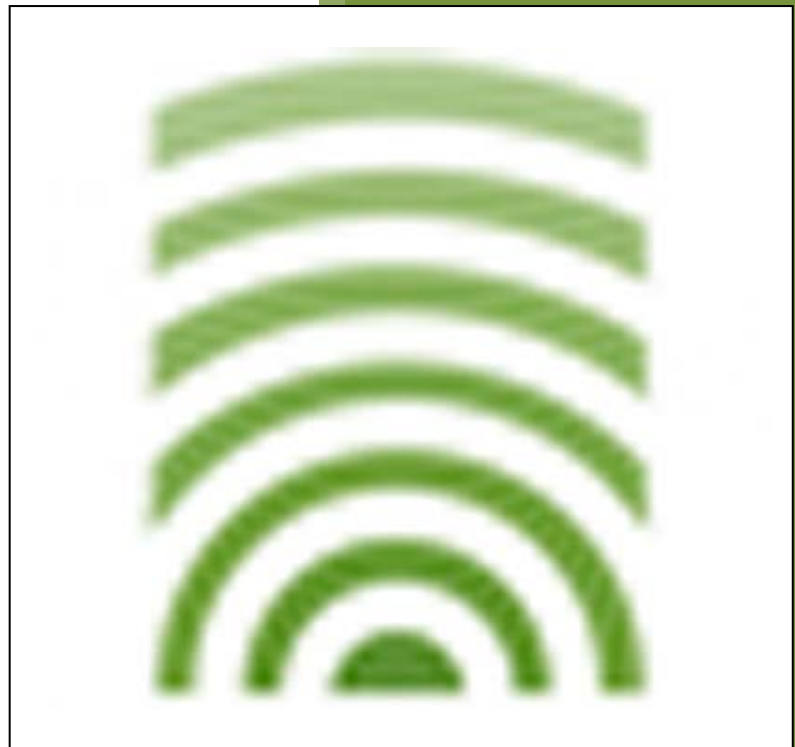


2009-  
2013

# Businessplan SLOH



Bestuur SLOH

drs. Flip van Willigen

*Consultant Pegae Bronvinders  
Adviseur in opdracht van SLOH*

Gerard Nijhof

*Senior Consultant TIB-advies  
Adviseur in opdracht van Pegae*

Juni 2009

# Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	3
2	Missie.....	4
2.1	Oriëntatiepunt voor lokale informatie van Hengelo .....	4
2.2	Via tot haar beschikking staande media .....	4
2.3	Van lokaal belang zijnde gebeurtenissen .....	4
2.4	Objectief en uitgebreid weer te geven.....	4
2.5	De bevolking hierbij te betrekken .....	5
3	Huidige situatie en aanpak.....	6
3.1	Interne situatie .....	6
3.1.1	Huidige structuur.....	6
3.1.2	Personeel/medewerkers .....	7
3.1.3	Huisvesting .....	7
3.1.4	Apparatuur .....	8
3.1.5	Financiën .....	8
3.2	Externe situatie: Samenleving en medialandschap.....	8
3.2.1	Regelgeving .....	8
3.2.2	Lokalisering: Tegenreactie op globalisering .....	9
3.2.3	Informatiemoeheid .....	9
3.2.4	Prijs voor informatie.....	9
3.3	SWOT-analyse.....	9
3.3.1	Strengths/Sterke punten SLOH .....	9
3.3.2	Weaknesses/Zwakke punten SLOH .....	10
3.3.3	Opportunities/Kansen SLOH.....	10
3.3.4	Threats/Bedreigingen SLOH .....	10
3.4	Input-Proces-Output (IPO-) model .....	10
4	Input .....	12
4.1	Van aanbod naar vraag gebaseerd.....	12
4.2	Van radio naar crossmediale scope.....	12
4.3	Van nieuwsvolgend naar nieuwsbepalend.....	12
4.4	Naar stem van de bevolking .....	12
5	Output .....	13
5.1	Van aanbod naar vraag gebaseerd.....	13

5.2	Van radio naar crossmediale scope.....	13
5.3	Van nieuwsvolgend naar nieuwsbepalend.....	13
5.4	Continuïteit.....	13
5.5	Vermarktbaarheid .....	13
6	Beheersing.....	14
6.1	De harde S-factoren .....	14
6.1.1	Strategie .....	14
6.1.2	Structuur.....	14
6.1.3	Systemen .....	15
6.2	De zachte S-factoren .....	15
6.2.1	Stijl.....	15
6.2.2	Significante gemeenschappelijke waarden .....	15
6.2.3	Staf.....	16
6.2.4	Sleutelbekwaamheden .....	16
7	Prognose en Middelen .....	17
7.1	Winst- en verliesrekening SLOH 2009-2013 .....	17
7.2	Uitgaven/Middelen .....	17
7.2.1	Mensen/Personeel .....	17
7.2.2	Apparatuur .....	17
7.2.3	Huisvesting .....	18
7.2.4	Algemene kosten.....	18
7.3	Opbrengsten.....	18
7.3.1	Reclame .....	18
7.3.2	Partners .....	19
7.3.3	Subsidie .....	19
8	Stappenplan SLOH.....	20
9	Conclusie/Samenvatting.....	21
	Bijlage A.....	22

## 1 Inleiding

De Stichting Lokale Omroep Hengelo vormt het bestuur van de lokale omroep voor Hengelo en bezit de uitzendinglicentie voor lokale omroep in Hengelo. De uitzendingen op Radio Hengelo worden op dit moment verzorgd door vrijwilligers en die op TV Hengelo binnenkort ook. Daarbij behartigt de vereniging "Vrijwilligers Lokale Omroep Hengelo" de belangen van de vrijwilligers bij de lokale omroep en werkt nauw samen met de stichting. Zowel de stichting als de vereniging zijn op 28 oktober 1998 opgericht, waarna op 15 december 1998 de Raad van de gemeente Hengelo de statuten heeft goedgekeurd. In het verlengde hiervan heeft het college de leden van het Programmabeleid Bepalend Orgaan (PBO) benoemd.

Bij het eind 2008 gevierde tienjarig bestaan gaf oud-voorzitter Wieger Mulder aan dat de omroep op een kruispunt is aangekomen. Het huidige medialandschap dwingt ook op lokaal niveau te kiezen: of geheel amateur blijven of (deels) professionaliseren. Dit houdt in dat de omroep in het ene uiterste een geheel uit vrijwilligers bestaande omroep blijft en daarbij een marginaal hobbymatig bestaan moet accepteren, dan wel in het andere uiterste een organisatie uit door professionals begeleidde vrijwilligers moet proberen op te zetten en proberen een belangrijke rol in de lokale informatiefunctie op te eisen. Wanneer deze hoofdrichting is bepaald, volgen hieruit antwoorden op overige belangrijke vraagstukken waar de omroep voor staat op het gebied van bijvoorbeeld huisvesting, samenwerkingsverbanden en technische apparatuur.

Om deze richting te kunnen bepalen is het collectieve ambitieniveau van de organisatie een belangrijke eerste graadmeter. Wordt de professionaliseringsgedachte zowel bestuurlijk als op de werkvloer gedragen, of vindt een hobbymatige benadering van de omroep meer draagvlak. Om dit goed in kaart te kunnen brengen heeft de Stichting een extern bureau, Pegae, de opdracht gegeven een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren. Dit is in de tweede helft van 2008 uitgevoerd en de conclusie was in hoofdlijnen eenduidig: de wens om te professionaliseren was in de organisatie alom vertegenwoordigd, al zag men ook dat er daarvoor nog een lange weg te gaan was. Het was de geïnterviewden duidelijk dat er dan zowel intern als extern nog een heleboel zou moeten veranderen en dat daarbij ook diverse externe factoren van grote invloed zouden zijn. Het alternatief, een amateuristische hobbymatige omroep, was echter voor niemand een wenselijk scenario, zodat het bestuur besloot als volgende stap dit Businessplan samen met het externe bureau Pegae te schrijven.

