

# Kulturdepartementet

Vurdering av den årlige  
rapporteringen fra NRK AS  
om selskapets effektivitet



# Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag .....	1
2. Oppdragets mandat og formål .....	3
3. Metodetilnærming .....	5
4. Kvalitetssikring av NRKs rapportering for 2013 .....	7
5. Vurdering av formålstjenlighet og forbedringsmuligheter .....	10
Vedlegg .....	29

# 1. Sammendrag

Deloitte har fått i oppdrag fra Kulturdepartementet (KUD) å foreta en ekstern gjennomgang / kvalitetssikring av NRKs rapportering om effektivitet for 2013. Denne rapporten er den andre og siste av en todelt rapport som vil ta for seg NRK sitt vedlegg til lisensbrevet for 2013 «Analyse av NRKs drift 2009-2013» og kvalitetssikre denne (del 1), og deretter vurdere om den eksisterende modellen for årlig rapportering om NRKs effektivitet er formålstjenlig, samt komme eventuelle forslag til forbedringer av modellen (del 2).

I vår kvalitetssikring av NRK sin rapportering av effektivitet for 2013 (del 1) konkluderer vi med at hovedlinjene i rapporten virker fornuftige. Det er hovedsakelig intern konsistens mellom analysene i tabellene, de tilhørende grafene og tallgrunnlaget som er presentert i rapporten, selv om vi har avdekket noen unøyaktigheter. Derimot har vi funnet avvik mot det interne driftsregnskapet som benyttes som tallgrunnlag for rapporten i forhold til det eksterne finansregnskapet.

Funnet vi ønsker å trekke frem er at tallmaterialet som ligger til grunn for kostnadsanalysen i rapporten er basert på NRKs interne driftsregnskap, hvor NRK nettofører noen av inntektene og kostnadene. NRK benytter denne nettoføringen også i den løpende rapporteringen av driftsregnskapet til toppledelse og styret. Nettoføring av inntekter og kostnader er ikke ihht regnskapsloven og driftsregnskapet avviker dermed mot NRKs årsregnskap. Det er viktig at NRK fokuserer på de faktiske driftskostnadene, og ikke underrapporterer disse slik en nettoføring vil medføre. For 2013 utgjør dette 400 millioner kroner i lavere totale driftskostnader i grunnlaget for effektivitetsrapporten i forhold til rapporterte totale driftskostnader i årsregnskapet. Tilsvarende er inntektene 400 millioner kroner lavere. NRK har bevisst valgt å benytte nettoføring da de mener det gjør det enklere å følge trender og utvikling, da de trekker ut kostnader til innkreving av kringkastingsavgiften inklusive tap, inntekter fra produksjon for andre og støtte/inntekter på konkrete programmer.

Deloitte vurderer at bruttoføring er korrekt både med tanke på sammenlignbarhet mot andre, samt å få et riktig/fullstendig bilde av kostnadene (og for så vidt inntektene).

NRK benytter nettoføring i internregnskapet for å sammenholde driften opp mot «hva de benytter tilgjengelig lisens til». I en effektivitetsrapportering vurderer vi at dette ikke er rette fokuset, da det i denne sammenheng må fokuseres på hvordan prosessene og produksjonen utføres, uavhengig av finansieringen. Om produksjonen finansieres av reklame, produksjonsstøtte eller lisens, er i effektivitetssammenheng ikke av betydning.

Vår gjennomgang viser også at det ikke er standardisert hvilke parametere som skal benyttes ved innhenting av data. For å sikre pålitelighet rundt tallgrunnlaget som vil gi sammenlignbare tall over tid, bør det være standardiserte prosesser og beskrivelser av hvilke parametere som skal benyttes.

Den overordnede trendanalysen viser at NRK har hatt en vesentlig høyere kostnadsøkning enn SVT og DK, men at dette er et resultat av at Stortinget har økt lisensen betydelig i perioden og i tillegg har hatt en betydelig høyere utvikling i antall lisensbetalere. Likevel har NRK en betydelig sterkere egenkapitalandel i perioden enn SVT og DK, samt betydelig lavere gjeldsgrad. Videre viser analysen at det som forbedringsforslag til effektivitetsrapporten med fordel kan settes ytterligere fokus på kostnadsdrivere innen nettsatsningen, mot oppfølgingen av utvikling i investeringene og den økte satsningen på store dramaproduksjoner, inn mot et effektivitetsperspektiv, da det er her utviklingen i NRKs aktivitet er sterkest.

I vår vurdering av eksisterende modell, samt eventuelle forslag til forbedring av modell (del 2), konkluderer vi med at det vil kunne være hensiktsmessig å ha en bredere oppfølging av

måleindikatorer i et kostnadseffektivitetsperspektiv. Dette fordi NRK har en rekke kostnadsdrivere som ikke fanges opp av eksisterende rapportering, men som kan ha stor betydning for selskapets kostnadsstruktur og evnen til å drive virksomheten kostnadseffektivt. Derfor anbefaler Deloitte at NRKs virksomhet blir rapportert og målt på fire dimensjoner (produktivitet, kostnadseffektivitet, effekt og mandatoppfyllelse) slik at det legges til rette for oppfølging og beslutningsgrunnlag som sikrer størst mulig formålstjenlig verdiskapning for minst mulig ressursinnsats, altså kostnadseffektivitet.

For å kunne identifisere mulig forbedringspotensial i virksomheten, anbefaler Deloitte at det utføres jevnlig sammenligninger (benchmarking) mot andre selskaper. For støttefunksjoner og NRK overordnet, kan NRK benchmarkes mot andre selskaper for å vurdere hvor godt NRK presterer. For de deler av NRKs virksomhet som er mer komplekse og mindre sammenlignbare med andre selskaper, vil benchmarking og benchlearning mot andre selskaper kunne gi verdifull innsikt for mulige forbedringer. Enkelte områder av NRKs virksomhet vil kunne være av unik karakter (for eksempel samiskrelatert og delvis distriktsnyheter) at det vil kunne være mer hensiktsmessig med en uavhengig vurdering av driften i stedet for sammenligning mot andre selskaper.

## 2. Oppdragets mandat og formål

### Bakgrunn for oppdraget

NRK leverer årlig en rapportering om selskapets effektivitet til Kulturdepartementet (KUD) innen 1.mai. Rapporten er et vedlegg til det årlige lisensbrevet til KUD om planer og forslag til kringkastingsavgift. For å sikre at effektivitetsrapporten holder en høy kvalitet og dekker de dimensjonene som ansees nødvendige for å sikre høy effektivitet, var det ønsket bistand fra en uavhengig tredjepart for å bistå med kvalitetssikring og forslag til forbedring av modell for måling og rapportering av NRKs effektivitet.

I 2008 ble det fastsatt en modell for beregning av finansieringsbehovet til NRK for det påfølgende år og en standard disposisjon for lisensbrevet. I denne standarddisposisjonen følger det at NRK i tilknytning til det årlige lisensforslaget skal rapportere om selskapets økonomiske utvikling og fremtidige finansieringsbehov med utgangspunkt i forventede utgifter og inntekter, herunder effektiviserings- eller innsparingstiltak. I årene som fulgte har NRK gjort rede for effektiviseringstiltak og rapportert om visse indikatorer for effektiv drift i sitt årlige lisensforslag.

Riksrevisjonen rapporterte i 2012<sup>1</sup>, etter sin kontroll av perioden 2007-2011, at KUD ikke hadde satt effektivitetsmål for NRK, og at departementets vurdering av selskapets ressursutnyttelse ga et lite presist bilde av produktivitetsutviklingen. Kontroll- og konstitusjonskomiteen vurderte etter behandlingen av Riksrevisjonens rapport<sup>2</sup> at effektiviteten i NRK må omfatte oppfyllelse av samfunnsoppdraget, oppslutningen i befolkningen og kostnadseffektivitet. Komiteen understreket at vurderingen burde gjennomføres på en mer systematisk måte slik at KUDs muligheter til oppfølging av NRKs ressursutnyttelse ble styrket.

KUD kom etter dette i 2012 med en bestilling til NRK om at de rapporterer mer systematisk om selskapets ressursutnyttelse og arbeidet med effektivisering (jfr brev16.april 2012). I oppdragsbrevet fra KUD til NRK datert 20.02.2013 kom KUD med minimumskrav til redegjørelsen. Rapporteringen skal som ett minimum inneholde følgende elementer:

- 1) Sentrale kostnadsparametre, herunder
  - a. Lønnsutviklingen i NRK sammenlignet med andre mediebedrifter og samfunnet for øvrig
  - b. Utviklingen i andre sentrale kostnadsparametre
- 2) Produktivitetsutvikling, herunder
  - a. Kostnad per sendetime i fjernsyn
  - b. Totalkostnad for fjernsyn sett i forhold til faktisk seertid
  - c. Kostnad per sendetime i radio
  - d. Totalkostnad for radio sett i forhold til faktisk seertid
  - e. Ressursbruk på nett- medier – totaltall og sett i forhold til publikums faktiske bruk av NRKs nett-tilbud.
- 3) Oversikt over oppslutning blant publikum (daglig bruk av NRKs tilbud)

Det var ønsket at redegjørelsen burde gi et grunnlag for å vurdere NRKs virksomhet over tid (minst fem år), og at de også inneholder NRK ledelsens samlede vurdering av selskapets effektivitet, effekt

---

<sup>1</sup> Dokument 3:2 (2012-2013), «Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2011», s.69-77

<sup>2</sup> Innst 234 S (2012-2013)

av gjennomførte effektiviseringstiltak, samt vurdering av behovet for å gjennomføre eventuelle nye effektiviseringstiltak.

Riksrevisjonen har i ettertid fulgt opp KUD på hvilke endringer og tiltak som var iverksatt for å følge opp merknadene. KUD har under tiden lagt opp til at NRK selv rapporterer systematisk om ressursbruk og effektivitet i tilknytning til det årlige lisensbrevet til departementet. Allerede i NRKs effektivitetsrapport fra 2014, meldes det om en effektivitetsforbedring sammenlignet med 2008, og departementet vil gjennomføre dyptgående analyse av kostnadsutviklingen i NRK hvert fjerde år. Tredjeparts vurdering av den årlige rapporteringen fra NRK om selskapets effektivitet vil kunne være av stor betydning i utformingen av et rapporterings- og styringsverktøy for KUD når det gjelder eierstyring i NRK. Med en mediebransje i stor endring og NRKs samfunnspolitiske mandat, vil et slikt verktøy ha en stadig større viktighet for å disponere NRKs ressurser mest mulig effektivt, produktivt og effektivt.

### **Vår oppdragsforståelse**

NRK AS er et statlig eid, lisensfinansiert medieselskap med innholdstilbud på tv, radio og nett. I tillegg eier NRK AS datterselskapet NRK Aktivum AS, som ivaretar NRKs kommersielle aktiviteter, men slik vi oppfatter konkurransegrunnlaget ligger driften av dette selskapet utenfor scopet for dette oppdraget. Det medfølger en rekke forpliktelser for NRK ASs drift, deriblant et visst nivå av egenprodusert innhold, språk og tilstrekkelig distriktstilbud. Derfor skiller NRK seg fra privateide medieselskaper (TV2, MTG, SBS Discovery, etc) som i større grad må forholde seg til parametere av mer bedriftsøkonomisk karakter.

Utlysningsteksten presenterte to konkrete spørsmål:

- a) En ekstern gjennomgang / kvalitetssikring av selskapets rapportering om effektivitet for 2013
- b) Vurdering av om den eksisterende modellen for årlig rapportering om NRKs effektivitet er formålstjenlig, samt eventuelle forslag til forbedringer av modellen

Det er på det rene at økt effektivitet er det underliggende ønske og mål for begge spørsmålene, og en del av verktøykassen for måloppnåelse er et formålstjenlig måle- og rapporteringssystem. Videre, mener vi at det kan være hensiktsmessig å ha et bredt utgangspunkt for definisjon av effektivitet, samt inkludere andre dimensjoner som ikke bør utelukkes når effektivitet vurderes. Vi vil også i en viss grad vurdere forhold som vil kunne være viktig i en eierskapsstyringskontekst.

Oppdraget gjelder NRKs aktiviteter inne tv, radio og nett.

# 3. Metodetilnærming

KUD har bedt Deloitte om å utføre tre oppgaver:

- a) En ekstern gjennomgang / kvalitetssikring av selskapets rapportering om effektivitet for 2013, herunder en overordnet trendanalyse
- b) Vurdering av om den eksisterende modellen for årlige rapporteringen om NRKs effektivitet er formålstjenlig, samt eventuelle forslag til forbedringer av modellen

*Under oppgave a) har vi foretatt en gjennomgang og kvalitetssikring av NRKs rapportering om effektivitet for 2013. Vår tilnærming til kvalitetssikring har omfattet følgende hovedpunkter:*

-Evaluere anvendt metode/rammeverk og formalkrav

Vi startet gjennomgangen ved å vurdere de metoder som er benyttet i utarbeidelsen av rapporten, med dette å vurdere metoder for datainnsamling, informasjonsbehandling og rapportering. Vi har vurdert metoden opp mot den informasjonen vi mottok i møte med brukerne av rapporten, Kulturdepartementet, og i intervjuer avholdt med nøkkelpersoner i NRK som er involvert i utarbeidelsen av rapporten, vår teoretiske kompetanse, samt våre erfaringer fra sammenlignbare prosjekter. Vi har vurdert om NRK måler/rapporterer i henhold til formalkravene fra Kulturdepartementet.

