

Concessiebeleidsplan 2026-2030

Alles wat ons verbindt

UITVOERINGSAGENDA



Uitvoeringsagenda 'Alles wat ons verbindt'

Bij concessiebeleidsplan 2026-2030

Inleiding

Deze uitvoeringsagenda maakt het concessiebeleidsplan 2026-2030 'Alles wat ons verbindt' concreet. Waar het concessiebeleidsplan de koers schetst, zet deze agenda uiteen welke stappen we daadwerkelijk zetten. De agenda richt zich op de vijf hoofdambities.

- I. Doelgroepgericht werken**
- II. Effectieve contentstrategie**
- III. Redactionele transitie**
- IV. Afspiegeling van de samenleving**
- V. Efficiëntie en effectiviteit**

Naast deze vijf hoofdambities krijgen ook **Cyberveiligheid en privacy** en **Duurzaamheid** expliciete aandacht in deze uitvoeringsagenda. Beide thema's zijn randvoorwaardelijk en waarborgen onze continuïteit, betrouwbaarheid en maatschappelijke legitimatie.

Per hoofdambitie geeft deze uitvoeringsagenda:

- de doelstellingen;
- inzicht in de uitgangspunten;
- een nadere concretisering van de activiteiten en de verantwoordelijkheden;
- een planning inclusief de nu voorzienbare mijlpalen; en
- de financiële impulsen.

Daarmee biedt deze uitvoeringsagenda duidelijkheid over wie wat doet, wanneer resultaten gerealiseerd moeten zijn en welke middelen daarvoor nodig zijn, zodat de voortgang van ons concessiebeleidsplan 2026-2030 objectief kan worden gemonitord en bijgestuurd.

Ambities I t/m V dragen bij aan de uitvoering van onze publieke opdracht

In de context van de publieke opdracht van de regionale publieke omroepen wordt in de komende concessiebeleidsperiode vol ingezet op het beantwoorden van drie maatschappelijke uitdagingen.

Maatschappelijke uitdaging 1. Bijdragen aan meer onderling respect en meer tolerantie voor elkaars mening. We vervullen een voorbeeldfunctie door betrouwbaar en feitelijk te zijn en vanuit een open houding naar mensen te luisteren.

Maatschappelijke uitdaging 2. Relevante maatschappelijk thema's maken we zichtbaar en belichten we. In interactie met ons publiek dragen we zo op een constructieve manier bij aan het regionale publieke debat. Zo leren we om elkaar in én buiten dat debat weer vaker te vinden.

Maatschappelijke uitdaging 3. We staan als regionale publieke omroep midden in de samenleving. We zijn een afspiegeling van de maatschappij. We verbinden mensen weer - of meer - door onderling begrip te vergroten, te luisteren en leren zich in een ander te verplaatsen.

Betrokkenen bij deze uitvoeringsagenda

Regionale publieke omroepen	RTV Noord Omrop Fryslân RTV Drenthe RTV Oost Omroep Gelderland Omroep Flevoland RTV Utrecht NH Media Omroep West Rijnmond Omroep Zeeland Omroep Brabant L1
RPO	Het samenwerkings- en coördinatieorgaan van de regionale publieke omroepen
F&C-overleg	Het overleg van de hoofden Finance & Control van de regionale publieke omroepen en de controller van de RPO
MCO-overleg	Het overleg van de hoofden marketing, communicatie & onderzoek van de regionale publieke omroepen en beleidsadviseur(s) van de RPO
P&O-overleg	Het overleg van de hoofden Personeel & Organisatie van de regionale publieke omroepen en beleidsadviseur(s) van de RPO
Tech-overleg	Het overleg van de hoofden Techniek van de regionale publieke omroepen en beleidsadviseur(s) van de RPO
Datateam	Gezamenlijk team van de regionale publieke omroepen en de RPO gericht op de inzet van onderzoek en data-analyse om beter inzicht te krijgen in wat doelgroepen beweegt, op welke wijze zij zich laten informeren over nieuws en gebeurtenissen en in welke mate zij zich gerepresenteerd (blijven) voelen
Transformatieteam	Gezamenlijk team van de regionale publieke omroepen en de RPO gericht op de versnelling van de digitale transformatie en de toepassing van artificiële intelligentie bij de regionale publieke omroepen
Regiogroei	Gedeelde ontwikkel- en innovatie-organisatie van tien regionale publieke omroepen
Bureau Regio	Journalistiek samenwerkingsverband tussen de regionale publieke omroepen en de NOS
Bureau Lokaal	Journalistiek samenwerkingsproject van de regionale publieke omroepen, de lokale publieke omroepen en de NOS

Ambitie I

Doelgroepgericht werken

Met onze redactionele werkwijze zijn we in elke regio voor alle inwoners van betekenis. Wij bereiken en interacteren jaarlijks met minimaal tachtig procent van de Nederlanders. Door onze rol in de gemeenschappen faciliteren we de verbinding tussen mensen onderling, zowel binnen dezelfde levensfase als tussen verschillende levensfasen, op eigen platforms én op platforms van derden.

Doelstelling 1

Segmentatie in doelgroepen. Het mediagedrag van ons regionale publiek ontwikkelt zich met verschillende snelheden, mede onder invloed van de voorkeursplatforms en regionale verschillen op maatschappelijk, cultureel en economisch gebied. We verbeteren onze publieksgerichtheid door doelgroepsegmenten per regio te definiëren, te valideren en periodiek te actualiseren, zodat redactionele keuzes en distributiestrategieën doelgericht kunnen worden gemaakt, met het publiek als uitgangspunt.

Uitgangspunt

De startpositie verschilt per regionale publieke omroep: sommige omroepen passen doelgroepgericht werken al volledig toe; andere omroepen beginnen hier mee. Het MCO-overleg geeft opdracht tot gezamenlijk publieksonderzoek en het Datateam ondersteunt de regionale publieke omroepen met kwantitatieve en kwalitatieve data-analyse en onderzoek bij het duiden van veranderingen in het mediagedrag van het regionale publiek. Het Jongerenpanel Media biedt inzicht in het mediagedrag van jongeren en faciliteert directe en betekenisvolle participatie van jongeren bij het ontwerpen en valideren van aanpakken ten behoeve van doelgroepgericht werken.

Concretisering

1.1 Periodiek bereik- en mediagedragsonderzoek

- **Activiteiten:** jaarlijks gezamenlijk kwantitatief onderzoek per regio naar doelgroepen, bereik, voorkeursplatforms, tijdsbesteding en interactie (inclusief uitsplitsing naar leeftijden en levensfasen) en minimaal één kwalitatief validatieonderzoek (focusgroepen of diepte-interviews) per gedefinieerd doelgroepsegment.

- **Wie:** het MCO-overleg i.s.m. extern(e) onderzoeksbureau(s).
- **Resultaten:** jaarrapport per regionale publieke omroep; baseline metrics (bereik, kwaliteit, interactie en tevredenheid) ook te gebruiken voor de verantwoording.

1.2 Definitie of herijking van doelgroepsegmenten | **Mijlpaal A**

- **Activiteiten:** per regionale publieke omroep definiëren of herijken van regionaal relevante doelgroepsegmenten (bijvoorbeeld met profielen en persona's inclusief mediagebruik, voorkeursplatforms en thematische interesses).
- **Wie:** regionale redacties, het MCO-overleg en het Datateam.
- **Resultaten **Mijlpaal A**:** alle regionale publieke omroepen hebben hun doelgroepsegmenten uiterlijk eind 2027 gedefinieerd of herijkt en verantwoorden deze definitie of herijking in hun jaarverslagen.

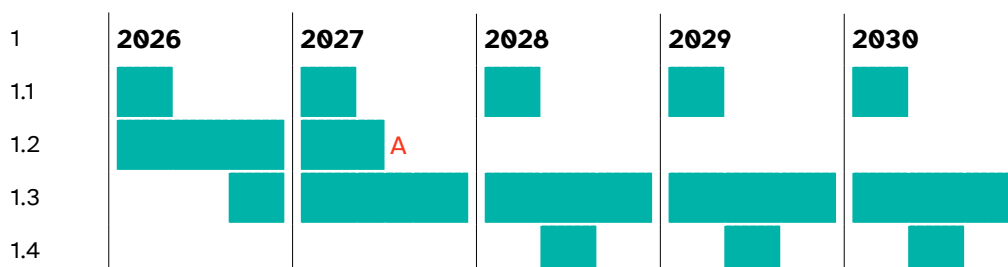
1.3 Regio-overstijgende panels en kennisdeling

- **Activiteiten:** samenwerking tussen de regionale publieke omroepen bevorderen via het opzetten en faciliteren van minimaal drie regio-overstijgende panels (o.a. Jongerenpanel Media) en kennisdelingssessies (Regiohelden, webinars, specifieke themabijeenkomsten) op regio-overstijgende doelgroepsegmenten.
- **Wie:** RPO faciliteert en coördineert; het Transformatieteam bereidt thema's voor en analyse via het Datateam.
- **Resultaten:** drie panels operationeel vanaf het derde kwartaal van 2026; minimaal vier kennisdelingssessies per jaar; panelinzichten worden jaarlijks vertaald naar activiteiten en/of concrete pilots.