Dit businessplan bestaat uit negen hoofdstukken, waarvan de eerste de inleiding betreft. Hoofdstuk twee behandelt de nieuwe missie van de Stichting Lokale Omroep Hengelo, die tevens een goede afspiegeling is van het ambitieniveau van de Stichting. In hoofdstuk drie wordt eerst de huidige situatie van de omroep zowel intern als extern beschreven, aan de hand van onder andere een organogram en een SWOT-analyse. Daarna wordt het model geïntroduceerd, waarmee de huidige situatie kan worden omgezet in de gewenste situatie: het input-proces-output model. Hoofdstuk vier behandelt van dit model de input- en hoofdstuk vijf de outputfactoren, waarna in hoofdstuk zes procesbeheersing aan de orde komt. Om de beheersing van het proces in kaart te brengen, wordt gebruik gemaakt van het 7S-model van McKinsey. Dit model wordt vaak gebruikt bij het managen van veranderingen en strategie ontwikkeling en is voor deze opdracht dus uitermate geschikt. McKinsey benadrukt met dit model dat balans tussen de harde en zachte organisatiefactoren essentieel is. In hoofdstuk zeven komen de procesgerelateerde middelen aan bod, waaronder de financiële onderbouwing. Hoofdstuk acht staat daarna in het teken van de veranderingen die volgens het model noodzakelijk zijn om het geambieerde niveau te halen en het tijdspad van invoering wat hierbij reëel is. Tot slot een conclusie en/of samenvatting van dit businessplan.

## 2 Missie

Zoals al in de inleiding werd genoemd bleek uit gesprekken binnen de omroep, dat de behoefte aan vooruitgang erg groot is. Om de behoefte van al deze verschillende mensen tot een gezamenlijk doel te smeden, wordt een nieuwe gemeenschappelijke stip aan de horizon, de nieuwe missie, zo duidelijk mogelijk bepaald. Wanneer hier overeenstemming over is bereikt, kunnen er eventuele vraagstukken aan worden getoetst.

Vanuit de gedachte dat uitgebreide objectieve lokale informatie een essentiële voorwaarde is voor enerzijds het kunnen functioneren van een democratie en anderzijds het hierin welbevinden en actief eraan deelnemen van burgers, is de volgende missie ontstaan:

***De SLOH heeft tot doel het oriëntatiepunt voor lokale informatie van Hengelo te zijn door via tot haar beschikking staande media lokaal van belang zijnde gebeurtenissen objectief en uitgebreid weer te geven en de bevolking hierbij te betrekken.***

*Figuur 2a: Missie van de Stichting Lokale Omroep Hengelo*

Deze missie is opgebouwd uit verschillende onderdelen die de verschillende facetten van de missie verduidelijken. Deze zullen hieronder in de paragrafen 2.1 tot en met 2.5 kort worden behandeld.

### 2.1 Oriëntatiepunt voor lokale informatie van Hengelo

Dit houdt in dat wanneer iemand informatie over Hengelo zoekt, hij/zij dit bij de SLOH moet kunnen vinden. Deze component beschrijft de kern van de kracht van de lokale omroep en weerspiegelt gelijk haar ambitieniveau.

### 2.2 Via tot haar beschikking staande media

Hier wordt gerefereerd aan het benutten van de crossmediale mogelijkheden die de lokale omroep heeft: op dit moment beschikt de omroep namelijk over de alle belangrijke mediakanalen (radio, televisie en internet), met uitzondering van print. Ook onderstreept het dat de omroep zich niet blind moet staren op welk medium dan ook: de media zijn in dit spanningsveld slechts middelen om het doel te bereiken. Het is daarbij de kunst om de verschillende kwaliteiten van elk kanaal optimaal te benutten en ze zo in te zetten dat ze elkaar versterken.

### 2.3 Van lokaal belang zijnde gebeurtenissen

Deze component geeft enerzijds duidelijk aan wat het werkkerrein van de SLOH is, maar anderzijds dat in tegenstelling tot wat af en toe gedacht wordt de gemeentegrenzen niet rigide moeten worden gehanteerd. Wanneer een onderwerp van buiten Hengelo van belang is voor (bewoners van) Hengelo, hoort dit gezien de missie ook duidelijk bij het aandachtsveld van de omroep.

### 2.4 Objectief en uitgebreid weer te geven

De journalistieke onafhankelijkheid van de SLOH als publieke omroep is verankerd in de mediawet en wordt in dit onderdeel van de missie expliciet beschreven. Daarbij geeft de toevoeging “uitgebreid” aan dat de omroep zichzelf ook ten doel stelt om zich niet te beperken tot het zogenaamde “koppensnellen”, maar ook bij onderwerpen de diepte in te gaan. De burgers van Hengelo hebben recht op een goed verzorgde informatiefunctie, waardoor ze ook over de “hoed en de rand” van lokale onderwerpen kunnen beschikken.

## **2.5 De bevolking hierbij te betrekken**

Ook deze component heeft een meervoudige betekenis. Het duidt enerzijds op dat de omroep als doel heeft om met haar content de bevolking van Hengelo te bereiken en daar dus ook inspanningen voor te willen verrichten. Anderzijds wordt hiermee bedoeld dat de omroep ook deels vrijwilligersorganisatie is en dus niet alleen voor Hengeloërs, maar ook door Hengeloërs wordt gemaakt. Dit houdt in dat de SLOH er ook zorg voor draagt om als organisatie een interessante werk- en werkervaringomgeving te bieden voor burgers van de gemeente Hengelo.