-Gjennomføre kvalitets-/konsistenssjekk og analyse

Vi har deretter gjennomført en konsistenssjekk mellom innholdet i rapporteringen av effektivitet og innholdet i finansiell grunnlagsdokumentasjon som er tilgjengeliggjort, bl.a revidert årsrapporter. Vi har også gjennomgått revisjonsberetningen for å vurdere om innholdet her har relevans for rapporteringen av effektivitet, samt gjort en overordnet analyse for å vurdere rimeligheten i forklaringene og postene. Vi har ikke kontrollert kvaliteten på de reviderte årsrapportene, eller NRK sin regnskapsføring generelt, da dette gjøres av selskapets eksterne revisor, som har avgitt revisjonsberetninger uten negative anmerkninger de siste årene.

-Utarbeide overordnet regnskapsanalyse

Vi har gjennomført en overordnet trendanalyse av effektivitetsrapporteringen og underliggende regnskapsposter, for å vurdere om utviklingen virker rimelig eller om det kan være unormale eller ikke forklarte endringer i postene. Vi har i analysen spesielt fokusert på poster som inneholder skjønsmessige vurderinger.

Gjennom stegene over har vi vært i stand til å kvalitetssikre tallgrunlaget, modellen og rimelighetsvurdere konklusjonene som er tatt i rapporteringen. Herunder om konklusjonene er i samsvar med en rimelig tolkning og forståelse av måleskalaen for de enkelte måleindikatorene.

Vi har videre gjennomført en intern og ekstern benchmarking. Ved å gjennomføre en slik internt og ekstern benchmarking har vi vært i stand til å vurdere og analysere rimeligheten av verdien på NRKs rapporterte effektivitetsmål/-indikatorer i forhold til andre sammenlignbare selskap som SVT, DR og bransjetall og vurdere trender. Selskapene i analysen er ikke direkte sammenlignbare, da kompleksitet og driftsmodell er ulikt, men de overordnede trendene vil allikevel gi nyttig informasjon. Denne benchmarkingen er gjennomført med bakgrunn i sentrale nøkkeltall, som blant annet er definert i den etablerte rapporteringen fra NRK.

Utgangspunktet for vår trendanalyse er de tallene og kommentarer som NRK rapporterer i sin effektivitetsrapport. Vi har supplert utgangspunktet med informasjon og data fra årsregnskap, mottatte

filer fra NRK med detaljert regnskapsdata, samt lisensbrev og et begrenset artikkelsøk i media. For å kunne sammenligne perioden som er under vurdering, nemlig 2009-13, så har vi innhentet informasjon fra 10-15 år tilbake. Vi har også innhentet informasjon som er offentlig tilgjengelig fra SVT og DR, for identifisere de utviklingstrekkene som er unike og de som er felles for NRK.

På denne måten har vi kunnet analysere om NRK rapporterer relevante nøkkeltall som viser underliggende driftsutvikling, samt vurdere nivået på de ulike kostnadselementene hos NRK

Basert på ovenstående interne og eksterne benchmarking har vi gjennomført en vurdering av om benyttet metodikk, vesentlige forutsetninger og det samlede bildet er rimelig, samt at kostnadsparametrene er blitt analysert på en god måte.

*I vår tilnærming til oppgave b) har vi fokusert på muligheten for ytterligere forbedring sett i lys av god virksomhets- og eierstyring.*

Når det gjelder rapportering- og målstyring, har vi tatt utgangspunkt i en metode hvor det vurderes for eksisterende bruk av måleindikatorer. Deretter har settet blitt komplettert med måleindikatorer for det som er utbredt i bransjen og våre normative vurderinger. Vi har så silt ut de mindre hensiktsmessige måleindikatorerne. For å sikre at KUD kun mottar den informasjonen som er relevant i et eierstyringsperspektiv, har vi foretatt en ytterligere prioritering av måleindikatorer for å oppnå et anbefalt sett.

Når det gjelder sammenligning mot andre selskaper (benchmarking), har vi tatt utgangspunkt i hva NRK gjør per dags dato. Deretter har vi gått gjennom de ulike delene av virksomheten av NRK for identifisere hvordan NRK kan sammenligne seg mot andre selskaper. Metodene for hvordan NRK kan sammenlignes, er basert på det som er utbredt praksis innen fagområdet.



## 4. Kvalitetssikring av NRKs rapportering for 2013

I denne delen av rapporten har vi kvalitetssikret tallene som ligger til grunn for NRKs rapportering om effektivitet for 2013. I dette kapittelet oppsummerer vi vår overordnede vurdering, og våre hovedfunn, mens i vedlegg 6.2 presenterer vi i mer detaljer de funn vi har avdekket ved vår gjennomgang.

Leveransen fra NRK til KUD er en omfattende rapport på 31 sider. Rapporten inneholder mange tabeller og grafer som kan virke noe detaljert for mottaker

I vår kvalitetssikring av NRK sin rapportering av effektivitet for 2013 konkluderer vi med at hovedlinjene i rapporten virker fornuftige. Det er hovedsakelig intern konsistens mellom analysene i tabellene, de tilhørende grafene og tallgrunnlaget som er presentert i rapporten, selv om vi har avdekket noen unøyaktigheter. Derimot har vi funnet avvik mot det interne driftsregnskapet som benyttes som tallgrunnlag for rapporten i forhold til det eksterne finansregnskapet.

Funnet vi ønsker å trekke frem er at tallmaterialet som ligger til grunn for kostnadsanalysen i rapporten er basert på NRKs interne driftsregnskap, hvor NRK nettofører noen av inntektene og kostnadene. Nettoføring av inntekter og kostnader er ikke ihht regnskapsloven og driftsregnskapet avviker dermed mot NRKs årsregnskap. Det er viktig at NRK fokuserer på de faktiske driftskostnadene, og ikke underrapporterer disse slik en nettoføring vil medføre. For 2013 utgjør dette 400 millioner kroner i lavere totale driftskostnader i grunnlaget for effektivitetsrapporten i forhold til rapporterte totale driftskostnader i årsregnskapet. Tilsvarende er inntektene 400 millioner kroner lavere. Ulik bruk av praksis på netto-/bruttoføring kan påvirke analysene, særlig dersom NRK ønsker å benchmark seg mot andre selskaper, da er det viktig at hele kostnadsbildet kommer frem da dette kan påvirke interne forholdstall/nøkkeltall

Vår gjennomgang viser også at det ikke er standardisert hvilke parametere som skal benyttes ved innhenting av data. For å sikre pålitelighet rundt tallgrunnlaget som vil gi sammenlignbare tall over tid, bør det være standardiserte prosesser og beskrivelser av hvilke parametere som skal benyttes. Eksempelvis er timer sendt ulikt i hhv årsrapporten, årsregnskapet og effektivitetsrapporten. Når NRK både benytter nettoføring av driftskostnader og ulike tall på hva som er timer sendt, så kan dette gi relativt store utslag på hva som er kost per time sendt. (Se punkt 6.2.2.2 )

Videre, så viser vår gjennomgang at for å regne ut daglig seing, beregnes dette ut fra en gitt del av befolkningen som en faktorene. I NRKs analyse er den gitte delen av befolkningen satt til 4,5 mill for alle årene 2009-2013, mens TNS Gallup i denne perioden hvert år har justert for befolkningsveksten. Isolert sett kan dette medføre at prosentvis andel av seertall og lyttertall blir for høyt. Ettersom programregnskapet til NRK består av data fra TNS Gallup, er det uheldig at NRK har lagt til grunn andre verdier enn universverdiene som befolkningsgrunnlag. Det gjør at tallgrunnlaget ikke er konsistent i NRKs analyser og at de ikke sammenligner de samme tingene.

Som en del av vårt mandat for å kvalitetssikre NRKs rapport «Analyse av NRKs drift 2009-13», har vi gjennomført en overordnet vurdering av NRKs utvikling for perioden i 2009-13. Vårt utgangspunkt er de kostnadsposter som er eksplisitt rapportert og kommentert av NRK i rapporten, i tillegg til de totale kostnadene i sin helhet. Den overordnede trendanalysen som vi har lagt ved i vedlegg (se vedlegg 6.1 Trendanalyse) har bidratt til å kvalitetssikre de tallene og vurderinger som NRK gjør, samt belyse eventuelle andre momenter som kan illustrere og forklare NRKs utvikling innen effektivitet.

Trendanalysen har tatt utgangspunkt i et bedriftsøkonomisk perspektiv. Imidlertid er NRK underlagt politiske mandat og retning som vil kunne forklare NRKs utvikling og posisjon i dag. Derfor ønsket vi å inkludere disse momentene i vår trendanalyse slik at vurderingene framstår helhetlig og hensiktsmessig innenfor de rammene som vårt mandat gir oss.

For å kunne vurdere perioden 2009-13, har vi tillatt oss å sette denne perioden i lys av tidligere perioder. Derfor vil noe av tallmaterialet og vurderingene være basert på offentlig tilgjengelig informasjon som går 10-15 år tilbake. I tillegg har vi hentet offentlig tilgjengelig tall og informasjon fra DR og SVT som et sammenligningsgrunnlag. Disse selskapene har ulike forutsetninger og premisser enn det NRK har, og deres virksomhetsområder er ikke fullstendig sammenfallende med NRKs. Deloitte ønsker derfor å presisere at de analyser og sammenligninger som blir presentert i denne rapporten, kun er en forenkling og et grunnlag for å kvalitetssikre NRKs rapport «Analyse av NRKs drift 2009-13» og eventuelt belyse nye momenter som det kan være grunnlag for å løfte inn i effektivitetsrapporten.

Vi har analysert og funnet at NRK har siden 1998 hatt en nominell vekst i kostnadene på 4,1% per år. Justert for konjunkturer (i form av generell inflasjon), utgjør det en realvekst på 2,2% per år. Det er høyere enn DR og SVT, som siden 2004 har ligget på henholdsvis rundt -0,1% og 0,7% per år. Det kan være flere grunner til denne utviklingen: utvidelse av NRKs tilbud, kompleksiteten til NRKs drift sammenlignet med DR og SVT, særnorsk høy lønnsvekst som ikke fullt ut reflekteres i inflasjonen, og metoden for hvordan NRK får innvilget sin kostnadsramme. Det bør merkes at NRK har hatt gode forutsetninger til å øke sine kostnadsrammer da lisensgrunnlaget i Norge har økt betydelig i de ti siste årene på bakgrunn av høy befolkningsvekst og digitalisering av bakkenettet.

Komposisjonen av NRKs kostnader på ulike medier har endret seg i de siste 15 årene. I dag utgjør TV nesten 60% av de totale kostnadene, mens nett utgjør over 10%. Den sterkeste veksten i kostnadene har vært innen nett, og det henger sammen med at NRK, med politisk støtte, ønsker å nå sitt publikum på nye plattformer. Denne utviklingen vil kunne endre kostnadsstrukturen og driverne for sentrale kostnadsposter.

NRKs lønnskostnader har i perioden 2009-13 vært den sterkeste kostnadsdriveren i absolutte termer (over 500 millioner kroner). NRKs oppgradering av sitt tilbud i 2007 (deriblant NRK2 og NRK Super) og nett som nytt medium, har vært to sterke drivere for antall ansatte innen kjernevirksomheten. Fra 2002 til 2009, økte antall ansatte i kjernevirksomheten med 27%. I perioden 2009 til 2013 økte den ytterligere med 9 %. Samtidig finner vi at andel ansatte i administrasjon og støttefunksjoner har sunket fra 30 % i 2002 til 10% i 2013. Den prosentvise lønnsøkningen NRK ansatte har vært på 4,1% per år i perioden 2009-13. NRK har i de senere år iverksatt tiltak for effektivisere IT og administrative funksjoner. I 2014 ble det også gjennomført en reduksjon i antall ansatte med rundt 200, spredt over hele organisasjonen.

Pensjonskostnader har vært en annen sterk kostnadsdriver. Med blant annet et ekstra lavt rentenivå, har pensjonsforpliktelsene til NRK steget betydelig. Her ventes det en endelig avtale om en innskuddsbasert ordning som skal erstatte den ytelsesbaserte ordningen.

NRKs kostnader til «honorarer og tjenester til produksjon» har økt med 15% fra 2009 til 2013. Det er mulig at denne posten vil kunne ha vært langt høyere, hvis det ikke hadde vært for at NRK i større grad kjøper ferdig produksjon (entrepriser) framfor egen produksjon. Utviklingen innen enkeltproduksjoner er at de blir dyrere med hensyn til kvalitetsheving. Det gjelder spesielt dramaserier hvor NRK har opplevd en tilnærmet doubling i budsjettene. Dette er en trend som kan observeres både i Sverige og Danmark.

NRK har for tiden kostnader knyttet til dobbeltdistribusjon knyttet til FM-nettet. FM-nettet er planlagt avslått i 2017 eller 2019, og da skal kostnader på 130 millioner, etter planen, falle fra.

I perioden 2009 til 2013 har kostnadene knyttet til rettigheter økt betydelig, spesielt musikk. For musikk kan den økte distribusjonen på nett ha resultert i økte rettighetskostnader. Når det gjelder

sportsrettigheter, så har kostnadene falt, men det bør merkes at fallet kan tilskrives at NRK har avstått fra å kjøpe rettigheter til Norsk tippeliga og Olympiske leker.

NRK har hatt årlige investeringer i varige driftsmidler på nesten 260 millioner kroner nominelt per år for 2009-13. Dette er lavere enn de nesten 300 millioner kroner nominelt årlig for 2004-08. I årene 2007 og 2008 var investeringene høye spesielt på bakgrunn av utvidelsen av NRKs tilbud. I 2014 og 2015 vil kostnadene knyttet til sikkerhetsberedskap og HD være sentrale drivere for investeringer. Investeringer bør, på lik linje som driftskostnader, inkluderes i et effektivitets hensyn slik at NRK sikrer at selskapet for mest mulig igjen for sine investeringer.

