

Rapport om NRKs driftsøkonomi 2013-2017



Innholdsfortegnelse

Innledning.....	2
1. Kostnadsanalyse	3
Kostnadsområdene 2013 til 2017	4
Driftskostnadene detaljert	5
Lønnskostnader og bemanning	7
Pensjon	11
Programkjøp og rettigheter.....	12
Andel til norske Tv-produsenter.....	13
2. Effektiviseringstiltak	14
Planlagte effektiviseringstiltak	15
3. Kostnader til innhold	18
Sjangerfordeling	20
Ny modell	21
4. Mediekostnadene.....	23
Ressursbruk fordelt på de ulike mediene.....	23
Kostnader til utvikling og drift av NRKs nettsjenester.	28
5. Måloppnåelse for perioden 2013 til 2017	29
Innholdsbredde	29
Lisensvillighet	32
Etisk nivå.....	33
NRK samler folket.....	35
Samfunnsmessig betydning.....	35
6. Nøkkeltallene for perioden 2013 til 2017	37
7. Oppsummeringer	39

Forsidebildet: Julia Naglestad, NRK (foto)

Innledning

Dette dokumentet vedlegges NRKs lisensbrev til Kulturdepartementet for 2019. Innholdet er en redegjørelse av driftsøkonomien sett i et femårs perspektiv, med hovedvekt på de siste to årene.

NRK er en flermedial virksomhet med et bredt samfunnsoppdrag. NRKs målsetting er å bruke ressursene til beste for publikum der de er, enten det er på TV, radio, nett eller mobil, enten det er gjennom bredt eller smalt innhold, enkle eller påkostede produksjoner, innkjøpt eller egenprodusert. Hvorvidt vi er en effektiv virksomhet, må dermed ses opp mot hva vi oppnår hos publikum og bidrar med i samfunnet. Det gjelder særlig NRKs oppslutning, legitimitet og omdømme i befolkningen. Hovedtallene på måloppnåelse er tatt med i dette dokumentet.

Den viktigste årlige redegjørelsen for hvordan vi oppfyller oppdraget er Allmennkringkasterregnskapet. Her går vi i dybden på hvordan NRK oppfyller sitt oppdrag og hvordan innholdet brukes i befolkningen. Denne publiseres sammen med NRKs økonomiske årsregnskap.

Dette dokumentet må derfor leses i sammenheng med, og gi økonomisk tilleggsinformasjon til årets Allmennkringkasterregnskap. For et fullstendig bilde av NRKs virksomhet for perioden 2013 til 2017 fram til i dag, må følgende rapporter ses i sammenheng:

- Allmennkringkasterregnskapene
- Årsregnskapene
- Medietilsynets vurderinger av NRK

1. Kostnadsanalyse

Resultat 2017

NRK AS (morselskapet) fikk et overskudd på 4 millioner kroner i 2017, mot et overskudd på 2 millioner kroner i 2016. For konsernet ble overskuddet 39 millioner kroner i 2017, mot et overskudd på 43 millioner kroner i 2016.

Samlede driftsinntekter i NRK AS var 5 898 millioner kroner i 2017 mot 5 679 millioner kroner i 2016, en økning på 220 millioner kroner eller 3,9 prosent. 173 millioner kroner eller 3 prosent av økningen i driftsinntekter skyldes inntektsført gevinst fra salget av NRKs eiendom på Minde i Bergen.

Sum driftskostnader utgjorde 5 904 millioner kroner i 2017 mot 5 679 millioner kroner i 2016, en økning på 225 millioner kroner eller 4 prosent. Økningen utover ordinær lønns- og prisvekst skyldes nedskrivning av anleggsmidler knyttet til forventet flytting fra Marienlyst med 86 millioner kroner, samt nedskrivning av visningsrettigheter begrunnet med manglende nettrechtigheter med 64 millioner kroner. Sendertekniske kostnader viser en nedgang på 56 millioner kroner fra 2016 til 2017 knyttet til slukkingen av FM-nettet.

Lønnskostnader inkludert pensjon og omstilling økte med 123 millioner kroner fra 2016 til 2017, til 981 millioner kroner. Dette er en økning på 4,3 prosent. Lønnskostnader for fast ansatte og vikarer har en økning på 2,2 prosent eller 60 millioner kroner fra 2016, lavere enn generell lønnsvekst pga. redusert bemanning. Økningen for øvrig skyldes økte kostnader til midlertidig ansatte og økte pensjonskostnader.

Brutto kringkastingsavgift økte fra 2 834,7 kroner i 2016 inkludert 10 prosent merverdiavgift til 2 867,7 kroner i 2017, inklusiv 10 prosent merverdiavgift. Netto økte kringkastingsavgiften med 30 kroner, eller 1 prosent. Antall lisenser viser en økning på 8 000 fra desember 2016 til desember 2017, og antallet lisenser var 2 038 000 ved utgangen av 2017. Antallet lisenser har aldri vært høyere, men utviklingen er flatere enn tidligere. Samlet økte inntektene fra kringkastingsavgiften, inklusive tilleggsavgifter og inkassogebyrer, med 58 millioner kroner fra 2016 til 2017. Dette er en økning på 1 prosent. Utestående krav på kringkastingsavgiften var 689 millioner kroner ved utgangen av 2017, hvilket er 19 millioner kroner lavere enn ved utgangen av 2016. Avsetning for framtidig tap på utestående krav på kringkastingsavgiften er holdt uendret 2016 til 2017 med 374 millioner kroner ut i fra en samlet vurdering av kvaliteten på de utestående krav. NRK anslår at det er rundt 6 prosent av avgiftspliktige husstander som ikke betaler kringkastingsavgiften.

Tabellen nedenfor viser resultatoppstillingen for 2017, sammenstilt med årene 2013 til 2016:

Tall i 1000 NOK	år 2013	år 2014	år 2015	år 2016	år 2017
Kringkastingsavgift	5 183 655	5 270 862	5 411 817	5 517 557	5 575 448
Annen driftsinntekt	141 492	185 214	154 935	161 158	322 789
Sum driftsinntekter	5 325 147	5 456 076	5 566 752	5 678 715	5 898 237
Beholdningsendring	-17 159	63 462	-84 522	18 941	-4 270
Lønnskostnad	2 527 878	2 554 605	2 520 678	2 531 662	2 614 929
Omstillingskostnad			82 637	32 427	36 167
Pensjonskostnader	440 238	432 649	620 896	293 531	329 830
Honorarer og fremmedytelser	277 592	323 547	345 071	311 862	329 213
Avskrivning og nedskrivning	257 816	258 389	259 756	278 273	353 325
Sendetekniske kostnader	389 177	443 368	460 887	474 138	417 887
Programkjøp og rettigheter	712 328	636 050	822 489	885 384	930 752
Statens Innkrevingsentral	45 828	44 317	44 495	45 744	45 834
Tap på fordringer (k.avg)	122 677	116 786	101 135	123 629	102 948
Andre driftskostnader	580 589	610 331	647 937	683 383	747 208
Sum driftskostnader	5 336 965	5 483 504	5 821 458	5 678 973	5 903 823
Resultat fra tilknyttet selskap	4 597	8 946	5 468	6 800	5 339
Driftsresultat (EBIT)	-7 220	-18 480	-249 237	6 543	-247
Netto finans	22 285	22 531	12 167	-3 613	5 455
Skattekostnad	771	976	834	719	1 048
Resultat NRK AS	14 294	3 075	-237 904	2 211	4 160

Tabell 1 Sammenstilling av NRKs årsresultater 2013 til 2017

Kostnadsområdene 2013 til 2017

En komprimert sammenfatning av resultatene viser noen tydelige utviklingstrekk når man sammenligner 2013 og 2017:

- Lønnskostnadene inklusiv pensjon øker kun 0,4 prosent. Gjennomsnittlig årslønnsøkning i Norge i perioden var 10,3 prosent (SSB)
- Kostnadsområder relatert til innholds- og publiseringsaktiviteter øker mer enn 30 prosent i perioden.
- Avskrivninger øker 37 prosent, men det skyldes i sin helhet endret levetidsestimat for Marienlyst
- Sendetekniske kostnader og andre kostnader utvikler seg litt under konsumprisindeksen for perioden, som akkumulert er 9,8 prosent (SSB)

Samlede driftskostnader er 567 millioner kroner høyere i 2017 enn i 2013. 475 millioner kroner (84 prosent) av disse utgjøres av økte kostnader til innhold og til nedskrivninger. Se tabellen nedenfor. Resultatlinjene som i hovedsak gjelder innholdsrelaterte aktiviteter er:

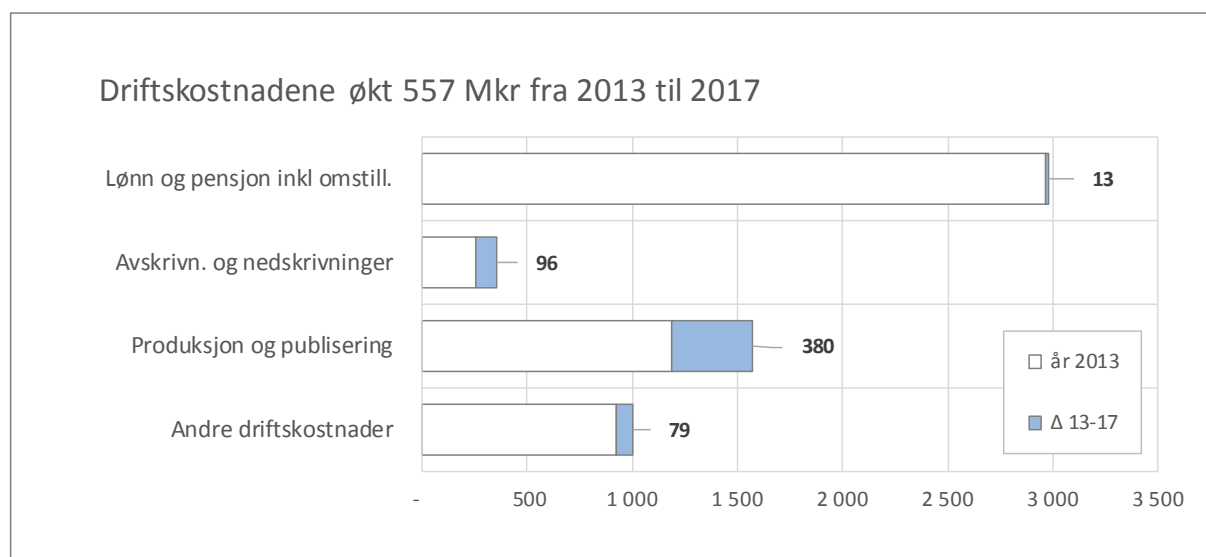
- Honorarer og fremmedytelser

- Kjøp og vedlikehold utstyr mm
- Leie av utstyr og tjenester
- Programkjøp og rettigheter

Tall i Mkr	år 2013	år 2014	år 2015	år 2016	år 2017	Δ 13-17	Δ %
Lønn og pensjon inkl omstill.	2 968,1	2 987,3	3 224,2	2 857,6	2 980,9	12,8	0,4 %
Sendetekniske kostnader	389,2	443,4	460,9	474,1	417,9	28,7	7,4 %
Programkjøp og rettigheter	712,3	636,0	822,5	885,4	930,8	218,4	30,7 %
Avskrivn / nedskrivn	257,8	258,4	259,8	278,3	353,3	95,5	37,0 %
Honorarer, fremmedyt., kjøp / leie	478,0	549,5	606,3	580,5	639,2	161,3	33,7 %
Andre kostnader	531,7	609,0	447,8	603,1	581,7	50,0	9,4 %
Sum	5 337,1	5 483,5	5 821,5	5 679,0	5 903,8	566,7	10,6 %

Tabell 2 Tabellen viser hovedgruppene av kostnadene i perioden 2013 til 2017

Grafen under oppsummerer hovedtendensen siden 2013, med omtrent uendrede kostnader til egne medarbeidere og større økning av eksterne kostnader knyttet til kjernevirksomheten:



Figur 1 Økningen i driftskostnadene pr kostnadsgruppe fra 2013 til 2017

[Driftskostnadene detaljert](#)

Tall i 1000 NOK	år 2013	år 2014	år 2015	år 2016	år 2017
Beholdningsendring					
Egenproduksjon til lager	-187 518	-139 596	-222 866	-163 437	-201 845
Egenproduksjon fra lager	170 340	203 058	138 344	182 377	197 575
Beholdningsendring netto	-17 159	63 462	-84 522	18 941	-4 270
Lønnskostnad					
Lønninger	2 194 608	2 213 417	2 184 379	2 194 303	2 273 627
Arbeidsgiveravgift	295 281	295 445	299 912	309 196	315 157
Andre ytelser	37 989	45 743	36 387	28 163	26 145
Sum Lønnskostnad	2 527 878	2 554 605	2 520 678	2 531 662	2 614 929
Omstillingskostnad			82 637	32 427	36 167
Pensjonskostnader					
Ytelsesordninger	241 921	302 685	508 398	-3 940	8 834
AFP fellesordningen	198 317	129 964	-25 475	103 291	105 905
Innskuddspensjon				122 486	138 680
Komp. avikl yt.ordning, annet			137 973	71 694	76 410
Sum Pensjonskostnader	440 238	432 649	620 896	293 531	329 830
Honorarer og fremmedytelser	277 592	323 547	345 071	311 862	329 213
Avskrivning og nedskrivning	257 816	258 389	259 756	278 273	353 325
Sendetekniske kostnader					
TV	117 399	123 491	121 428	124 840	125 560
Radio - analog	133 262	120 932	121 144	120 677	54 314
Radio - digital	99 418	162 630	173 834	176 467	181 447
Nett	12 980	15 943	21 935	26 710	29 177
Kontribusjon (egendistribusjon)	11 797	11 124	13 821	17 053	16 617
Øvrige sendekostnader	14 321	9 248	8 725	8 391	10 772
Sum Sendetekniske kostnader	389 177	443 368	460 887	474 138	417 887
Programkjøp og rettigheter					
Kjøp av norsk innhold	262 438	239 309	338 125	348 411	321 238
Visningsrettigheter	115 075	96 700	100 756	110 304	178 162
Sportsrettigheter	109 268	91 842	132 287	161 117	155 371
Musikkrettigheter	178 936	147 297	185 140	187 129	191 089
Andre forpliktelser	46 611	60 901	66 180	78 423	84 892
Sum programkjøp og rettigheter	712 328	636 050	822 489	885 384	930 752
Statens Innkrevingssentral	45 828	44 317	44 495	45 744	45 834
Tap på fordringer (k.avg)	122 677	116 786	101 135	123 629	102 948
Andre driftskostnader					
Kjøp og vedlikehold utstyr m.m.	134 325	166 994	185 041	179 128	208 478
Kostnader lokaler	126 912	127 504	127 550	134 390	144 046
Reisekostnader	118 441	125 697	123 447	134 458	136 448
Leie utstyr/tjenester	66 056	58 943	76 200	89 510	101 556
Tele, data og porto	40 602	41 715	41 677	44 091	46 644
Diverse kostnader	94 253	89 478	94 022	101 806	110 036
Sum andre kostnader	580 589	610 331	647 937	683 383	747 208
Sum driftskostnader	5 336 965	5 483 504	5 821 458	5 678 973	5 903 823

