hoewel er altijd uitzonderingen zijn.

Het bestuur van de ORTS vindt dat de lokale omroep moet blijven en trekt er hard aan om de voorziening in stand te houden. Dat is een positief gegeven, maar op zichzelf geen argument. Het omroepbestuur ziet in de toekomst een duidelijke rol voor de omroep, legt die vast in bedrijfsplannen en ambities en signaleert dat er extra overheidsgeld bij moet, omdat plannen anders niet uitgevoerd kunnen worden.

Er wordt ook naar geld gezocht bij het lokale bedrijfsleven, maar de bereidheid van ondernemers om te adverteren via de lokale kanalen is niet overweldigend. Een leden- of vriendenorganisatie waarin sympathiserende Oosterhouters jaarlijks een klein bedrag inleggen om zodoende extra budget te creëren, bestaat niet. Er is met andere woorden geen sprake van crowdfunding.

In de oproep om mee te denken over de lokale-omroepfunctie van de toekomst hebben verschillende Oosterhouters advies gegeven over alle aspecten van de bedrijfsvoering en de organisatie. Ook in de bijeenkomst op het gemeentehuis, waarbij ook betrokken raadsleden aanwezig waren, hebben de adviezen betrekking op alle niveaus van de organisatie. De gesprekken gaan van strategisch, via tactisch naar uitvoerend niveau en weer terug. Dat is prima in een brainstorm, maar voor het overzicht hebben we getracht om al die bijdragen, adviezen en opmerkingen te structureren in een bedrijfsmatig model.

Waarom?

Missie

Een organisatie moet een reden van bestaan hebben. Als die er niet is, zou je een organisatie zonder maatschappelijke gevolgen kunnen opheffen. Op de vraag wat de reden van bestaan van de huidige lokale omroep is, komt een klein spectrum aan antwoorden:

- De omroep is een vrijwilligersclub met mensen die een gezamenlijke hobby uitoefenen
- De omroep informeert inwoners over wat er in de stad en de kerkdorpen gebeurt
- De omroep brengt herkenbare mensen in beeld met herkenbare verhalen
- De omroep biedt amusement en verstrooiing voor en door Oosterhouters
- De omroep is het doorgeefluik van lokale politiek en bestuur
- De omroep is de kritische volger van lokale politiek en bestuur
- De omroep is de waakhond van de democratie

Positionering en medialandschap

Je kunt een reden van bestaan hebben, maar anderen hebben dat ook. Als je naar bovenstaande functies kijkt is de ORTS in de meeste branches nergens de enige in de markt. Zelfs als je het alleen maar hebt over de hobby van radio maken, bestaat er een concurrent (in de ROZO). In het informeren, het amuseren en het (al dan niet kritisch) volgen van politiek en bestuur zijn volop concurrenten actief: Weekblad Oosterhout, Het Kanton, BN/DeStem, Oosterhout Nieuws, Ook van Wosterhout... Verder moet niet onderschat worden dat de gemeente zelf ook beschikt over drukbezochte informatiekanaalen, zoals websites, Facebook en weekbladpagina's. Voor het live volgen van de raadsvergadering heeft niemand de lokale omroep nodig, want dat kan ook via de website van de gemeenteraad. Raadsvergaderingen kunnen daar zelfs per onderwerp teruggekeken worden.

De vraag is dan ook: waarin is, in dit landschap, de lokale omroep dan zo uniek dat haar bestaansrecht gerechtvaardigd is. In marketingtaal: wat is het *unique selling point* van de lokale omroep? Deze vraag moet als eerste beantwoord worden.

Toekomstvisie

Landschappen veranderen voortdurend. In Nederland is de vraag bijvoorbeeld actueel hoe lang de dagbladen de lokale politiek nog kunnen volgen. Door teruglopende abonneeaantallen en adverteerders krijgt de professionele pers te maken met capaciteits- en kwaliteitsproblemen. In veel gemeenten zit er geen verslaggever van een onafhankelijk medium meer op de publieke tribune. Er zijn zelfs gemeenten die zelf 'onafhankelijke' verslaggevers inhuren.

Kunnen de vrijwilligers van de lokale omroepen, als burgerjournalisten, dat gat in de toekomst vullen? Kunnen zij de inwoners van stad en kerkdorpen objectief, professioneel, flitsend en deskundig informeren over de laatste ontwikkelingen?