# 5. Vurdering av formålstjenlighet og forbedringsmuligheter

Deloitte har gjort en vurdering om NRKs rapportering om effektiv drift for 2013 er formålstjenlig og om det er muligheter til forbedring, i henhold til mandatet til denne rapporten. Deloitte vil belyse følgende momenter:

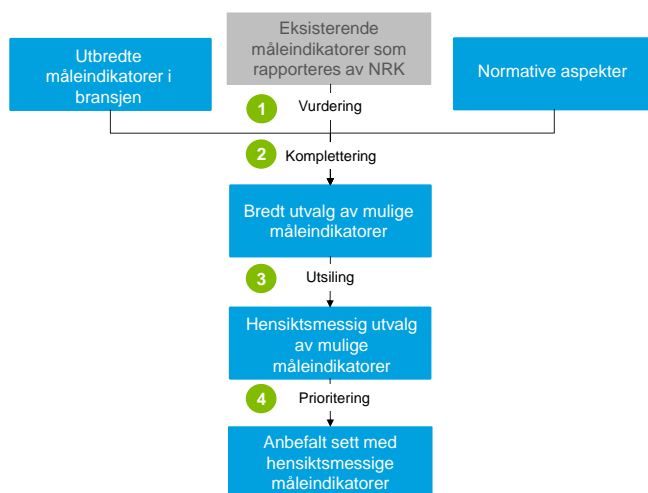
- Hvor godt treffer dagens rapport med de formål som ligger til grunn?
- Hva kan endres for å styrke formålstjenligheten?
- Er det noen tema eller momenter som ikke er omtalt i eksisterende rapport, men som burde være med fordi det kan kaste lys over spørsmålet om hvorvidt NRK driver effektivt?
- Hvordan kan hele eller deler av virksomhet sammenlignes mot andre selskaper i bransjen?

Vi har lagt til grunn konkrete og begrunnede forslag til justert modell basert på det informasjonsgrunnlaget som har stått til vår disposisjon.

## 5.1 Metode for får fremgangsmåte

Som en del av arbeidet med rapporten, har vi tatt utgangspunkt i en metode hvor det vurderes for eksisterende bruk av måleindikatorer. Deretter har settet blitt komplettert med måleindikatorer for det som er utbredt i bransjen og våres normative vurderinger. Vi har så silt ut de mindre hensiktsmessige måleindikatorene. For å sikre at KUD kun mottar den informasjonen som er relevant i et eierstyringsperspektiv, har Vi foretatt en ytterligere prioritering av måleindikatorer for å oppnå et anbefalt sett.

**Figur 1 Metode for å vurdere eksisterende målsystem og utarbeide en anbefaling**



## 5.2 Relevans av dagens rapportering

Dagens effektivitetsrapport (Analyse av NRKs drift 2009-2013) har som hensikt å sette søkelyset på NRKs disponering av sine ressurser og de resultater som oppnås. Det sentrale er at NRK har en

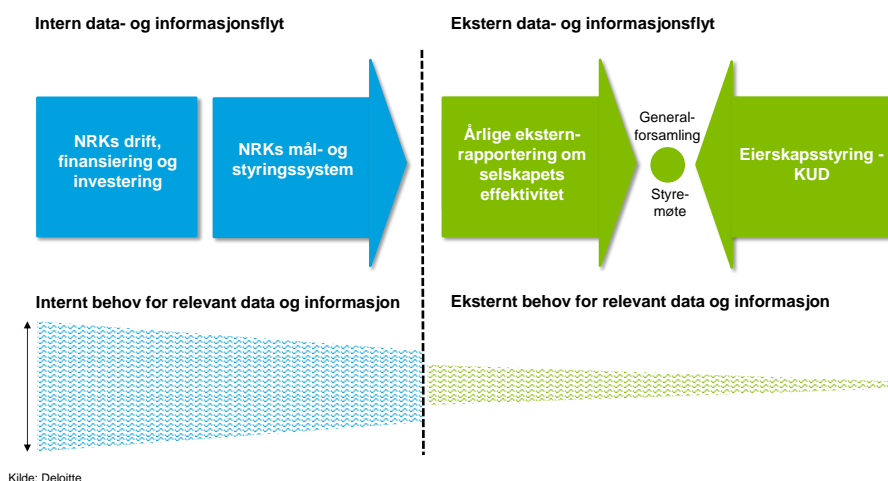
virksomhet som er mest mulig kostnadseffektiv. Derfor bør effektivitetsrapporten gi overordnet, men samlet informasjon om det som er relevant for NRKs kostnader.

Dagens effektivitetsrapport inneholder mye informasjon, men kan til fordel gjøres mer konsis mot hensikten som er rapportering av kostnadseffektivitet. Det betyr at noe av informasjonen kan utelates. Deloitte mener også at dagens rapport er noe mangelfull på rapportering av tema og områder som kan være relevant for NRKs kostnadsutvikling. Dette gjelder spesielt ansatte og investeringer, som kanskje er de to viktigste innsatsfaktorer for selskapet.

### 5.2.1 KUD bør kun motta den informasjon som er nødvendig for å utføre god eierstyring

NRK produserer en stor mengde med data og informasjon internt i sin egen organisasjon. En del av informasjonen blir delt eksternt ut mot eierne og ofte ut i det offentlige rom. For å tilrettelegge og støtte opp om god eierstyring, vil det være et behov for å redusere risikoen for overflyt av informasjon til KUD. For mye informasjon kan ha den uheldige effekten av at den relevante informasjonen kan bli overskygget av informasjon som er mindre relevant.

**Figur 2 Behov for data- og informasjonsflyt fra NRK til KUD**



Kilde: Deloitte

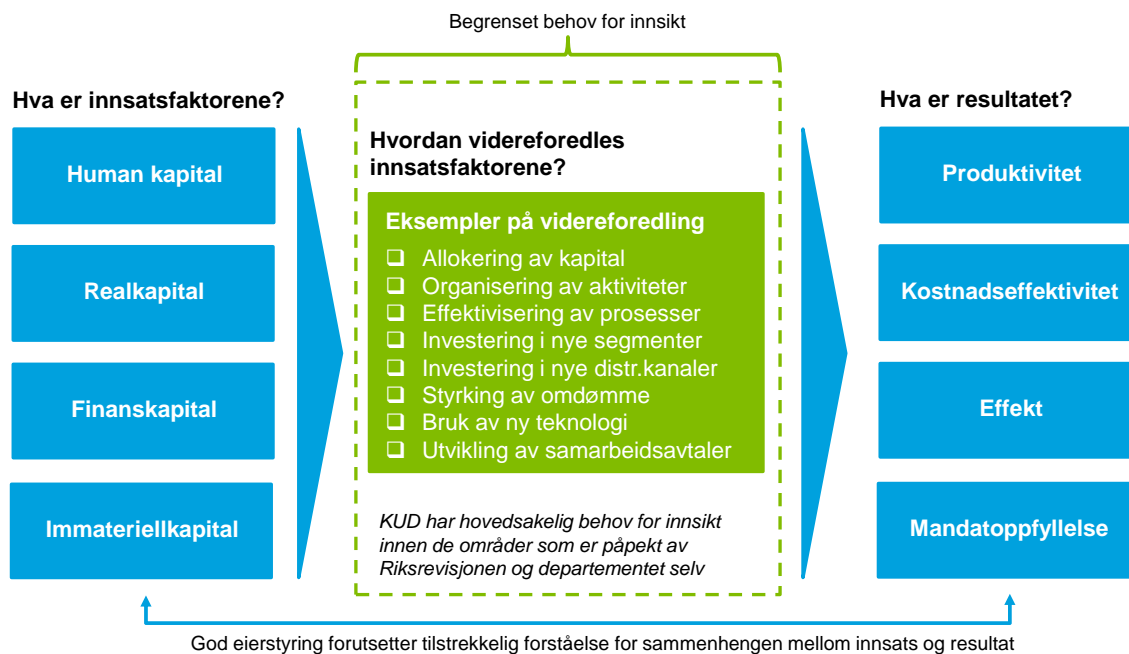
Deloitte anser derfor at det er verdiskapende for god eierstyring at NRK og KUD kan ta utgangspunkt i en fellesplattform for kommunikasjon, hvor informasjonen fra NRK til KUD gjennom en årlig effektivitetsrapport er et av virkemidlene. Effektivitetsrapporten vil kunne være en rapport som tar for seg mer enn kun kostnadseffektivitet, og vil gi KUD bedre muligheter til en balansert eierstyring slik at NRKs evne til å oppnå sin visjon og strategi legges til rette.

Vi er av den oppfatning at rapporten bør være forankret i NRKs ressurser og hvilke resultater som er oppnådd. Hvordan NRK skaper merverdi av sine innsatsfaktorer, kan være for komplisert og uoversiktlig for enhver eier med begrenset tid og styringsressurser. Samtidig er det ikke nødvendigvis slik at det er hensiktsmessig å rapportere detaljer knyttet til NRKs virksomhetsstyring.

For KUD antar vi at det er viktig å forstå sammenhengen mellom innsatsfaktorer og resultat, samt utviklingen på årlig basis. Problemstillinger som for eksempel hvordan NRK skal investere i ny teknologi, utvikle samarbeidsavtaler, organiseres og nå kunder på gjennom nye distribusjonskanaler, antar vi kan være mindre viktig så lenge det ikke er knyttet til potensielle betydelige utslag for NRKs virksomhet og finansiering, og eventuelle de påpekninger som Riksrevisjonen og KUD eventuelt

måtte ha. Kostnadseffektivisering kan være et slikt unntak fordi dette er et området som Riksrevisjonen har påpekt som nødvendig forbedringsområde når det gjelder eieroppfølging av NRK.<sup>3</sup>

**Figur 3 Utgangspunkt for KUDs innsiktsbehov hos NRK**



Kilde: Deloitte

Det bør være et etablert system for måltall som rapporteres til KUD, og det bør være en konsistens over tid slik at en utviklingstrend lettere kan fanges opp. Normativt vil det beste være at den eksterne rapporten reflekterer og er symmetrisk med NRKs interne system for måling og rapportering i organisasjonen, samt med mindre informasjonsmengde på et overordnet nivå.

### 5.3 Formålstjenlighet: Effektivitet er mer enn kun kostnader

Formålet med NRKs rapport er at den skal rapportere om kostnadseffektivitet i NRKs virksomhet til Kulturdepartementet. Deloitte er av den oppfatning at det vil heve kvaliteten på rapporten ved å ha en balansert tilnærming med flere dimensjoner enn kun kostnadseffektivitet.

Hovedårsaken til at balansert målstyring vil kunne være formålstjenlig er av strategiske hensyn. En rapport som legger stor vekt på kostnader, kan gi økt risiko for undervurdering av andre dimensjoner. For eksempel kan det da virke fordelaktig å bruke mindre ressurser på distriktsnyheter på grunn av fallende seertall, men i virkeligheten kan NRK risikere å ikke kunne oppfylle sitt mandat.

Vi ser det som hensiktsmessig at NRK vurderes på fire dimensjoner knyttet til effektivitet, som vil kunne være utgangspunkt når måloppnåelse og strategiske valg skal vurderes og prioriteres i et eierstyringsperspektiv. Dette fordi vi ønsker et fokus på kostnadseffektivitet (mest mulig verdi for minst mulig kostnad) framfor kostnadsreduksjon (reduksjon i kostnader uavhengig av påvirkning på verdiskaping). Dimensjonene er stort sett heldekkende for de viktigste driverne av NRKs virksomhet,

<sup>3</sup> Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2011, Dokument 3:2 (2012-13)

og informasjonsmengden vil ligge på et nivå som vil kunne være håndterlig for KUD og andre eksterne interessenter.

**Figur 4 Fire dimensjoner for måling og rapportering fra NRK**



Kilde: Deloitte analyse

Deloitte har undersøkt styrings- og rapporteringsmodellen hos sammenlignbare selskaper i utlandet, og vi observerer at det er ulik praksis for hvilke dimensjoner bør som inkluderes. Vi har registrert at spesielt to sammenlignbare selskaper med NRK har kommet langt i sine målstyringssystem. Begge måler og rapporterer systematisk om sine respektive virksomheter med kategoriserte KPI'er (key performance indicator – ledende måleindikatorer) og presenterer dem i egne eksterne rapporter<sup>4</sup>:

- Australian Broadcasting Corporation (ABC): seks dimensjoner (publikumsfokus, kvalitet, innovasjon, verdidrevet virksomhet, effektiv og ansvarlig)
- British Broadcasting Corporation (BBC): fem dimensjoner (innhold, dekning, seeropplutning, tilfredshet, kostnader)

De valgte dimensjonene hos ABC og BBC kan virke hensiktsmessige og reflekterer deres ambisjoner for hvilke områder de ønsker å fokusere på. Det samme kan NRK gjøre etter hvert som forståelsen og erfaringene med målstyring og rapportering vokser, og for hvordan disse verktøyene kan brukes for virksomhetsstyring, eierstyring og selskapets strategi.

## 5.4 Vår overordnet vurdering av NRKs eksisterende sett av måltall

I denne rapporten tar Deloitte utgangspunkt i de fire presenterte dimensjonene for hva som kan være relevant for NRK å rapportere på. Vi har tatt utgangspunkt i rapporten (Analyse av NRKs drift 2009-2013) for å finne ut av hvilke måltall som brukes. En nærmere titt på måltallene her (se tabell under) viser at dimensjonen kostnadseffektivitet er godt representert. Derimot er det ingen måltall som representerer mandatoppfyllelse. Vi ser videre at effektdimensjonen er bedre representert enn produktivitetsdimensjonen.