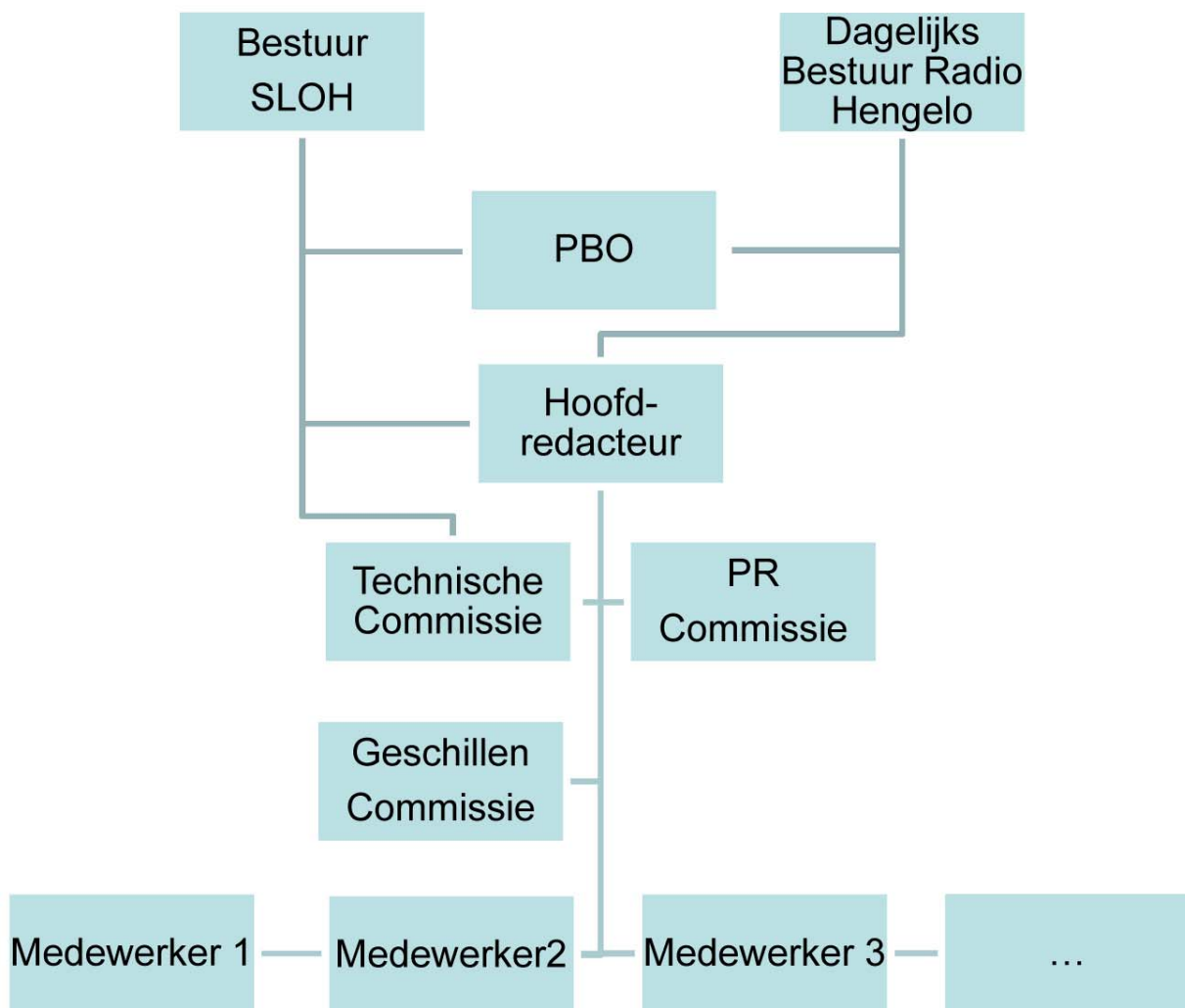
### 3 Huidige situatie en aanpak

Dit hoofdstuk behandelt de huidige situatie en hoe hieruit naar de gewenste stip aan de horizon kan worden toegewerkt. In paragraaf 3.1 wordt de interne situatie besproken, door in subparagrafen de structuur, personele, huisvesting, apparatuur en financiële aspecten te belichten. In paragraaf 3.2 volgt een beschrijving van de externe situatie, de samenleving en het medialandschap. Vier belangrijke ontwikkelingen hierin, de regelgeving, de toenemende lokalisering, de informatiemoeheid en de prijs voor informatie komen als subparagrafen aan bod. Paragraaf 3.3 zet alle verschillende facetten van de huidige situatie in een gezamenlijke context door middel van een SWOT-analyse. Om al deze informatie te vertalen naar te ontwikkelen beleid wordt tot slot in paragraaf 3.4 het Input-Proces-Output-model (IPO-model) behandeld.

#### 3.1 Interne situatie

##### 3.1.1 Huidige structuur

Om de interne situatie helder weer te kunnen geven wordt eerst de huidige structuur weergegeven, middels onderstaand organogram.



Figuur 3a: Organogram SLOH/VLOH

### 3.1.2 Personeel/medewerkers

De SLOH beschikt (nog) niet over betaald personeel. De omroep heeft daarentegen een tachtigtal vrijwilligers, waarvan een twintigtal zeer actief is. Het grootste deel van de vrijwilligers is buiten kantooruren beschikbaar, en richten zich in deze tijd voornamelijk op het maken van de vele radioprogramma's. Om in de richting van het gewenste ambitieniveau te ontwikkelen zullen de medewerkers zich op meerdere gebieden moeten ontwikkelen, te weten continuïteit, televisie, crossmedialiteit, journalistiek en professionaliteit.

- Continuïteit: Om het oriëntatiepunt van Hengelo te kunnen worden zullen er ook overdag altijd mensen beschikbaar moeten zijn. Hoe veel mensen dit moeten zijn en welke taken deze uit moeten voeren hangt af van keuzes die in hoofdstuk 4 en 5 (in- respectievelijk output) worden gemaakt.
- Televisie: Op dit gebied staat de omroep nog in haar kinderschoenen. Doordat de televisie tot voor kort was uitbesteed en er binnen het huidige medewerkersbestand weinig animo voor dit medium bestaat, zullen op dit gebied nieuwe mensen moeten worden aangetrokken.
- Crossmedialiteit: De medewerkers van de SLOH denken op dit moment nog sterk binnen de kaders van een mediakanaal ("ik wil graag een radioprogramma maken over blues"). Om de stip aan de horizon dichterbij te brengen zal men over deze kaders heen in boodschap en ontvangers moeten gaan denken, waarbij de mediakanalen slechts van ondersteunend belang zijn ("ik wil graag muziek en informatie voor lokale blues geïnteresseerden maken: welke mediakanalen kunnen we het best gebruiken om deze doelgroep te bedienen).
- Journalistiek: Het leveren van journalistieke kwaliteit is niet eenvoudig voor een lokale omroep. De medewerkers die veel tijd aan de omroep kunnen en willen besteden, beschikken niet altijd over veel journalistiek inzicht. Hierdoor zijn nieuwsredacties van lokale omroepen vaak vooral bezig met het redigeren van persberichten en veel minder met "nieuwsscoops". De SLOH weet deze scoops regelmatig wel te brengen, doordat ze beschikt over een goede journalist. Om het gewenste ambitieniveau te bereiken zal de journalistieke basis echter moeten worden verbreed.
- Professionaliteit: De professionalisering van de omroep zal ook hogere eisen stellen aan de bestaande medewerkers. Die cultuuromslag in combinatie met de aanwezigheid van enkele professionals die in "hun" vrijwilligersorganisatie voor hun werk betaald worden, moet goed begeleid worden. Wanneer dit niet gebeurt kunnen veel vrijwilligers zich onprettig voelen in de nieuw ontstane situatie.

### 3.1.3 Huisvesting

De huidige huisvesting aan de Deurningerstraat is om technische, economische, representatieve en bedrijfspsychologische redenen niet geschikt voor de te ontwikkelen omroep. Deze redenen zullen hieronder nader worden behandeld. Bovendien wil de gemeente graag dat de omroep binnen afzienbare tijd de huidige locatie verlaat, zodat het gebied herontwikkeld kan worden.

- Technisch is het huidige pand niet geschikt omdat de twee radiostudio's door de constructie en staat van het pand akoestisch last van hun omgeving hebben. Ook beschikt het pand niet over een degelijke afzuiging of airco, zodat het er vaak muff ruikt en de temperatuur in de zomer aardig op kan lopen. Tot slot biedt het pand technisch gezien niet demogelijkheden om structureel een kleine televisiestudio in te richten.
- Economisch gezien omdat de gebrekkige isolatie en ventilatie van het pand onnodig hoge stookkosten met zich meebrengen en daarmee de relatief lage huur opdrijven.
- Representatief gezien omdat de huidige locatie dermate afgeschreven is, dat uitnodigen van potentiële klanten en nieuwe medewerkers op de huidige locatie een groot afbreukrisico met zich meebrengt.
- Tot slot is het huidige pand om bedrijfspsychologische redenen niet geschikt: het biedt niet de werkomgeving die past bij de ambitie van de omroep. Bovendien biedt een nieuw pand een nieuwe start en zet daarmee een streep onder allerlei al dan niet verjaarde onderlinge gevoeligheden, die plotseling weer kunnen opspelen en die de aansturing onnodig bemoeilijken.



### 3.1.4 Apparatuur

De huidige radioapparatuur is door de bank genomen in redelijke tot goede staat. Ook om aan het in de missie omschreven ambitieniveau te kunnen voldoen zal het medium radio naar verwachting weinig tot geen investeringen behoeven. Wat betreft de apparatuur voor de media televisie en internet ligt dat echter geheel anders. Deze is of niet aanwezig, of verouderd zodat het niet voorziet in de huidige behoeftes voor bijvoorbeeld content on demand (uitzending gemist en dergelijke). Op het gebied van televisie en internet zal dus nog fors geïnvesteerd moeten worden, om het gewenste ambitieniveau te kunnen behalen.

### 3.1.5 Financiën

De financiële positie van de SLOH is zeer gezond te noemen, in tegenstelling tot het gros van de lokale omroepen. Door het redelijk constant houden van de inkomsten, zuinig te zijn met investeringen en het laag houden van de vaste lasten (geen personeel en goedkope bedrijfsruimte), heeft de omroep een aardige buffer opgebouwd. Deze geeft de omroep ook een goede uitgangspositie om de stip aan de horizon te kunnen bereiken. Hier staat wel als kanttekening tegenover dat de omroep op dit moment niet over een reclameverkoopapparaat beschikt, hetgeen de reclame-inkomsten op dit moment vrijwel genihileerd heeft.