Lineaire radio en televisie bestaan nog en hebben nog klanten. Maar de trend gaat razend snel naar '*on demand*'. Populair gezegd: je gaat niet meer de hele avond zitten wachten tot jouw programma, serie of film voorbij komt. Je kijkt er naar op het moment dat jij er zelf voor kiest. Je neemt het op, je zet het in de cloud, je gebruikt 'programma gemist' of je zet Netflix aan. Er is geen enkele reden om te veronderstellen dat Oosterhouters zich op dat vlak anders gedragen dan de rest van Nederland. De vraag of de lokale omroep niet een soort lokale Netflix zou kunnen zijn, wordt daarmee steeds relevanter.

Er zijn best jongeren te vinden die betrokken zijn het wel en wee van hun stad of dorp, maar de meesten interesseert het nauwelijks. Hun wereld is een cocon van school, vrienden, vereniging, uitgaan en social media. In dit laatste aspect zijn ze wereldburgers en maken ze zich zorgen over het wel en wee van vloggers en influencers van over de hele wereld en niet noodzakelijk van Oosterhoutse kwesties, behalve misschien alcoholcontroles tijdens carnaval. Het is de vraag of een lokale omroep ooit de inhoud en vormgevingskwaliteit kan krijgen om deze groep aan zich te binden.

Daarmee is de ellende nog niet voorbij, want de vraag is: wat is jong? Veertigers, vijftigers, zestigers en zeventigers zitten ook op interactieve media als Facebook, Whatsapp, Youtube en Netflix. Hun wereld houdt al lang niet meer op bij Oosterhout. Hoe ga je ze dan toch aan je verbinden?

WAT?

Eindresultaten

Als je de lokale omroep van Oosterhout objectief zou moeten beoordelen op haar prestaties? Welke criteria leg je dan aan? Hoe stel je hun rapport samen? En hoe komen de cijfers tot stand? Om te beginnen lijkt een onderscheid tussen kwalitatieve en kwantitatieve prestaties zinvol.

Kwantitatief

- Hoeveel vrijwilligers zijn er actief binnen de organisatie
- Hoeveel uren per week worden er unieke lokale producties uitgezonden, die passen binnen de ICE-norm?
- hoeveel inwoners worden er met die programma's wekelijks bereikt?
- Hoeveel bezoekers komen er wekelijks op de website
- Hoeveel vrienden en likes op Facebook?
- hoeveel verkeer vindt er op de social-media-kanalen van de omroep plaats?
- In welke doelgroepen kunnen de gebruikers/klanten van de lokale omroep inwoners worden onderverdeeld (leeftijd, opleiding, sociaal-maatschappelijke achtergrond, herkomst)?

Kwalitatief

- Is de inhoud van de programma's objectief?
- Is de inhoud van de programma's aanbodgericht of vraaggericht?
- Is de inhoud van de programma's boeiend voor een grote groep kijkers/luisteraars?
- Is de vormgeving van de programma's eigentijds en aantrekkelijk?
- Is de toon van de programma's informatief of verstrooiend of allebei?
- Is de toon van de programma's volgend of kritisch?

Waardering medewerkers

De lokale omroep bestaat uit vrijwilligers die daar een zinvolle vrijetijdsbesteding zoeken. Die zingeving kan liggen op verschillende vlakken.

- misschien is het je hobby om met audio- en videotechniek bezig te zijn;
- misschien vind je als presentator het podium dat je krijgt van belang;
- misschien vind je het leuk om op de achtergrond aan programma's mee te werken?
- misschien is het een manier om sociale contacten te onderhouden?

Het lijkt er op dat radio- en televisiemakers bij de lokale omroep in Oosterhout veel autonomie hebben. Als zij een idee hebben voor een eigen programma moet het gek lopen als zo'n programma geen kans zou krijgen. Daarbij wordt uitgegaan van de behoefte van de programmamaker en minder van de luisteraar. De programmering van radio en tv is een aanbodeconomie. Eigenlijk zegt een omroep: u moet het als kijker en luisteraar doen met het aanbod dat wij verzinnen. De programmamaker schat de daarbij behoefte van de luisteraar in. De vraag is altijd of alle programmamakers dat goed kunnen. Het spreekt voor zich dat de programmamakers het dan ook allemaal zeer naar hun zin hebben. Zij schatten ook zelf het aantal luisteraars van hun programma in en hebben de neiging om die hoeveelheid niet te onderschatten.

De waardering van de medewerkers zal groot blijven als zij hun creatieve gang mogen gaan. Maar de programmering dient ook een doel. Inwoners van Oosterhout moeten via de ORTS goed geïnformeerd worden over lokale kwesties en gebeurtenissen. Muziekprogramma's, hoe goed soms ook gemaakt, passen niet in deze ICE-norm.