Det er ingen sammenheng mellom antall dimensjonsspesifikke måleindikatorer, og hvor godt dimensjonen er representert. Ofte vil en dimensjon som kostnadseffektivitet ha et større antall måleindikatorer enn produktivitet, fordi kostnader kan være mer komplisert å kartlegge og overvåke.

---

<sup>4</sup> Australian Broadcasting Corporation (ABC), annual report 2013  
British Broadcasting Corporation (BBC), annual report 2013/14

**Tabell 1 Måltall fra rapporten «Analyse av NRKs drift 2009-2013»**

Produktivitet	Kostnadseffektivitet	Effekt	Mandatoppfyllelse
Produksjon <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalt sendetimer</li> <li>• Sendetimer førstegangssending</li> <li>• Sendetimer repriser</li> </ul>	Kostnader og innsatsfaktorer <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnader brutt ned per kostnadskategori</li> <li>• Kostnader per medium (TV, nett, radio)</li> <li>• Kostnadsandel per kanal</li> <li>• Kostnad per sendetime</li> <li>• Kostnad per seertime, totalt og per kanal</li> <li>• Antall ansatte, inkl. andel støtte/drift</li> <li>• Lønnsnivå sammenliknet med resten av bransjen</li> </ul>	Volum- og dekningstall <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daglig dekning, totalt og per medium (tv, radio, nett, mobil og teks-tv)</li> <li>• Daglig TV-seing i minutter, totalt og per kanal</li> <li>• Daglig dekning per aldersgruppe</li> <li>• Markedsandel totalt og per kanal,</li> <li>• Daglig dekning på mobil og på nett</li> </ul>	Ingen konkrete måltall

Vi har også tatt en nærmere titt på NRKs årsregnskap for 2013 og profilundersøkelsen 2013.

**Tabell 2 Måltall fra NRKs årsregnskap 2013**

Produktivitet	Kostnadseffektivitet	Effekt	Mandatoppfyllelse
	Kostnader og innsatsfaktorer <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnader fordelt på virksomhetsdelene</li> <li>• Kostnader fordelt på sjanger</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall sendetimer per sjanger</li> <li>• Fordeling av egenproduserte og eksterntproduserte sendetimer per kanal</li> </ul>

**Tabell 3 Måltall fra NRKs profilundersøkelse 2013**

Produktivitet	Kostnadseffektivitet	Effekt	Mandatoppfyllelse
		Omdømme og tilfredshet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikums vurdering av NRK sin evne til å oppfylle mandatet og skape verdi for lisenspengene</li> <li>• Benchmarking av publikums vurdering av innholdskvalitet, tilfredshet og forbruk opp mot øvrige norske tv- og radiokanaler</li> </ul>	



Som vår undersøkelse viser, er det ulik vektning av dimensjonene i de ulike rapportene. Det er selvsagt naturlig at en profilundersøkelsesrapport har en stor vektning mot effekt hos kundene. Det samme kan ikke sies om årsregnskapet, og i effektivitetsrapporten nevnes det lite om mandatoppfyllelse. For NRK hvor mandatoppfyllelse er en sentral del av virksomheten, vil det kunne undervurdere mulige implikasjoner på kostnadseffektivitet ved rapportering til KUD. NRKs mandatoppfyllelse blir til vanlig rapportert i årsregnskapet og i en egen rapport til Medietilsynet.

## 5.5 Vår vurdering av muligheter til forbedring

### 5.5.1 NRKs eksisterende måltall sett i lys av bransje og normative vurderinger

Deloitte har kartlagt hvilke måleindikatorer som sammenlignbare selskaper presenterer i offentlige publikasjoner. Det vil være et godt utgangspunkt for å identifisere mulige mangler og styrker hos eksisterende måling og rapportering hos NRK. Deretter ønsker vi å vurdere om det er noen indikatorer som bør spille en større rolle og andre som bør nedprioriteres, uavhengig av hva som er vanlig i bransjen.

Vi har registrert 56 mulige måleindikatorer hos et utvalg av sammenlignbare selskaper når det gjelder dimensjonene produktivitet, kostnadseffektivitet og effekt. Dimensjonen mandatoppfyllelse er ikke inkludert. Av de 56 måleindikatorerne, rapporterer NRK allerede på 25 av dem.

**Tabell 4 Innsamling av måltall basert på offentlige kilder**

Selskap	Rapporter
DR	DR i 2013 DR's årsrapport 2013 DR's Public Service redegjørelse 2013
SVT	Bolagsstyringsrapport regnskapsåret 2013 Public Service Redovising 2013 Årsredovising 2013
NRK	Årsregnskap 2013 Allmenkringkastingsrapporten 2013 NRK profilundersøkelse 2013 Analyse av NRKs drift 2009-2013
BBC	BBC årsrapport
TV2 Norge	Egmont Årsrapport 2013
TV2 Danmark	Public Service Redegjørelse Årsrapport

### 5.5.2 Produktivitet

Felles for NRK og våre utvalgte selskaper er at innen produktivitetsdimensjonen er det få måleindikatorer, og de er nokså like på tvers av selskapene. Alle selskaper, inkludert NRK, legger stor vekt på disse måleindikatorerne, for eksempel totalt antall sendetimer og antall timer førstegangssending. De kan ansees å være bransjestandard, og bør således inkluderes i rapporteringen til KUD.

Vi observerer at SVT har et større detaljgrunnlag når det gjelder segmentering av førstegangssending versus reprise for hver kanal. Hvis NRK skulle legge seg på lik detaljgrunnlag som SVT, vil det kunne gi muligheter for sammenligning. Det relevante spørsmålet vil være om dette er et detaljnivå som går

for dypt i et eierstyringsperspektiv til at det ikke bør inkluderes i rapporteringen til KUD. Deloitte vurderer avveiningen mellom førstegangsvisning og repriser som et sentralt moment i NRKs framtidige strategi og at det derfor bør inkluderes i rapporteringen til KUD.

DR presenterer antall egenproduserte timer. Dette er en måleindikator som har en nær sammenheng med mandatoppfyllelse, og bidrar indirekte til å synliggjøre produktivetsverdien til selskapet. Det vil kunne være fordelaktig om NRK kan også synliggjøre på samme måte, i lys av vår anbefaling om en balansert måling og rapportering.

Videre kan det vurderes om antall timer med netttinnhold bør inkluderes siden nettbrett og mobil blir en stadig viktigere del av mediebransjens tilbud.

Deloitte vurdering er at med små justeringer innenfor denne dimensjonen, vil NRK kunne gi et godt overordnet bilde av produktiviteten i selskapet til sin eier. Måleindikatorene er relativt enkle og gir et godt utgangspunkt for å vurdere trendutvikling og sammenligne med andre selskap.

**Tabell 5 Produktivetsmåltall hos lignende selskaper utover det NRK allerede presenterer**

Produktivitet	SVT	DR	BBC	TV2	TV2 Danmark
Sendetimer (førstegangs/reprise og per kanal / totalt)	x				
Antall seertimer på nett	x				
Antall egenproduserte timer		x			

### 5.5.3 Kostnadseffektivitet

Denne dimensjonen er kanskje den mest kompliserte på grunn av mange måleindikatorer og generelt flere variabler per måleindikator. Den kan også oppleves spesielt viktig fordi det er denne dimensjonen hvor Riksrevisjonen har påpekt at det er et forbedringspotensial.

Vår internasjonale undersøkelse viser at flere selskaper har en strukturert og helhetlig tilnærming til måling av kostnadseffektivitet, spesielt gjelder det BBC. Ser vi på de måleindikatorer som brukes av BBC og DR, er det langt flere måleindikatorer for å måle kostnader generelt, i tillegg er det også mer måling knyttet til ansatte og inntekter som kan påvirke kostnadsbudsjettet.

Det vil kunne være hensiktsmessig for NRK å inkludere noen måleindikatorer som viser kostnadene knyttet til egenproduksjon. Dette fordi NRK i de senere årene har valgt å bruke mer ressurser for å skape egenproduksjon av høy kvalitet. Som et resultat, vil denne kostnadsgruppen trolig bli en større andel av NRKs totale budsjett i de neste årene. Kostnadene knyttet til egenproduksjon vil kunne være spesielt interessant i tilknytning til effektdimensjonen, for eksempel kostnad egenproduksjon per seer.

NRK oppgir en liste med effektiviseringstiltak i sin effektivitetsrapport, men nevner ingen anslag på verdien av potensielle besparelser. Deloitte anser det som relevant å inkludere slike anslag. BBC gjør dette i sin rapportering på en strukturert måte. Hvis NRK gjør det samme, vil det lettere kunne synliggjøre hva NRK konkret gjør for å holde kostnadene på et lavt nivå.

Ansatte er kanskje den viktigste ressursen NRK har, men ansatte er også en sentral kostnadsdriver for selskapet. En bedre forståelse for komposisjonen av ulike lønnsnivåer, vil kunne gi mer gjennomsynlighet om forskjellen på lederlønninger og medarbeiderlønninger. Per dags dato, rapporterer NRK i sin effektivitetsrapport aggregerte lønnstall som brukes til sammenligning mot andre medieselskaper. Videre kan det være hensiktsmessig å inkludere en fordeling på ansatte på avdeling eller yrke slik BBC gjør, spesielt hvis det kan innhentes fornuftige benchmarking-tall fra sammenlignbare selskaper. Avslutningsvis vil vi påpeke at siden ansatte er en viktig ressurs, vil det være nyttig for KUD å få informasjon om medarbeidertilfredshet.

Vi observerer at NRK rapporterer på avskrivninger i sin effektivitetsrapport. Det vil kunne være mer hensiktsmessig tilnærming å rapportere på historiske investeringer, og oppgi forventede investeringer i de nærmeste årene fordi kontantkostnaden oppstår når investeringsbeslutningen tas og iverksettes. Avskrivninger vil være et resultat av historiske beslutninger mange år tilbake, og gir derfor ikke det korrekte bildet nåværende og framtidige investeringsbehov.

Deloitte vurderer at NRK bør inkludere måleindikatorer for kostnader av egenproduksjon og ansatte. Effektivitetstiltakene bør kvantifiseres. I tillegg bør rapportering fokusere mer på investeringer. Det bør være en prioritering av måleindikatorer slik at kun nøkkelindikatorer (KPI'er) blir brukt i den årlige rapporten. KPI'er som kan brukes i en benchmarking bør ha forrang.

**Tabell 6 Måltall for kostnadseffektivitet hos lignende selskaper utover det NRK allerede presenterer**

<b>Kostnadseffektivitet</b>	<b>SVT</b>	<b>DR</b>	<b>BBC</b>	<b>TV2</b>	<b>TV2 Danmark</b>
<b>Kostnader generelt</b>					
Kostnader per innsatsfaktorer			X		
Fordeling av kostnadsarter per underkategori		X			
Kostnader til egenproduksjon per medie		X			
Indeksert utvikling i kostnader til egenproduksjon		X			
Outsourcing av produksjoner til eksterne		X			
Årlige kostnadsbesparelser			X		
Andel kostnader som blir benyttet til produksjon utenfor hovedkontoret (geografisk)			X		
<b>Ansatte</b>					
Antall ansatte per avdeling / yrkeskategori			X		
Antall toppledere			X		
Forskjell på direktørlønn og medianlønn (multipl)			X		
Fordeling av toppledelsen på lønn			X		
Fordeling av ansatte per lønnstrinn			X		
Antall faste / midlertidig ansatte	X	X			
Score i medarbeiderundersøkelser			X		
<b>Inntekter som påvirker kostnadsbudsjettet</b>					
Størrelse på lisensavgift	X	X	X		
Andel lisensinntekter som går til innsamling			X		
Inntekter fra annen virksomhet	X	X	X		

#### 5.5.4 Effekt

Effektdimensjonen har allerede en betydelig plass i NRKs effektivitetsrapport. Deloitte mener at det bør den også gjøre i framtiden fordi den er et mål på NRKs prestasjon. For eksempel vil et høyt score på effektdimensjonen kunne lettere rettferdiggjøre et høyt kostnadsnivå. Samtidig bør det ikke undervurderes behovet for ekstra ressurser ved sviktende effekt. Derfor bør det være en helhetlig og balansert målrapportering slik at ledelse og eier kan godt beslutningsgrunnlag for strategiske valg.

NRK måler og rapporterer godt innenfor temaet «publikumsopplutning» sammenlignet med sine nordiske selskaper. Her kan man inkludere måleindikatorer fra NRKs profilundersøkelse når det gjelder «publikumsopplevelse». Sammenlignet med BBC, er NRK noe svakere på å undersøke hva publikum synes om blant annet distriktsrepresentasjon og nyhetenes troverdighet. De er to eksempler på nøkkeltall som skal indikere effekten for to viktige deler av NRKs virksomhet. På den andre siden reflekteres disse to områdene indirekte når publikum vurderer mandatoppfyllelse.

Dekning og markedsandel er godt rapportert av NRK, og selskapet er på linje med sammenlignbare selskaper når det gjelder rapporteringsnivå. Vi observerer at SVT rapporterer på daglig dekning når det gjelder kjønn, og det kan være en måleindikatorer som NRK kan vurdere for å sikre et godt tilbud for både menn og kvinner.