## 3.2 Externe situatie: Samenleving en medialandschap

### 3.2.1 Regelgeving

De SLOH heeft op een aantal vlakken met regelgeving te maken en de belangrijkste regels staan in de Mediawet beschreven. Zo is een lokale publieke omroep wettelijk verplicht te voldoen aan de ICE-norm: tijdens een bepaald aantal uren per dag moet de omroep 50% van de tijd besteden aan Informatie, Cultuur en Educatie in een behaalde verhouding. Daarnaast is het uitzenden van reclame gebonden aan een maximum percentage per uur, per dag en per jaar. De handhaving van deze regels wordt uitgevoerd door het Commissariaat voor de Media, die steekproefsgewijs omroepen aan een onderzoek onderwerpt en bij overtreding beboet.

Daarnaast hebben lokale omroepen ook wettelijke rechten op het gebied van subsidiering en doorgifte. De interpretatie van deze rechten is echter enige tijd omstreden. Een amendement op de onlangs ingevoerde nieuwe mediawet heeft als doel deze onduidelijkheid weg te nemen. Met de opkomst van digitale televisie is de discussie over wettelijke rechten betreffende de doorgifte ook weer actueel. In de mediawet geldt voor alle kabelmaatschappijen een must-carry verplichting (doorgifteplicht) van lokale omroepen. Maar omdat de oude mediawet niet was voorbereid op het ontstaan van digitale televisie is de doorgifte tot op heden grotendeels beperkt tot analoog. Nu langzamerhand bijna de helft van de mensen digitaal televisie kijkt waarvan een groot deel alleen nog via een extra handeling analoog kan kijken, betekent dit dat de lokale omroep haar potentieel bereik sterk ziet afnemen. Daarom voorziet de nieuwe mediawet in dit probleem door onderstaande teksten :

- "Zolang een significant aantal klanten van een omroepnetwerk programma-aanbod analoog ontvangt, gelden de doorgifteverplichtingen voor de analoge verspreiding. Wanneer een significant aantal klanten programma-aanbod digitaal ontvangt, gelden de doorgifteverplichtingen ook voor de digitale verspreiding. Gedurende de fase dat zowel een significant aantal mensen analoog als digitaal ontvangt, gelden dus de verplichtingen voor zowel analoge als digitale verspreiding."
- "Verder komen de kosten voor het geschikt maken van het netwerk voor digitale doorgifte van de lokale omroep voor rekening van de kabelexploitanten."

Het zal dus slechts een kwestie van tijd zijn voordat digitale doorgifte van lokale omroepen via kabelmaatschappijen een feit is. Met andere uitzendende partijen dan kabelmaatschappijen, waarvoor de must-carry verplichting dus niet geldt, zal de SLOH nog in gesprek gaan. Hoewel het op

dit moment nog niet het geval is, zullen deze partijen in de toekomst waarschijnlijk ook een significant aandeel bezitten.

### **3.2.2 Lokalisering: Tegenreactie op globalisering**

De verdergaande globalisering van onder andere de nieuwsvoorziening heeft ertoe geleid dat de huidige consument dagelijks een grote hoeveelheid beelden ziet vanuit de hele wereld: van hongersnoden in Afrika tot aanslagen in het Midden Oosten. Deze voor veel mensen moeilijk vatbare informatie leidt tot een tegenstroom. Men voelt zich machteloos en trekt zich terug op zijn lokale entiteit. Dit betekent juist een groeiende belangstelling voor het zeer lokale nieuws en de dingen waar men zelf enige invloed op uit kan oefenen.

Daarnaast is de consument wat betreft de kwaliteit van media veeleisend: met tientallen, zo niet honderden zenders onder de duim van de afstandbediening verwacht de consument lokale informatie minimaal op landelijk kwaliteitsniveau te krijgen.

### **3.2.3 Informatiemoeheid**

In dit informatietijdperk is niet meer het verkrijgen van informatie de grootste uitdaging, maar het selecteren ervan. De groei van informatie is zelfs zo sterk, dat veel mensen het overzicht kwijt raken en door de bomen het bos niet meer zien. Dit verschijnsel wordt wel aangeduid door de term information overload of informatiemoeheid. Naarmate steeds meer mensen deze informatiemoeheid ervaren, neemt de behoefte aan information agents toe. Een information agent is een partij die personen toevertrouwen de juiste selectie uit de berg gegevens te maken. Daarbij kan men denken aan bepaalde personen, maar ook kranten, internetsites of bijvoorbeeld een omroep. Het in de missie genoemde oriëntatiepunt houdt in dat de omroep door zoveel mogelijk Hengeloërs als information agent inzake Hengelo gezien wil worden.

### **3.2.4 Prijs voor informatie**

De ontwikkelingen in het lokale medialandschap volgen de landelijke trend: veel consumenten willen niet meer betalen voor hun informatie. De neergang van de regionale dagbladen (lezers TC Tubantia in Hengelo in de afgelopen vijf jaar met zo'n twintig procent gedaald) en de daarmee samenhangende opkomst van gratis huis-aan-huiskranten en internet (o.a. dorpspleinen) geven aan dat de objectieve lokale informatievoorziening verschaalt. De journalistieke leemtes die het dagblad tegenwoordig noodgedwongen achterlaat worden namelijk niet door de opkomende partijen opgevuld. Het een of tweemaal per week behandelen van persberichten kan geen volledige invulling geven aan de objectieve lokale informatiebehoefte. Wanneer deze lokale functie niet goed wordt ingevuld heeft dit negatieve consequenties voor de hele samenleving, aldus Gerard Driehuis, oud-hoofdredacteur HP/De Tijd en oud-directeur van de regionale dagbladen van Wegener, en Henri Beunders, hoogleraar Geschiedenis van Maatschappij, Media en Cultuur aan de Erasmus Universiteit. Een volwaardige lokale omroep kan enerzijds voorzien in de behoefte aan gratis lokale content en anderzijds bijdragen aan het borgen van de objectieve lokale informatiebehoefte. De publieke lokale omroep is er: maak er gebruik van!!!!

## **3.3 SWOT-analyse**

De schets van de interne en de externe omgeving van de omroep in de vorige twee paragrafen geeft een goed beeld van de huidige situatie van de omroep. Om dit te kunnen vertalen naar toekomstplannen voor de omroep wordt gebruik gemaakt van een SWOT-analyse, die in de volgende vier subparagrafen aan de orde komt.

### **3.3.1 Strengths/Sterke punten SLOH**

- *Goed ingevoerd in de Hengelose samenleving*  
De omroep heeft een zeer uitgebreid netwerk in de Hengelose samenleving
- *Apparatuur op radiogebied goed verzorgd*

Zie 3.1.3 Apparatuur

- *Bezit Radio en Televisie uitzendvergunning voor Hengelo*  
De gemeente Hengelo heeft onlangs opnieuw het Commissariaat voor de Media geadviseerd de uitzendvergunning voor de komende vijf jaar aan de SLOH toe te wijzen
- *Vrijwilligersorganisatie met ambitie*  
Zie hoofdstuk 1 Inleiding
- *Gezonde financiële uitgangspositie*  
Zie 3.1.4 Financiën
- *Goede contacten met omliggende lokale omroepen*  
Maakt deel uit van het Samenwerkingsverband Lokale Omroepen Twente (SLOT)

### 3.3.2 Weaknesses/Zwakke punten SLOH

- *Studio niet representatief*  
Zie 3.1.2 Huisvesting
- *Gebrek aan continuïteit door ontbreken professionele krachten*  
Zie 3.1.1 Personeel
- *Geen verkoopapparaat*  
Zie 3.1.4 Financiën
- *Communicatie via televisie en crossmedialiteit nog in kinderschoenen*  
Zie 3.1.1 Personeel
- *Cultuuromslag nodig om van hobby naar (semi-)professioneel te ontwikkelen*  
Zie 3.1.1 Personeel