Tabell 3 Detaljert oppstilling av driftskostnadene 2013 til 2017

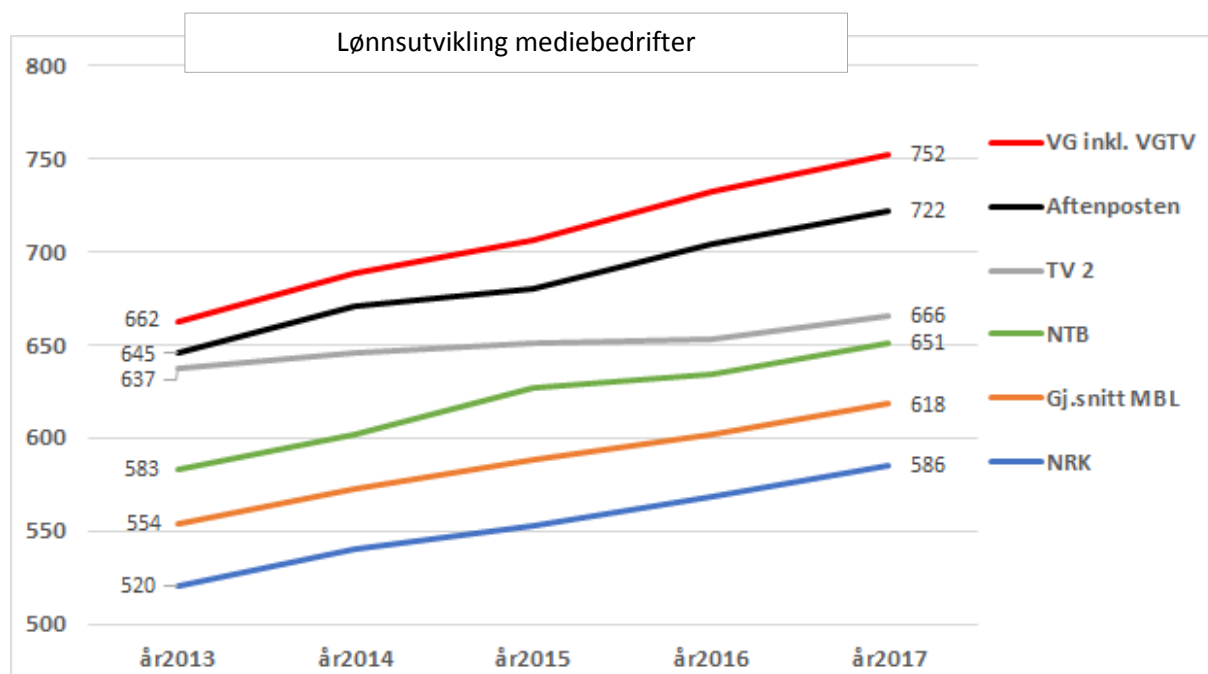
Lønnskostnader og bemanning

NRK er landets største mediebedrift, hvorav ca. 60 prosent av de ansatte er journalister. Disse jobber innenfor en rekke ulike sjangerområder i NRK, både med sport, nyheter, vitenskap, kultur, underholdning, livssyn, ung og NRK Super.

Virksomheten utenfor Marienlyst i Oslo omfatter to divisjoner: NRK Sápmi og Distriktsdivisjonen. Distriktsdivisjonen er inndelt i fem regioner som har til sammen 15 distriktskontorer. Til sammen er NRK til stede mer enn 50 steder over hele landet. Ingen andre mediebedrifter har så bred lokal tilstedeværelse.

Mediebedriftenes Landsforening (MBL) og Norsk journalistlag (NJ) sammenligner hvert år lønnsnivået for journalister i norske mediebedrifter. Her varierer NRKs rangering fra fylke til fylke. I omtrent halvparten av fylkene ligger NRK på nivå med, eller litt over, de viktigste mediebedriftene, mens NRK i den andre halvparten av fylkene ligger noe under. Sammenligningsgrunnlaget er da «bransjelønn», dvs. fastlønn pluss tillegg for ulempe, opphavsrett mm, men uten overtid.

Ingen andre mediebedrifter har så bred lokal tilstedeværelse som NRK. Sammenligner vi NRK med gjennomsnittet for MBL-området så ligger NRK i overkant av 30.000 kroner under på bransjelønn i 2017. Dette tallet er omtrent uendret fra 2013. Hvis vi sammenligner NRK med de største konkurrerende mediebedriftene ser vi at NRK ligger rundt 110.000 kroner lavere enn disse på bransjelønn, men at denne avstanden er uendret fra 2013 til 2017.



Figur 2 Lønnsutvikling sammenlignbare mediebedrifter 2013-2017

Vi har ikke sammenligningsgrunnlag for verdien av pensjons- og forsikringsordninger. NRK har gode pensjons- og forsikringsordninger, inkludert en 7 % / 20 % innskuddsordning fra O G med en

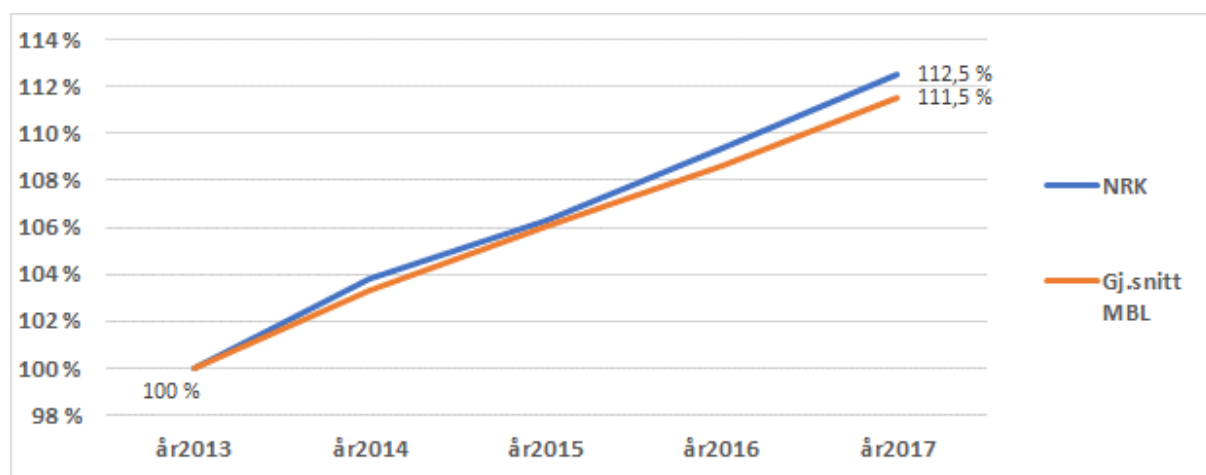
egenandel på 1,5 %. Dette er ordninger som gjør at lønnsforskjellen mot de andre mediehusene er noe lavere enn tallene over viser, i størrelsesorden 10-15 000 kroner.

NRK er for journalistgruppen ikke lønnsledende, men opplever at lønnsnivået er tilstrekkelig for å rekruttere og beholde arbeidskraft.

Lønnsoppgjørene i NRK har i perioden 2013 til 2017 fulgt rammene for frontfagsoppgjørene og oppgjørene for øvrig innen Spekter (ref Nøkkeltall 52)

I løpet av de siste 10 årene har journalistene i NRK hatt en prosentvis lønnsutvikling som er marginalt bedre enn for de andre mediebedriftene i Norge, men fordi lønnsnivået er noe lavere i NRK er utviklingen i kroner omtrent lik.

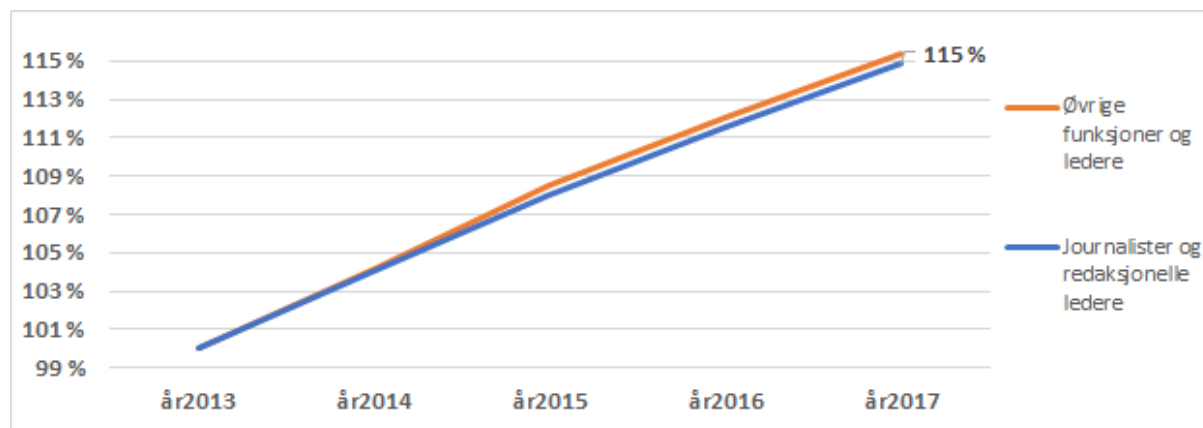
Graf: Lønnsutvikling gjennomsnitt MBL vs NRK, 2013-2017



Figur 3 Lønnsutvikling NRK vs. MBL

Lønnsutviklingen for de øvrige funksjonene i NRK har vært lik som for journalistene, altså et tilfredsstillende nivå, men ikke lønnsledende i mediebransjen.

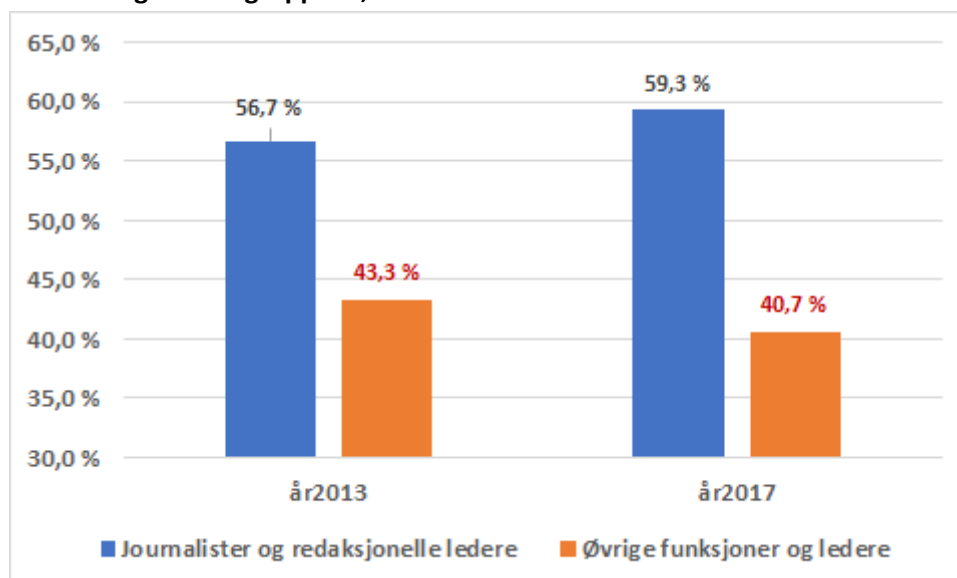
Lønnsutvikling NRK, 2013-2017, hovedgruppene



Figur 4 Lønnsutvikling NRK, hovedgruppene

I perioden 2013 til 2017 har NRK vridd bemanningen i retning av en større andel journalistiske årsverk, på bekostning av bemanning innen øvrige funksjoner. Andelen journalistiske årsverk er økt fra 56,7 prosent i 2013 til 59,3 prosent i 2017.

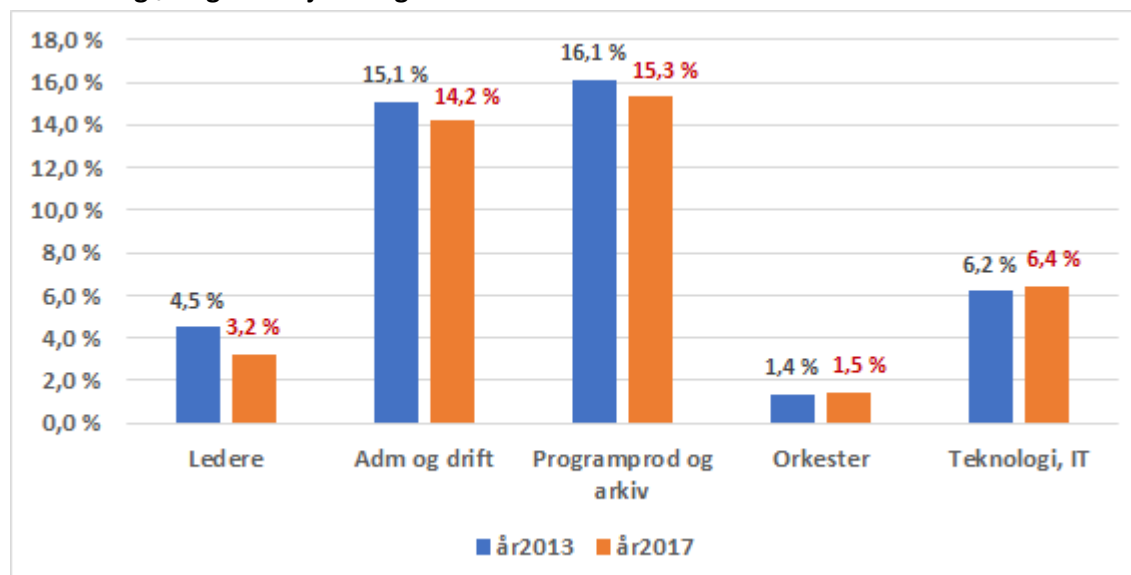
Bemanning i hovedgruppene, 2013 vs. 2017



Figur 5 Bemanning hovedgrupper

Bryter vi ned kategorien øvrige funksjoner og ledere ser vi at utviklingen her er ulik fra 2013 til 2017 for ulike funksjoner. Her har andel av totalt antall årsverk i NRK gått ned for samtlige kategorier, med unntak av kategorien IT og teknologi.

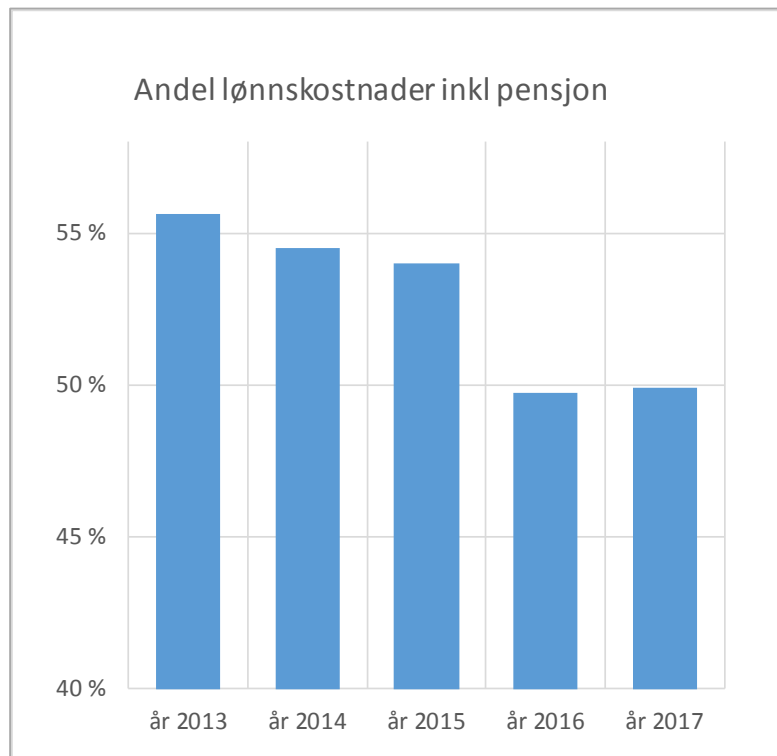
Bemanning Øvrige funksjoner og ledere



Figur 6 Øvrige funksjoner og ledere, andel årsverk

NRK trenger i større grad enn tidligere å rekruttere spisskompetanse innenfor medieutvikling og it-baserte fagområder. Her er lønnsnivået generelt sett høyere enn det som har vært vanlig i NRK.