Deloitte observerer at det ikke rapporteres på klagesaker mot NRK. Det er et område som er vanlig å rapportere på i bransjen, basert på vårt utvalg av sammenlignbare selskaper. En eller flere måleindikatorer på klagesaker vil være et objektivt mål for troverdigheten og kvaliteten for journalistikken hos NRK. For eksempel, et høyt antall klagesaker som får medhold hos PFU, vil kunne framstå negativt for NRK. Derimot vil fravær av slike klager kunne tolkes som at NRK kanskje ikke har en tilstrekkelig sterk posisjon som uavhengig meningskanal med integritet. Slike måleindikatorer hvor både høye og lave verdier kan være negative, er det viktig at det presiseres for forståelsen hvis det skal brukes i en rapport. For øvrig kan det være naturlig å spørre seg om antall PFU-klagesaker er riktig mål, da terskelen for å klage til PFU kan ligge høyere enn det som er ønskelig ved bruk av et slikt måltall.

De fleste av de effektindikatorene som er i dagens effektivitetsrapport fra NRK, er nokså tradisjonelle. Det kan være en idé å ta med måleindikatorer som reflekterer bedre de endringene som selskapet og bransjen opplever. Det kan være for eksempel KPI knyttet til nye kommunikasjonskanaler som NRK i økende grad bruker, for eksempel mobil og nettbrett.

Avslutningsvis ønsker vi også her å fremheve at det vil være en fordel å prioritere de måleindikatorer som NRK og KUD finner som mest hensiktsmessig. Effektdimensjonen har mange måleindikatorer, og et stort antall vil kunne øke risikoen for mindre fokus på de som er viktigere for at NRK skal fortsette å lykkes.

Deloitte vurdering er at NRK kan utvide målingen og rapporteringen av publikumsopplevelse med ytterligere måleindikatorer som reflekterer selskapets troverdighet og geografiske representasjon. Samtidig bør det vurderes å innlemme måleindikatorer innen klagesaker. Det bør også vurderes om måleindikatorer som følger opp nye trender, for eksempel mobil og nettbrett, bør utvides og legges mer vekt.

**Tabell 7 Måltall for effekt fra lignende selskap utover det NRK allerede presenterer**

Effekt	SVT	DR	BBC	TV2	TV2 Danmark
<b>Publikumsoppfattelse</b>					
Andel av befolkningen som støtter finansiering gjennom lisens			X		
Andel av befolkningen som anser selskapet som den mest troverdige leverandøren av nyheter			X		
Andel av befolkningen som oppfatter at deres region er godt representert i programmene			X		
Andel som synes at selskapet tilbyr noe "friskt og nyskapende"			X		
<b>Dekning og markedsandel</b>					
Seernes tidsbruk per programkategori					X
Daglig dekning etter kjønn	X				
Antall følgere på Twitter			X		
<b>Klager</b>					
Antall klagesaker	X	X	X		X
Antall klagesaker som har fått medhold			X		X
Behandlingstid for klagesaker			X		
Fordeling av saksutfall for de mest alvorlige klagekategorien			X		

### **5.5.5 Mandatoppfyllelse**

Som norsk allmennkringkaster så må NRK oppfylle en rekke mandater. Mandatlisten er langt mer omfattende enn for TV2, og den skiller seg fra allmennkringkasterne i andre land. Vi har derfor ikke funnet det hensiktsmessig å basere oss på hvordan sammenlignbare selskaper måler og rapporterer innen denne dimensjonen. Deloitte ønsker å fremheve viktigheten av at en framtidig effektivitetsrapport bør inneholde en mandatdimensjon, fordi mandater er premisser for NRKs virksomhet og vil kunne påvirke hvilke effektivitetstiltak som kan iverksettes.

Vi mener at det er hensiktsmessig at NRK og KUD sammen vurderer mandater eller områder som bør måles og rapporteres. Siden Medietilsynet mottar en egen rapport fra NRK, er det ikke nødvendig med en uttømmende rapportering. Derimot vil det være hensiktsmessig å ta med måleindikatorer som kan ha stor betydning for NRKs kostnadsnivå og strategiske valg. Spesielt vil områder som gjør NRK unik være interessante (distriktsnyheter, Sami eller egenprodusert barne-tv).

En tydelig og gjennomiktig rapportering av denne dimensjonen vil kunne gjøre det lettere for leseren av rapporten å forstå kostnadsstrukturen til NRK. For eksempel, det vil kunne være lettere å argumentere for at det vil være behov for økning i finansieringen som en følge av et valg om bedre distriktsdekning. En slik tilnærming vil også synliggjøre verdiskapningen.

Vår vurdering er at NRK bør inkludere måltall som omhandler mandatoppfyllelse. Det er anbefalt at NRK og KUD sammen blir enig om hvilke måltall som bør prioriteres i effektivitetsrapporten. Deloitte anser det som mest hensiktsmessig å inkludere de måltall innen mandatoppfyllelse som er spesielt knyttet til kostnadsnivå og strategiske valg.

### **5.5.6 Innsnevring og prioritering av listen med hensiktsmessige måleindikatorer**

Etter komplettering og utsiling av måleindikatorer basert på det som er hensiktsmessig, har vi snevret inn et målsett på rundt 40 måleindikatorer for NRK på tvers av de fire dimensjonene. Måling og styring på 40 måleindikatorer blir for omfattende og kan gjøre jobben med god eierstyring utfordrende. Derfor må det prioriteres for hva som tilfører mest verdi til det mandatet som effektivitetsrapporten skal oppfylle.

**Tabell 8 Fullstendig liste av hensiktsmessige måleindikatorer for rapportering- og målstyringssett**

Produktivitet	Kostnadseffektivitet	Effekt	Mandatoppfyllelse
<p>Generelle produksjonstall</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalt sendetimer</li> <li>• Sendetimer</li> <li>• Førstegangssending</li> <li>• Sendetimer repriser</li> </ul> <p>Spesifikke produksjonstall</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall seertimer på nett</li> <li>• Antall egenproduserte sendetimer</li> </ul>	<p>Generelle kostnader</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnader brutt ned per kostnadskategori</li> <li>• Kostnader per medium (TV, nett, radio)</li> <li>• Kostnadsandel per kanal</li> <li>• Kostnad per sendetime</li> <li>• Kostnad per seertime, totalt og per kanal</li> <li>• Kostnader fordelt på virksomhetsdel</li> <li>• Kostnader fordelt på sjanger</li> <li>• Indeksert utvikling i kostnader til egenproduksjon</li> <li>• Årlige kostnadsbesparelser</li> </ul> <p>Innsatsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall ansatte, inkl. andel støtte/drift</li> <li>• Lønnsnivå sammenliknet med resten av bransjen</li> <li>• Investering i utstyr og andre materielle eiendeler</li> <li>• Antall ansatte per avdeling / yrkeskategori</li> <li>• Antall mellomledere og toppledere</li> <li>• Fordeling av ansatte per lønnsnivå</li> <li>• Investeringer i utstyr og andre materielle eiendeler</li> </ul> <p>Annet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Score i medarbeiderundersøkelse</li> </ul>	<p>Publikumoppfattelse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikums vurdering av NRK sin evne til å skape verdi for lisenspengene</li> <li>• Publikums vurdering av NRKs geografiske tilstedeværelse</li> <li>• Publikums vurdering av NRKs troverdighet som nyhetsleverandør</li> </ul> <p>Dekning og markedsandel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daglig dekning, totalt og per medium (tv, radio, nett, mobil og tekst-tv)</li> <li>• Daglig TV-seing i minutter, totalt og per kanal</li> <li>• Daglig dekning per aldersgruppe</li> <li>• Markedsandel totalt og per kanal,</li> <li>• Daglig dekning på mobil og på nett</li> <li>• Daglig dekning etter kjønn</li> <li>• Seernes tidsbruk per sjanger</li> </ul> <p>Annet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall klagesaker i PFU</li> </ul>	<p>Mandat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikums vurdering av NRK sin evne til å oppfylle mandatet</li> <li>• Antall sendetimer etter mandatområde (distriktrelatert, barne-tv, samisk tv, etc)</li> </ul>

Deloitte vil prioritere basert på følgende kriterier om måleindikatorer som:

- Gir best mulig bilde av virksomhetens tilstand
- Direkte eller indirekte er tilknyttet til virksomhetens kostnadsnivå, jf. mandatet til effektivitetsrapporten
- Egner seg som styringsinformasjon og som gir mulighet for tiltak

Spesielt verdifullt er måleindikatorer som kan sammenlignes på tvers av dimensjoner. Et eksempel kan være antall ansatte hos distriktsavdelingen vs kostnader for distriktsavdelingen vs antall sendetimer distriktsavdelingen. Det vil kunne gi mulighet for en helhetlig vurdering på distriktsavdelingen, og dermed et bedre grunnlag for beslutning. Det er en god bonus hvis måleindikatoren også kan brukes til å sammenlignes eksternt mot andre selskaper.

**Figur 5 Måleindikatorer som vurderes å ha lavere prioritet**

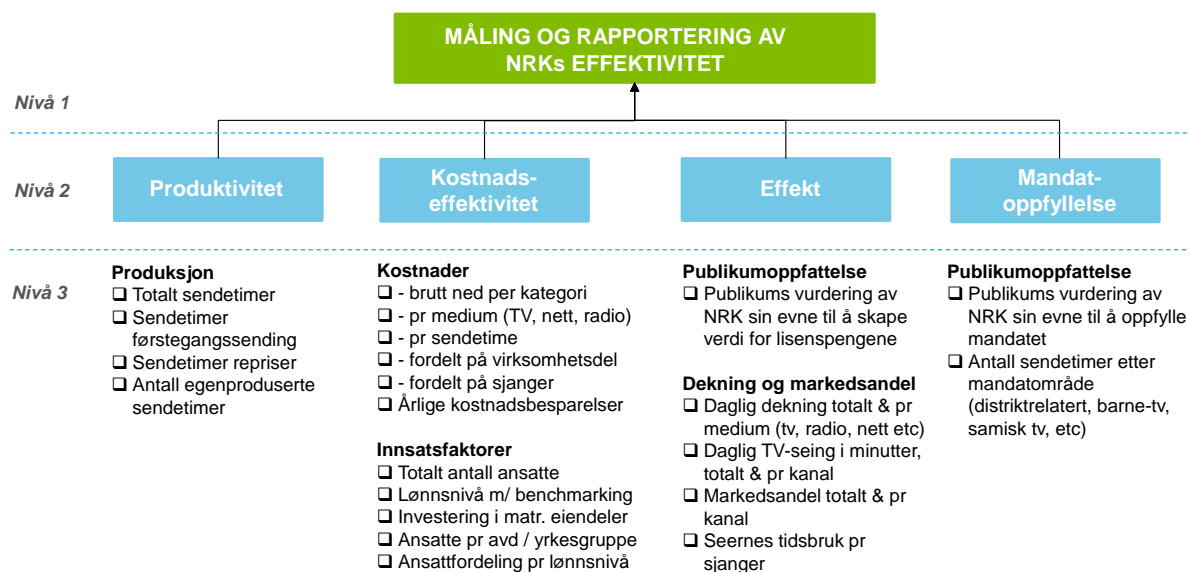
Dimensjon	Måleindikator	Hvorfor?
Produktivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall seertimer på nett</li> </ul>	Ikke en betydelig kostnadsdriver per i dag. Kan nevnes i kommentar
Kostnadseffektivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnadsandel per kanal</li> <li>• Kostnad per seertime</li> </ul>	Kanalene selv er ingen betydelig kostnadsdriver. Det er innholdet som koster
Effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeksert utvikling i kostnader ved egenproduksjon</li> </ul>	Et vanlig bransjetall, men både kostnad og antall seertimer blir allerede rapportert. Kostnad per sendetime er mer hensiktsmessig mål, fordi antall seere er ingen direkte kostnadsdriver for NRK
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall mellomledere og toppledere</li> </ul>	Duplikat. Kostnader ved egenproduksjon kan presenteres under kostnader per sjanger
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeidertilfredshet (score)</li> </ul>	Delvis duplikat med «fordeling av ansatte per lønnsnivå». Tilstrekkelig med kommentar under avsnitt for «antall ansatte»
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikums vurdering av NRKs geografiske tilstedeværelse</li> </ul>	Ingen betydelig kostnadsdriver
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikums vurdering av NRKs troverdighet som nyhetsleverandør</li> </ul>	Reflekteres indirekte i vurderingen av NRKs evne til mandatoppfyllelse. Kan nevnes i kommentar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daglig dekning på nett og mobil</li> </ul>	Reflekteres indirekte i vurderingen av NRKs evne til mandatoppfyllelse. Kan nevnes i kommentar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daglig dekning etter kjønn</li> <li>• Daglig dekning per aldersgruppe</li> </ul>	Ingen betydelig kostnadsdriver per dags dato. Kan nevnes i kommentar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall klagesaker</li> </ul>	Ingen kostnadsdriver
		Ingen sentral kostnadsdriver. Kan nevnes som kommentar hvis relevant utfordring
		Ingen kostnadsdriver

### 5.5.7 Deloitte anbefaling

Vår endelige anbefaling inkluderer 22 måleindikatorer spredt over fire dimensjoner. NRKs effektivitetsrapport i dag inkluderer anslagsvis 15 måleindikatorer spredt over tre dimensjoner. Årsaken til økningen i antall måleindikatorer skyldes at Deloitte vurderer at dagens rapport ikke dekker fullstendig de områder som er relevant for kostnadseffektiv drift.

Vi fant at totalt 56 mulige måleindikatorer som kunne vurderes, basert på normative vurderinger og sammenligning mot andre selskaper. Basert på en hensiktsmessighet vurdering, ble listen redusert til 40 måleindikatorer. Disse ble så rangert og prioritert til 22 måleindikatorer.