1.4 Periodieke evaluatie en actualisatie van doelgroepsegmenten

- **Activiteiten:** per regionale publieke omroep jaarlijkse herijking van gevalideerde doelgroepsegmenten (1.2) op basis van periodiek uitgevoerd kwantitatief onderzoek naar mediagedrag bij regionaal publiek (1.1); actualisatie van doelgroepsegmenten en op grond daarvan bijstelling van content- en distributiestrategieën van de respectievelijke regionale publieke omroepen.
- **Wie:** redacties regionale publieke omroepen (implementatie); analyse via het Datateam.
- **Resultaten:** elk jaar een update-cyclus t.b.v. voorgenomen activiteiten en kpi's in het volgende jaar; in geval van significante afwijkingen (>10% verandering in mediagedrag) wordt binnen drie maanden een bijsturingsplan opgesteld.

Planning inclusief mijlpalen



Financiële impulsen

Om de activiteiten op doelgroepgericht werken te realiseren zijn de volgende financiële impulsen noodzakelijk:

F.1.1 Periodiek terugkerende kosten voor kwantitatief onderzoek naar mediagedrag bij regionaal publiek en kwalitatief publieksonderzoek, waaronder de kosten voor extern marktonderzoek en het Datateam.

F.1.3.1 Eenmalige kosten voor opstarten twee nieuwe regio-overstijgende doelgroep-specifieke panels.

F.1.3.2 Structurele kosten voor continueren van vier regio-overstijgende doelgroep-specifieke panels, waaronder het Jongerenpanel Media.

F.1.4 Structurele kosten voor het evalueren en actualiseren van doelgroepsegmenten inclusief het faciliteren van kennisdeling, waaronder het Datateam.

Ambitie II

Effectieve contentstrategie

Ons publiek ziet ons in de tijdlijnen en volgt ons actief op platforms van derden (socials en apps). Tegelijkertijd maken we onze eigen platforms voor video, audio en tekst vindbaar en aantrekkelijk. De technologie ontwikkelt continu door; dus moeten wij onze eigen platforms ook blijven verbeteren. Onze ontwikkelcapaciteit groeit. Dat is noodzakelijk, omdat de snelheid waarmee het medialandschap verandert niet afneemt. We investeren in doorlopende verbetering van die platforms en in een gezamenlijk technologisch ecosysteem dat schaalvoordelen, gezamenlijke innovatie en ontwikkeling, veiligheid en publieke waarden borgt. Met gerichte content- en distributiestrategieën sluiten we per regio aan op de voorkeuren en vormvereisten van doelgroepen die we op basis van Ambitie I 'Doelgroepgericht werken' nauwgezet volgen, bereiken en ontwikkelen.

Doelstelling 2

Eigen aanbodkanalen: beschikbaarheid en doorontwikkeling van gezamenlijke kanalen voor video, audio en tekst, gefaciliteerd door een gezamenlijk technologisch ecosysteem waarmee de al gerealiseerde innovaties en inmiddels ingezette digitale versnelling verder kan worden uitgebouwd.

Doelstelling 3

Zichtbaarheid en vindbaarheid op platforms van derden (socials en apps): beoordelen en prioriteren van deelname aan platforms van derden op basis van een gezamenlijke toetsing aan onze publieke opdracht en waarden.

Doelstelling 4

Op basis van onze regionale doelgroepkennis zorgen we ervoor dat onze content aansluit bij de voorkeursplatforms van die doelgroepen. We ontwikkelen formats en werkprocessen die voldoen aan de technische en inhoudelijke vormvereisten van die platforms en vergroten vakkennis hierover door gezamenlijke experimenten met interactieve formats en digitale conceptontwikkeling.

Uitgangspunt

Alle regionale publieke omroepen beschikken bij de start van deze concessieperiode over eigen aanbodkanalen zoals web, app, radio en televisie voor publicatie van het media-aanbod (video, audio en tekst). Op het (door)ontwikkelen van digitale aanbodkanalen, ondersteunende technologie en de toepassing van AI werken de regionale publieke omroepen in verschillende combinaties samen, zowel structureel als incidenteel. Een verkenning naar een gezamenlijk technologisch ecosysteem is gestart. Besluiten over aanwezigheid op commerciële, mondiale techplatforms (socials) worden per omroep genomen; keuzes over deelname aan publieke en/of publiek-private platforms van derden (web/app van NOS, NPO Start, NPO Luister en NLZIET) maken de regionale publieke omroepen gezamenlijk. Het Transformatieteam initieert experimenten met interactieve formats, de toepassing van AI en toekomstige technologische mogelijkheden; het Datateam ondersteunt gezamenlijke digitale conceptontwikkeling met publieksinzichten en analyse. De opgedane kennis, inzichten en best practices worden onderling actief gedeeld, onder meer via gezamenlijke thematische communities zoals de Social Club¹ en de AI Club².

Concretisering

2.1 (Door)ontwikkeling eigen aanbodkanalen

- **Activiteiten:** gezamenlijk en per regionale publieke omroep (door)ontwikkelen eigen aanbodkanalen voor video, audio en tekst, waaronder programmakanalen (zie bijlage II van het concessiebeleidsplan 2026-2030) en overige aanbodkanalen (zie bijlage III van het concessiebeleidsplan 2026-2030). Opstellen van ontwikkelroadmaps per regionale publieke omroep en gezamenlijke, regio-overstijgende functionaliteiten. Periodiek zal worden gecontroleerd of de web- en appomgeving stabiel werkt en of ze voor iedereen bruikbaar zijn, dus ook voor mensen met een beperking.
- **Wie:** Regiogroei en de individuele omroepen voor de technische coördinatie en hosting; de regionale publieke omroepen voor de inhoudelijke prioritering en regionale ontwikkeling; het Datateam t.b.v. prioriteringsinput en monitoring van gebruiksdata.
- **Resultaten:** elke omroep beschikt over een actuele webpagina en apps die voldoen aan minimale technische eisen met het oog op beschikbaarheid en toegankelijkheid; jaarlijks rapport over gebruikscijfers (zoals aantal bezoekers, sessieduur, engagement en conversiepercentage dat via socials naar de eigen aanbodkanalen wordt geleid).

2.2 Ontwikkeling gezamenlijk technologisch ecosysteem | **Mijlpaal B**

- **Activiteiten:** ontwerp van een gezamenlijk technologisch ecosysteem ter ondersteuning van de digitale transitie en het op deze wijze integreren van de door de regionale publieke omroepen en de RPO gezamenlijk opgebouwde onderzoeks-, ontwikkel- en innovatiecapaciteit.
- **Wie:** de regie en coördinatie van dit proces ligt bij een overkoepelende werkgroep en krijgt mandaat van alle dertien regionale publieke omroepen.
- **Resultaten **Mijlpaal B**:** uiterlijk in het eerste kwartaal van 2026 is het ontwerp van een technologisch ecosysteem gereed en zijn intenties uitgesproken over onderhoud, (door)ontwikkeling, harmonisatie, differentiatie en/of uitfasering van onderdelen van het technologisch ecosysteem.

In een gezamenlijk technologisch ecosysteem wordt bijvoorbeeld ingezet op meer relevantie door personalisatie, beter betrouwbare streaming, meer interactieve podcastvormen, AI-gestuurde contentaanbevelingen en spraakgestuurde toegang.

2.3 Doorontwikkeling bewezen technologie | **Mijlpaal C**

- **Activiteiten:** doorontwikkeling gedeelde distributieplatforms voor web/app en ondersteunende (nieuwsredactie)systemen in een gezamenlijk technologisch ecosysteem (2.2); doorontwikkelen, opschalen en standaardiseren van succesvolle toepassingen van artificiële intelligentie (bijvoorbeeld voor transcriptie, analyse, aanbevelingen).
- **Wie:** coördinatie door het Tech-overleg, vanuit een gezamenlijk technologisch ecosysteem (2.2).
- **Resultaten **Mijlpaal C**:** uiterlijk in 2027 starten alle regionale publieke omroepen met het onderhouden en (door)ontwikkelen van bewezen en waar mogelijk geharmoniseerde technologie in een gezamenlijk technologisch ecosysteem en wordt AI door alle regionale publieke omroepen op onafhankelijke en ethisch verantwoorde wijze ingezet.