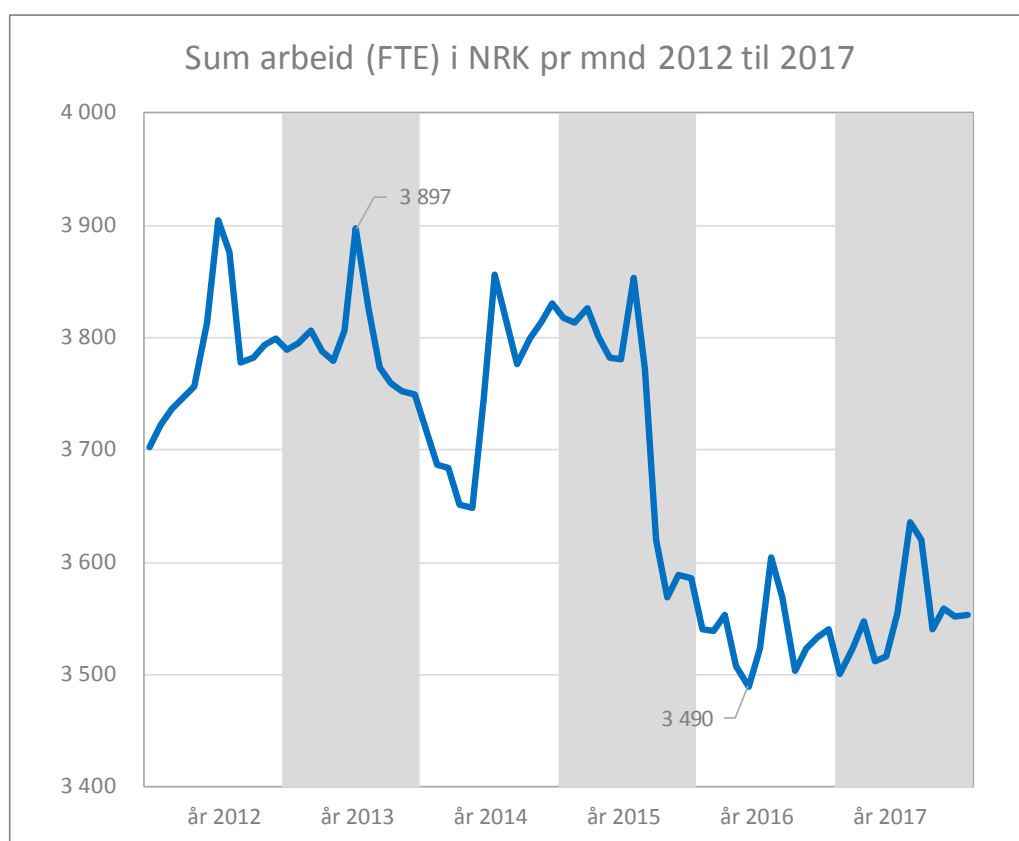
Redusert bemanning betyr at andelen av driftskostnadene som går til lønn synker. I 2013 gikk 56 prosent av driftskostnadene til lønn og pensjon. I 2017 er det tilsvarende tallet redusert til 50 prosent.



Figur 7 Viser andelen lønnskostnader av samlede driftskostnader

Grafen under viser hvordan bemanningen er redusert. Noen nøkkeltall:

- Faste stillinger er redusert med 271 årsverk (- 7,3 %) fra desember 2013 til desember 2017
- Sum arbeid utført av alle typer ansatte er redusert med 196 årsverk (- 5,2 %) i tilsvarende periode
- Midlertidige sto for 1,4 prosent av alt arbeid i 2013. Tilsvarende tall for 2017 er 2,4 %
- Endringen i sum arbeid siden sommer 2016 skyldes i økt bruk av midlertidige



Figur 8 Sum arbeid utført av alle typer ansatte hver måned i perioden 2012 til 2017

Pensjon

NRK avvirket den gamle ytelsesbaserte pensjonsordningen 31.12.2015, og fra og med 1. januar 2016 har NRK etablert innskuddspensjonsordning i Storebrand. NRK har ytelsespensjonsordning i DNB kun for ansatte som var delvis uføre på tidspunktet for omdannelse til innskuddspensjonsordning, og dette er en lukket ordning. NRKs pensjonskostnader består nå av en innskuddsbasert pensjonsordning, kompensasjoner knyttet til avvikling av den gamle ytelsesbaserte pensjonsordningen, medlemskap i Fellesordningen for AFP, kostnad knyttet til den lukkede ytelsesbaserte ordningen og enkelte driftspensjoner.

De totale pensjonskostnadene i 2017 ble for NRK AS 330 millioner kroner. Overgangen til ny innskuddsbasert pensjonsordning i 2016 gjorde at pensjonskostnadene i 2017 endte rundt 110 millioner kroner lavere enn pensjonskostnadene i 2013.

Ser man på regnskapet for hele perioden 2013-2017 inneholder tallene for 2015 engangskostnader knyttet til avvikling av den gamle ytelsesbaserte pensjonsordningen fra 1.1.2016.

NRK har i 2017 videreført prinsippet fra de foregående årene med å avsette for den forpliktelsen som foreligger knyttet til Fellesordningen for AFP. Ved utgangen av 2017 har NRK avsatt fullt ut for en estimert forpliktelse på 815 millioner kroner knyttet til AFP.

NRKs nye pensjonsordning er mer framtidsrettet, bedre tilpasset dagens arbeidsmarked og unge medarbeidere og den er mer forutsigbar for NRK som arbeidsgiver enn den gamle pensjonsordningen. Prinsippet med å avsette for den forpliktelsen som foreligger knyttet til Fellesordningen for AFP medfører imidlertid svingninger og usikkerhet rundt pensjonskostnadene år for år. Utviklingen av regnskapspraksis i Norge siden innføringen av den nye AFP-ordningen i 2011 har vist at NRKs praksis med å gjøre disse avsetningene er svært uvanlig, og NRK vil i løpet av 2018 gjøre en grundig vurdering av om prinsippet bør endres.

Dersom NRK framover følger vanlig norsk regnskapspraksis og slutter å gjøre avsetninger for AFP-ordningen, vil NRKs pensjonskostnader framover følge veksten i øvrige personalkostnader.

Programkjøp og rettigheter

Programkjøp og rettigheter er det kostnadsområdet som øker mest i NRK. Det skyldes blant annet at NRK setter ut mer innholdsproduksjon til eksterne produsenter, og en generell utvikling der kjøp av rettigheter blir dyrere. Dette kostnadsområde utgjorde 16 prosent av NRKs driftskostnader i 2017. Det har økt med 218 millioner kroner (+31 prosent) siden 2013. De viktigste delområdene utvikler seg ulikt i fra 2013:

Kjøp av norsk innhold øker med 59 millioner kroner (+22 prosent). Neste avsnitt handler om TV-delen av dette. Musikkrettighetene gjelder her de store sentrale avtalene med TONO, GRAMO og andre. Utviklingen ligger nær slik konsumprisen har utviklet seg.

Sportsrettighetene variere fra år til år avhengig av de store internasjonale mesterskapene. Økningen har vært 46 millioner kroner (+42 prosent). Trenden forsetter, slik det er redegjort for i Lisensbrevet

Visningsrettigheter knyttet til publisering av utenlandske programmer har realiteten ikke økt i femårsperioden. Økningen på 63 millioner kroner i forhold til 2013 gjelder i sin helhet nedskrivninger av beholdningen av film- og seriekontrakter med ukurante / mangelfulle rettigheter til nettvissing slik publikum forventer.

Andre forpliktelser har økt med 38 Millioner kroner (+82 prosent). Området favner Nyhetsavtaler, EBU-forpliktelser og andre rettigheter knyttet til programproduksjon. Halve økningen siden 2013 står imidlertid arkivavtalen med Norwaco for. Anledningen til å vise på nett alle arkivprogrammer fra før 1997 som var rettighetsbelagt, har betydd en vesentlig økning av tilgjengelig titler i NRK TV. Se nøkkeltallsoppstillingen senere i dokumentet.

Tall i 1000 kr	år 2013	år 2014	år 2015	år 2016	år 2017	Δ 13-17	Δ %
Kjøp av norsk innhold	262 438	239 309	338 125	348 411	321 238	58 800	22,4 %
Visningsrettigheter	115 075	96 700	100 756	110 304	178 162	63 087	54,8 %
Sportsrettigheter	109 268	91 842	132 287	161 117	155 371	46 103	42,2 %
Musikkrettigheter	178 936	147 297	185 140	187 129	191 089	12 153	6,8 %
Andre forpliktelser	46 611	60 901	66 180	78 423	84 892	38 281	82,1 %
Sum programkjøp og rettigheter	712 328	636 050	822 489	885 384	930 752	218 424	30,7 %

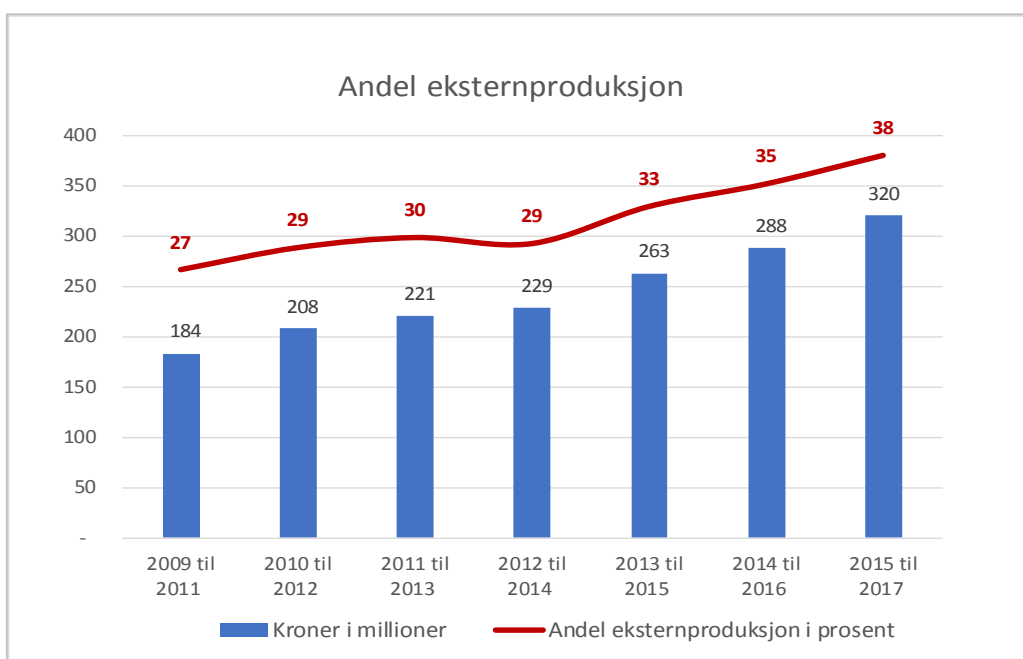
Tabell 4 Viser deelementene i gruppen programkjøp og rettigheter for perioden 2013 - 2017

Andel til norske Tv-produsenter

De eksterne prosjektene inngår som en del av den helhetlige planleggingen av NRKs innhold. Målet er å utvikle «Beste ide» enten det er med eksterne eller interne produksjonsmiljøer. Flere av de store underholdningsprogrammene på NRK – som for eksempel «Skavlan», «Mesternes Mester», «Da vi styrte landet» og «Hvem tror du at du er» – er produsert utenfor NRK.

Fra 2009 til 2017 har den årlige summen til eksterne produksjoner økt fra 139 millioner kroner til 325 millioner kroner. Gjennomsnittlig andel av det frie TV-budsjettet som går til eksterne produsenter for de tre siste årene er på 38 prosent.

Grafen under viser rullerende 3 års-snitt av kostnader til eksterne produsenter, og den viser andel av sammenlignbar TV-ramme, det vil si det såkalte frie TV-budsjettet som er all TV-produksjon med unntak av nyheter, distrikt, NRK Sapmi, innkjøp og sport.



Figur 9 Graf viser kostnader til eksterntproduksjon (3års-snitt) og andelen dette utgjør av det frie TV-budsjettet

2. Effektiviseringstiltak

Effektiviseringstiltak, overordnet

NRK-ledelsens samlede vurdering av virksomhetens effektivitet er at den er god, og at den er bedret siden 2013.

NRK er organisert etter et bestiller-leverandør prinsipp. Programsetting og produksjon er adskilte roller fordelt på ulike organisasjonsheter. Ansvar for at NRK oppfyller sitt innholdsoppdrag ligger hos bestiller (Mediedivisjonen), mens ansvaret for å levere innholdet med rett kvalitet og pris ligger hos produsentmiljøene i NRK og hos eksterne produsenter.

I et marked med stadig økende konkurranse fra norske og globale aktører, sørger denne rolledelingen i NRK for en kontinuerlig press i retning av utvikling og bedre ressursutnyttelse. Kombinert med en moderat økning av kringkastingsavgiften, noe økning i antall, økt antall lisenser og en rasjonalisering av NRKs produksjon og drift har dette styrket NRKs posisjon hos publikum og økt NRKs tilbud i overgangen til en mer global og valgbar mediehverdag.

NRK har de siste årene gjennomført en lang rekke større og mindre tiltak for å effektivisere driften og styrke tilbudet til publikum. Fra 2013 til 2017 har NRK gjennomført ulike rasjonaliseringstiltak for mer enn 400 millioner kroner, fordelt på innsparinger, effektivisering og økt fleksibilitet.

Rasjonaliseringstiltakene er for en stor del gjennomført som krav til kostnadsuttinnarbeidet i budsjettene, altså at divisjoner og avdelinger har opprettholdt produksjon og leveranser men uten å bli kompensert for lønns- og prisvekst. Dette har blitt løst ved redusert bemanning og kutt og omfordeling av kostnader.

Effektivisering har også skjedd i form av utvikling og nyskaping innenfor eksisterende rammer. NRK har kontinuerlig vridt ressursbruken i to retninger: Dels en kontinuerlig vridning fra støtte til innhold og tilgjengeliggjøring av innholdet ved å holde igjen på stillinger og budsjetter utenfor programproduksjon. Dels er ressursbruken økt for produksjon og tilrettelegging av innhold på nye medieplattformer ved å omprioritere ressurser fra radio og TV. NRK startet i 2013 og 2014 også to nye radiokanaler og økt samisk tilbud innenfor eksisterende rammer. I tillegg har NRK økt satsingen på norskprodusert drama.