Figur 6 Deloitte anbefaling



Vår anbefaling er konstruert slik at den legger til rette for oppfølging av:

- Områder innen mandatoppfyllelse som er unike og kostnadsdrivende for NRK (distrikt, Sami, barne-tv) sammenlignet med sine konkurrenter
- Ulike deler av virksomheten i større grad enn tidligere (kostnader og ansatte per avdeling)
- NRK på tvers av dimensjonene. For eksempel kan barne-tv bli fulgt opp på kostnader, effekt og antall sendetimer. Det gir mulighet for brukeren av rapporten å lage ulike nøkkeltall fordi tallene er i større grad sammenlignbare
- Innsatsfaktorer, herunder ansatte og investering i realkapital. Bedre forståelse for lønnskostnader fordi det er en mer detaljert nedbrytning av ansatte, lønnsnivå og hva de jobber med
- Tiltak for kostnadsforbedring. Med kvantifisering av tiltak og totalt, blir det enklere å følge opp og vurdere om man har oppnådd ønskede innsparinger. Det gir også bedre synlighet når lisensavgiften skal vurderes og fastsettes

Videre legger anbefalingen opp til muligheter for å benchmarke mot sammenlignbare selskaper da de fleste av de anbefalte måleindikatorer kan finnes hos SVT og DR.



### 5.5.8 Hensiktsmessig presentasjon

Deloitte vurderer eksisterende effektivitetsrapport å ha et godt utgangspunkt for struktur og presentasjon, og vi ønsker å komme med forslag til forbedringspotensial.

Den første delen av rapporten tar for seg hver kostnadspost i regnskapet. Deloitte mener at denne delen bør tilpasses til at effektivitetsrapporten skal være et grunnlag for beslutning. Ved å ha en sterk tilknytning til finansregnskapet, er det noen kostnadsposter som ikke er like relevant i et eierstyringsperspektiv. Et eksempel er avskrivninger versus investeringer. Begge beskriver det samme med unntak av tidsdimensjonen. Mens totale investeringer forteller om nåværende investeringsnivå, vil avskrivninger inneholde kostnader knyttet til investeringer mange år tilbake. For KUD vil det være bedre å få en forståelse investeringsnivået de siste årene, og behovet for investeringsbehovet i de neste årene, gjerne nedbrutt for ulike områder.

Det bør unngås duplikate presentasjoner av data i effektivitetsrapporten. Det gjør rapporten lengere uten at det tilfører ytterligere informasjonsverdi for KUD. To eksempler er tabell 8 versus graf 10, og tabell 9 versus graf 11.

Av visuelle og kommunikasjonsmessige årsaker kan det være hensiktsmessig å presentere data i grafer. Det bør allikevel presiseres at grafer uten tall ved datapunktene, gir mindre detaljert informasjon enn tabeller med nøyaktig data. En implikasjon kan da bli at leseren av rapporten har langt mindre informasjon til å gjøre sine egne vurderinger og beregninger.

Effektivitetsrapporten har et eget kapittel som tar for seg effektiviseringstiltak i NRK. Det er mye informasjon som presenteres på side 28-30. Det kan med fordel presenteres i en tabell med langt mindre tekst og med kvantifisering av forventet gevinst av effektivitetstiltak, og hvis mulig, hvilken gevinst ble faktisk oppnådd.

Et svært viktig punkt når det gjelder presentasjon og innhold, er at effektivitetsrapporten har tilstrekkelig kontinuitet slik at det gir mulighet til å se utviklingen over tid. En standardisert rapport vil således ha en verdi i seg selv for KUD og andre brukere av effektivitetsrapporten.

### 5.5.9 Benchmarking

#### 5.5.9.1 Hva har blitt gjort tidligere?

NRK har deltatt på en rekke forsøk på systematisk benchmarking innen den europeiske kringkastingunionen (EBU) og etter initiativ fra søsterselskaper fra flere steder i verden. Det har vært blandet erfaring på hvor vellykket forsøkene har vært, og det en oppfatning fra NRK at sammenligning av utvalgte delområder av virksomheten er bedre egnet til sammenligning med søsterselskaper i Norden.

NRK har deltatt i benchmarking med danske DR, svenske SVT, noe finske YLE og enkelttilfeller med irske RTE. Utfordringen ligger i at selskapene har en veldig ulik drift, på tross av at de er alle offentlig-eide. For eksempel er radiovirksomhet ikke en del av SVT, og den geografiske dekingen til DR er langt mindre enn NRK noe som gir langt lavere bakkekostnader.

Tidligere benchmarking har i hovedsak gått på produksjonskostnader, men også på bemanning, outsourcing, organisering og arbeidsflyt- og prosesser. Deloitte anser at det er hensiktsmessig å gjøre i framtiden også. I tillegg vil det gi en ekstra verdi å ha sammenligninger med de måleindikatorer som ligger i vår anbefaling.

I NRK-rapporten til KUD om kostnadseffektivitet, finner vi benchmarking tall for NRK og relevante konkurrenter når det gjelder bransjelønn, markedsandeler for TV og radio, og daglig oppslutning på

mobil. Dette er måleindikatorer som er knyttet til dimensjonene «kostnadseffektivitet» og «effekt», og de gjelder NRKs overordnede virksomhet.

### 5.5.9.2 Hvordan kan det gjøres?

#### 5.5.9.2.1 Balansert benchmarking

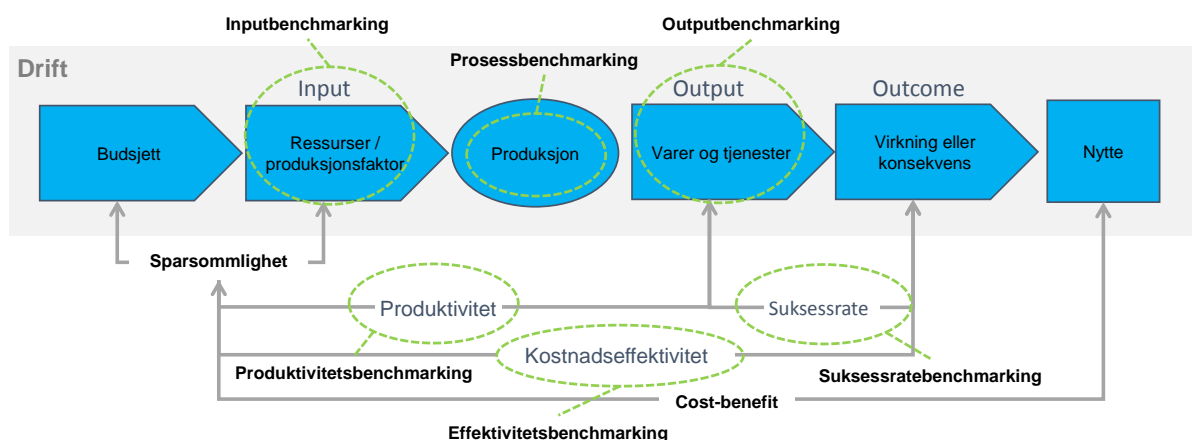
Vi har nevnt tidligere at det er formålstjenlig for god eierstyring og for å sikre en kostnadseffektiv drift at det er en balansert målstyring. Det samme gjelder benchmarking når det rapporteres videre til KUD. Hvis NRK scorer dårlig på kostnadsnivå enn sine konkurrenter eller søsterorganisasjoner, er det viktig å sammenstille med andre dimensjoner, som for eksempel mandatoppnåelse. For en virksomhet som NRK er det viktig, fordi det vil da kunne være lettere å rettferdiggjøre et høyt kostnadsnivå fordi det eksempelvis tilbys distriktsnyheter og samisk TV.

#### 5.5.9.2.2 Områder for benchmarking

En virksomhet kan benchmarkes på flere områder, deriblant driften. Driften følger en verdikjede hvor de ulike stegene kan måles. For de ulike stegene kan det gjennomføres benchmarking, i tillegg kan det gjennomføres benchmarking som tar for seg hele eller større deler av verdikjeden.

Vi har tidligere argumentert for at det er mest hensiktsmessig for KUD å motta informasjon som omhandler hvilke ressurser som NRK har til disposisjon, og hvilke resultater som oppnås med disse. Fra et slikt perspektiv, vil benchmarking av større deler av verdikjeden være best for KUD slik at produktiviteten, kostnadseffektiviteten og evnen til måloppnåelse (suksessrate) står sentralt i eierstyringen av NRK.

Figur 7 Hvor virksomheten kan benchmarkes



#### 5.5.9.2.3 Ulike formål for benchmarking

Benchmarking kan potensielt være både tid- og kostnadskrevende, derfor vil det være en hensiktsmessig å avklare formålet med benchmarking, samt hva som kan være av størst nytte. Vi har tatt en nærmere titt på ulike formål som kan være utgangspunkt for benchmarking-rapportering til KUD, og disse er presentert i figuren under.

Ofte assosieres benchmarking med sammenligning av selskaper for å vurdere hvem som er best eller dårligst i klassen (formål A). Et slikt formål kan være hensiktsmessig på noen områder, men mindre for de fleste områdene for NRK. Dette fordi det er begrenset med tilgjengelig data fra sammenlignbare selskaper, og fordi NRK ikke kun opererer i det konkurranseutsatte mediemarkedet. Markedsandel og antall seertimer er eksempler på måleindikatorer som kan brukes.

På andre områder vil det være langt mer hensiktsmessig å fokusere på utviklingen for utvalgte måleindikatorer. Det vil kunne gi en forståelse for årsakssammenhengen (formål B). Ved å se utviklingen i måleindikatorer over tid, sammenlignet med andre selskaper, kan man lettere isolere de driverne som er bransjespesifikke og de som er selskapsspesifikke. Eksempler på slike måleindikatorer kan være utvikling i lønn og andre kostnadsposter.

For å kunne forstå i detaljer hvorfor andre gjør det bedre eller dårligere enn NRK på et lavere organisasjonsnivå (for eksempel nyhetsavdelingen), kan en benchlearning tilnærming bli brukt (formål C). Tilnærmingen er fokusert på å forstå hvordan andre selskaper jobber innenfor et bestemt område, og lære hvordan man selv kan bli bedre. Det forutsetter at et eller flere sammenlignbare selskaper er villig til å samarbeide tett, uten at det går utover konkurransemessige hensyn.

**Figur 8 Ulike formål av å sammenligne NRK mot andre selskaper**

BENCHMARKING		BENCHLEARNING
<p><b>Formål A</b></p> <p><i>Være best i klassen innen bransjen</i></p> <p><b>Hvor passer det?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmenter som er konkurranseutsatt</li> <li>• Aktører med avkastningskrav og som konkurrerer om kapital</li> <li>• Aktører som ønsker å forstå hvilke områder som har behov for forbedring</li> </ul> <p><b>Hvordan kan det gjennomføres?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktører som kan dele måltall som kan sammenlignes på tvers av selskap</li> </ul> <p><b>Fordeler / ulemper</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ lett å sammenligne (ofte kvantitativt)</li> <li>- vanskelig å finne gode måltall og data</li> </ul> <p><b>Utvalg av mulige indikatorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total markedsandel</li> <li>• Antall seere / lyttere</li> <li>• Antall sendetimer</li> </ul>	<p><b>Formål B</b></p> <p><i>Forståelse for årsakssammenhengen</i></p> <p><b>Hvor passer det?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktører som ønsker å dekomponere forståelsen for utviklingen (bransje-, segment- eller selskapsspesifikt)</li> <li>• Aktører som ønsker å forstå hvilke områder som har behov for forbedring</li> </ul> <p><b>Hvordan kan det gjennomføres?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bransjeaktører som kan dele måltall over tid</li> </ul> <p><b>Fordeler / ulemper</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ stiller mindre krav til gode måltall</li> <li>- krever data over tid, god forståelse</li> </ul> <p><b>Utvalg av mulige indikatorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikling i ulike kostnadsposter</li> <li>• Utvikling i kostnad pr sjanger</li> <li>• Utvikling i lønnsnivå</li> </ul>	<p><b>Formål C</b></p> <p><i>Forstå hvordan driften kan forbedres</i></p> <p><b>Hvor passer det?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktører som ønsker å forbedre driften på et operasjonelt nivå</li> <li>• Aktører innen en bransje som er veldig forskjellig fra hverandre</li> </ul> <p><b>Hvordan kan det gjennomføres?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minst en aktør som er villig til å dele informasjon om driften</li> </ul> <p><b>Fordeler / ulemper</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ konkrete forbedringer på driften</li> <li>- krever et nært samarbeid</li> </ul> <p><b>Utvalg av mulige indikatorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikatorer på mikronivå (f.eks seksjon)</li> <li>• Sammenligning av arbeidsmetoder</li> <li>• Metoder for planlegging</li> </ul>

Kilde: Deloitte

For NRKs rapportering til KUD, vil det være relevant å rapportere på formål A og B, mens formål C kan brukes internt i NRK. Siden rapporteringen er offentlig tilgjengelig, vil det kunne være utfordrende ut fra konkurransehensyn å gi innsyn til driftsdetaljer som formål C innebærer. I tillegg vil informasjon fra formål C ha langt lavere nytte for KUD enn informasjon fra formål A og B, da det ikke er hensiktsmessig for en eier å gå i dybden i driften

#### 5.5.9.2.4 Hvilke deler av NRKs virksomhet er hensiktsmessig å sammenligne

Basert på de drøftelsene som har gjort over, anbefaler Deloitte at sammenligning kan gjøres for følgende deler av virksomheten, kategorisert etter ulike formål:

**Tabell 9 Anbefaling om områder av virksomheten som kan benchmarkes**

Benchmarking		Benchlearning	
Formål A «Best i klassen»	Formål B «Forståelse for årsakssammenhengen»	Formål C «Forstå hvordan driften kan forbedres»	Ikke helt eller delvis hensiktsmessig
Hele NRK på overordnet nivå	Nyheter ekskl. distriktsnyheter	Nyheter ekskl. distriktsnyheter <sup>5</sup>	Distriktsnyheter
Sport	Sport	Sport	Sami
	Egenproduksjon drama	Egenproduksjon drama	Tegnespråk
Programinnkjøp	Programinnkjøp	Melodi Grand Prix	Nisjeprogrammer
	Barne drama	Barne drama	
	Radio (P1 / P2 / P3 )	Radio (P1 / P2 / P3)	
Tekst TV	Tekst-TV	Debatt	
	Promo-avdelingen	Promo-avdelingen	
	Programsettingsfunksjonen	Programsettingsfunksjonen	
	Teknologiavdelingen	Teknologiavdelingen	
Nettvirksomhet	Nettvirksomhet	Nettvirksomhet	
Administrasjon / IT	Administrasjon / IT	Underholdning	
Eiendomsdrift	Eiendomsdrift		

NRK har allerede forsøkt på flere av de områdene som nevnes i tabellen over, så selskapet har allerede god erfaring med sammenligninger. Spesielt har IT, som er svært generisk tjeneste, vært gjenstand for sammenligning på tvers av nordiske land i 2014.