Waardering klanten

In de burgerij-enquête van de gemeente Oosterhout eindigt de lokale omroep al jaren onderaan als er gevraagd wordt hoe inwoners aan hun nieuws over de gemeente komen. In 2017 geeft acht procent van de ondervraagden aan wel eens naar de lokale omroep te kijken of te luisteren. De meeste aandacht gaat daarbij uit naar de tv-uitzendingen rondom carnaval. Dat gaat over de kwantiteit. Over de kwaliteit van de programma's worden geen uitspraken gevraagd.

Waardering samenleving

De indruk bestaat dat het belang van de ORTS vooral leeft bij het bestuur van de lokale omroep en bij lokale politici en bestuurders. Dat is geenszins vreemd. Lokale politici krijgen volop de kans om bij de lokale omroep hun verhaal te doen, zowel op radio, televisie, als via internet. Ze zouden dat wellicht niet doen als ze niet in de kracht van het medium geloofden. Datzelfde geldt overigens ook voor de vertegenwoordigers van Oosterhoutse instellingen die met regelmaat te gast zijn in de programma's van de omroep.

Het draagvlak aan de zenderkant zit daarmee redelijk goed. Maar de vraag is of dat ook zo is aan de ontvangstkant. Dat lijkt niet met elkaar in evenwicht. Naast mensen die sympathie tonen voor de lokale omroep zijn er ook mensen die menen dat het beste dat de omroep kan doen is zichzelf opheffen. Er zijn maar weinig inwoners die menen dat ze de lokale omroep ergens voor nodig hebben. Tot slot zijn er mensen die vinden dat een groep vrijwilligers toch een leuke hobby heeft aan dat radio- en tv-maken en dat het resultaat daarvan verder niet zo relevant is. Een enkeling is erg enthousiast over het aanbod van de lokale omroep.

Waardering overheid

De lokale omroep wordt gefinancierd door de overheid. De overheid heeft daar een bedoeling mee. Doel is een lokaal medium dat 'onafhankelijk' verslag doet van lokale gebeurtenissen en ontwikkelingen op alle deelgebieden van de samenleving: sociaal, cultureel, sportief, politiek en bestuurlijk.

De overheid heeft een zendbehoefte. De overheid wil burgers uitleggen waarom besluiten genomen worden, hoe ze genomen worden en wat de gevolgen voor de burgers zijn. De overheid heeft daarnaast een ontvangstbehoefte. De overheid wil weten hoe al dat beleid door burgers gewaardeerd wordt. De overheid wil met haar burgers van gedachten

wisselen over de zaken die al dan niet opgepakt moeten worden. De overheid wil communiceren om het beleid beter te maken. De overheid organiseert dat soort gedachtenuitwisselingen zelf, maar in dit domein kunnen ook rollen voor lokale media liggen.

Lokale media worden wel de bewaker van de democratie genoemd. Als burger moet je dus aan de hand van de producties van deze media goed kunnen beoordelen of de democratische spelregels goed worden gevolgd. De lokale omroep kan dus een rol vervullen in het transparant maken van deze democratische processen. Daarbij is het niet voldoende om mede te delen wat het college of de raad besloten heeft.

HOE?

Organisatiestructuur/leiding

De gemeenteraad bepaalt welke organisatie de lokale omroep van Oosterhout voor de komende vijf jaar is. Dat besluit gaat in de vorm van een advies naar het Commissariaat voor de Media, die de zendmachtiging toekent. De lokale omroep ontvangt jaarlijks een bedrag per woonadres in de gemeente. Die subsidie komt uit een landelijke pot, maar wordt toegekend via de gemeente. In Oosterhout krijgt de lokale omroep € 1,30 per wooneenheid.

Een publieke omroep heeft een maatschappelijk doel en is dus vrijwel altijd een stichting. Dit in tegenstelling tot commerciële omroepen, kranten en weekbladen, die een winstoogmerk hebben en dus niet voor niets voor een bedrijfsvorm kiezen.

Ook de Oosterhoutse lokale omroep heeft een stichtingsvorm. Het stichtingsbestuur is belast met de leiding van de instelling, bepaalt de strategie en laat de uitvoering van werkzaamheden over aan een managementlaag, die de vrijwilligers aanstuurt.

Het Programmabeleidbepalend Orgaan (PBO) stelt het programmabeleid vast en houdt toezicht op de uitvoering daarvan. Het ziet er op toe dat de omroep zich aan het wettelijk verplichte ICE-percentages houdt.

Het is voor de hand liggend om een omroep te verdelen in 'afdelingen'. Je krijgt dan vrijwel automatisch een radio-afdeling, een tv-afdeling en een internetafdeling. Voor de hand liggend wil echter niet zeggen: het beste. In de praktijk gaat namelijk elke afdeling z'n eigen richting op en van een integraal verhaal is vaak geen enkele sprake. De radio doet wat ie wil en de tv ook. Er zijn nauwelijks dwarsverbanden. Het lijkt een logische indeling maar dat is het niet.