### 3.3.3 Opportuniteiten/Kansen SLOH

- *Steeds meer partners/opdrachtgevers zien het belang in van lokale communicatie via RTVI*  
De in 3.2.2 besproken ontwikkeling werkt ook door op partners/opdrachtgevers
- *Toenemende behoefte aan crossmedialiteit*  
Door de beschikking over verschillende media wordt de omroep steeds interessanter
- *Huidige economische klimaat*  
De economische crisis zorgt ervoor dat veel ondernemers hun marketinguitgaven heroverwegen
- *Toenemende behoefte aan lokale informatie*  
Zie 3.2.2 Lokalisering: Tegenreactie op globalisering
- *Traditionele lokale informatiefunctie onder druk door afnemende behoefte ervoor te betalen*  
Zie 3.2.4 Prijs voor informatie
- *Media-apparatuur is lokaal ook betaalbaar geworden*  
Door de voortschrijdende technologische ontwikkeling wordt apparatuur steeds goedkoper

### 3.3.4 Threats/Bedreigingen SLOH

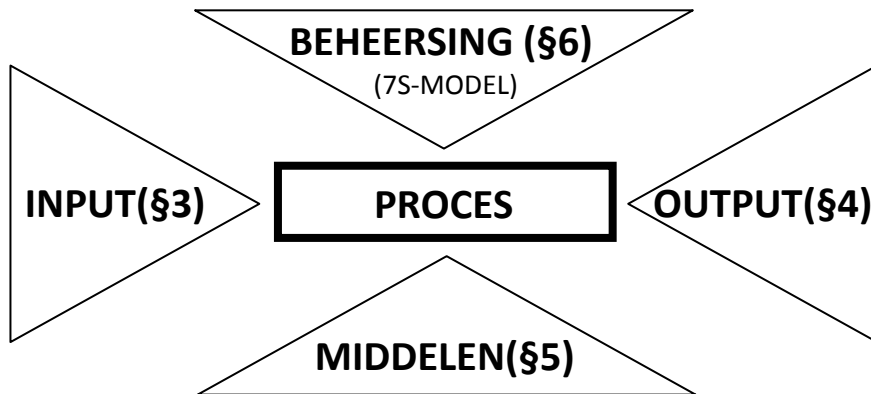
- *Huidige economische klimaat*  
Door de economische crisis zijn veel ondernemers ook huiverig iets nieuws te proberen
- *Opkomst nieuwe regionale omroep???*  
Omdat er nog niet veel bekend over is, is dit nog onduidelijk

## 3.4 Input-Proces-Output (IPO-) model

Door de dynamische en concurrerende economie is informatie een steeds belangrijker bezit van een onderneming geworden. Het vergaren, managen en verspreiden van informatie staat bij veel ondernemingsactiviteiten centraal en zal in bijna alle gevallen het falen of het succes van de onderneming betekenen. Informatie kan immers kennis creëren, waarmee een strategische

voorsprong en concurrentievoordeel kan worden verkregen. Bovendien vereisen alle processen informatie-input die op hun beurt weer voor informatie-output zorgen (Buchanan).

Het IPO-model laat zien welke factoren het informatieproces van input naar output beïnvloeden. Met behulp van dit model kan inzichtelijk worden gemaakt hoe en in welke mate factoren aangepast moeten worden om een gewenste informatieoutput te kunnen realiseren. Voor de beheersing van het informatieproces wordt het 7S-model van McKinsey toegepast.



*Figuur 3b: Input-Proces-Output model  
(Variatie op model uit Management Information Systems; Laudon & Laudon)*

## **4 Input**

In het afgelopen hoofdstuk is de huidige situatie van de omroep uitgebreid aan bod geweest. Daarbij werd in paragraaf 3.4 middels het IPO-model het toenemende belang van informatie voor ondernemingen beschreven. Voor een mediaonderneming als de SLOH geldt dit in nog sterkere mate: in deze bedrijfstak zijn gegevens en informatie namelijk zowel grondstof als eindproduct. Om de missie te kunnen realiseren zal daarom de kwaliteit van gegevens en informatie aan de input- en de outputzijde op een continu hoger niveau moeten worden gebracht. In dit hoofdstuk zullen de in dit verband te initiëren ontwikkelingen aan de inputkant nader worden besproken. Bij de input van de SLOH gaat het over ruwe gegevens of informatie als grondstof. Paragraaf 4.1, 4.2 en 4.3 behandelen een verandering in benadering van gegevens en informatie die op korte termijn uitgevoerd kan worden. Tot slot in paragraaf 4.4 een verandering van benadering die niet op korte termijn beïnvloedbaar is en deels afhangt van het resultaat van de andere ontwikkelingen.

### **4.1 Van aanbod naar vraag gebaseerd**

De hoeveelheid en inhoud van gegevens en informatie die de SLOH verzamelt wordt voor een groot deel bepaald door hetgeen er via mail/post/fax en andere media binnenkomt. Dit betekent dat de selectiecriteria van gegevens op dit moment overwegend worden bepaald door de aanbodkant. De missie in hoofdstuk 2 stelt daarentegen dat het oriëntatiepunt inhoudt, dat wanneer iemand informatie over Hengelo zoekt, hij/zij deze bij de SLOH moet kunnen vinden (paragraaf 2.1). Dit vereist bij het vergaren en selecteren van gegevens en informatie dat in toenemende mate rekening dient te worden gehouden met de informatiebehoefte aan de vraagkant.

### **4.2 Van radio naar crossmediale scope**

Net zoals de meeste lokale omroepen is de SLOH van oorsprong een radio-omroep. Bij de selectie van gegevens en informatie wordt dan ook nog vaak vooral vanuit dit mediakanaal gedacht. De missie geeft echter duidelijk aan dat de omroep zich niet blind moet staren op wat voor medium dan ook (paragraaf 2.2). Bij het vergaren van gegevens en informatie moeten de crossmediale (on)mogelijkheden dus steeds meer leidend zijn.

### **4.3 Van nieuwsvolgend naar nieuwsbepalend**

In het kader van objectief en uitgebreid weergeven benadrukt de missie de journalistieke onafhankelijkheid van de lokale omroep (paragraaf 2.4). Dit houdt ook in dat de omroep zich niet automatisch moet schikken naar de lokale nieuwsaccenten die door een andere mediaonderneming zijn aangebracht. Dagelijks zelf bepalen welke onderwerpen, in welke mate en op welke manier aandacht krijgen, is de uitdaging naar de toekomst.

### **4.4 Naar stem van de bevolking**

Een van de ontwikkelingen waar de SLOH alleen op langere termijn invloed op heeft is die van de betrokkenheid van het publiek. Dit wordt in de omroepmissie in paragraaf 2.5 besproken. Door bovengenoemde informatie benaderingen aan te passen en de informatieprocessen beter te beheersen zal het publiek steeds meer betrokken worden en de omroep in toenemende mate als lokale spreekbuis gaan zien, ervaren en gebruiken.

## 5 Output

Na de behandeling van de inputzijde van het IPO-model is het nu de beurt aan de outputzijde. Welke ontwikkelingen op productgebied moet de omroep realiseren om de missie uit te kunnen voeren? De interpretatie van de missie komt op dezelfde veranderingen neer, alleen hebben ze nu betrekking op de producten.

### 5.1 Van aanbod naar vraag gebaseerd

Omdat lokale omroepen als de SLOH meestal geheel of grotendeels uit vrijwilligers bestaan, komt het programmaschema vaak tot stand door de vrijwillig aangeboden programma's op een logische manier achter elkaar te zetten. Hierin speelt de vraagkant dus geen rol. De SLOH wil echter als oriëntatiepunt voor Hengelo worden ervaren. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door de programmering vanuit de perceptie van de kijker en luisteraar op te zetten. Hiervoor is onderzoek van groot belang. Zo blijkt uit verscheidene onderzoeken dat ruim 80% van de mensen naar een lokale omroep luistert of kijkt voor het lokale nieuws. Hier zal de SLOH op inspelen door in het nieuwe plan een nieuwsredactie op te zetten die ook overdag nieuwsuitzendingen kan verzorgen.

### 5.2 Van radio naar crossmediale scope

Niet alleen bij het vergaren en selecteren van informatie zal de SLOH zich moeten ontwikkelen op het gebied van crossmediale mogelijkheden. Ook bij het maken van content is dit het geval. Nog te vaak wordt er gedacht in een concept voor een radioprogramma, terwijl het in eerste instantie gaat om het concept. Pas in tweede instantie gaat het erom via welke mediakanalen je dit concept het beste in de markt kunt zetten.