Bemanning

Reduksjon i bemanning er det viktigste virkemidlet for å redusere NRKs faste kostnader.

Administrasjonen jobber etter en tydelig kommunisert målsetting om at reduksjonen i årsverk skal skje på måter som i minst mulig grad har negativ innvirkning på tilbudet til publikum. NRK har kontinuerlig vridt bemanningen i to retninger: Til innhold fra støtte og til nye medieplattformer fra lineær radio og TV.

Fra desember 2013 til desember 2017 har NRK redusert den faste bemanningen 271 årsverk. Viktige tiltak for å få til dette har vært:

-
- Prosjekter for å standardisere administrativ og redaksjonell bemanning i Distriktsdivisjonen.
 - Reduksjon av avdeling for Arkiv og Research til nesten det halve.
 - En større omorganisering i 2014 kombinert med svært streng ansettelseskontroll siden har trukket NRK mer sammen på alle områder ved å standardisere og samle oppgaver, og på denne måten frigjøre mer midler til innhold. Samling av faglinjene for henholdsvis økonomi og personal for hele NRK fra 2014 med tilsvarende redusert bemanning og kostnader ute i divisjonene er et eksempel.

Effektivisering i 2017

I 2017 har NRK satset mer enn 150 millioner kroner på Medieutvikling, tilgjengeliggjøring og teksting, nyhetstjenester og kjøp av eksterne, norske produksjoner. Dette ble gjort til tross for at kringkastings-avgiften kun økte med 1,2 prosent (30 kroner).

Hovedgrepet i 2017 var at divisjonene ikke ble kompensert for lønns- og prisvekst. Dette ble håndtert i divisjonene ved redusert bemanning gjennom 2017 samt lavere fart ut enn inn av 2016 etter rasjonalisering og nedbemanning gjennom 2016. I tillegg kom også at distribusjonskostnadene falt pga. FM-slukkingen. Økningen i kringkastingsavgiften med 30 kroner tilsvarte 60 millioner kroner i økte inntekter og ble i sin helhet disponert til satsinger på innhold og publisering om ikke økte NRKs kostnader, i tillegg til omstilling av organisasjonen og reduksjon av kompleksitet.

Ny pensjonsordning

I tillegg til rasjonaliseringen nevnt over endret NRK pensjonsordning fra 1.1.2016. Dette medførte betydelige engangskostnader til avvikling av gammel ytelsesbasert pensjonsordning i 2015. Samtidig medførte overgangen til ny innskuddsbasert pensjonsordning at pensjonskostnadene i 2017 endte rundt 110 millioner kroner lavere enn pensjonskostnadene i 2013.

Distribusjon

På toppen av rasjonaliseringstiltakene og endret pensjonsordning vil NRK ved inngangen til 2018 ha redusert distribusjonskostnadene med rundt 100 Mkr knyttet til slukking av FM over årene 2015-2018. Dette er kostnader som NRK aldri ble kompensert for, men som i perioden med doble distribusjonskostnader måtte frigjøres fra andre budsjetter. Samtidig har dette medført at NRK i årene 2017 og 2018 har kunnet be om en lavere økning av kringkastingsavgiften enn det som ellers ville vært nødvendig.

Planlagte effektiviseringstiltak

Følgende interne NRK-dokumenter, i tillegg til Publikumsstrategien og Personal- og organisasjonsrapporten, omtaler gjennomførte og planlagte effektiviseringstiltak:

- Langtidsstrategien 2017 – 2022, herunder effektiviseringsprogrammet NRK2020
- Ny teknologiplan 2017

Langtidsstrategien

NRKs langtidsstrategi for perioden 2017 til 2022 er virksomhetens overordnede planverk.

Langtidsstrategien for inneværende periode ble vedtatt av NRKs styre våren 2017. Styret har det siste året behandlet flere oppfølgingssaker knyttet til langtidsstrategien, hvor blant annet effektivitet har vært et tema.

Ett av målene i langtidsstrategiene er å være «en publisist og innholdsprodusent i verdensklasse». For å oppnå dette, er et undermål å øke andelen ressurser til publisering og innhold. Det betyr at ressursbruken skal vris fra ikke-kjernevirksomhetsaktiviteter til aktiviteter som resulterer i innhold og produksjon. Årlig skal denne økningen tilsvare 100 millioner kroner og følgende tiltak er identifisert:

- Redusere omfanget av, eller sette ut, aktiviteter som ikke er kritiske eller en del av kjernevirksomheten
- Øke utnyttelsen av ressursene: forbedre arbeidsflyter, effektivisere og automatisere - også innenfor innhold og publisering
- Sikre riktig bruk av ressurser gjennom god styringsinformasjon som kombinerer innhold, publikumsoppslutning og ressursbruk

Et av de konkrete tiltakene for å nå målet er effektiviseringsprogrammet NRK2020.

Effektiviseringsprogrammet NRK2020

NRK2020 er et endrings- og effektiviseringsprogram påbegynt våren 2017 som omfatter store deler av virksomheten. Programmet springer ut fra NRKs langtidsstrategi, hvor et av målene er å øke andelen ressurser som går til publisering og innhold. Dette skal gjøres ved å redusere unødvendig kompleksitet i organisasjonen. Programmets første fase kartla sentrale arbeidsprosesser for å avdekke områder hvor ressursbruken kan optimaliseres. Kartleggingen, identifiserte blant annet at NRK med fordel kan bli mer prosessorientert, og at man ved å utfordre tradisjonell «silotankegang» og linjeorganisering kan skape bedre samhandling, mobilitet og kompetanseutvikling på tvers av organisasjonen. En mer helhetlig forståelse for verdikjeden og styring av teknologiutvikling og systemstøtte kan bidra til mer effektiv ressursplanlegging og ressursutnyttelse.

Som resultat har NRK utarbeidet tretten tiltak i prioritert rekkefølge og fire aksjonspunkter. Tiltakene krever en koordinert og helhetlig tilnærming i organisasjonen, mens aksjonspunktene kan løses direkte i linjen.

Programmets andre fase er iverksetting av forbedringstiltakene og pågår nå. Det er dermed for tidlig å si noe om gevinster og effekter. Tiltakene er organisert som egne prosjekter under NRK2020-programmet. Hvert prosjekt har en eier som følges opp av et prosjektkontor og som rapporterer fremdrift, effekter og utfordringer til Styringsgruppen. Styringsgruppen består av medlemmer i toppledelsen. NRK har valgt ut de mest sentrale tiltakene, hvorav de første fem i tabellen under er påbegynt.

Tiltak	Beskrivelse
Ressursplanlegging	Forbedre produksjons- og ressursplanleggingsprosessen
Internhandel	Forenkle internhandelsmodellen
Styringsmekanismer	Etablere prosesseierskap og styring som sikrer optimal arbeidsflyt
Innsikt og analyse	Utarbeide og implementere en helhetlig plan for innsikt og analyse
Strategi til handling	Etablere helhetlig strategikart og sikre jevnlig oppfølging av strategien
Operasjonalisering strategi	Operasjonalisere strategiene med felles metodikk i NRK
Helhetlig digital operasjon	Sikre at NRKs digitale operasjon ivaretar allmennkringkastingsoppdraget
Digital historietutvikling	Bedre struktur for prioritering av digitale historietutviklingsressurser i NRK
Helhetlig publiseringsløype	Etablere ny helhetlig publiseringsløype
Sourcing	Sikre at NRK har nødvendig kompetanse til å være en profesjonell part ved utsetting av tjenester
Plassering HR-funksjonene	Utarbeide alternativ organisatorisk plassering av HR
Eksterne samarbeidspartnere	Evaluere hvordan NRKs infrastruktur bedre kan tilrettelegges for eksterne samarbeidspartnere
Budsjettprosessen	Kartlegge hvordan budsjettprosessen bedre kan bidra til å operasjonalisere strategien

Tabell 5 Effektiviseringsprosjekter i regi av NRK2020

Teknologiplan 2017

NRK utarbeidet i 2017 en teknologiplan basert på en kartlegging som viste et teknologisk forbedringspotensial. Kartleggingen pekte på flere teknologiske styringsutfordringer. Planen definerte fire hovedmål for teknologi i virksomheten og identifiserte prioriterte tiltak for å nå disse målene. Et av målene er effektivitet og redusert kompleksitet. Undermålet er at NRK skal ha effektive arbeidsflyter støttet av hensiktsmessig teknologi. Dette skal oppnås gjennom følgende virkemidler med tilhørende undermål:

- Redusere kompleksitet gjennom standardisering og forenkling
NRK har en så effektiv og lite kompleks systemportefølje som mulig
NRKs systemer anvender standardisert teknologi som er åpen og integrerbar
- Automatisering
NRK evner å anvende automatisering og kunstig intelligens til å effektivisere og forbedre hele virksomheten
- Effektiv leverandørstyring og sourcing
NRK konsentrerer ressurser mot kjernevirksomheten, og evner å sette ut tjenester til eksterne aktører
- Mer helhetlige og integrerte løsninger
Informasjon registreres en gang, gjenbrukes i tilknyttede arbeidsflyter, og er tilgjengelig for de som trenger det

Videre foreslår planen konkrete tiltak som gjelder effektivisering og reduksjon av kompleksitet. De fire tiltakene nedenfor ble anbefalt iverksett umiddelbart etter vedtak av planen:

-
- Definere og beskrive NRKs kjernevirksomhet
 - Etablere sourcing-plan for NRK
 - Fornye produksjons- og ressursplanlegging
 - Systemrasjonalisering og etablere helhetlig systemforvaltning

Planen definerer også noen prinsipper som skal være førende for NRKs teknologistyring:

- Alle investeringer må kunne forsvares ut i fra en økt verdi for publikum, direkte eller indirekte
- Løsninger skal være tilstrekkelige for å dekke definerte behov, high-end løsninger må kunne forsvares med betydelig økt publikumsverdi
- Effektivisering og standardisering av arbeidsflyter skal alltid vurderes som en del av teknologibeslutninger og –anskaffelser
- Man skal tilpasse seg standardsystemer, benytte systemene fullt ut og ikke ha overlappende systemer for samme oppgave

Teknologiplanen er utarbeidet av bredt sammensatte NRK-arbeidsgrupper i samarbeid med IT-konsulentselskapet Gartner.

3. Kostnader til innhold

Endringene i innholdsproduksjon og publisering har skutt fart de seneste årene og NRK vil derfor å gå over til en annen kostnadsmodell bedre tilpasset dagens virksomhet. NRK arbeider fram mot et budsjett og en kostnadsfordeling som bedre møter de omfattende endringene som skjer i mediebruken. Vi trenger en modell som i større grad er egnet til å måle hvorvidt vi når målene i NRKs langtidsstrategi.

Digitalisering og nye former for publisering

NRK har et sjangerbredt oppdrag, med krav om å ha innhold som favner både bredt og innhold som er viktig for mindre grupper. Felles for alt innhold og publisering er at det må ha en ambisjon om at innholdet som produseres og publiseres i størst mulig grad når den målgruppen det er laget for. Dette legger også føringer for hvordan NRK budsjetterer.

Vi står midt i det vi kan kalle «TV-digitalisering 2.0». Nedgangen i lineærkonsum fortsetter, og takten for forflytning over til valgbart strømmeeinnhold øker. For TV-konsum har «vippepunktet», der strømming står for mer av bruken enn lineærkonsumet, flyttet seg fra aldersgruppen 20-29 år til aldersgruppen 30-39 på bare ett år.

Radioen er digitalisert i løpet av 2017, podkast er blitt mer populært og radio vil også kunne utvikle seg til et mer valgbart medium. I tillegg konsumerer folk stadig mer innhold på mobilen. NRK har derfor arbeidet langsiktig for å tilpasse økonomien til en strategi der innholdet kommer først og deretter kanaler og plattformer.

Noen eksempler – hva er hva?

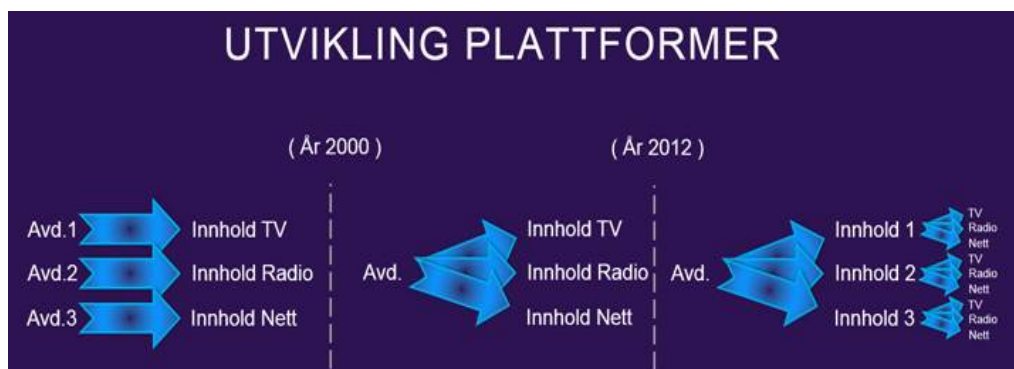
- Dagsnytt Atten er opprinnelig et timelangt radioprogram på NRK P2 og Alltid Nyheter som også sendes på TV-kanalen NRK2. Klipp fra debattprogrammet legges ofte ut på nrk.no.

Sakene i Dagsnytt Atten er resultatet av et samarbeid på tvers av ulike avdelinger i Nyhetene, der spørsmålet om publisering gjerne kan komme etter at man har jobbet fram en nyhets sak.

- SKAM er en dramaserie laget for publisering på nett. I sesongen ble det lagt ut små klipp på p3.no daglig, og målgruppen fulgte serien på p3.no og i sosiale medier. Men for mange var det en dramaserie i ti episoder for lineær-TV og/eller i strømmetjenesten NRK TV. Fortsatt genererer alle sesongene til SKAM trafikk i NRK TV.
- NRKs valgdebatter ble sendt på lineær-TV på NRK1, men deler av debatten ble også versjonert og lagt ut som videoinnhold på nrk.no for å nå flere målgrupper med det samme innholdet.
- NRK Super planlegger alltid innholdet først og deretter hvilke plattformer som er viktigst å publisere på for å nå riktig målgruppe. Et eksempel er dramaserien «Min venn Marlon» for aldersgruppen 4-7 år, som er laget både for radio og som videoinnhold som sendes lineært på NRK Super og som kan strømmes i NRK Super på nett og mobil. Tittel-låten til serien er også produsert som en musikkvideo. «Min dust» finnes på NRKs plattformer og på YouTube. Låten spilles også i radiokanalen NRK P3.

Eksemplene illustrerer hvordan NRK er en virksomhet der enhetene produserer medieuavhengig innhold, som så blir publisert, gjenutsendt og versjonert der innholdet vil ha størst verdi for publikum.

Det er derfor vanskeligere og vanskeligere å matche kostnader og publikumskonsum innenfor et regnskapsår, slik tidligere modeller bygger på.