2.4 Experimenten met nieuwe technologie

- **Activiteiten:** door middel van gezamenlijke en eigen experimenten in innovatie-sprints (zoals hackathons) met relevante interne en externe expertise worden pilots ontwikkeld rond AI-modellen, nieuwe eigen distributieplatforms en andere potentieel baanbrekende technologieën.
- **Wie:** regionale publieke omroepen individueel en gezamenlijk; met eigen medewerkers en in samenwerking met (regionale) publieke en/of private partners uit de wetenschap en het bedrijfsleven.
- **Resultaten:** minimaal vier gezamenlijke experimenten per jaar met duidelijke doelen en leerpunten; deze worden gedeeld en geëvalueerd waarbij succesvolle pilots naar verdere toepassingen en uitvoering worden gebracht binnen een gezamenlijk technologisch ecosysteem.

3.1 Onderzoek en experiment nieuwe platforms van derden

- **Activiteiten:** jaarlijks onderzoek uitvoeren naar nieuwe digitale functies en platforms van derden (socials) en experimenteren met vormvereisten van deze platforms; effectmetingen doen op bereik en interactie.
- **Wie:** het Transformatieteam in samenwerking met sociale media redacteurs bij de regionale publieke omroepen. Het Datateam voert metingen en analyses uit.
- **Resultaten:** jaarlijks rapport met ranglijst van platforms en aanbevelingen voor deelname; toetsingscriteria voor het wel of niet inzetten op bepaalde platforms, gebaseerd op bereik, geschiktheid, vindbaarheid en aansluiting bij gedefinieerde doelgroepprofielen (1.2).

3.2 Beoordeling van platforms op publieke waarden | **Mijlpaal D**

- **Activiteiten:** gezamenlijk ontwikkelen en jaarlijks toepassen van een toetsingskader publieke waarden voor platforms (vanuit 3.1) met criteria op het gebied van privacy, veiligheid, moderatie, transparantie, ethische normen en (voorkomen van) polarisatie.
- **Wie:** hoofdredacteuren.
- **Resultaten Mijlpaal D:** uiterlijk 2026 hebben de hoofdredacteuren van de regionale publieke omroepen een gezamenlijk toetsingskader ontwikkeld over welke platforms van derden (socials) verenigbaar zijn met de gedeelde publieke waarden en kunnen de regionale publieke omroepen besluiten of ze op dat platform actief zijn of blijven. De lijst wordt jaarlijks getoetst.

3.3 Samenwerking met NOS, NPO en NLPO

- **Activiteiten:** uitbouwen van de samenwerking met NOS op web/app en met NPO op NPO Start, NPO Luister en NLZIET. Verder versterken en uitbreiden van de samenwerking met de drie journalistieke lagen van het Nederlands publieke omroep bestel in het Publiek Journalistiek Huis (PJH: NOS, regionale en lokale omroepen); verdere verduurzaming van de opbrengst van de pilots van de uit het PJH voortgekomen project Bureau Lokaal (2024-2026). Bureau Lokaal is tevens het coördinerend mechanisme om vergaande samenwerking met de NLPO en de lokale omroepen verder gestalte te geven en mogelijke overlap tussen de (deels nog te ontwikkelen) streekomroepen en de regionale publieke omroepen te voorkomen.
- **Wie:** hoofdredacteuren en Bureau Regio; RPO coördineert de bestuurlijke samenwerking met NOS en NLPO en is ook penvoerder t.b.v. het PJH en project Bureau Lokaal.
- **Resultaten:** aantoonbare groei in het aantal regionale verhalen dat wordt gedeeld, verdiept of verrijkt op landelijke en lokale kanalen en vice versa; duidelijke afspraken over (journalistieke) standaarden en processen; meetbare versterking van de regionale impact in landelijke nieuwsgaring en presentatie (NOS-radio en TV, web/app).

4.1 Toepassing in contentstrategie | **Mijlpaal E**

- **Activiteiten:** toepassen doelgroepgerichte werkwijze (1.3, 2.1, 3.1 en 3.3) in content- en distributiestrategieën; verwerken van de lessen in het redactionele werkproces en trainingen.
- **Wie:** hoofdredacteuren.
- **Resultaten Mijlpaal E:** uiterlijk eind 2027 hebben alle regionale publieke omroepen in hun content- en distributiestrategie geëxperimenteerd met minimaal één doelgroepgerichte werkwijze en deze geïntegreerd in de redactionele werkwijze en breidt deze uit; meetbare toename van interactie en bereik onder doelgroepen die eerder ondervetegenwoordigd waren.

4.2 Bevordering samenwerking op distributie

- **Activiteiten:** met gefaciliteerde kennisdeling samenwerking bevorderen op het in gebruik nemen van nieuwe eigen aanbodkanalen (2.1), doorontwikkeling in een gezamenlijk technologisch ecosysteem (2.3) en platforms van derden (socials en apps) (3.1 en 3.3). Organiseren van regionale workshops en kennissessies.
- **Wie:** RPO coördineert; het Transformatieteam (innovatie en digitale transformatie) en het Tech-overleg (distributie) functioneren als experts.
- **Resultaten:** snellere adoptie en inzet van gezamenlijke nieuwe distributiekkanalen. Besparing op gezamenlijke kosten t.b.v. distributie.

4.3 Opleiding digitale en AI-vaardigheden

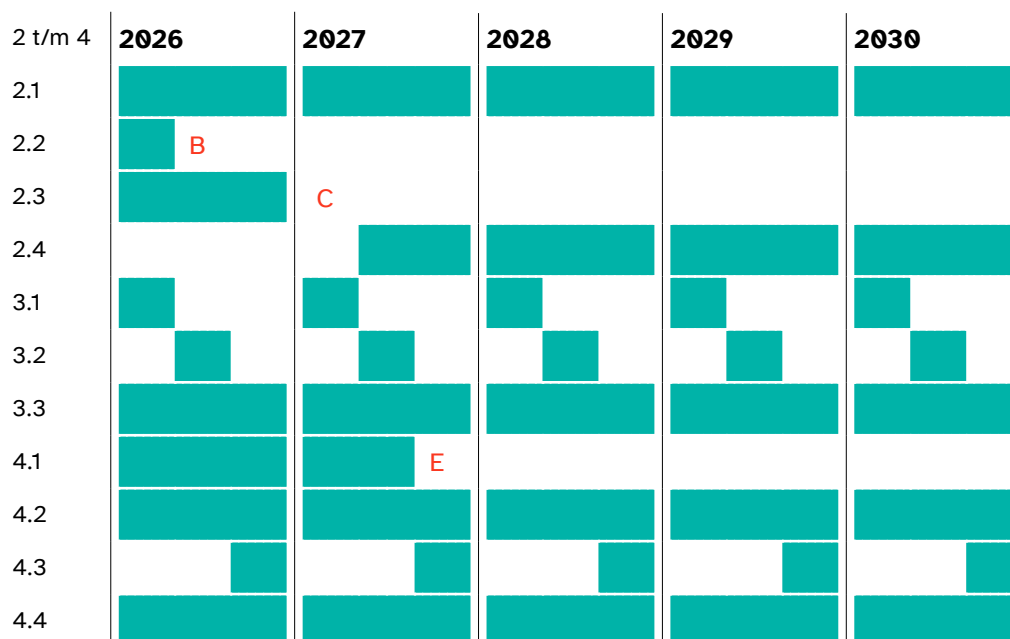
- **Activiteiten:** gezamenlijk periodiek aanbieden van opleidingsmogelijkheden voor het ontwikkelen van digitale en AI-vaardigheden om in te kunnen spelen op de vormvereisten van nieuwe eigen aanbodkanalen (2.1) en platforms van derden (socials en apps) (3.1 en 3.3).
- **Wie:** RPO coördineert; het P&O-overleg biedt expertise bij ontwikkeling en validatie opleidingsaanbod.
- **Resultaten:** jaarlijks leert 20% van de medewerkers digitale en AI-vaardigheden beter toe te passen. Meetbare verbetering in format- en productiekwaliteit, efficiëntie van productieprocessen en/of publiekswaardering.