### 5.3 Van nieuwsvolgend naar nieuwsbepalend

Om het oriëntatiepunt van Hengelo te worden zal de SLOH zich in haar journalistieke programma's ook sterk moeten profileren. Dit kan enerzijds door uitgebreider op reeds aangezette onderwerpen in te gaan en anderzijds door nieuwe verbanden te leggen en zo nieuwe onderwerpen aan te stippen. De hoofdredacteur van de SLOH heeft in het verleden getoond deze kwaliteiten te bezitten, maar moet gezien de toegenomen taakbelasting hierbij wel ondersteund worden.

### 5.4 Continuïteit

Het nadeel van de grote hoeveelheid media in onze samenleving is dat de consument erg kritisch is geworden. De fouttolerantie is heel erg laag en het aantal zenders erg groot. Bij fouten en/of slechte kwaliteit is de kans groot op snel wegzappende kijkers en luisteraars. Continuïteit in content en kwaliteit is dus een essentieel.

### 5.5 Vermarktbaarheid

Een deel van de gewenste continuïteit wordt bereikt door de verkoop van advertenties op radio, televisie en internet. Hiermee biedt de SLOH adverteerders de mogelijkheid om tegen een scherp concurrerend bedrag de bewoners van Hengelo direct via moderne mediakanalen te bereiken. Dit houdt echter ook in dat de SLOH met haar producten en programmering rekening moet houden met de vermarktbaarheid.

## 6 Beheersing

Het 7S-model is een systeem, ontworpen door voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. Oftewel in hoeverre het proces de output waardevoller heeft gemaakt dan de input en hoe dit eventueel verbeterd en dus beheerst kan worden. De zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf).

Het is van belang dat de verbanden tussen deze organisatiefactoren goed worden verzorgd. Een succesvolle organisatie zal de zeven sleutelfactoren bekijken als een aantal kompassen die met het oog op een doelmatige integratie, alle in eenzelfde richting zullen moeten wijzen.

### 6.1 De harde S-factoren

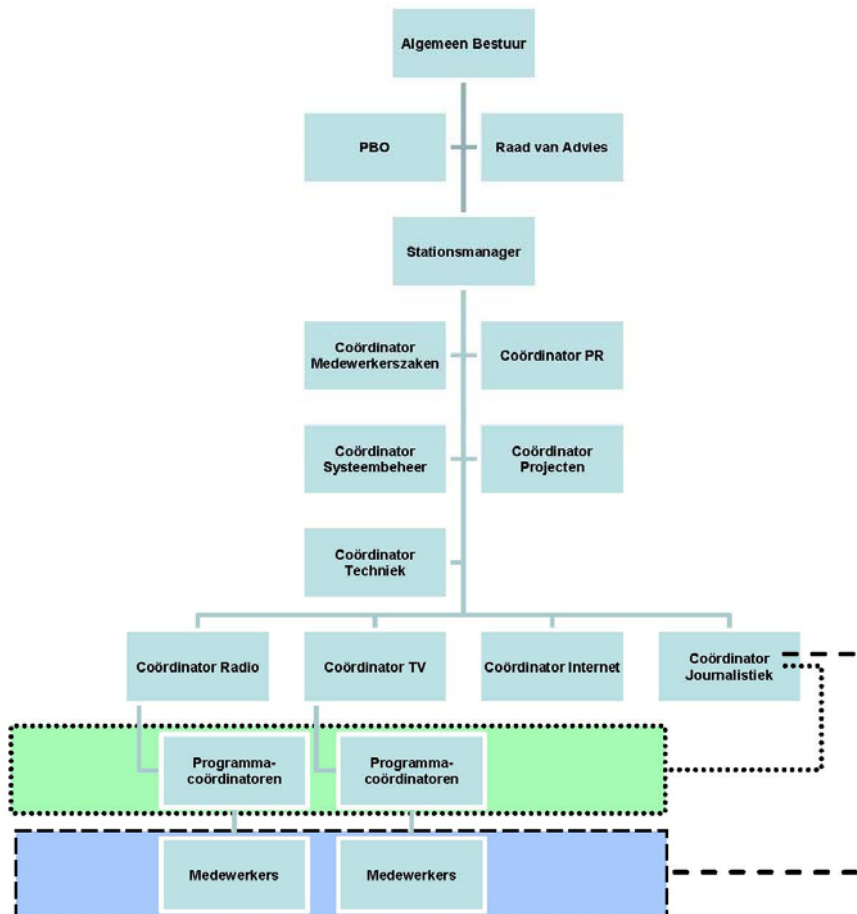
Het 7S-model spreekt van harde S-factoren, wanneer het factoren betreft die relatief tastbaar en meetbaar zijn. Vanwege de tastbaar- en meetbaarheid zijn deze ook het makkelijkst over te brengen en te veranderen.

#### 6.1.1 Strategie

Dit betreft de doelen die de organisatie zich ten doel heeft gesteld. Hoe minder wollig en concreter deze gesteld zijn, hoe beter deze praktisch toegepast kunnen worden. In het geval van de SLOH worden deze in de missie heel expliciet weergegeven.

#### 6.1.2 Structuur

Dit refereert naar de inrichting van de onderneming naar niveaus, taakverdeling, coördinatie en de lijn-, staf- en functionele organisatie. Over het algemeen wordt dit grafisch weergegeven in een



Figuur 6a: Discussiemodel organogram SLOH

organogram. Onduidelijkheden en niet volledig gescheiden verantwoordelijkheden leiden in het geval van meningsverschillen onherroepelijk tot fricties. Omdat het huidige organogram van de SLOH genoemde onvolkomenheden in zich heeft, is het niet geschikt voor de ambitie die de omroep heeft. In dit kader wordt er binnenkort een Structuurwerkgroep gevormd. Deze heeft als taak om samen met de verschillende belanghebbenden binnen de SLOH tot een onder alle omstandigheden prettig werkbaar organogram te komen. In figuur 6a is het discussiemodel voor deze werkgroep opgenomen.

### 6.1.3 Systemen

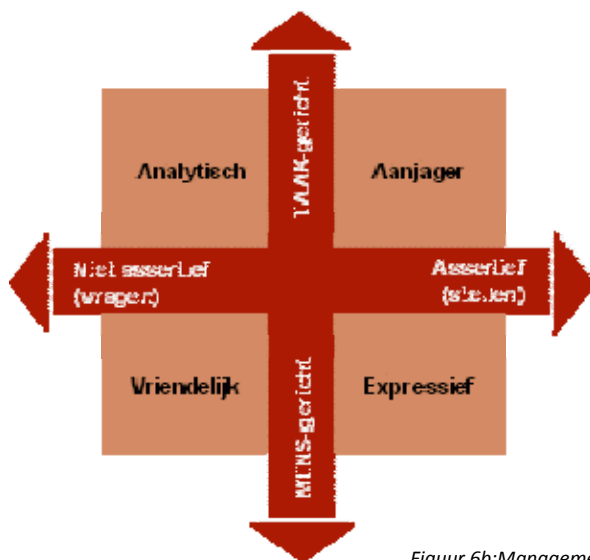
De derde harde organisatiefactor omvat alle formele en informele werkwijzen en procedures. In het geval van de SLOH gaat het dan om methoden om gegevens te verzamelen, vast te leggen, te transporteren, te bewaren en te beveiligen. Daarnaast principes om gegevens te ordenen en te documenteren en tot slot strategieën om informatie uit gegevens te halen. Om de SLOH uit te laten groeien tot een professionele organisatie zullen deze systemen vrijwel allemaal aangepast en op een hoger niveau gebracht moeten worden.

## 6.2 De zachte S-factoren

De vier zachte S-factoren, die in de komende sub-paragrafen worden besproken, zijn relatief lastig meetbaar en tastbaar en dus ook moeilijker te beïnvloeden. Desalniettemin zijn ze minstens zo belangrijk. McKinsey noemt dit ook wel de traag-variabelen omdat het werken aan deze factoren niet direct zichtbare resultaten oplevert.