Deloitte mener at benchmarking for å måle hvem som er best i klassen (formål A) vil være hensiktsmessig på overordnet nivå (for eksempel antall seere, markedsandel etc.), og for sterkt generiske funksjoner som administrasjon og eiendomsdrift. For disse områdene er tallene langt mer sammenlignbare. Andre områder som også kan vurderes på bakgrunn av store likheter med andre selskaper og mindre kompleksitet, kan være sport, programinnkjøp og nettvirksomhet.

Benchmarking over tid for å forstå kausalitet (formål B) er hensiktsmessig for de fleste deler av NRKs virksomhet, og kan brukes for å sammenligne med utviklingen hos andre medieselskaper. For dette formålet vil de nøyaktige tallene være mindre viktig. Det er trenden over tid som er viktigere, og årsak-virkningen bak dem. Dette fordi kompleksiteten begynner å bli så stor at tallene som blir rapportert fra de ulike selskapene vil ha stor usikkerhet, unøyaktighet eller ulik innhold.

For de områder som er svært komplekse eller ulik fra andre selskaper, vil en benchlearning være hensiktsmessig. Ved å se nærmere på arbeidsprosessene, vil NRK kunne få mulighet til å identifisere forbedring i sin egen virksomhet. Denne formen for sammenligning er mindre hensiktsmessig for de sterkt generiske områdene som administrasjon / IT og eiendomsdrift.

For distriktsnyheter (med mulige unntak), Sami og andre nisjeområder vil det ikke være hensiktsmessig med sammenligning da det ikke eksisterer et grunnlag for slik mulighet. For å sikre en effektiv drift også for disse områdene, vil vi anbefale at disse områdene gjennomgås for muligheter til forbedring.

<sup>5</sup> Det utelukkes ikke at det kan være aktuelt med sammenligning etter formål C for deler av Distriktsnyheter da det vil kunne være noen likheter i driften, for eksempel sammenlignet med SVT, DR, YLE eller til og med lokale (nett)aviser.

Vi har fått opplyst fra NRK at i tiden framover vil fokusområdet være:

- NRK som et produksjonshus
  - Produksjonskostnader og riktig dimensjonering
  - Påkostet produksjon: Har NRK den rette balansen mellom kvalitet, attraktivitet, effekt og holdbarhet på produksjonen
- NRK som et publiseringshus
  - Mer program kjøpes fra eksterne. Betaler NRK riktig pris?
  - Rettighetskostnadene øker. Kan NRK forbedre hvordan disse anskaffes og utnyttes?

Deloitte vurderer at NRK vil kunne ha stor verdi av å gjøre slike undersøkelser da dette er to viktige trender som også har en stor innvirkning på kostnadssiden. Vi mener at det kan også gi muligheter for å identifisere ytterligere effektiviseringspotensial. I beste fall kan det gi en mulighet for å samarbeide i større grad nordisk, for eksempel innkjøp av programmer for å oppnå stordriftsfordeler.

## 5.6 Oppsummering av tiltak for økt formålstjenlighet

Rapportens innhold	Tiltaksmuligheter
Antall dimensjoner	Det anbefales at NRK måles og rapporteres mer helhetlig på kostnadseffektivitet ved å inkludere dimensjonene produktivitet, kostnadseffektivitet, effekt og mandatoppfyllelse for NRK
Måleindikatorer	Antall måleindikatorer som bør følges opp økes fra nåværende 15 stykker til 22. Økningen skyldes at det er kostnadsdrivere på flere områder innen hver dimensjon enn i eksisterende effektivitetsrapport
Benchmarking	Det anbefales ulike tilnærminger til sammenligning: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) For NRK i sin helhet, administrasjon, eiendomsdrift, programinnkjøp, sport og nettvirksomhet anbefales tradisjonell benchmarking for å rangere selskapet i bransjen</li> <li>2) På avdelingsnivå med høy grad av informasjonskompleksitet, anbefales sammenligning mot andre selskaper basert på utvikling over tid (nyheter, egenprodusert drama, radio, programsettingsfunksjonen, teknologiavdelingen)</li> <li>3) Benchlearning kan brukes som et supplement til punkt 2 eller som et utgangspunkt hvor det eksisterer lite data som kan brukes til et sammenligningsgrunnlag</li> <li>4) Unike deler av NRKs virksomhet, for eksempel distriktsnyheter, Sami og andre nisjeprogrammer bør det være individuelle vurderinger for å identifisere forbedringsmuligheter uten sammenligning mot andre selskaper</li> </ol>
Fra regnskapsrapportering til eierskapsrapportering	Det bør fokuseres mer på presentasjon av kostnadsposter som kan være et bedre beslutningsgrunnlag og bedre tilpasset eierskapsstyring. For eksempel ved å fokusere mer på investeringer framfor avskrivninger, vil det gi en bedre forståelse for den historiske kontantstrømmen knyttet til investeringer, og hva som kan ventes i de neste årene
Effektiviseringstiltak	Behov for kvantifisering av effektiviseringstiltak og totalt, med informasjon om potensiell og oppnådd gevinstrealisering. De bør også inkluderes i diskusjonen om kostnadsutviklingen i de første kapitlene i effektivitetsrapporten slik at tiltakene kan lettere kobles til trendene.

Rapportens bruk av data	Tiltaksmuligheter
Duplikater	NRK bør unngå å presentere tabeller og grafer som bruker samme data (eksempelvis tabell 8 / graf 10 og tabell 9 / graf 11)
Etterprøvbarhet	For temaer og områder som kan ha stor betydning på kostnadene, anbefaler vi at det er tilstrekkelig detaljnivå for å etterprøve og begrunne. Det gjelder spesielt lønnskostnader hvor dagens effektivitetsrapport behandler denne kategorien på et overordnet nivå.

Rapportens form	Tiltaksmuligheter
Struktur	Rapportens struktur bør videreføres over år for å gi kontinuitet
Layout	<p>Rapporten bør visuelt oppgraderes slik at det fremstår som et formelt dokument som det er lagt grundig arbeid bak og er godt forankret som eierstyringsdokument. Det bør legges vekt på brukervennlighet slik at det er enkelt for en utenforstående å finne fram den informasjon vedkommende skulle ønske.</p> <p>Eksempler på gode presentasjoner innen målstyring kan finnes hos BBC og ABC (Australian Broadcasting Corporation)</p>

# Vedlegg

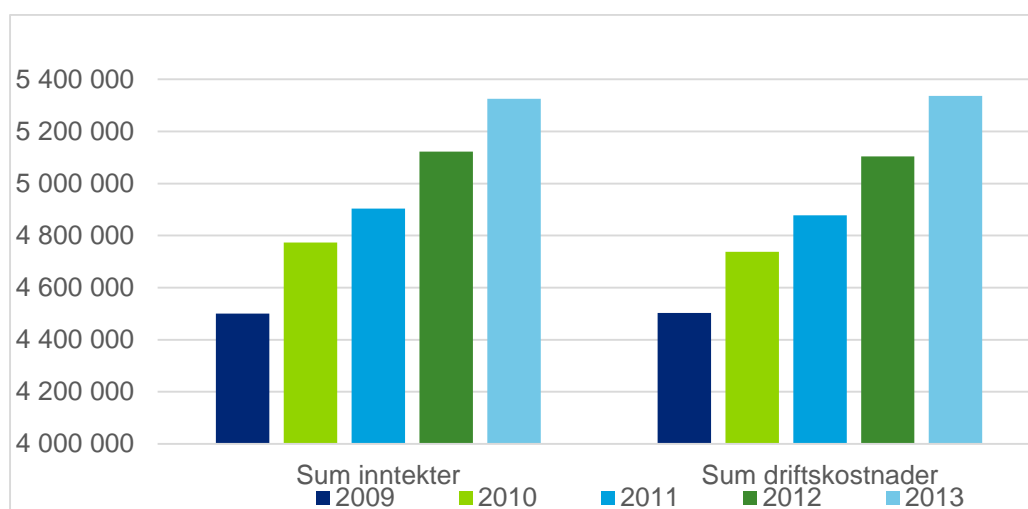
## A. Trendanalyse

### A.1 Regnskapsmessig overordnet trendanalyse 2009-2013

#### A.1.1 Trendanalyse av NRK AS sine regnskap fra 2009-2013

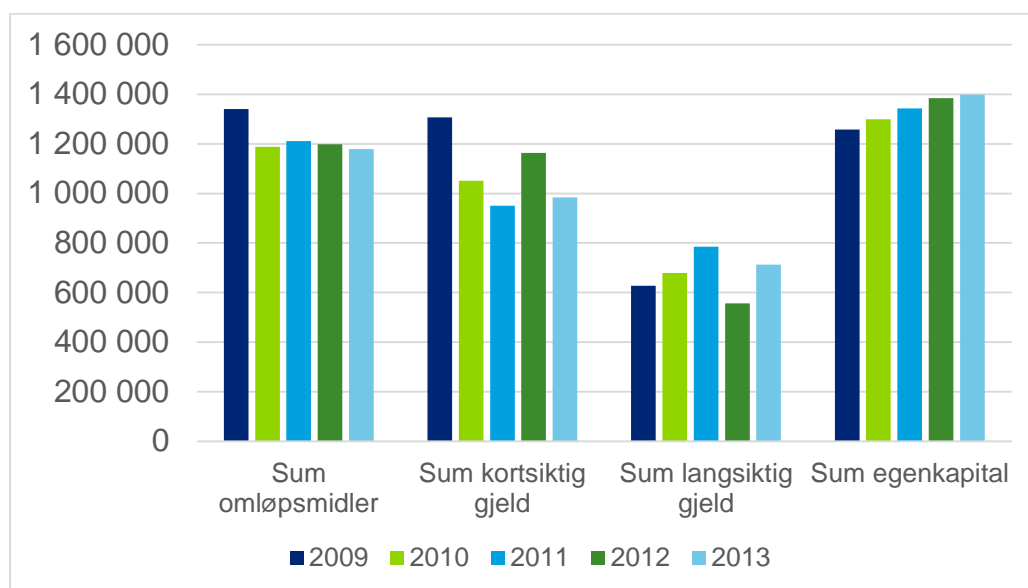
Vi har foretatt en sammenligning av NRKs offisielle regnskap for de siste fem årene og har på bakgrunn av dette gjort vurderinger knyttet til formuesforvaltningen til NRK. Av tabellene under kan vi se at driftsresultatet omløpsmidler, kortsiktig gjeld, langsiktig gjeld og egenkapital har ligget på et relativt stabilt nivå over de siste tre årene.

Figur 1 Utvikling inntekter og driftskostnader



Likevel ser vi at inntektene fra 2009 til 2013 har endret seg med ca 825 MNOK, noe som tilsvarer 18,3 %. Dette samsvarer bra med opplysningene i årsberetningene og effektivitetsrapporten om at kringkastingsavgiften har økt i perioden med vel 15 %, samt at antall lisensbetalere også har økt. Driftskostnadene har i treårsperioden økt med ca 834 MNOK, eller ca 18,5 %. Dette har medført at NRK AS i løpet av treårsperioden har snudd fra å ha et negativt driftsresultat i 2009 til et positivt driftsresultat fra 2010 til 2013. Det er lønnskostnadene som står for den desidert største økningen fra 2009 til 2013.

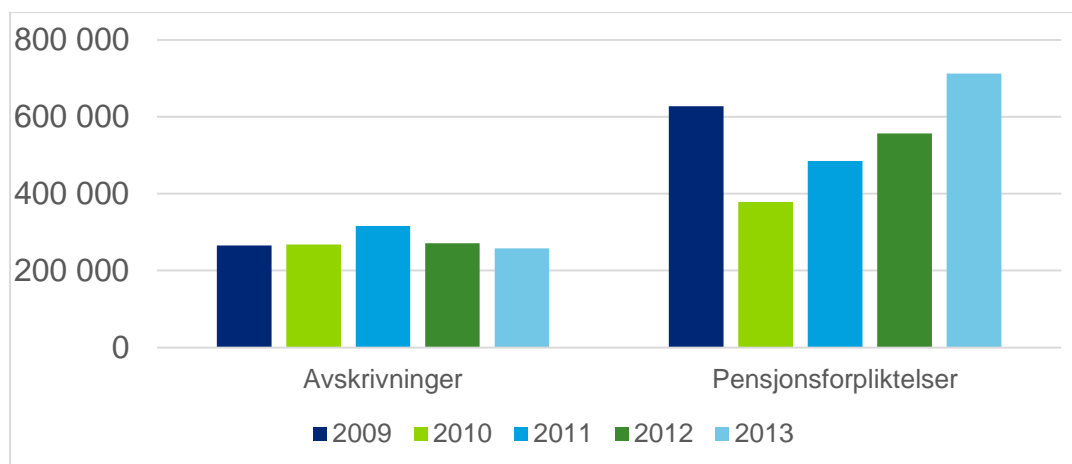
**Figur 2 Utvikling hovedlinjene i balansen**



Ser vi på hovedlinjene i balansen så har EK og omløpsmidler vært relativt stabile. Det har vært størst endring i hhv kortsiktig og langsiktig gjeld. I 2010 tok NRK AS opp ett langsiktig lån på 300 MNOK. Dette ble klassifisert som kortsiktig lån i 2012, og er oppgjort og ute av balansen i 2013. Gjenstående balanse 2013 gjelder kun pensjonsforpliktelse.