4.4 Bevordering samenwerking op formats en concepten

- **Activiteiten:** vanuit eigen kracht van individuele regionale publieke omroepen onderling samenwerken op ontwikkeling van nieuwe interactieve formats en multimediale concepten (4.1). Organiseren van gezamenlijke experimenten (2.4) en innovatiesessies; vastlegging van het intellectueel eigendom en collectieve afspraken over het gebruik en doorontwikkeling van gedeelde formats.
- **Wie:** het Transformatieteam, hoofdredacteurs en experts op innovatie en formatontwikkeling.
- **Resultaten:** eind 2030 zijn minstens zes nieuwe formats ontwikkeld en regio-overstijgend uitgerold.

Met 'eigen kracht' wordt bedoeld op succesvolle formats en concepten zoals platform native formats die bovengemiddeld vaak viraal gaan, contentcampagnes die interactie met nieuwe doelgroepen weten te initiëren, effectieve conversiestrategieën van platforms van derden naar eigen aanbodkanalen, collabs met influencers waardoor bereik bij onderbereikte doelgroepen ontstaat en slimme algoritmehacks.

Planning inclusief mijlpalen



Financiële impulsen

Om de activiteiten op effectieve contentstrategie te realiseren zijn de volgende financiële impulsen noodzakelijk:

F.2.2 Eenmalige kosten voor integratie gezamenlijk opgebouwde onderzoeks-, ontwikkel- en innovatiecapaciteit in een gezamenlijk technologisch ecosysteem.

F.2.3.1 Frictiekosten als gevolg van het harmoniseren van bewezen technologie, zoals bijvoorbeeld web/app en (nieuwsredactie)systemen

F.2.3.2 Structurele kosten voor doorontwikkeling en beheer van AI-toepassingen, distributieplatforms en ondersteunende technologieën.

F.2.4 Structurele kosten voor experimenten met publieke partners gezamenlijk ontwikkelde AI-modellen, nieuwe eigen distributieplatforms en potentieel baanbrekende technologieën.

F.3.1 Periodiek terugkerende kosten voor onderzoek naar nieuwe platforms van derden (socials) en experimenteren met vormvereisten van deze platforms, waaronder de kosten voor het Transformatieteam.

F.4.2 Structurele kosten voor het faciliteren van kennisdeling.

F.4.3 Periodiek terugkerende kosten voor opleiding in digitale vaardigheden om in te kunnen spelen op de vormvereisten van nieuwe eigen aanbodkanalen en platforms van derden (socials en apps)

F.4.4 Periodiek terugkerende kosten voor gefaciliteerde onderling samenwerking op interactieve formats en digitale conceptontwikkeling, waaronder de kosten voor het Datatteam en het Transformatieteam.

Ambitie III

Redactionele transitie

Onze redacties zijn wendbaar, flexibel en mobiel en staan daardoor in nauw contact met ons publiek. Wij werken regio-overstijgend samen in een netwerkstructuur van combinaties van regionale publieke omroepen en lokale publieke omroepen. Waar mogelijk in publiek-private samenwerking en met relevante maatschappelijke partners. We stimuleren een lerende cultuur waarin we open staan voor vernieuwing.

Doelstelling 5

Het ontwikkelen en stimuleren van leiderschap dat zich kenmerkt door een visie op de noodzakelijke redactionele transitie. En dat het doorzettingsvermogen en de kunde heeft om de transitie in alle regionale publieke omroepen uit te voeren en te ondersteunen.

Doelstelling 6

Het ontwikkelen van wendbare redactionele organisaties die, samen met partners, doelgroepgericht werken en een effectieve contentstrategie uitvoeren en daarbij gebruikmaken van eigen platforms en platforms van derden.

Doelstelling 7

Het faciliteren en opleiden van makers met een bredere taakopvatting, zodat die kunnen werken vanuit meerdere locaties.

Doelstelling 8

Makers worden ondersteund door gezamenlijke, goed toegankelijke techniek.

Uitgangspunt

De hoofdredacteurs en directeurs van de regionale publieke omroepen hebben gezamenlijk deelgenomen aan het programma Leiderschap in Media van de Universiteit Utrecht. De voorbereidingen voor een vervolgprogramma op maat voor het (journalistiek) management van de regionale publieke omroepen zijn gestart. In het collectief van regionale publieke omroepen zijn er bij de start van deze concessiebeidsperiode omroepen die gevorderde stappen hebben gezet om de wendbaarheid van hun redactionele organisatie te vergroten. Er zijn ook omroepen die nog voorzichtige eerste stappen zetten om de wendbaarheid van hun redactionele organisatie te inventariseren. De regionale publieke omroepen bieden individueel en via de RPO een breed opleidingscurriculum aan waaraan medewerkers van de omroepen individueel en gezamenlijk deelnemen. Ook hebben de omroepen gezamenlijk deelgenomen aan meerdere edities van de Bootcamp Digitale Journalistiek, die in samenwerking met de hogescholen Windesheim, Fontys en Hogeschool Utrecht zijn verzorgd. Ten behoeve van goed toegankelijke techniek werken de regionale publieke omroepen op meerdere plekken al in verschillende samenstellingen onderling samen.

Concretisering

5.1 Leiderschapsontwikkeling op alle niveaus | **Mijlpaal F**

- **Activiteiten:** leiderschap ontwikkelen op alle niveaus binnen de omroepen. Ontwikkelen en uitvoeren van leiderschapstrajecten gericht op de digitale transformatie, redactionele transitie en verandermanagement. Organiseren van feedback- en evaluatiesessies en het integreren van nieuwe formats en doelgroepgerichte werkwijzen in de content- en distributiestrategieën.
- **Wie:** regie vanuit het P&O-overleg van de regionale publieke omroepen in samenwerking met universiteiten en hogescholen en externe leiderschapstrainers.
- **Resultaten **Mijlpaal F**:** eind 2026 hebben minimaal 40 leidinggevenden het leiderschapstraject succesvol afgerond; meetbare toename in verandervaardigheden (bijvoorbeeld via 360-graden feedback).

5.2 Toepassing goed werkgeverschap en borging sociale veiligheid | **Mijlpaal G**

Sociale veiligheid is vanzelfsprekend een belangrijk onderwerp voor de RPO en de regionale publieke omroepen. Het is wat de regionale publieke omroepen betreft dé basis voor goed functioneren. Niet voor niets is het in het concessiebeidsplan het eerste thema dat benoemd wordt bij de HR-thema's³. Daar wordt gesteld dat iedere medewerker zich veilig, gewaardeerd en gerespecteerd moet voelen. Sociale veiligheid is een onderwerp waar de regionale publieke omroepen structureel aandacht aan geven, waaronder met de volgende instrumenten:

- protocol sociale veiligheid met instemming van ondernemingsraden;
- RPO-brede gedragscode (gereed in 2026);
- klachtenregelingen en -commissies;
- themasessies per regionale publieke omroep over sociale veiligheid (bewustzijn);
- feedbacktrainingen teneinde sociale veiligheid te bevorderen (ook voor nieuwe medewerkers);

- enquêtes sociale veiligheid (al dan niet als onderdeel van periodiek onderzoek onder alle medewerkers);
- specifieke aandacht sociale veiligheid tijdens onboarding van nieuwe medewerkers;
- sociale veiligheid als onderdeel van leiderschapstrainingen;
- interne vertrouwenspersonen;
- externe vertrouwenspersonen;
- jaarlijkse rapportage vertrouwenspersonen worden besproken met de raden van toezicht en met de ondernemingsraden; en
- rapportages in (sociaal) jaarverslagen.

De voorbije jaren zijn al veel concrete stappen gezet om een sociaal veilige werkomgeving te waarborgen voor alle medewerkers. Dit als eerste in de vorm van protocollen en escalatiemogelijkheden. Maar papieren regels zijn niets waard als het onderwerp niet continue met elkaar wordt besproken. Vandaar dat er op verschillende manieren met regelmaat aandacht wordt besteed aan sociale veiligheid. Bijvoorbeeld in de vorm van enquêtes (al dan niet als onderdeel van medewerkersonderzoek), workshops, themabijeenkomsten voor alle medewerkers en veel onderling gesprek. Sociale veiligheid begint bij het gedrag van het management. Het *Lab Inclusief en Ethisch leiderschap* door prof. dr. Ellemers⁴ was daarom specifiek ingepast in de eerste editie van Leiderschap in Media, het leiderschapsprogramma van de RPO en de regionale publieke omroepen dat samen met de Universiteit Utrecht⁵ is ontwikkeld. Ook in een vervolgprogramma op maat voor het (journalistiek) management van de regionale publieke omroepen wordt het *Lab Inclusief en Ethisch leiderschap* opgenomen.