Boven elke zuil wordt een 'manager' geplaatst, die doorgaans – dat is de praktijk - een technische achtergrond heeft. Het valt niet uit te sluiten dat mensen met een technische achtergrond goed journalistiek beleid kunnen ontwikkelen, maar het is niet vanzelfsprekend. Net zo goed als het andersom ook niet vanzelfsprekend is, trouwens.

Het belangrijkste werk binnen een mediaorganisatie is het maken van journalistieke keuzes. Welke programma's worden er gemaakt, met welke inhoud, voor wie en in welke vorm? En hoe wordt die inhoud verdeeld over de verschillende kanalen?

Dat soort werk doet een journalist? Een journalist is er voor opgeleid om te bepalen wat relevant nieuws en toepasselijke achtergronden zijn voor bepaalde doelgroepen. Een journalist is dus een mediator tussen twee werelden: de wereld van de nieuwsfeiten, de achtergronden en de wereld van de nieuwsconsument.

De best denkbare organisatiestructuur voor een lokale omroep zou dus zijn:

- een stichtingsbestuur, verantwoordelijk voor strategie
- een hoofdredacteur, integraal verantwoordelijk voor de inhoud
- een redactie bestaande uit verslaggevers, presentatoren en medewerkers
- een facilitaire dienst, met technici verantwoordelijk voor techniek en apparatuur

Belangrijk hieraan is dat de journalistieke inhoud voorop staat en de techniek in dienst staat van die inhoud en niet andersom.

Strategie en beleid

Om te beginnen zou de lokale omroep zich moeten bezinnen op haar doelgroepen. Voor welke Oosterhouters willen zij informatie of infotainment verzorgen? Het antwoord 'alle Oosterhouters' is snel gegeven, maar dat roept onmiddellijk de vraag op of dat realistisch is. Wat op landelijk niveau niet lukt, zou op lokaal niveau ook wel eens niet kunnen lukken.

De lokale omroep verdeelt de inwoners momenteel in leeftijdsklassen en gaat er vervolgens vanuit dat iedereen binnen die bepaalde klasse – jong, volwassen, oud – dezelfde behoeftes heeft. Vervolgens bepaalt de omroep zelf dat ze voor alle leeftijdsklassen interessant wil zijn.

Er is ook op andere manieren een segmentering in doelgroepen te maken:

- landelijke omroepen en media zijn onderverdeeld naar gezindten of zuilen: katholiek, protestant, liberaal, sociaaldemocratisch
- je hebt conservatieven en progressieven en alles wat er tussen zit
- hoogopgeleiden hebben andere behoeftes dan laagopgeleiden
- je hebt lokaal gerichte mensen en kosmopolieten
- culturele oriëntaties kunnen variëren van low culture tot high culture

Om het concreter te maken:

- wil de lokale omroep de Omroep Max, de VPRO, De Telegraaf of de NRC van Oosterhout zijn?

Commerciële bedrijven willen het liefst aan iedereen producten verkopen, maar ze maken wel een duidelijke keuze op wie ze zich richten. Ze positioneren zich. Ze weten dit: als je niet kiest, dan word je niet gekozen. Automerken richten zich op een bepaald publiek. Brillenmerken ook, hoewel het steeds lastiger wordt om een bril te kopen als je niet van Nederlandstalige artiesten houdt. Ook de lokale omroep zou een bewuste keuze moeten maken voor een publiek.

Uit de keuze voor doelgroepen rollen vanzelf andere keuzes. De volgende vraag is namelijk waar, op welk kanaal, de doelgroep te vinden is. Luisteren deze mensen naar de radio? Kijken ze tv? Of doen ze alles via internet. Zijn deze mensen te vangen met een lineaire programmering of scharrelen ze via internet hun eigen nieuws- of entertainmentproducten bij elkaar?

Hebben werkende of schoolgaande mensen tijd om overdag naar de radio te luisteren? Zijn ze bereid om in het overweldigende tv-aanbod op honderden tv-zenders 's avonds naar de kabelkrant te kijken in de hoop dat er af en toe een lokaal programma voorbij komt? Zijn mensen die het hoogste niveau van programma's gewend zijn bereid om naar amateurwerk te kijken of te luisteren?