Figur 10 Illustrasjon på at det er blitt flere ledd mellom avdelingsøkonomi og medieplattform

Gammel modell

Tradisjonell etterkalkulering av produktkostnader ble satt i system i NRK fra og med 2003 ut i fra noen forutsetninger:

- Kun de kostnadene som programavdelingene rår over ble tatt med, i sum ca. halvparten av NRKs kostnader

-
- Avdelingene produserer egne programmer for TV og egne programmer for radio. I tillegg kommer innkjøpte programmer på TV
 - Etterkalkuleringen gjøres kun på hele regnskapsår. Kun kostnadene til programmer publisert i regnskapsåret tas med.
 - Kun hovedkanalene ble etterkalkulert
 - Med veldig få unntak ble alle kostnadene til et program allokert til førstegangssendingen. Repriser ble behandlet som nullkost.
 - Kun publikumsdata på programmer publisert i regnskapsåret inngikk i etterkalkuleringen.
 - Det ble laget hovedgrupper av sjangre for å kunne bruke felles inndeling på Radio og TV
 - Felleskostnader som lot seg inndelegge på medier ble fordelt ut. I praksis gjelder det distribusjonskostnadene (Norkring), musikkrettighetene og sportsrettighetene,

Endingene særlig de siste fem årene når det gjelder organisasjon, produksjon, publisering og medievaner, har utfordret de fleste av de opprinnelige forutsetningene for etterkalkulering - i slik grad at det er lite hensiktsmessig å regne på kostnad pr medieplattform eller timepris pr medieplattform. For utfordringene er:

- Allokering av kostnadene til førstegangssendingen på TV blir misvisende når en stor del av publikums konsum er både lineært og på nett. Hva NRK bruker på nett-medier blir vanskeligere og vanskeligere å svare på.
- Når innhold «lever» på nettet lenge etter førstegangspublisering utfordres ambisjonen om å matche kostnader og publikumskonsum.
- På programnivå lar det seg gjøre å matche ad-hoc da man kan se flere år i sammenheng, men samlet redegjørelse for hvordan kostnadene ett år ble mottatt av publikum har mindre informasjonsverdi når en del av konsumet skjer i «long-tail» året etter.
- Den digitale utviklingen og endringene i mediebruk, produksjon- og distribusjonsteknologi, medfører en konstant endring av definisjonen «programkostnader». Ny kompetanse og nye samarbeidsformer tvinger fram nye organisasjonsmodeller. Det vanskeliggjør økonomiske sammenligninger bakover i tid i NRK.

Sjangerfordeling

NRK lager og publiserer innhold uavhengig av plattform. Innhold klassifiserer vi i sjangre uavhengig av hvordan det blir pakketert, versjonert og omredigert. I allmennkringkasterregnskapene redegjøres det for sjangerbredden på de ulike kanalene. Det varierer mye fra kanal til kanal, og litt ulike sjangerbegreper benyttes for henholdsvis audio-innhold og video-innhold.

NRK holder oversikt over ressursbruken for hvert enkelt innholdsprosjekt. I sum synliggjøres ca 45 prosent av alle driftskostnadene i prosjektrengskapene. Resten av kostnadene nøkkelfordelles. NRK jobber med å utarbeide hensiktsmessige sjangerinndelinger som fungerer på tvers av plattformene og fanger opp ressursbruk på både produksjon og publisering.

Sammenligning med andre kringkastere

Måling mot andre kan gi en indikasjon på hvor kostnadseffektive NRK er. Benchmarking mot søsterorganisasjoner i Norden og i Europa har vært forsøkt flere ganger de siste årene. Det har vært til liten direkte nytte. Til det er organisasjonene vist seg å være for forskjellige, og det på mange områder, som organisasjonsform, hvordan man registrerer og allokere ressurser, hvordan oppdraget er definert, hva man produserer og hvordan man definerer kvalitet osv.

En av nøklene til NRKs suksess sammenlignet med andre allmenkringkastere i Europa er etter vår oppfatning at NRK tidlig har fordelt kostnadene på en måte som gir økonomisk fleksibilitet og handlingsrom for virksomheten som helhet. Mens andre allmenkringkastere fortsatt fordeler kostnadene ned på kanaler og program, har NRK klart å tilpasse økonomien til en strategi der innholdet kommer først og deretter kanaler og plattformer.

Langtidsstrategien

I NRKs langtidsstrategi har NRKs ledelse og styre satt som mål at NRK skal være en innholdsprodusent og publisist i verdensklasse. For å klare dette har NRK videre satt som delmål å øke andelen ressurser til publisering og innhold. I tråd med strategien har NRK utformet en ny og enkel modell for kostnadsfordeling som bedre svarer til dagens mediebruk og NRKs langtidsstrategi.

Ny modell

Modeller går ut på å sortere alle økonomisk koststedene i NRK etter en av tre hovedfunksjoner / kategorier:

- *Publisering*: Distribusjon, visningsrettigheter til innkjøpte programmer, personalkostnader knyttet til publisering
- *Innholdsproduksjon*: Kostnader til alle programproduserende avdelinger, kjøp av eksterne produksjoner, musikk- og sportsrettigheter
- *Konsern/støtte*: Avskrivninger, Lisensavdelingen, eiendom og energi, strategi og juridisk/rettigheter, støttefunksjoner som lønn, økonomi og IT.

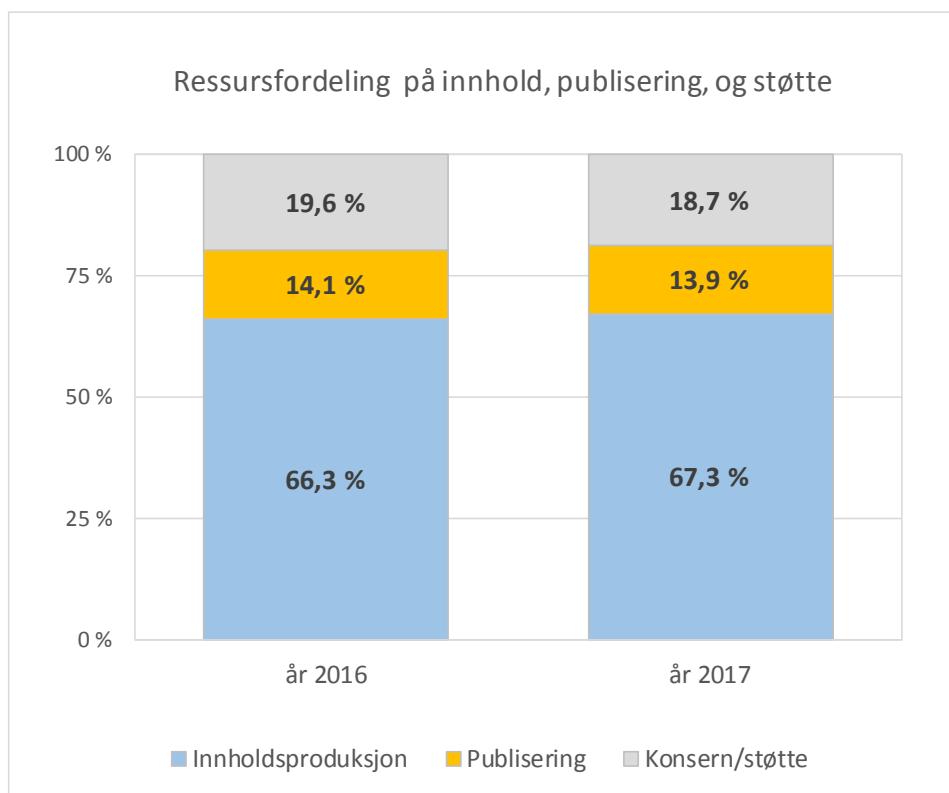
Anvendt på alle 450 koststedene i bruk i 2016 og 2017 (unntatt ekstraordinære avskrivninger og nedskrivninger på 160 Millioner kroner), gir analysen følgende resultat og utvikling:

Tall i Mkr	år 2016	år 2017	Endring
Innholdsproduksjon	3 763	3 874	111
Publisering	801	802	1
Konsern/støtte	1 116	1 078	-38
Sum	5 680	5 754	-

Tabell 6 Ressursfordeling i Mkr

NRK har kunnet øke de ordinære driftskostnader med 74 Mkr fra 2016 til 2017. Dette er i sin helhet blitt allokert til Innholdsproduksjon. I tillegg er ytterligere 38 Mkr omfordelt fra konsern / støtte til

innholdsproduksjon. Som grafen nedenfor viser, andelen av NRKs driftskostnader til konsern / støtte er redusert fra 19,6% til 18,7 %.



Figur 11 viser andelen av kostnadene i 2016 og 2017 til hhv. publisering (P), innholdsproduksjon (IN) og konsern / støtte (KOST)

4. Mediekostnadene

(Dette kapitlet baserer seg på etterkalkulering av programkostnadene, referert til i forrige kapittel som «gammel modell»)

I dette kapitlet vises NRKs ressurser fordelt på de ulike mediene og kanalene. På radio og TV kan vårt tilbud til publikum måles i antall sendetimer, dermed framkommer også timepriser (kostnader delt på antall sendetimer). NRK utarbeider hvert år en etterkalkyle som sammenstiller alle data over sendingene på de største kanalene og over kostnadene knyttet til nett. Dette inkluderer alle programdata og informasjon om innholdet / programmene (lengde, sendetidspunkt, kategori osv.). Det gir et grunnlag for analyser over flere år, som er basis for det som presenteres i dette kapitlet.

Etterkalkylen fordeler ut de direkte henførbare kostnadene på kanaler, flater og program. I tillegg er det noen kostnadstyper som lar seg fordele på medier, men ikke direkte til enkeltprogram. Eksempler på slike mediefordelte kostnader er rettigheter og distribusjonskostnader.

Samlede driftskostnader i 2017 var 5904 Mkr. Av dette er 2660 Mkr (45 prosent) direkte henførbare kostnader og 673 Mkr (11 prosent) er andre mediefordelte kostnader.

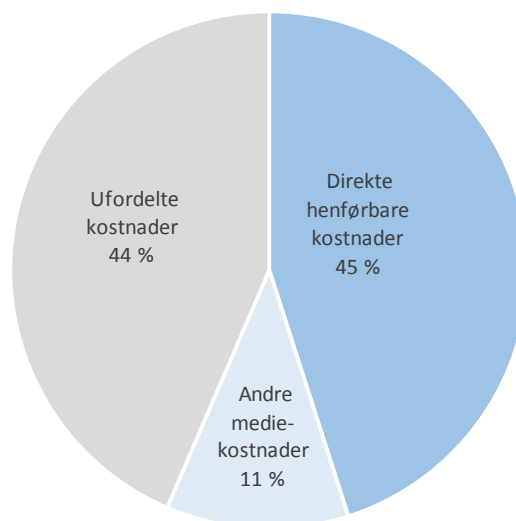
De kostnadene som ikke er med i de følgende mediekost-analysene, er eiendomskostnadene i hele Norge, teknologi og annen infrastruktur, avskrivninger samt støttefunksjoner og ledelse.

Mkr	År 2013	År 2014	År 2015	År 2016	År 2017	% år17
Etterkalkylen	2 398	2 471	2 477	2 580	2 660	45 %
Andre mediekostnader	638	709	718	730	673	11 %
Sum mediefordelte kostnader	3 036	3 180	3 195	3 310	3 333	56 %
Ufordelte kostnader	2 301	2 303	2 626	2 369	2 571	44 %
Sum driftskostnader	5 337	5 484	5 821	5 679	5 904	100 %

Tabell 7 De mediefordelte kostnadene 2013-2017

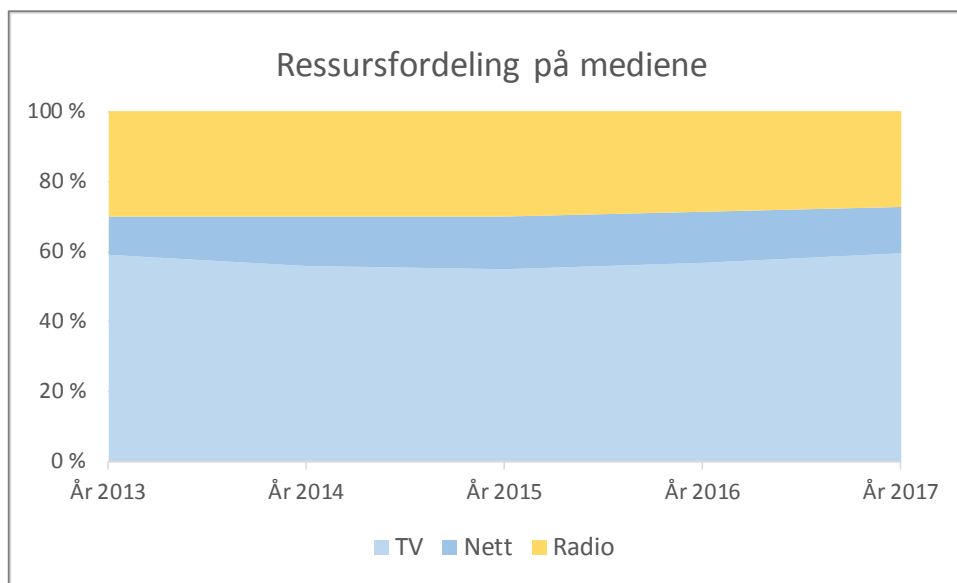
Ressursbruk fordelt på de ulike mediene

Ca 60 prosent av de mediefordelte kostnadene gjelder TV, 27 prosent gjelder radio og 13 prosent på nett og mobil. Dette forholdet har endret seg noe over tid. Hovedtrenden fra 2013 og framover er at radioens andel av kostnadene er litt ned i perioden, fra 30 prosent i 2013. Fordeling av kostnadene



Figur 12 De mediefordelte kostnadene 2017

mellom TV og Nett må forstås mer og mer omtrentlig, særlig de to siste årene. Disse publiseringsplattformene blir mer og mer integrert. I hvilken grad et TV-konsept egner seg også for nettpubliserings vektet høyere og høyere. Tas dette med i ressursfordelingene, vil netts andel framstå en god delt høyere. Dessuten er Tv-spillerne på nett (NRK TV og NRK Super) i 2017-tallene omdefinert fra Nett til TV. Denne endringen alene utgjør 3%.



Figur 13 Ressursfordeling på mediene 2013 til 2017

I de følgende avsnitt om mediekostnader er det «sum mediefordelte kostnader» som er benyttet.