De RPO en de regionale publieke omroepen committeren zich aan het blijvend zichtbaar aandacht geven aan sociale veiligheid en daarover -uitgebreid- rapporteren in de jaarverslagen van de RPO en de regionale publieke omroepen.

- **Activiteiten:** herzien en verankeren van beleid en protocollen voor inclusief en veilig werken; implementatie van trainingen en aandacht voor gedrag & cultuur; opstellen van een jaarplan voor het verbeteren van de werkcultuur en actief monitoren van incidenten en rapportages. Nulmeting cultuurmonitor regionale publieke omroepen.
- **Wie:** het P&O-overleg.
- **Resultaten Mijlpaal G:** uiterlijk eind 2026 is 100% van de medewerkers van de regionale publieke omroepen bekend met beleid en protocollen; deze inzet op preventie leidt jaarlijks tot een positief beeld in de op te stellen cultuurmonitor van de sector, bijvoorbeeld door een stijging op vertrouwen en veiligheid.

6.1 Ontwikkeling wendbare redactionele organisaties

- **Activiteiten:** doelgroepgericht werken (4.1) mogelijk maken door in samenwerking (1.4, 4.2 en 4.4) en met opleiding (4.3) de wendbaarheid van de redactionele organisaties van de publieke omroepen te vergroten, rekening houdend met de verschillende tempo's waarmee het mediagedrag van het regionale publiek verandert (1.1). Stimuleren van regionale redacties om doelgroepgericht, regio-overstijgend en projectmatig te werken; ondersteunen met trainingen in agile werken, datagedreven productie en nieuwe technologieën; implementeren van gezamenlijke projectmanagementmethoden.

4 Prof. dr. Ellemers is sociale en organisatiepsycholoog, Universiteitshoogleraar bij de Universiteit Utrecht en commissielid van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO of Commissie Van Rijn).

5 Zie kader bovenaan pagina 53 concessiebeleidsplan 'Alles wat ons verbindt'.

- **Wie:** hoofdredacteurs en het P&O-overleg.
- **Resultaten:** uiterlijk eind 2028 werkt minimaal 75% van de regionale redacties volgens de nieuwe werkmethoden; meer regio-overstijgende producties.

6.2 Check op wendbaarheid

- **Activiteiten:** periodiek per regionale publieke omroep evalueren van de gerealiseerde wendbaarheid (6.1) in de redactionele organisatie in relatie tot het tempo waarmee het mediagedrag van het regionale publiek verandert (1.4).
- **Wie:** hoofdredacteurs en het P&O-overleg.
- **Resultaten:** jaarlijkse verslaglegging met aanbevelingen.

6.3 Realisatie strategische personeelsplanning

- **Activiteiten:** per regionale publieke omroep strategische personeelsplanning toepassen op basis van goed werkgeverschap (5.2) en daarmee het verschil tussen de gerealiseerde wendbaarheid (6.1) en de benodigde wendbaarheid (6.2) minimaliseren. Per regio in kaart brengen van huidige en benodigde vaardigheden; opstellen regiospecifieke personeelsplannen en ontwikkeltrajecten.
- **Wie:** het P&O-overleg.
- **Resultaten:** uiterlijk 2028 strategische personeelsplannen gereed, waarvan de uitvoering resulteert in de benodigde wendbaarheid van de regionale publieke omroepen.

7.1 Doorontwikkeling leermanagementsysteem (LMS)

- **Activiteiten:** door de RPO en binnen de regionale publieke omroepen aangeboden leertrajecten en opleidingscurriculum in het gezamenlijke leermanagementsysteem harmoniseren, digitaal ontsluiten en individuele voortgang volgbaar en meetbaar maken. Ontwikkelen van maatwerktrainingen voor digitale en AI-vaardigheden; monitoren van opleidingsvolumes en het organiseren van evaluaties.
- **Wie:** het P&O-overleg betreft experts bij bepalen en actualiseren inhoud opleidingscurriculum, RPO coördineert.
- **Resultaten:** alle opleidingsmogelijkheden van de RPO en de eigen regionale publieke omroep zijn voor medewerkers inzichtelijk en individuele voortgang is continue volgbaar en meetbaar.

7.2 Opleiding makers met bredere taakopvatting | Mijlpaal H

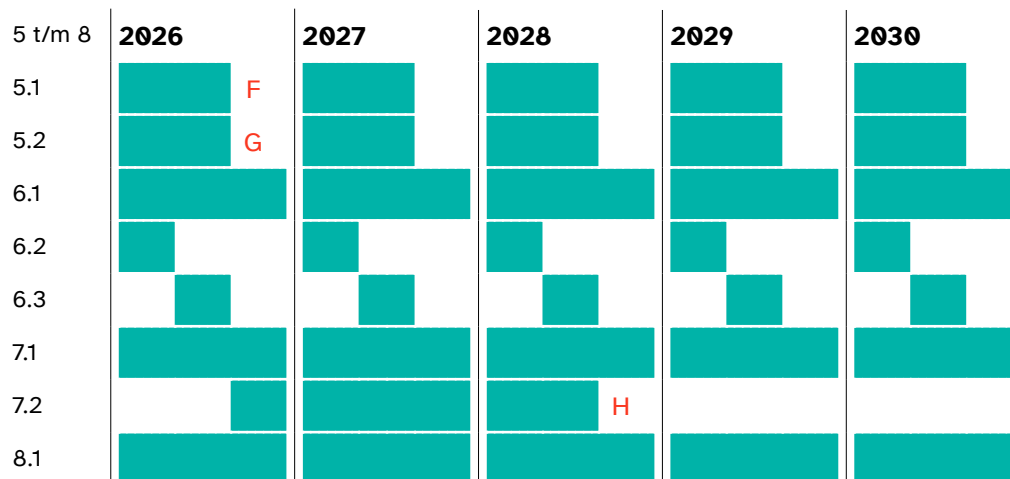
- **Activiteiten:** gezamenlijke opleidingsinitiatieven ontwikkelen in aanvulling op het opleidingsaanbod voor digitale vaardigheden die per regionale publieke omroep via het leermanagementsysteem (7.1) worden aangeboden aan die makers die op basis van strategische personeelsplanning (6.3) daarvoor in aanmerking komen.
- **Wie:** het P&O-overleg.
- **Resultaten Mijlpaal H:** in 2028 zijn alle profielen van makers geactualiseerd met een bredere taakopvatting.

8.1 Ondersteuning met goed toegankelijke techniek

- **Activiteiten:** de regionale publieke omroepen bieden alle makers gezamenlijk, in kleinere onderlinge samenwerkingsverbanden of individueel goed toegankelijke techniek die waar mogelijk wordt doorontwikkeld in een gezamenlijk technologisch ecosysteem (2.2). De regionale publieke omroepen zorgen voor brede training en ondersteuning van deze makers en het regelmatig monitoren van systemen, veiligheid en gebruikerstevredenheid.

- **Wie:** het Tech-overleg in samenwerking met de hoofdredacteurs.
- **Resultaten:** uiterlijk eind 2027 zijn alle makers van de regionale publieke omroepen breed getraind en worden zij gezamenlijk, in kleinere onderlinge samenwerkingsverbanden of individueel per regionale publieke omroep ondersteund met goed toegankelijke techniek en er is op basis van feedback van makers sprake van doorontwikkeling, waar mogelijk in een gezamenlijk technologisch ecosysteem.

Planning inclusief mijlpalen



Financiële impulsen

Om de activiteiten op redactionele transitie te realiseren zijn de volgende financiële impulsen noodzakelijk:

F.5.1 Periodiek terugkerende kosten voor leiderschapsprogramma's, zoals Leiderschap in Media.

F.6.2 Periodiek terugkerende kosten voor onderzoek naar de gerealiseerde en de benodigde wendbaarheid per regionale publieke omroep, waaronder de kosten voor het Transformatieteam.

F.6.3 Frictiekosten als gevolg van personele en organisatorische wijzigingen die voortkomen uit de toepassing van strategische personeelsplanning, zoals uitstroom van medewerkers en herontwerp van functies, afdelingen en organisaties.

F.7.1 Structurele kosten voor doorontwikkeling leermanagementsysteem.

F.7.2 Eenmalige kosten voor opleiding van alle makers met bredere taakopvatting.

F.8.1 Frictiekosten als gevolg van doorontwikkeling van goed toegankelijke techniek in een gezamenlijk technologisch ecosysteem.