### 6.2.1 Stijl

Deze organisatiefactor betreft de managementstijl van een organisatie. Om de vele tientallen managementstijlen te categoriseren hebben Blake en Mouton deze ingedeeld naar verschillen in taak- en mensgerichtheid. In onderstaand model is dit grafisch weergegeven. Omdat de SLOH een vrijwilligersorganisatie betreft, zit de managementstijl ver in de niet-assertieve en mens-gerichte hoek. Oftewel een uiterst Vriendelijke managementstijl volgens Blake en Mouton. Om het beoogde ambitieniveau waar te kunnen maken, zal een meer "Aanjagende" managementstijl nodig zijn. Dit houdt in dat de organisatie een stuk assertiever en taakgerichter zal moeten worden, zonder echter het vriendelijke karakter te verliezen. Daarom zal een managementstijl rond het centrum van het hiernaast getoonde diagram uiteindelijk zeer wenselijk zijn.



Figuur 6b: Managementstijlmodel Blake en Mouton

### 6.2.2 Significante gemeenschappelijke waarden

De tweede zachte S-factor staat volgens McKinsey centraal in zijn model. Het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit. Deze factor zal bij de SLOH weer meer moeten worden geladen. Het nieuwe elan, wat door de verhuizing opbloeit, kan deze gezamenlijke waarden voeden.



### **6.2.3 Staf**

Concentreert zich op de vraag welke de profielen zijn van de vrijwilligers en medewerkers, nu en in de toekomst. Hoe zullen we ze aantrekken, vormen, evalueren en verlonen, motiveren, behouden? Omdat de SLOH voor een deel een vrijwilligersorganisatie zal blijven, is dit een zeer interessant en actueel onderwerp. Op het inrichten van deze organisatiefactor mag de Structuurwerkgroep zich richten na het tot stand brengen van een prettig werkbaar organogram.

### **6.2.4 Sleutelbekwaamheden**

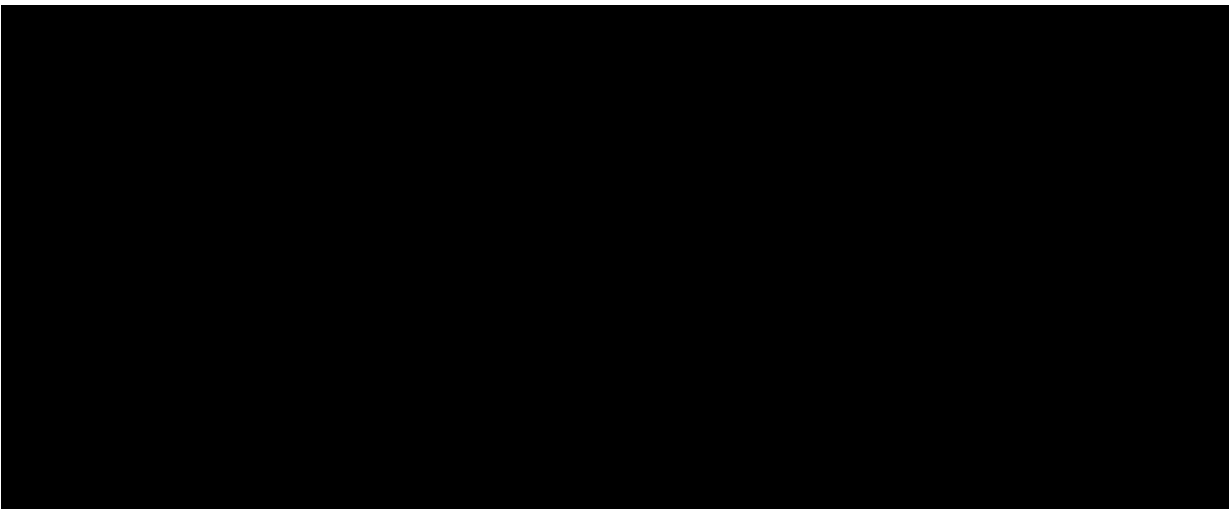
Deze organisatiefactor stelt tenslotte scherp op wat de eigen organisatie doet schitteren. Waar is de SLOH goed in en/of competitief? De SLOH heeft enkele onderscheidende, “schitterende” kwaliteiten. Zo heeft de omroep relatief vaak een lokale (politieke) primeur die ook nog wordt genoemd in andere lokale media. Daarnaast verzorgt de omroep regelmatig in het oog springende locatie-uitzendingen. Deze kwaliteiten moeten in de nieuwe situatie echter verder worden uitgebouwd.

## 7 Prognose en Middelen

Om het proces van input tot output op het beoogde ambitieniveau te brengen zijn de juiste inzet van middelen en procesbeheersing essentieel (zie IPO-model in paragraaf 2.6). De hiervoor noodzakelijke aanpassingen in de 7S organisatiefactoren van procesbeheersing zijn in het vorige hoofdstuk aan de orde gekomen. In het verlengde hiervan zal in paragraaf 7.1 de geprognoseerde winst- en verliesrekening van 2009 tot en met 2013 worden weergegeven. Op basis van deze prognoses kan in paragraaf 7.2 worden aangegeven welke middelen de geprofessionaliseerde SLOH de komende jaren nodig denkt te hebben. Deze zijn daarbij onderverdeeld in de subparagrafen mensen, apparatuur, huisvesting en financiën. In paragraaf 7.3 kan aan de kostenkant toe worden gevoegd, welke inkomsten daarmee te verwachten kunnen zijn.

### 7.1 Winst- en verliesrekening SLOH 2009-2013

De prognose van de gecombineerde winst- en verliesrekening staat hieronder en de uitgebreide bevindt zich in bijlage A.



*Figuur 7a: Prognose Winst- en verliesrekening SLOH 2009-2013*

## 7.2 Uitgaven/Middelen

### 7.2.1 Mensen/Personeel

Om de genoemde ambities van de SLOH waar te kunnen maken is een goede nieuwsredactie noodzakelijk. Dit houdt in dat tijdens kantooruren minimaal een structurele professionele bezetting van deze nieuwsredactie wenselijk is. In FTE's vertaald gaat het daarbij voor de tweede helft van 2009 om 0,5 FTE MBO en 0,5 HBO (€ 34.000,-), uitgroeiend tot 1 FTE MBO en 2,5 FTE (€128.750) in 2013. Daarbij is het bovendien de bedoeling dat de aanwezigheid van deze professionals de voorwaarde creëert om gedurende de dag ook verscheidene geschikte vrijwilligers, stagiaires en herintreders aan te trekken. Deze redactie zal zich zowel op radio, televisie als internet richten.

### 7.2.2 Apparatuur

De apparaaturokosten van de SLOH kunnen worden onderverdeeld in een structurele en een incidentele component. In de tweede helft van 2009 is er in verband met de verhuizing van de SLOH incidenteel € 46.500,- aan apparaaturokosten begroot. Hiermee worden de twee nieuwe studio's zo ingericht dat ze niet alleen op het gebied van radio, maar ook op het gebied van televisie en internet

op het voor de plannen noodzakelijke niveau worden gebracht. Daarnaast lopen de structurele apparatuurkosten op van €3.500,- in de tweede helft van 2009 tot 10.000,- in 2013.

### 7.2.3 Huisvesting

In hoofdstuk 3 is uitgebreid behandeld, waarom verhuizen naar een nieuw onderkomen voor de SLOH van levensbelang is. Daarom heeft de omroep een aantal mogelijke locaties onderzocht, te weten de Creatieve Fabriek, een Oud kantoor/fabriekspand aan de Oude Bornseweg en het voormalige Postkantoor. Deze panden zijn gescoord op representativiteit/imago, bereikbaarheid/parkeermogelijkheden en tot slot het kostenplaatje. Dit heeft geleid tot de volgende ranglijst:

1. Voormalig Postkantoor
2. Creatieve fabriek
3. Bovenverdieping bedrijfspand Oude Bornseweg (via Welbions)

Hierbij viel het pand aan de Oude Bornseweg zowel financieel als representatief al snel af en leek er een spannende nek-aan-nek race te ontstaan tussen het voormalige Postkantoor en de Creatieve Fabriek. Het financiële plaatje bracht echter meteen duidelijkheid: Want hoewel de incidentele huisvestingskosten a € 106.500,- in verband met de verhuizing voor elke locatie ongeveer even duur blijken te zijn geldt dat niet voor de structurele huisvestingskosten. Deze kosten bleken voor de Creatieve Fabriek ruim € 16.000,- per jaar hoger te zijn dan het Voormalige Postkantoor, hetgeen voor de looptijd van het contract een kostenbesparing van ruim €80.000,- oplevert. In de prognoses zijn de kosten voor het voormalige Postkantoor meegenomen. N.B. Bij alle offertes is er rekening mee gehouden dat de te bouwen studio's demontabel zijn, zodat ze bij een eventuele toekomstige verhuizing weer mee kunnen!