Jezelf richten op laagopgeleide ouderen die geïnteresseerd zijn in lokale ontwikkelingen zijn misschien goed te bedienen met het huidige aanbod, maar dat is een sterfhuiskonstructie. Die doelgroep wordt steeds kleiner en groeit aan de onderkant niet aan. Het is vrijwel ondenkbaar dat de groep ouderen van de toekomst dezelfde interesses en attitudes ontwikkelt als de huidige groep ouderen.

Tot slot is het de vraag wie de informatie- en infotainmentproducten gaan maken. Heeft de lokale omroep de geschikte mensen voorhanden om een goede lokale nieuws- en achtergrondvoorziening in te richten voor de geformuleerde doelgroepen?

Ook een vrijwilligersorganisatie moet presteren. Het personeelsbeleid bij een vrijwilligersorganisatie is dan ook net zo belangrijk als bij een bedrijf of professionele instelling. Je kunt niet volhouden dat iedereen die zich bij een vrijwilligersorganisatie meldt, de dingen kan doen die hij of zij wil. Er moeten functie-eisen worden geformuleerd. Daar moeten geschikte medewerkers bij worden gezocht. Nieuwe en oude medewerkers moeten daarop worden beoordeeld. Er zijn opleidings- en begeleidingstrajecten. Medewerkers moeten passen bij de doelgroep en de opdracht. Als je zegt dat zo iets onmogelijk is, omdat je niet aan goede mensen kan komen, dan kan je er beter mee stoppen.

Een hoofdredacteur kan een belangrijke rol spelen in het leiding geven aan alle processen, maar ook die hoofdredacteur moet aan nogal wat functie-eisen voldoen. Vervolgens hoeft zo iemand niet alles alleen te doen. Hij/zij moet hierin bijgestaan worden door mensen met HRM-ervaring.

Management van middelen

De jaarlijkse vaste inkomsten van ruim € 30.000 per jaar, aangevuld met sponsor- en advertentiegelden is geen vetpot. Veel gaat op aan vaste lasten als huisvesting, techniek en abonnementen. Voor de belangrijkste assets van een lokale omroep – het personeel – is nauwelijks geld. Je kunt je afvragen of een geschikte hoofdredacteur, die inzicht heeft in alle moderne media en leiding kan geven aan een grote groep vrijwilligers, gratis en voor niets een heleboel ingewikkeld werk komt verrichten.

Een groot deel van het budget van een omroep gaat zitten in technische middelen. De vraag op dit punt is onder meer: wie bepaalt welke middelen nodig zijn?

Als je technici laat besluiten welke middelen ze nodig hebben, dan bestaat het risico op een uitgebreide verzameling technische hoogstandjes.

Maar technische middelen moeten altijd ten dienste staan van het doel en van de doelgroep. Het is dan ook goed om de aanschaf en het beheer van technische middelen in te bedden in het grotere verhaal van wat de omroep wil zijn en voor wie.

Niet om deze discussie dood te slaan, maar wel om hem op gang te helpen: met een camera in een goede smartphone maak je soms ook hele geschikte opnames.

De lokale omroep van nu huurt een zelfstandige ruimte op een bedrijventerrein, tegen een commercieel tarief. De vraag is of de lokale omroep daar goed zit. Zou een lokale omroep niet beter ingebed moeten zijn in de lokale samenleving? Vestiging van de lokale omroep – bijvoorbeeld - in Productiehuis Pannehoef, midden tussen de verenigingen, zou dan ook serieus onderzocht moeten worden. Maar er zijn ook andere mogelijkheden: Theek5, een activiteitscentrum, Speelgoedmuseum, het gemeentehuis ...

Processen

De lokale media-instelling is voor te stellen als een open platform, waar iedereen binnen kan lopen om zijn of haar 'ding' te gaan doen. Elk programmavoorstel is goed, elke medewerker is geschikt, er is geen selectie en geen kwaliteitsbeoordeling. Het is een open markt van bijdragen.

Je zou je ook voor kunnen stellen dat er wel geselecteerd en beoordeeld wordt. De vraag is dan: hoe verlopen dergelijke processen dan? We kunnen ons in dit visiedocument beperken tot de belangrijkste processen:

- hoe wordt bepaald of een programma door de lokale media-instelling gemaakt moet worden, onder welke voorwaarden en door wie?
- hoe wordt bepaald of medewerkers voldoen aan de functie-eisen die de instelling heeft opgesteld?
- hoe vindt het overleg tussen het stichtingsbestuur en het PBO plaats en hoe worden deze twee organisatieonderdelen onafhankelijk van elkaar samengesteld?
- wie bepaalt of de kwaliteit van programma's en ander aanbod van de lokale media-instelling voldoet aan de voorwaarden?
- hoe wordt er voor gezorgd dat medewerkers van elkaar kunnen leren?