Ambitie IV

Afspiegeling van de samenleving

Onze regionale redacties zetten zich in om diversiteit te omarmen als een kernwaarde zodat we een juiste afspiegeling zijn van de samenlevingen waarin we opereren. We streven naar relevante, betrouwbare en herkenbare content voor alle regionale doelgroepen, waarbij we actief de diverse stemmen en perspectieven binnen onze gemeenschappen integreren in ons media-aanbod.

Doelstelling 9

Regionale redacties die een representatie zijn van hun regionale publiek - in al zijn diversiteit - en daarmee doelmatig in verbinding staan.

Doelstelling 10

Regionale publieke omroepen die een breed en divers publiek voorzien van nieuws, informatie, cultuur en educatie. Met in het bijzonder aandacht voor doelgroepen waar wij in relevantie, betrouwbaarheid en herkenbaarheid nog te winnen hebben (in de Mediawet gedefinieerd als kleine doelgroepen).

Uitgangspunt

Alle regionale publieke omroepen bieden een relevant en betrouwbaar media-aanbod, maar dat is niet voor alle regionale doelgroepsegmenten herkenbaar genoeg. Bij de start van deze concessiebeleidsperiode is nog niet iedere regionale publieke omroep een representatieve afspiegeling van de regionale samenleving. Daarbij worden regionale verschillen onderkend: in sommige regio's is de regionale samenleving in meerdere opzichten pluriformer dan in andere regio's. Medewerkers met verschillende leeftijden en opleidingen worden bij alle regionale publieke omroepen verwelkomd en iedere regionale publieke omroep beschikt over een fijnmazige representatie in geografische zin. Tegelijkertijd worden de eigen doelstellingen op de instroom van nieuwe medewerkers met meer diverse (culturele) achtergronden en perspectieven nog niet overal gerealiseerd. Van onderwijsinstellingen met opleidingen op het gebied van media, journalistiek, contentcreatie en community building worden vergelijkbare signalen over de werving van nieuwe studenten ontvangen. Op diverse plekken worden initiatieven genomen om hierin de

krachten te bundelen, want er ligt deze concessiebeleidsperiode een onverminderde uitdaging om in de redactionele representatie meer recht te doen aan de diversiteit van de verschillende (culturele) gemeenschappen in de regio. Daarmee ontstaat de benodigde voedingsbodem voor een verdere verrijking van de diversiteit in - en de herkenbaarheid van het media-aanbod van de regionale publieke omroepen. Het Datateam ondersteunt de regionale publieke omroepen met data-analyse en onderzoek naar de verschillende kenmerken van diversiteit van het regionale publiek. In het Transformatieteam wordt geëxperimenteerd met nieuwe journalistieke werkwijzen en het opbouwen van nieuwe netwerken bij niet- of minderbereikte doelgroepen. De opgedane kennis wordt onderling actief gedeeld.

Concretisering

9.1 Samenwerking met onderwijsinstellingen

- **Activiteiten:** samenwerken met onderwijsinstellingen op werving en arbeidsmarktcommunicatie voor (zij-)instromers, in het bijzonder voor opleidingen op het gebied van media, journalistiek, contentcreatie en community building.
- **Wie:** het P&O-overleg.
- **Resultaten:** streven naar een jaarlijkse toename in de mate waarin (zij-)instromers een representatie zijn van het regionale publiek - in al zijn diversiteit - van de regionale publieke omroepen.

9.2 Actieve sturing op diversiteit.

- **Activiteiten:** de regionale publieke omroepen sturen bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers actief op de diversiteit van de (culturele) achtergronden en perspectieven van talenten. Bijvoorbeeld door het gezamenlijk ontwikkelen van toegankelijke stageprogramma's en traineeships voor journalistieke talenten.
- **Wie:** het P&O-overleg.
- **Resultaten:** streven naar een jaarlijkse toename in de mate waarin het geheel aan medewerkers een representatie is van het regionale publiek - in al zijn diversiteit - van de regionale publieke omroepen.

10.1 Regionale verbinding met een diverser publiek

- **Activiteiten:** werken aan verbinding met een diverser publiek door vanuit bestaande redactionele werkwijzen bij te dragen aan digitale community building (doelgroepen kunnen digitaal meedenken en meepraten) en waar mogelijk redactioneel bij te dragen aan lokale samenwerkingsverbanden in buurten en wijken.
- **Wie:** hoofdredacteurs.
- **Resultaten:** jaarrapport per regionale publieke omroep; community metrics (bereik, kwaliteit, interactie en tevredenheid) met focus op minderbereikte doelgroepen.

10.2 Actieve sturing op brongebruik

- **Activiteiten:** de regionale redacties sturen bij het vinden en gebruiken van bronnen actief op de diversiteit van de (culturele) achtergronden en perspectieven van deze bronnen.
- **Wie:** hoofdredacteurs.
- **Resultaten:** jaarlijkse reflectie op het brongebruik door de hoofdredacteurs in de jaarverslagen van de regionale publieke omroepen.

10.3 Actieve promotie vertaalmodules

- **Activiteiten:** de regionale publieke omroepen promoten de mogelijkheden voor geautomatiseerde vertaling van het media-aanbod bij minderbereikte doelgroepen waarbij het Nederlands niet de eerste taal is, bijvoorbeeld via ambassades.
- **Wie:** RPO de regionale publieke omroepen.
- **Resultaten:** jaarrapport per regionale publieke omroep; community metrics (bereik, kwaliteit, interactie en tevredenheid) met focus op minderbereikte doelgroepen waarbij het Nederlands niet de eerste taal is.

Planning inclusief mijlpalen

9 t/m 10	2026	2027	2028	2029	2030
9.1					
9.2					
10.1					
10.2					
10.3					

Financiële impulsen

Om de activiteiten op afspiegeling van de samenleving te realiseren zijn de volgende financiële impulsen noodzakelijk:

F.9.1 Structurele kosten voor het coördineren van de samenwerking met onderwijsinstellingen.

F.10.1 Structurele kosten voor het faciliteren van digitale community building en het coördineren van de samenwerking met (lokale) samenwerkingspartners.

Ambitie V

Efficiëntie en effectiviteit

We willen dat de regionale publieke omroep goed wordt bestuurd en wendbaar is. Door gerichte samenwerking op niet-journalistieke gebieden streven we naar meer efficiëntie en effectiviteit. Zo kunnen we onze gezamenlijk publieke mediaopdracht beter vervullen, met behoud van journalistieke onafhankelijkheid en regionale eigenheid. In 2030 willen we een voorbeeld zijn van hoe samenwerking en coördinatie binnen de sector leiden tot schaalvoordelen, innovatie en regionale relevantie.

Doelstelling 11

De RPO neemt de regie om bepaalde niet-journalistieke processen en aspecten van en voor de regionale publieke omroepen te coördineren om efficiënt en effectief te werken.

Uitgangspunt

De dertien regionale publieke omroepen hebben de taak om regionale publieke media te verzorgen. Zij werken onafhankelijk en maken hun eigen journalistieke keuzes, binnen de richtlijnen van de Mediawet, het redactiestatuut, de redactieraad en de mediaraad.

De RPO en de regionale publieke omroepen leven de afspraken over hun onderlinge samenwerking na zoals vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst die met elkaar overeengekomen is.

De rolverdeling tussen de RPO, het Overleg Regionale Omroepen (ORO) en de dertien individuele omroepen luistert nauw. De governance is vastgelegd in de Mediawet. Het bestuur van de RPO stelt het concessiebeleidsplan en de begroting vast, waarbij het ORO in beide gevallen zwaarwegend advies geeft. De RPO gaat een prestatieovereenkomst aan met de minister van OCW.

De RPO neemt de regie en coördineert de gezamenlijke ambities in de totstandkoming en uitvoering van een periodiek concessiebeleidsplan, waarvoor de RPO wettelijk verantwoordelijk is. Dit gebeurt op basis van de jaarlijkse begrotingen en activiteitenplannen van de regionale publieke omroepen, die op het concessiebeleidsplan en de RPO-begroting worden afgestemd. Daarnaast bevordert de RPO een efficiënte besteding van middelen, onder andere voor gezamenlijke initiatieven, zoals Regiogroei, het Datateam en het Transformatieteam. De RPO stuurt op de prestatieovereenkomst met het ministerie van OCW en neemt de regie op het coördineren van de activiteitenplannen en het meten van de resultaten van de regionale publieke omroepen.