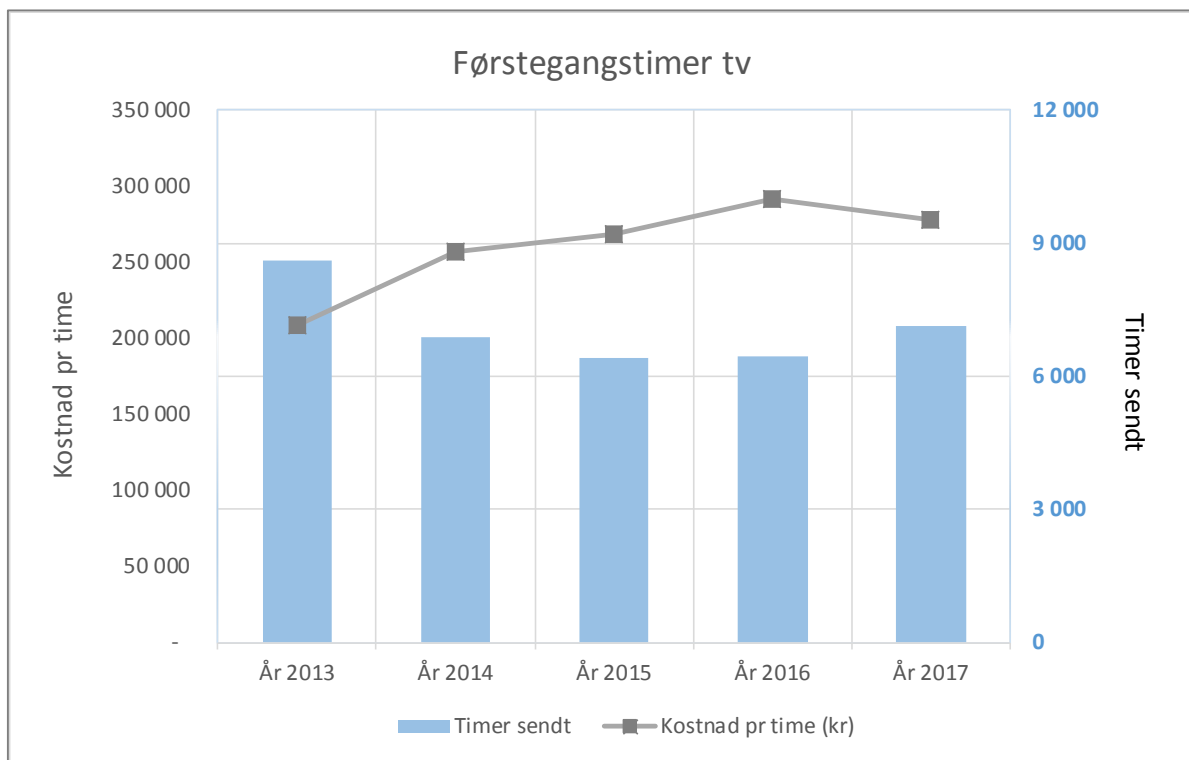
Pris per førstegangssending i TV

Grafen under viser utviklingen i antall timer førstegangssendinger på TV (inkl NRK TV) og sum kostnader for TV. Kostnad pr 1g-time er litt lavere i 2017 enn i 2016.

	År 2013	År 2014	År 2015	År 2016	År 2017
Timer sendt	8 603	6 876	6 428	6 451	7 148
Sum kostnader Mkr	1 797,0	1 762,8	1 723,8	1 883,0	1 988,6
Kostnad pr time (kr)	208 893	256 385	268 166	291 879	278 204

Tabell 8 Kostnad og timer 1g-timer TV 2013 til 2017

Fallet i sendetimer fra 2013 til 2014 skyldes bortfall av billige førstegangssendinger som Svisj-sendingene og en reduksjon i innkjøp, spesielt film og dramaserier. I perioden er timeprisen økt med 33%. Se graf under. Det er uttrykk for NRKs strategi om færre, større og mer påkostede produksjoner. Strategien er et svar på endrede medievaner. NRK konsentrerer ressursene mot å lage attraktivt norsk innhold som har så høy kvalitet at publikum også søker mot det samme innholdet i NRK TV.



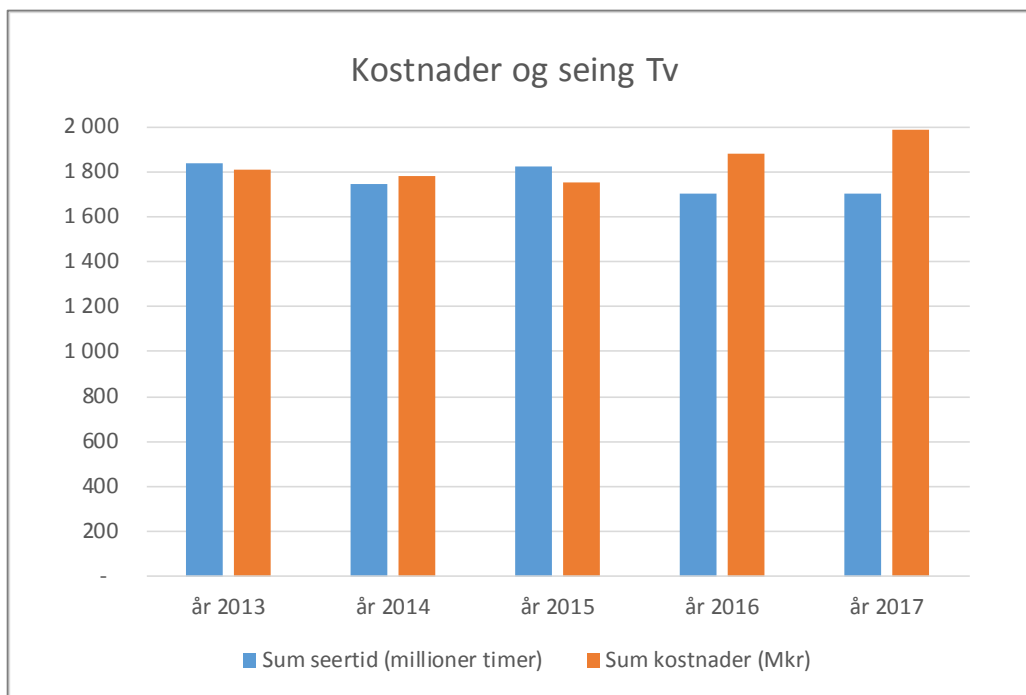
Figur 14 Førstegangstimer TV 2013 til 2017

Totalkostnad for TV sett i forhold til total seertid

Den totale seertiden på NRKs TV-kanaler er gått ned 7% siden 2013, fra totalt 1837 millioner seertimer i 2013 til 1699 millioner timer i 2017. Totalkostnad for TV har økt med 10 prosent i samme periode. Nøkkeltallet kostnad pr seertime er økt med 19% i perioden. Se tabellen og grafen under.

	år 2013	år 2014	år 2015	år 2016	år 2017
Sum seertid (millioner timer)	1 837,0	1 742,0	1 827,0	1 705,0	1 699,4
Sum kostnader (Mkr)	1 810,0	1 779,0	1 752,0	1 883,0	1 988,6
Kostnad pr seertime (kr)	0,99	1,02	0,96	1,10	1,17

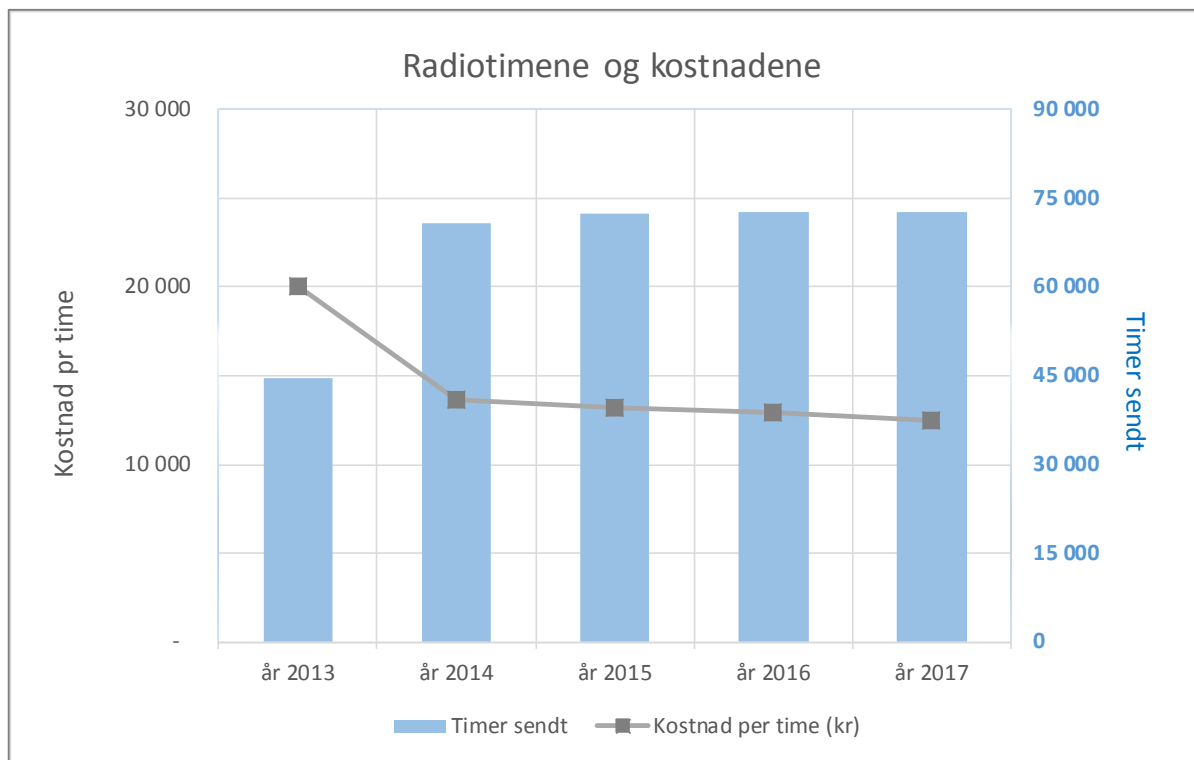
Tabell 9 Kostnad pr seertime 2013 til 2017



Figur 15 Kostnader og seing TV 2013-2017

Kostnad per sendetime i radio

Kostnadene på radio er redusert fra 2016 til 2017 hovedsakelig grunnet lavere FM-kostnader. Den kraftige økningen i sendte timer fra 2013 til 2014 skyldes at mP3, P13 og P1+ er inkludert i timetallene. Dette gir en reduksjon i kostnad per sendetime fra 2013. Kostnadene til alle NRKs radiokanaler er inkludert i sum kostnader.



Figur 16 Timer og kostnader radio 2013-2017

	år 2013	år 2014	år 2015	år 2016	år 2017
Timer sendt	44 554	70 800	72 440	72 664	72 553
Sum kostnad Mkr	895	964	954	942	902
Kostnad per time (kr)	20 083	13 618	13 165	12 961	12 439

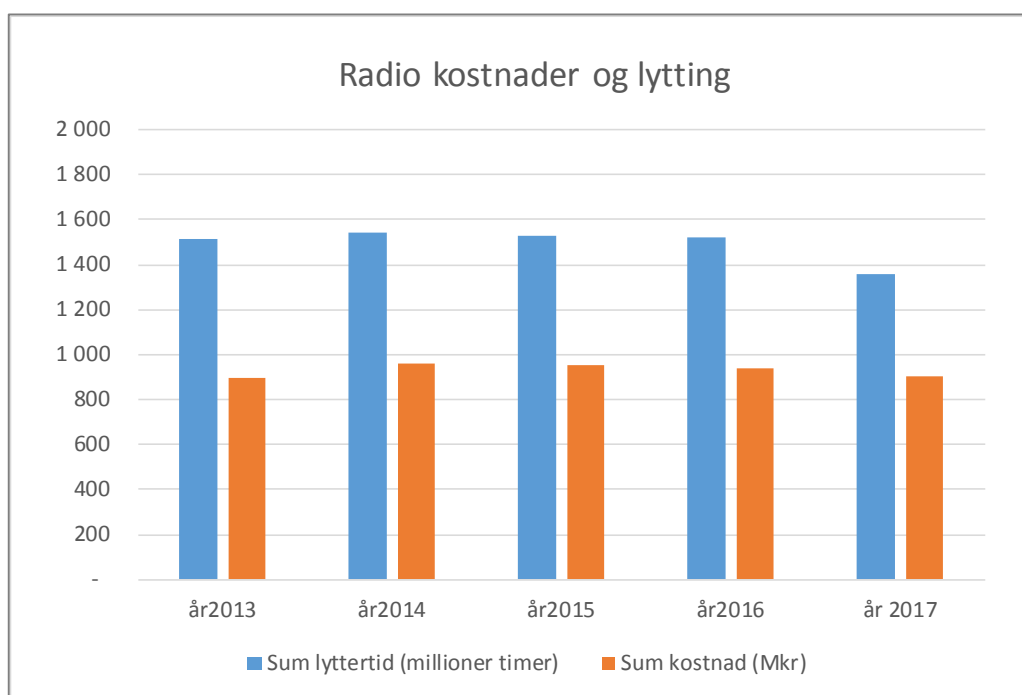
Tabell 10 Kostnad pr time radio 2013-2017

Totalkostnad for radio sett i forhold til total lyttertid

Sum kostnader øker 1 % fra 2013 til 2017. Samtidig faller Radiolyttingen 10 %, og kostnad pr lyttertime øker 12 %.

	år2013	år2014	år2015	år2016	år 2017
Sum lyttertid (millioner timer)	1 513	1 541	1 526	1 519	1 357
Sum kostnad (Mkr)	895	964	954	942	902
Kostnad pr lyttertime (kr)	0,59	0,63	0,62	0,62	0,67

Tabell 11 Kostnad pr lyttertime 2013-2017

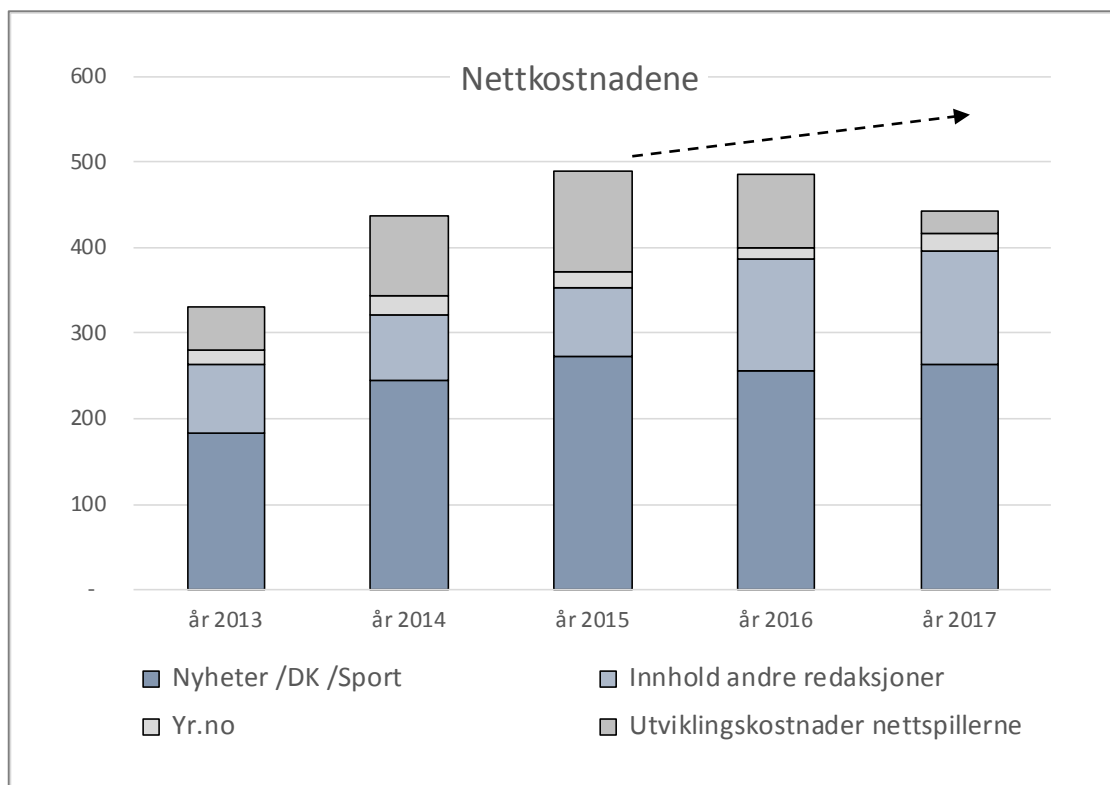


Figur 17 Radio kostnader og lytting 2013-2017

Kostnader til utvikling og drift av NRKs nettsjenester.