### 7.2.4 Algemene kosten

Ook de algemene kosten zijn te splitsen in een structurele en een incidentele component. De structurele algemene kosten zijn voor 2009 begroot op € 44.650,- en dit loopt op tot € 59.150,- in 2013. De incidentele algemene kosten voor 2009 komen eenmalig op € 10.000,-, hetgeen samenhangt met advieswerk inzake de verhuizing.

## 7.3 Opbrengsten

### 7.3.1 Reclame

Radio Hengelo had tot de opzegging op 1 januari 2008 de beschikking over een professionele acquisiteur. De verkoop van reclameruimte was exclusief uitbesteed aan Wegener, die een extern bureau in de hand nam om dit uit te voeren, te weten Reggemedia. Wegener ontving voor deze exclusiviteit een percentage van de verkoop, en had daarbij een minimumafname verplichting. In de laatste jaren kwamen de verkopers van Wegener/Reggemedia echter niet boven deze minimumafname verplichting, zodat Wegener aan deze samenwerking verlies leed en besloot het contract niet te verlengen.

Daarnaast werd door M-Media reclame verkocht voor TV Hengelo. Aangezien M-Media besloot per 1 juni 2009 met uitzenden te stoppen en zo het contract met de SLOH tot en met 31 december 2009 niet uit te dienen, zal ook deze reclameverkoop stoppen. Dit houdt in dat de omroep een nieuwe verkooporganisatie zal moeten zoeken, dan wel zelf op zal moeten zetten. Hierover worden oriënterende gesprekken gevoerd.

Daarbij staat buiten kijf dat reclame-inkomsten zijn essentieel voor een gezonde lokale omroep. Voor zowel radio als televisie zijn de inkomsten uit reclame echter sterk afhankelijk van de content en het imago van de omroep. Dit houdt in dat de reclame-inkomsten na professionalisering niet alleen toe zullen kunnen, maar ook toe zullen moeten nemen. De begrote bedragen in de prognose, van €8.000,- in 2009 tot €70.000,-, zijn gebaseerd op onderzoek van de cijfers van vergelijkbare gemeentes.

### 7.3.2 Partners

Om de objectieve lokale informatiefunctie goed uit te kunnen oefenen is het noodzakelijk om in de lokale samenleving verankerd te zijn. Samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld onderstaande instellingen kunnen daartoe bijdragen. Bovendien kan de SLOH tegen vergoeding een deel van de communicatie van een partner voor haar rekening nemen en tevens een stuk invulling geven aan het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Met enkele partijen heeft de SLOH al oriënterende gesprekken gevoerd:

- *Gemeente*
- *ROC van Twente*
- *TC Tubantia/Typisch/Jouw Hengelo*
- *Woningbouwverenigingen*
- *FC Twente*
- *Andere lokale omroepen in de regio en*
- *RTV Oost*
- *Culturele instellingen*
- *Musea*

In de geprognosticeerde winst- en verliesrekening van de SLOH lopen de opbrengsten via partners op van €15.000,- in 2009 tot en met €60.000,- in 2013.

### 7.3.3 Subsidie

De huidige subsidie die de SLOH via de gemeente Hengelo ontvangt is de opvolger van de subsidiëring vanuit de vroegere omroepbijdrage, die in 2000 werd afgeschaft. Ter compensatie ontvangen de gemeentes sindsdien van het Rijk een extra bijdrage in het gemeentefonds waarover de VNG adviseert dit minimaal structureel aan de lokale omroepen ter beschikking te stellen. Bij €1,11 per woonhuis en 36.203 woonhuizen (CBS 2008) komt dit ongeveer overeen met €40.000,- waarvan de gemeente Hengelo er €35.000,- heeft begroot. Dit bedrag is dus in principe een rijkssubsidie, die een omroep in staat moet stellen aan de Mediawet te voldoen. Daarnaast wil de omroep graag een eenmalige incidentele subsidie van € 163.000,- aanvragen in het kader van haar verhuizing. In gesprekken met politici is er in dit kader gesproken over een subsidiepotje inzake .....

Met deze subsidies wordt echter zeker niet het door de VNG in 2001 opgesteld en door de OLON in 2003 geactualiseerde modelkostenplaatje voor lokale omroepen afgedekt. Voor een gemeente als Hengelo rekent men dan voor een omroep met radio, website, tekstkanaal en televisie en teletekstmodules op een kostenplaatje van €365.000,- per jaar (kostenniveau 2002). De SLOH is echter van mening dat de omroep kan beginnen met professionaliseren met een beduidend lager kostenplaatje en dan langzaam naar een dergelijk bedrag toe kan werken. Bovendien vindt de omroep ook dat de gemeente niet alleen verantwoordelijk is voor dit bedrag. Conform het maatwerkidee van de VNG zoekt de SLOH daarom naar alternatieve geldstromen en is de omroep met de gemeente Hengelo in gesprek om naast de rijkssubsidie tot een structurele communicatieopdracht te komen, met bijbehorende leveringsverplichting aan de kant van de omroep en financiële verplichting aan de kant van de gemeente. Door ziekte van de betreffende ambtenaar zijn de gesprekken nog niet verder dan de oriënterende fase, maar de SLOH zet daarbij in op €25.000,- in het lopende jaar tot €72.500,- in 2013.

In dit soort overeenkomsten moeten duidelijke afspraken worden gemaakt, waarin ook de journalistieke onafhankelijkheid van de omroep geborgd is. Daarmee onderstrepen beide ideeën hetzelfde uitgangspunt wat bij de afschaffing van de omroepbijdrage is vastgelegd: "De onafhankelijkheid van de publieke omroep en zijn financiering moet gewaarborgd zijn op een wijze die gelijkwaardig is aan de bestaande financiering uit de omroepbijdragen".

## 8 Stappenplan SLOH

Om een begin te maken met het werken aan de missie en het uitvoeren van het businessplan zullen een aantal stappen gezet moeten worden. Hoewel deze stappen ook deels gelijktijdig voorbereid kunnen worden, is het belangrijk bij de uitvoering de focus scherp te houden door een bepaalde volgorde aan te houden:

- |                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 1. Opzet Tekst TV          | juni 2009     |
| 2. Verhuizing              | januari 2010  |
| 3. Opzet redactie+opzet TV | februari 2010 |
| 4. Opzet verkoopapparaat   | maart 2010    |

N.B. Gedurende de punten 1, 2 en 3 is het van belang dat de organisatie ook met minder reclame-inkomsten kan voortbestaan (andere geldbronnen)

Enkele overwegingen:

- Samenwerking met bijvoorbeeld TC Tubantia/Typisch/ Jouw Hengelo, maar ook de opzet van het Crossmediaal Praktijkcentrum Twente kan verschuiving van kosten met zich meebrengen
- Genoemde overzicht van kosten is zeer behoudend. Hier in snijden zal ook gevolgen hebben voor dalende inkomsten
- Positionering van de omroep als advertentiemedium in samenhang met het huidige mediaklimaat (nog geen Fiats te koop)
- Aannamebeleid van jonge mensen i.v.m. nauwere verbondenheid met nieuwe media
- MVO: werkervaringsplekken kansarme jongeren, media-educatie, samenwerking met opleidingsinstituten



---

## **9 Conclusie/Samenvatting**

## Bijlage A