De RPO en de regionale publieke omroepen werken ook de komende concessiebeleidsperiode intensief samen. Door de groei van het aantal gezamenlijke projecten en processen is er steeds meer behoefte aan regie op de samenwerking. Als samenwerkings- en coördinatieorgaan vervult de RPO een regierol, die met het ORO en mede aan de hand van deze uitvoeringsagenda in de komende concessieperiode verder wordt uitgewerkt.

Additioneel thema:

Cyberveiligheid en privacy

Uitgangspunt

Cyberveiligheid en privacy zijn niet alleen randvoorwaardelijk ten behoeve van de uitvoering van onze publieke mediaopdracht, maar ook vanwege onze wettelijke taak als calamiteitenzender. De technische weerbaarheid, de kennis en het gedrag van onze medewerkers en de governance rond gegevensverwerking kunnen per omroep verschillen; daarom coördineren we maatregelen, standaarden en oefeningen centraal via het Tech-overleg en de RPO, met uitvoering in de regio's.

Concretisering

- **Activiteiten:**
 - Risicomanagement: uitvoeren van sectorbrede technische risicoanalyse en opstellen van een gezamenlijke routekaart risicomanagement;
 - Beleid en standaarden: vaststellen van minimale veiligheids- en privacystandaarden;
 - Bewustwording: periodiek verplichte cyber- en privacytrainingen voor alle medewerkers; periodieke phishing- en bewustzijnstests;
 - Incidentvoorbereiding: opstellen van en oefenen met uitwijk- en continuïteitsplannen; periodieke back-ups en hersteltests; oefeningen met veiligheidsregio's.
- **Wie:** het Tech-overleg.
- **Resultaten:**
 - 2026: sectorbrede risicoanalyse en routekaart gereed; minimale veiligheids- en privacystandaarden vastgesteld;
 - Cyber- en privacytrainingen voor onze medewerkers;
 - Periodiek: volledige uitwijk- en hersteltest en oefening met veiligheidsregio's.
 - Jaarlijkse monitoring en rapportage via het Tech-overleg over status (veiligheidsniveaus, incidenten, audits) en jaarlijkse paragraaf in de jaarverslagen over cyberveiligheid en privacy.

Additioneel thema:

Duurzaamheid

Uitgangspunt

Duurzaamheid is een onmisbaar onderdeel van onze bedrijfsvoering en versterkt onze maatschappelijke legitimiteit. De regionale publieke omroepen verschillen in schaal en mogelijkheden, daarom stemmen we doelstellingen, standaarden en middelen centraal af en vindt uitvoering decentraal plaats.

Concretisering

- **Activiteiten:**
 - Wagenparktransitie: inventarisatie van bestaand wagenpark en opstellen transitieplan naar elektrisch rijden;
 - Energievoorziening: overstap naar 100% groene stroom en groen gas via gezamenlijke raamcontracten en leveranciersselectie;
 - Afval en reductie: invoeren van uniforme richtlijnen voor afvalscheiding en recycling;
 - Gebouwen en inkoop: energie-audits, energie-efficiënte maatregelen en duurzame inkoopcriteria;
 - Rapportage en monitoring: jaarlijkse voortgangsrapportage en opnemen van duurzaamheidsparagraaf in jaarverslagen.
- **Wie:** RPO: coördinatie opstellen sectorbreed beleid; bevorderen gezamenlijke aanbestedingen en rapportage; uitvoering via het Tech-overleg i.s.m. facilitair/inkoop.
- **Resultaten:**
 - 2026: inventarisatie wagenpark en gebouwen gereed; duurzaamheidsparagraaf ingebed in jaarverslag 2026;
 - 2027-2028: transitieplan wagenpark en energie gereed; gefaseerde aanpak gestart;
 - 2029: bewustwording.

Financiën

De uitvoering van het concessiebeleidsplan 2026-2030 “Alles wat ons verbindt” vraagt om een zorgvuldige, transparante inzet van middelen om de ambities I t/m V en de additionele thema’s *Cyberveiligheid en privacy* en *Duurzaamheid* mogelijk te maken. Aan de hand van de uitgewerkte doelstellingen en activiteiten is het benodigde financiële kader in kaart gebracht. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen eenmalige kosten, periodiek terugkerende kosten, structurele kosten en frictiekosten die samenhangen met veranderprocessen.

- **Eenmalige kosten** hebben bijvoorbeeld betrekking op opstartkosten, investeringen in nieuwe technologie en innovatie
- **Periodiek terugkerende kosten en structurele kosten** hebben betrekking op periodieke onderzoeken, kennisdeling, opleidingsprogramma’s en beheer van technologische infrastructuur.
- **Frictiekosten** kunnen optreden bij organisatorische veranderingen.

De ambities en additionele thema’s kennen een gezamenlijk doel en worden gefaseerd bereikt met de inzet van middelen gericht op:

- **Versterking van de publieke mediaopdracht:**
Investerings in doelgroepgericht werken, effectieve contentstrategieën en redactionele transitie zorgen voor bereik, meer impact en een herkenbare afspiegeling van de samenleving.
- **Digitale transformatie en innovatie:**
Doorontwikkeling van technologische ecosystemen, AI-toepassingen en experimenten met nieuwe formats en distributieplatforms vraagt om structurele financiering.
- **Mens en organisatie:**
Opleidingen, leiderschapsprogramma’s, aandacht voor sociale veiligheid en strategische personeelsplanning zijn cruciaal voor wendbare redacties en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- **(Cyber)veiligheid en continuïteit:**
Structurele aandacht en middelen voor cyberveiligheid, privacy en duurzaamheid waarborgen betrouwbaarheid, weerbaarheid en maatschappelijke legitimiteit.
- **Efficiëntie en effectiviteit:**
Door gezamenlijke coördinatie en schaalvoordelen wordt de inzet van middelen doelmatiger; dat creëert ruimte voor innovatie en versterking van de regionale publieke waarde.

Een koppeling van de activiteiten naar doelstellingen en ambities kent nog geen definitief ingevuld financieel kader. Deze concretisering hangt af van de uitkomsten van te ontwikkelen onderdelen, maar ook fasering per activiteit per omroep.

Dekking en fasering

De financiering wordt opgenomen in de meerjarige begrotingen van de RPO en de afzonderlijke regionale publieke omroepen. Waar nodig worden middelen herschikt uit bestaande budgetten of wordt gezocht naar externe cofinanciering (bijvoorbeeld samenwerking met onderwijsinstellingen of publieke/private partners). De uitgaven worden gefaseerd ingezet en volgen de planning en mijlpalen zoals vastgesteld voor 2026–2030, zodat het financieringsproces overzichtelijk en gecontroleerd blijft.

Monitoring en verantwoording

De financiële voortgang wordt jaarlijks gemonitord en verantwoord in de jaarverslagen van de RPO en de regionale publieke omroepen. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken of de ingezette middelen aansluiten bij de behaalde resultaten en doelstellingen. Indien nodig worden tussentijdse bijstellingen voorgesteld via de begrotingen, om de uitvoering financieel beheersbaar te houden en de publieke waarde maximaal wordt vergroot. Jaarlijkse monitoring en rapportage vinden plaats op basis van vooraf vastgestelde indicatoren en resultaatafspraken, zodat de voortgang duidelijk en transparant is.

Langetermijnbegrotingen en aanvullende bekostiging

De RPO en regionale publieke omroepen werken met sluitende begrotingen in een meerjarig perspectief. Deze begrotingen zijn inclusief al bekende aspecten van verduurzaming bij de omroepen. Zo worden activiteiten gericht op digitale transformatie veelal eerst ingezet via de aanvullende bekostiging van de RPO vanuit het programma Werk aan Uitvoering (WaU). Dit programma loopt tot en met 2031 en beslaat daarmee de gehele periode van het concessiebeleidsplan 2026–2030. Sinds 2023 gestart is met de activiteiten van het Datateam, wordt dit jaarlijks door omroepen verduurzaamd om per 2029 ruim € 3 miljoen via de eigen begrotingen te bekostigen.