Kostnadene viser en nedgang etter 2015, men det er som følge av at NRK TV er definert som «TV». Uten denne endringen vil utviklingen av kostnadene utviklet seg som pilen antyder. Nettkostnadene er generelt vanskelige å etterkalkulere da de kostnadsmessige gråsonene mellom nett - Tv og nett - Radio er store.

NRK har ikke direkte allokerte kostnader til utvikling og drift av NRKs tekstbaserte nettsider. NRKs innholdsproduksjon fordeles mellom TV, radio og nett, og kostnadene i grafen og tabellen under viser allokeringen til de ulike områdene under nettsatsingen. Hoveddelen av kostnadene er innholdsproduksjon innen de ulike sjangrene og drift av nettsidene. Størstedelen av kostnadene går til Nyheter, Distrikt og sport som er økt fra 183 Mkr i 2013 til 263 Mkr i 2017.



Figur 18 Nettkostnadene 2013-2017

Mkr	år 2013	år 2014	år 2015	år 2016	år 2017
Nyheter /DK /Sport	183	244	273	256	263
Utviklingskostnader nettpillerne	50	93	118	84	25
Yr.no	17	22	19	15	22
Innhold andre redaksjoner	81	78	80	130	132
Sum	331	437	490	485	442

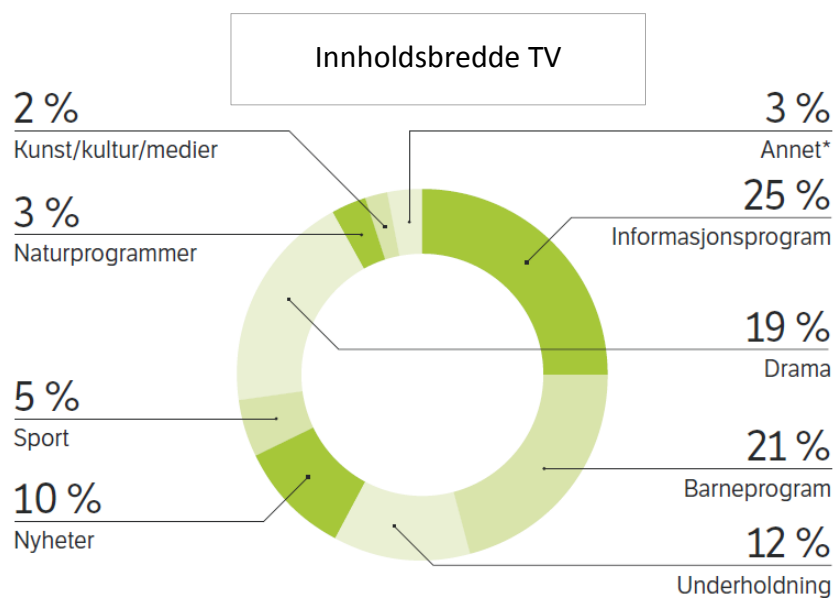
Tabell 12 Nettkostnadene 2013-2017

5. Måloppnåelse for perioden 2013 til 2017

Innholdsbredde

NRKs innholdsbredde er stor, og innholdet leveres på en flere plattformer, både lineære og ikke-lineære, for å nå best mulig ut til publikum. Innholdsbredden er godt beskrevet i Allmennkringkasterregnskapet 2017, med oversikter for hver enkelt kanal innenfor de ulike mediene. Her følger hovedinndelingene for mediene:

De tre TV-kanalene, som også inkluderer 11 ulike distriktssendinger, har dette spekter av programmer i ulike sjangere:



Figur 19 Innholdsbredden 2017 på NRKs TV-kanaler samlet

NRK har til sammen 13 radiokanaler, hvor NRK P1 også splittes i 15 ulike distriktssendinger. Innholdsbredden for de tre hovedkanalene NRK P1, NRK P2 og NRK P3 er sammenstilt under.

PROGRAMPROFIL NRK P1

	<u>Antall timer</u>	<u>Prosentandel</u>
Annet	14	0,2
Barneprogram	2	0,0
Drama	96	1,1
Musikk	2 082	23,8
Nyheter	727	8,3
Portretter	52	0,6
Regionale sendinger	1 271	14,5
Religion/livsfilosofi	246	2,8
Samfunnsspørsmål	412	4,7
Sport	271	3,1
Underholdning	3 492	39,9
Vitenskap	95	1,1
Total sendetid	8 760	100,0

Hele døgnet fordelt på sjanger
Kilde: Kantar TNS PPM

PROGRAMPROFIL NRK P2

	<u>Antall timer</u>	<u>Prosentandel</u>
Annet	52	0,6
Drama	234	2,7
Kunst/Kultur/Medier	1 704	19,5
Musikk	3 055	34,9
Nyheter	749	8,6
Portretter	173	2,0
Programinformasjon	1	0,0
Religion/livsfilosofi	309	3,5
Samfunnsspørsmål	2 181	24,9
Samiske sendinger – samisk kultur	22	0,3
Underholdning	57	0,7
Vitenskap	223	2,5
Total sendetid	8 760	100,0

Hele døgnet fordelt på sjanger
Kilde: Kantar TNS PPM

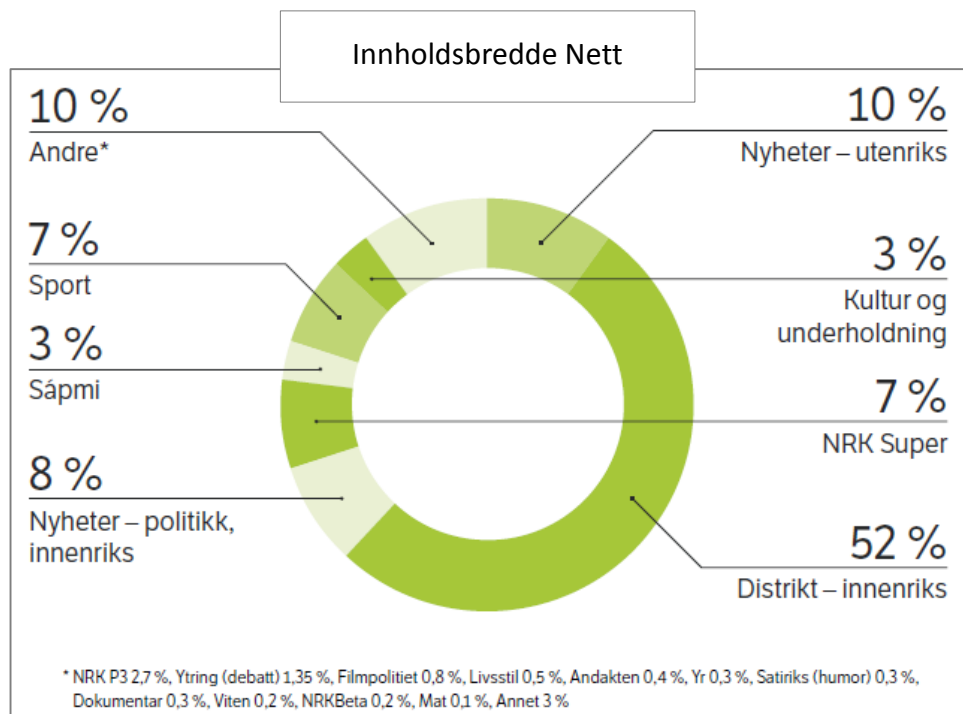
PROGRAMPROFIL NRK P3

	<u>Antall timer</u>	<u>Prosentandel</u>
Annet	102	1,2
Hjem/fritid	28	0,3
Kunst/Kultur/Medier	179	2,0
Musikk	6 116	69,8
Nyheter	134	1,5
Samfunnsspørsmål	504	5,8
Underholdning	1 697	19,4
Total sendetid	8 760	100,0

Hele døgnet fordelt på sjanger
Kilde: Kantar TNS PPM

Tabell 13 Programprofilene 2017 for P1, P2 og P3

Bruken av NRK på nett øker, og NRK er blant landets største innholdsnettsteder. NRK publiserte i 2017 totalt 50 000 artikler for både barn og voksne. Distriktsdivisjonen med sine 15 distrikter og totalt 48 kontorer spredt rundt i hele Norge produserer artikler med stor tematisk spennvidde, men er samlet i én gruppering i oppstillingen under.



Figur 20 Innholdsbredde nett 2017

I tillegg til innholdsbredden beskrevet her og i Allmennkringkasteregnskapet kommer et stort antall titler i spillerne/appene for TV og radio. Til sammen har NRK ved utgangen av 2017 ca. 118 000 titler i NRK TV og ca. 230 000 titler i NRK Radio (ref Nøkkeltallene).

Lisensvillighet

Lisensvilligheten i Norge er høy. Gjennom flere år har over 70 prosent i befolkningen svart at de synes de får valuta for lisensen i meget eller ganske stor grad.

Andelen av befolkningen som mener de får valuta for lisenspengene, er fortsatt høy, og 65 prosent mener de i stor grad får valuta for lisensen i profilundersøkelsen for 2018. I NRKs profiltracker 2017, som måles gjennom året, er andelen noe høyere; gjennomsnittet for året er 69 prosent.

	år 2013	år 2014	år 2015	år 2016	år 2017	år 2017	år 2018
I meget stor grad	21	25	25	27	29	26	27
I ganske stor grad	48	49	48	42	42	44	38
I ganske liten grad	17	13	12	13	17	15	17
I meget liten grad	10	7	7	8	6	9	11

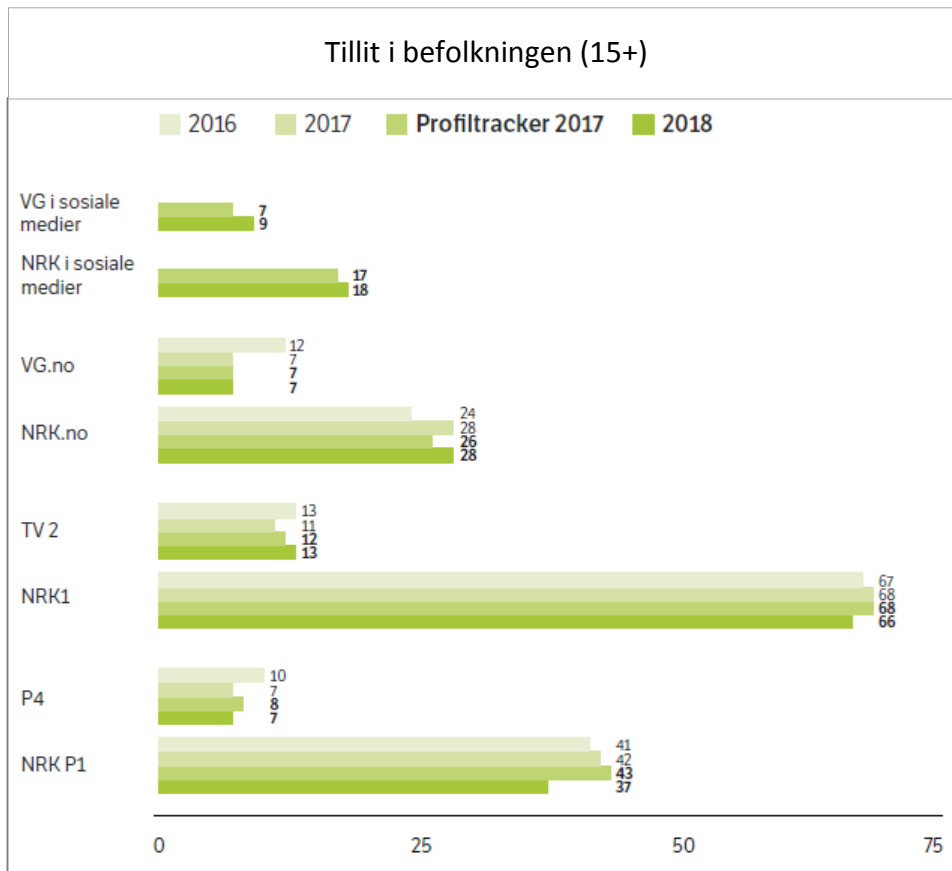
Tabell 14 Lisensvillighet, kilde Profilundersøkelsen og Profiltracker

Spørsmålet som er stilt i profilundersøkelsen er følgende: «Tenk på hele tilbudet til NRK under ett, dvs. alt som sendes på NRK radio og TV, Tekst-TV, alt innholdet som ligger på NRKs nettsider herunder yr.no, NRK TV og NRK Radio inkludert podkast, og NRKs tilbud på sosiale medier. I hvilken grad mener du NRK gir deg valuta for lisenspengene?»

Etisk nivå

NRK er den medieaktøren som har høyest tillit i befolkningen. I Profilundersøkelsen 2018 blir det spurt om hvilke aktører i mediene publikum har mest tillit til, i egne spørsmål for hhv. radio, TV, nett og sosiale medier. NRK er klart preferert for alle medier. I svarene som vises i grafen nedenfor er NRK sammenlignet med den kommersielle aktøren som nyter størst tillit i befolkningen.

Tillit, andel i befolkningen (15 år eller eldre), oppgitt i prosent



Figur 21 Kilde: Profilundersøkelsen og Profiltracker

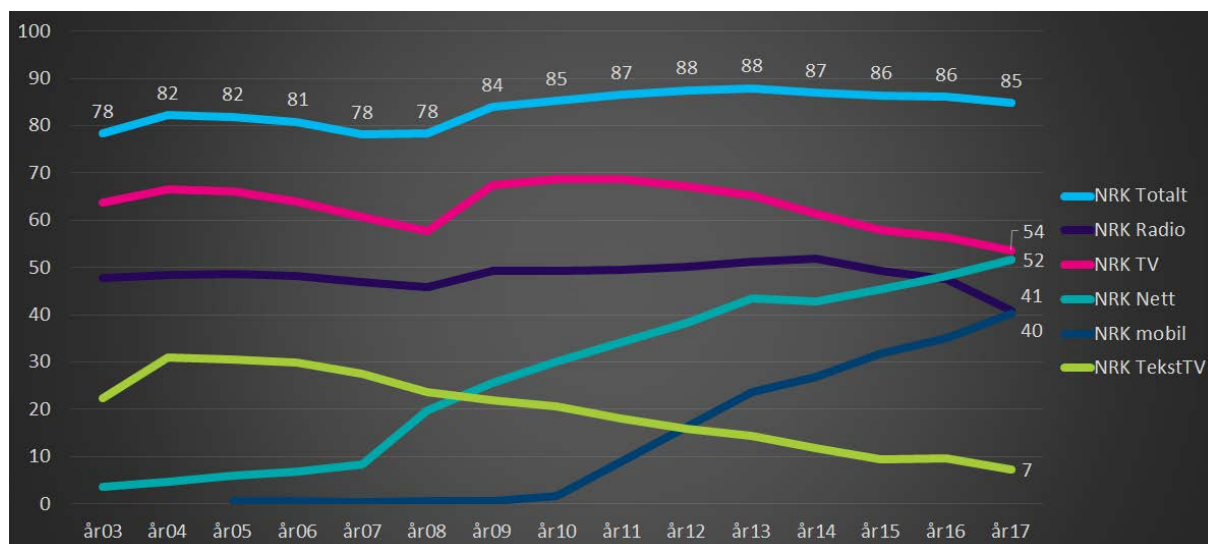
Også på tall for troverdige nyheter og upartiskhet scorer NRK meget godt i profilundersøkelsen.

I NRKs profilundersøkelse 2018 mener 86 prosent at NRK tilbyr troverdige nyheter, informasjon og dokumentarer. Dette er nedgang fra 90 prosent i 2017, emn en like stor andel i år som i fjor, 49 prosent, svarer «meget godt» på dette spørsmålet.

70 prosent mener NRK oppfyller sin målsetning om å være upartisk og upåvirket. Dette er en nedgang på 7 prosent fra 2017. Andelen som svarer «meget godt» i NRKs profilundersøkelse 2018, har økt fra 2017 med 3 prosentpoeng, mens andelen som svarer «ganske godt», har gått ned med 10 prosentpoeng.

NRK samler folket

Grafen under viser utviklingen i daglig dekning for NRK i målgruppa 12 år pluss fordelt på de ulike mediene. NRK klarer å nå målet om å nå åtte av ti hver dag med et tilbud der både lineær radio, lineær TV, NRK på mobil og NRK på internett har over 40 prosent daglig dekning.



Figur 22 Daglig dekning NRK 2003 -2017 (kilde: Kantar TNS Forbruker & media)

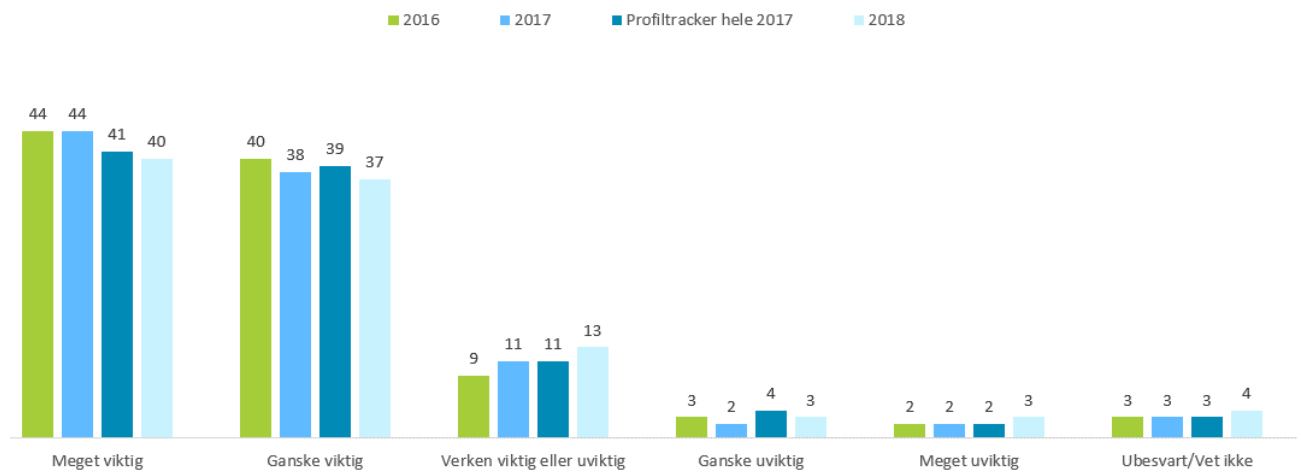
Mediebildet og markedssituasjonen er grundig beskrevet i Allmennkringkasteregnskapet. Den overordnede statusen for markedsandeler i 2017 var:

- TV: NRKs TV-kanaler er nr. 1 med en markedsandel på 40 prosent i 2017, mot 39 prosent i 2016.
- Radio: NRKs radiokanaler er nr. 1 med en markedsandel på 66 prosent i 2017, mot 68 prosent i 2016.
- Nett og mobil: NRK uten Yr er nest størst på daglig dekning på mobil i Norge, etter VG. Inkludert Yr er NRK størst.

Samfunnsmessig betydning

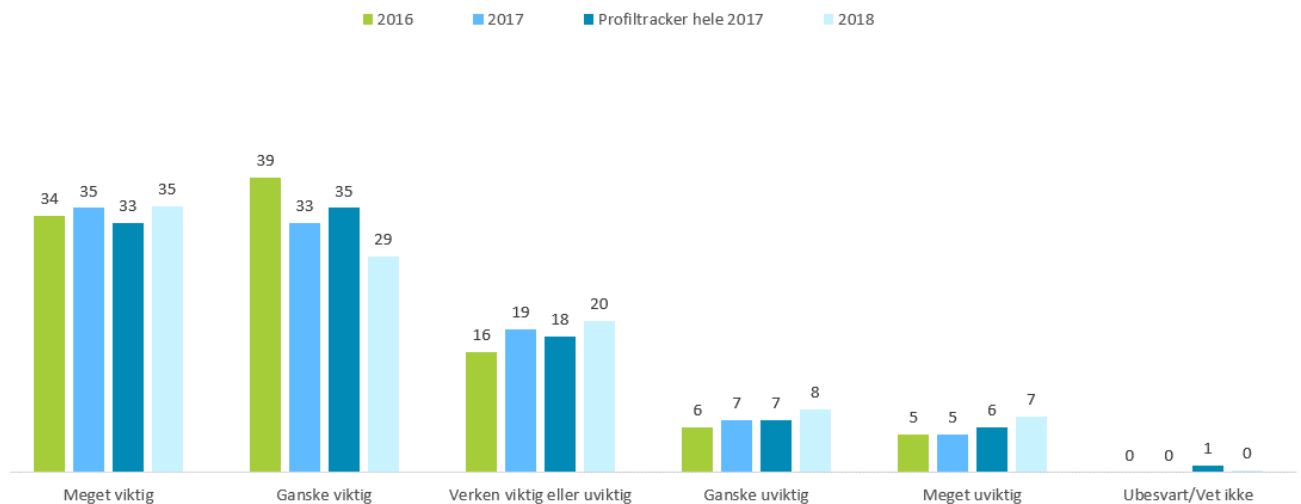
2016 stilte NRK for første gang et spørsmål i profilundersøkelsen om NRKs betydning for den enkelte og for samfunnet. 84 prosent i befolkningen mente da at NRK er viktig for samfunnet, mens 73 prosent mente NRK er viktig for en selv. I 2017 var tallene henholdsvis 82 prosent og 68 prosent, mens tallene i 2018 var henholdsvis 77 prosent og 64 prosent. Det har vært en nedgang, men tallene er fortsatt sterke. Det er kun 15 prosent som sier NRK er ganske eller meget uviktige for dem, og 6 prosent som sier at NRK er uviktig for samfunnet..

Hvor viktig er NRK for samfunnet?



Figur 23 Kilde NRK Profilundersøkelsen og Profiltracker

Hvor viktig er NRK for deg?



Figur 24 Kilde NRK Profilundersøkelsen og Profiltracker

6. Nøkkeltallene for perioden 2013 til 2017

Den følgende tabellen viser 32 sentrale nøkkeltall for hvert av de fem årene i perioden, innenfor områdene Publikum, Lisens, Omdømme, Innhold, Bemanning og Økonomi.

Nøkkeltall for NRK AS		år 2017	år 2016	år 2015	år 2014	år 2013	Tallverdiene
Publikum							
11	Daglig dekning NRK totalt	85 %	86 %	86 %	87 %	88 %	% av befolkningen
12	Markedsand på kringkastet TV	40 %	39 %	40 %	38 %	41 %	% av befolkningen
13	Markedsandel Radio totalt	66 %	68 %	66 %	66 %	65 %	% av befolkningen
14	Daglig dekning NRK på nett	34 %	31 %	28 %	26 %	24 %	% av befolkningen
15	Daglig dekning NRK TV (nett-tv)	12 %	11 %	9 %	7 %	5 %	% av befolkningen
Lisens							
21	Antall lisenser pr 31.12	2 038 092	2 027 020	2 022 786	2 004 711	1 984 633	Antall
22	K.avgiften pr husstand (bto)	2 867,70	2 783,16	2 756,16	2 729,16	2 680,56	Kroner
23	K.avgiften pr husstand ekskl mva	2 607,00	2 577,00	2 552,00	2 527,00	2 482,00	Kroner
24	Valuta for lisensen	71 %	70 %	73 %	74 %	69 %	% av befolkn (15+)
Omdømme							
31	Tillit i befolkningen	77 %	81 %	81 %	82 %	81 %	% av befolkn (15+)
32	NRK viktig for samfunnet	82 %	84 %	n / a	n / a	n / a	% av befolkn (15+)
33	NRK viktig for deg	68 %	73 %	n / a	n / a	n / a	% av befolkn (15+)
Innhold							
41	Antall kanaler TV / Radio	3 / 13	3 / 14	3 / 14	3 / 14	3 / 13	Antall 24/7
42	Distriktsendinger NRK1 / P1	11 / 15	11 / 15	11 / 15	11 / 15	11 / 15	Antall
43	Tilgjengelig innhold i NRK TV	118 000	103 000	78 000	46 000	31 000	Antall titler
44	Tilgjengelig innhold i NRK Radio	230 000	185 000	154 000	121 000	84 000	Antall titler
45	Nyheter/ Aktualitet / Fakta	45 %	45 %	45 %	44 %	48 %	Andel ressursbruk
46	Kultur / Musikk / Underh. / Drama	46 %	45 %	45 %	45 %	41 %	Andel ressursbruk
47	Sport	10 %	10 %	10 %	11 %	11 %	Andel ressursbruk
48	Eksterne produsenter	325 000	320 000	315 000	229 000	245 000	Kroner x 1000
Bemanning							
51	Stillinger fast ansatte	3 419	3 448	3 486	3 648	3 690	Antall årsverk (FTE)
52	Lønnsutvikling	2,4 %	2,4 %	2,7 %	3,3 %	3,6 %	% for oppgjørene
53	Ansatte utenfor Oslo	29 %	30 %	29 %	n / a	n / a	% av alle ansatte
54	Kvinnandel alle / ledere	46 / 52	46 / 48	46 / 48	46 / 48	46 / 45	% av alle ansatte
55	Turn-over (ekstern)	5,0 %	3,8 %	6,6 %	n / a	n / a	% sluttet
Økonomi							
61	Resultat	4 160	2 211	-237 904	3 075	14 294	Kroner x 1000
62	Sum driftsinntekter	5 898 237	5 678 715	5 566 752	5 456 076	5 325 147	Kroner x 1000
63	Lisensinntektene (%andel)	94,5 %	97,2 %	97,2 %	96,6 %	97,3 %	
64	Lønnskostnadene	2 614 929	2 531 662	2 520 678	2 554 605	2 527 878	Kroner x 1000
65	Sum eiendeler	3 095 214	2 988 331	3 122 687	3 093 419	3 094 769	Kroner x 1000
66	Egenkapitalandel	37,3 %	39,0 %	37,3 %	45,3 %	45,2 %	

Tabell 15 Sentrale nøkkeltall 2013-2017

Allmennkringkasterregnskapene for de enkelte årene dekker utførlig områdene Innhold, Publikum og Omdømme. Denne rapporten har fokusert på driftsøkonomien og bemanningstall.

Forklaringer til tabellen over:

- Linje 11: Kilde: Kantar TNS Forbruker & Media
- Linje 12: Kilde: Kantar TNS TV-Meterundersøkelsen
- Linje 13: Kilde: Kantar TNS Radiundersøkelsen PPM
- Linje 14: Kilde: Kantar TNS Forbruker & Media. Tallene inkluderer mobil men ikke YR.
- Linje 15: Kilde: Kantar TNS Forbruker & Media i 2016-2017 og Kantar TNS Interbuss 2013-2015
- Linje 21: Kilde: NORLIS, NRK Lisensavdelinga. Tallene tar ikke hensyn til saker som er til behandling
- Linje 24: Kilde: NRKs Profilundersøkelse (Norstat). Sum av svarene «meget» og «ganske godt»
- Linje 31: Kilde: NRKs Profilundersøkelse (Norstat). Sum av svarene «meget» og «ganske godt»
- Linje 32: Kilde: Ipsos MMI Store norske mediebedrifter. Sum av svarene «meget viktig» og «ganske viktig»
- Linje 33: Kilde: NRKs Profilundersøkelse (Norstat). Sum av svarene «meget» og «ganske godt»
- Linje 41: Antall radiokanaler teller FM og DAB, rene nettkanaler og tjenester kommer i tillegg
- Linje 43 og 44: Antall titler gjelder alle typer program inkludert alle nyhetssendingene. Ca 40% av radio-titlene gjelder nyheter.
- Linje 51, 53 og 54: Status er pr dato 12. desember hvert år
- Linje 52: Oppgitte prosenttall er resultatet av de årlige lønnsforhandlingene i NRK
- Linje 55: Turnover er sum sluttede i NRK i forhold til årssnitt sum stillinger. Tallgrunnlaget er faste stillinger

7. Oppsummeringer

Rapportens formål er å vise hvordan ressursene i NRK er anvendt de siste fem årene, hvordan kostnadene fordeler seg på det innholdet vi tilbyr publikum, hvordan ressursbruken har vært målt opp mot NRKs posisjon og bruk i befolkningen. I lys av forbedringsprosjektet «NRK2020» er vi i prosess med utarbeidelse og implementering av måltall som bedre viser sammenhengen mellom ressursbruk og resultater.

Målet er å utnytte NRKs ressurser på en stadig mer effektiv måte, for å nå målene for virksomheten. I de foregående kapitlene har vi redegjort for følgende:

- kostnadstypene, kostnadsfordelingen og utviklingen av disse i perioden
- bemanningssituasjonen og - utviklingen i NRK
- effektiviseringstiltakene som er gjennomført i perioden
- nøkkeltallene for måloppnåelse av allmennkringkasteroppdraget og for publikums bruk og tillit til oss

Gjennom nedbemanning og effektiviseringer er det frigjort midler i størrelsesorden 400 millioner kroner til nye satsinger i perioden 2013-2017. De kostnadsområdene som har hatt betydelig vekst fra 2013 til 2017, og som er uttrykk for bevisste satsinger - er eksterne kostnader knyttet til produksjon og publisering, ikke kostnader til egne medarbeidere.

Medietilsynet

Hvert år skriver Medietilsynet en allmennkringkasterrapport der tilsynet vurderer oppfølgingen av innholdsforpliktelsene til NRK og de andre kommersielle allmennkringkasterne. I følge Medietilsynets vurderinger av NRK for årene 2013 til 2017 oppfylder NRK sitt oppdrag på en meget god måte. For alle årene er det Medietilsynets oppfatning at NRK ivaretar kravene knyttet til den demokratiske funksjon i samfunnet; at NRK har tematisk og sjangermessig bredde; at NRK ivaretar kravet om å være nyskapende, ha høy kvalitet og tilføre økt samfunnsverdi; at NRK klarer å forene dimensjonene høy publikumsappell og samfunnsverdi.

NRK har klart å beholde en sterk posisjon i folket i perioden 2013 til 2017 gjennom omstilling, nedbemanning og innovasjon. Til dels store omlegginger av kostnadsstrukturene er gjennomført for å opprettholde posisjonen, omdømmet og NRKs relevans i befolkningen.

--- ---