Prognose WaU-bekostiging

Onderstaand is een prognose van de bekostiging van de RPO vanuit het programma Werk aan Uitvoering opgenomen. Dit betreft niet het totaal van de kosten van wambities uit het CBP, maar het deel dat specifiek beschikbaar is vanuit de WaU-bekostiging:

Indicatie inzet RPO WaU Totaal zonder indexering in € X 1.000	2026	2027	2028	2029	2030
Baten Werk aan Uitvoering Media aanbod -OCW- WaU	5.948	5.948	5.848	5.248	5.048
TOTAAL BATEN	5.948	5.948	5.848	5.248	5.048
Lasten					
Datateam	2.088	1.102	201	-	-
Algemeen & onderzoek	883	1.000	1.000	1.000	1.000
Transformatieteam	1.230	1.250	1.270	1.290	1.310
Communicatieplatform	309	314	318	322	326
Opleidingen	312	325	331	338	345
Interactief platform	-	-	-	-	-
redactietrainingen HRO Brede Midden/ Polarisatie	100	75	-	-	-
Archief NIBG	374	458	426	335	64
Nieuwe activiteit/ Ambitie n.t.b.		400	410	430	450
Nieuwe activiteit/ Ambitie n.t.b.		354	360	370	380
Nieuwe activiteit/ Ambitie n.t.b.			842	453	443
Cyberveiligheid en AI	652	570	690	710	730
TOTAAL LASTEN	5.948	5.948	5.848	5.248	5.048
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	-	-	-	-	-

Aan de hand van de doelstellingen en mijlpalen ontstaat een overzicht van de financiële planning. Hierbij is voorzien in volledige dekking voor de inzet van middelen die nodig zijn voor de uitvoering van activiteiten voor 2026. Voor latere jaren geldt dat de afspraken vooral inspanningsverplichtingen betreffen, waarbij de daadwerkelijke financiering afhankelijk blijft van de voortgang en verdere afspraken. Ook de nog te maken afspraken in de prestatieovereenkomst bij het CBP spelen hierbij een rol. Hierna zijn de in deze uitvoeringsagenda gedefinieerde financiële impulsen in samenhang met ambities, doelstellingen, activiteiten en inzet van middelen opgenomen:

	wanneer	wat	waar	opmerkingen
AMBITIE I. DOELGROEPGERICHT WERKEN				
F.1.1 Periodiek terugkerende kosten voor kwantitatief onderzoek naar mediagedrag bij regionaal publiek en kwalitatief publieks-onderzoek, waaronder de kosten voor extern marktonderzoek en het Datateam.	Jaarlijks 2026 – 2030	onderzoeks-kosten	RPO in WaU vanaf 2026 Datateam vanaf 2026	Kosten Datateam in RPO WaU, eind 2028 verduurzaamd bij omroepen.
F.1.3.1 Eenmalige kosten voor opstarten twee nieuwe regio-overstijgende doelgroep specifieke panels.	2026	werving, promotie, organisatie	Transformatieteam	Kosten Transformatieteam in RPO WaU.
F.1.3.2 Structurele kosten voor continueren van vier regio-overstijgende doelgroep specifieke panels, waaronder het Jongerenpanel Media.	Jaarlijks 2026-2030	onderzoek en advies	Transformatieteam	Kosten Transformatieteam in RPO WaU, nog te verduurzamen bij omroepen.
F.1.4 Structurele kosten voor het faciliteren van kennisdeling en evaluatie, waaronder het Datateam.	2028, 2030	redactionele inzet	RPO in WaU vanaf 2026 Datateam vanaf 2026 samen met redacties	Kosten Datateam in RPO WaU, eind 2028 verduurzaamd bij omroepen.
AMBITIE II. EFFECTIEVE CONTENTSTRATEGIE				
F.2.2 Eenmalige kosten voor integratie gezamenlijk opgebouwde onderzoeks-, ontwikkelen innovatiecapaciteit in een gezamenlijk technologisch ecosysteem.	2026	onderzoek en advies	n.t.b.	Q4 2025: bepalen definitie en scope, reikwijdte.
F.2.3.1 Frictiekosten als gevolg van het harmoniseren van bewezen technologie, zoals bijvoorbeeld web/app en (nieuwsre-dactie)systemen	2026 e.v.	bijzondere waardeverminderingen	Omroepen	Afhankelijk uitkomsten F.2.2 Frictiekosten financieren m.b.v. fasering of evt inzet RMA.
F.2.3.2 Structurele kosten voor doorontwikkeling en beheer van AI-toepassingen, distributieplatforms en ondersteunende technologieën.	2026	inzet interne en externe expertise	Datateam en Transformatieteam, via inzet WaU	RPO in WaU, nog te verduurzamen bij omroepen.
F.2.4 Structurele kosten voor experimenten met publieke partners gezamenlijk ontwikkelde AI-modellen, nieuwe eigen distributieplatforms en potentieel baanbrekende technologieën.	2027-2030	redactionele inzet	Omroepen	
F.3.1 Periodiek terugkerende kosten voor onderzoek naar nieuwe platforms van derden (socials) en experimenteren met vormvereisten van deze platforms, waaronder de kosten voor het Transformatieteam.	Jaarlijks 2026 -2030	onderzoeks-kosten	Datateam en Transformatieteam, via inzet WaU	Kosten Datateam in RPO WaU, eind 2028 verduurzaamd bij omroepen. Kosten Transformatieteam in RPO WaU, nog te verduurzamen bij omroepen.
F.4.2 Structurele kosten voor het faciliteren van kennisdeling.	Jaarlijks 2026-2030	opleiding en ontwikkeling	Vakoverleggen	
F.4.3 Periodiek terugkerende kosten voor opleiding in digitale vaardigheden om in te kunnen spelen op de vormvereisten van nieuwe eigen aanbodkanalen en platforms van derden (socials en apps)	Jaarlijks 2026-2030	opleidings-kosten	RPO in WaU, opleidingsbudgetten omroepen	
F.4.4 Periodiek terugkerende kosten voor gefaciliteerde onderlinge samenwerking op interactieve formats en digitale concept-ontwikkeling, waaronder de kosten voor het Datateam en het Transformatieteam.	Jaarlijks 2026-2030	onderzoek en advies	Omroepen, Datateam en Transformatieteam	Kosten Datateam in RPO WaU, eind 2028 verduurzaamd bij omroepen. Kosten Transformatieteam in RPO WaU, nog te verduurzamen bij omroepen.

	wanneer	wat	waar	opmerkingen
AMBITIE III. REDACTIONELE TRANSITIE				
F.5.1 Periodiek terugkerende kosten voor leiderschapsprogramma's, zoals Leiderschap in Media.	Jaarlijks 2026-2030	opleiding en ontwikkeling	Transformatieteam	Kosten Transformatieteam in RPO WaU, nog te verduurzamen bij omroepen.
F.6.2 Periodiek terugkerende kosten voor onderzoek naar de gerealiseerde en de benodigde wendbaarheid per regionale publieke omroep, waaronder de kosten voor het Transformatieteam.	Jaarlijks 2026-2030	onderzoeks-kosten	Omroepen, Datateam, vakoverleggen	
F.6.3 Frictiekosten als gevolg van gevolg van personele en organisatorische wijzigingen die voortkomen uit de toepassing van strategische personeelsplanning, zoals uitstroom van medewerkers en herontwerp van functies, afdelingen en organisaties.	Jaarlijks 2026-2030	divers	Omroepen	inzet tools strategische personeelsplanning via WaU, tijdige omscholing, natuurlijk verloop en afvloeiing.
F.7.1 Structurele kosten voor doorontwikkeling leermanagementsysteem.	Jaarlijks 2026-2030	opleiding en ontwikkeling	Vakoverleggen	
F.7.2 Eenmalige kosten voor opleiding van alle makers met bredere taakopvatting.	Jaarlijks 2026-2028	opleiding en ontwikkeling	Vakoverleggen	RPO in WaU, opleidingsbudgetten omroepen.
F.8.1 Frictiekosten als gevolg van doorontwikkeling van goed toegankelijke techniek in een gezamenlijk technologisch ecosysteem.	Vanaf 2028	divers	Vakoverleggen	Frictiekosten minimaliseren m.b.v. fasering of evt inzet RMA. Training RPO in WaU, opleidingsbudgetten omroepen.
AMBITIE IV. AFSPIEGELING VAN DE SAMENLEVING				
F.9.1 Structurele kosten voor het coördineren van de samenwerking met onderwijsinstellingen.	Jaarlijks 2026-2030	onderzoek en advies	Vakoverleggen	
F.10.1 Structurele kosten voor het faciliteren van digitale community building en het coördineren van de samenwerking met (lokale) samenwerkingspartners.	Jaarlijks 2026-2030	onderzoek en advies	Vakoverleggen	
ADDITIONELE THEMA'S				
Cyberveiligheid en privacy	Jaarlijks 2026-2030	divers	Vakoverleggen	RPO in WaU, nog te verduurzamen bij omroepen.
Duurzaamheid	Jaarlijks 2026-2030	divers	Vakoverleggen	