Vi har valgt å se nærmere på poster som har høy grad av skjønsmessige vurderinger. Dette gjelder avskrivninger, pensjoner, tapsavsetninger og balanseført programbeholdning.

**Figur 3 Utvikling avskrivninger og pensjonsforpliktelser**

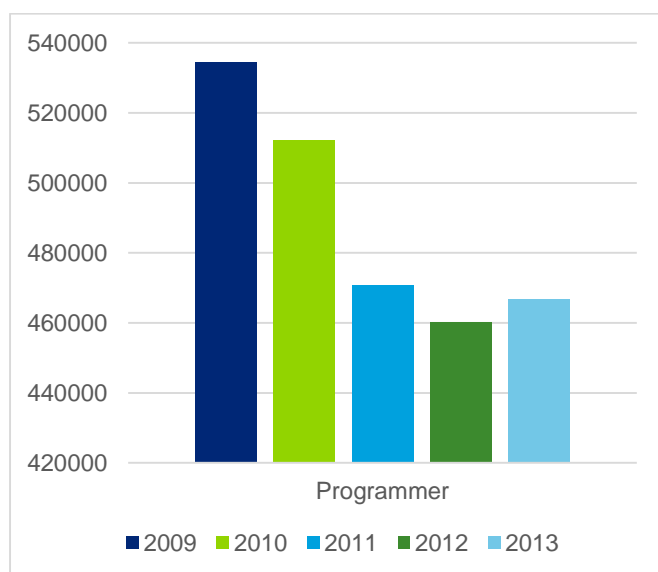


Avskrivningene har en naturlig og jevn utvikling over de siste tre årene. Pensjonsforpliktelsene hadde en nedgang i 2010 på over 250 MNOK, som skyldtes en engangsinntekt i forbindelse med avslutning av gammel AFP-ordning. Det har deretter vært en jevn økning fra 2010 til 2013. Økningen fra 2012 til 2013 skyldes hovedsakelig avsetning knyttet til ny AFP-ordning.

Balanseført beholdning av programmer er redusert fra 2009 nivå, men har holdt seg relativt stabil de siste tre årene, og har variert mellom 460 og 470 millioner kroner.

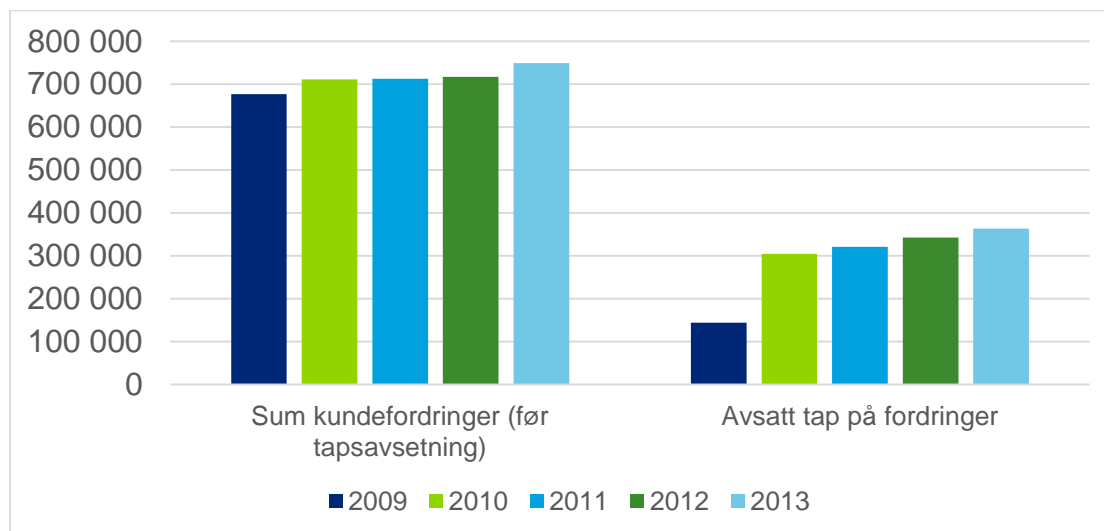


**Figur 4 Utvikling balanseført beholdning av programmer**



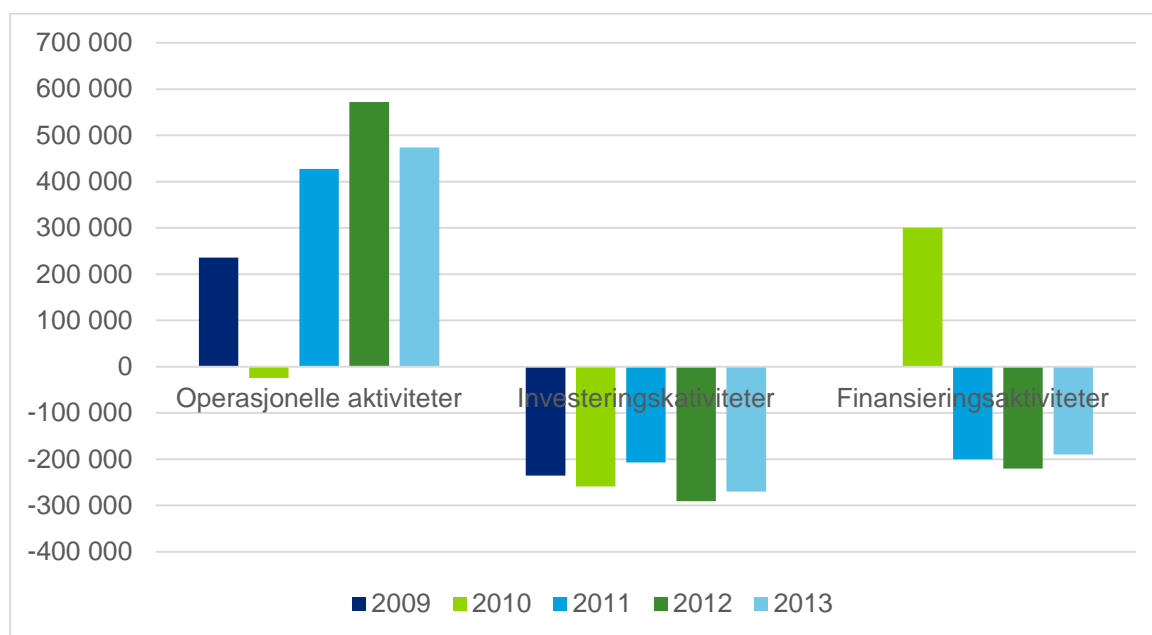
Avsetning tap på fordringer har økt over de siste fem årene. I 2009 lå tapsavsetningen på fordringer på 21 % av totale kunde fordringer, mens de siste årene har dette tallet ligget på 48% av totale kundefordringer de siste årene. Kostnadsført tap på kringkastingsavgiften har økt med 28% fra 95 MNOK til 122 MNOK

**Figur 5 Utvikling kundefordringer og avsetning tap på fordringer**



I tillegg har vi sett på kontantstrømpoppstillingen til NRK. Kontantstrømmen i selskapet i 2010 skiller seg vesentlig fra de tre siste årene. Dette skyldes at kontantstrømmen fra operasjonelle aktiviteter var negativ i motsetning til de to foregående årene. Positiv kontantstrøm som helhet for året har blitt sikret ved opptak av lån på 300 millioner. Dette betyr med andre ord at NRK i 2010 har brukt mer penger enn de har generert gjennom driften. De tre siste årene har kontantstrømmene fra driften vært positiv.

**Figur 6 Utvikling kontantstrøm**

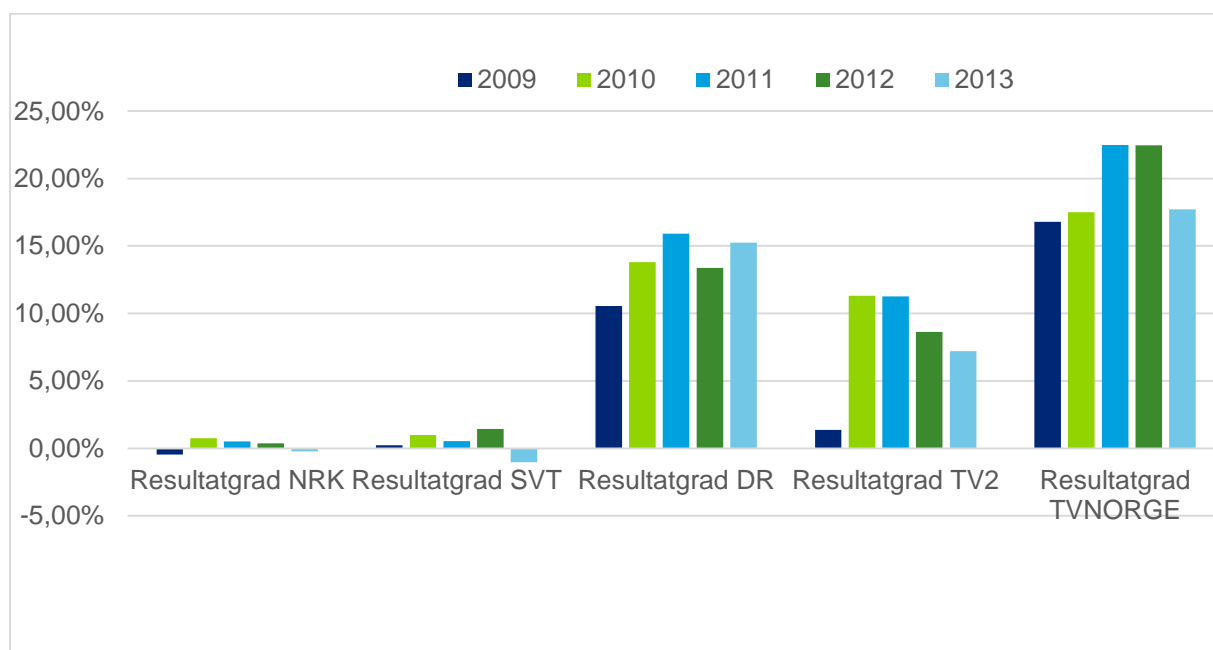


#### A.1.1.2 Trendanalyse mot andre store medieselskaper

I trendanalysen vil vi se på NRK sine regnskapstall og utarbeide relevante nøkkeltall som vi ønsker å sammenligne med andre større selskaper i samme bransje over en femårsperiode.

Resultat

**Figur 7 Trendanalyse resultat mot andre store medieselskaper**



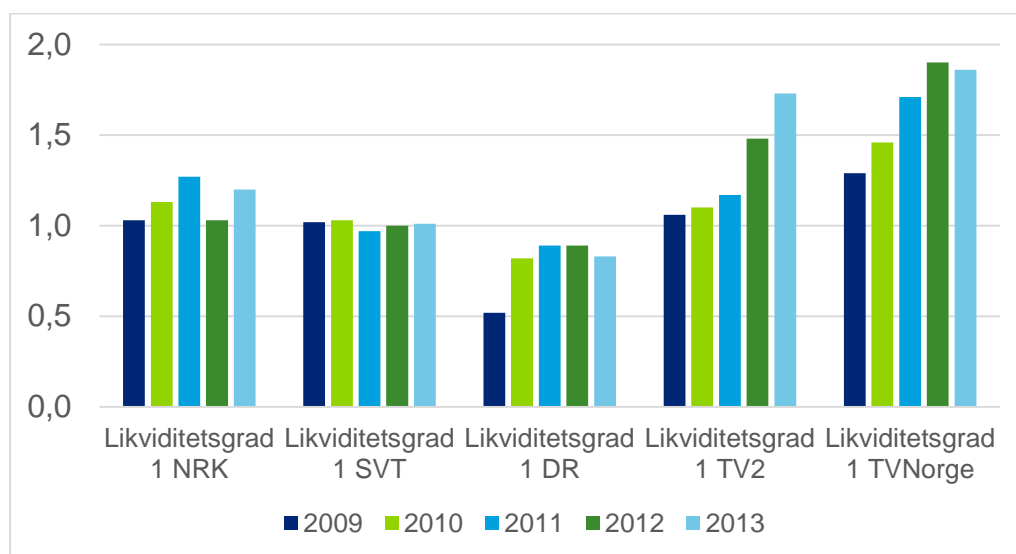
Resultatgraden er kalkulert til å være faktoren av driftsresultat og inntekter. Resultatgraden i NRK har vært relativt stabil, men en nedadgående trend de fire siste år. Vi ser at resultatgraden til NRK er langt

lavere enn flere av konkurrentene. NRK budsjetterer etter et nullprinsipp, hvor målet er å gå i driftsmessig balanse. Konkurrenter som TV2 og TVNorge vil ikke følge samme prinsippet. Sammenligner vi mot SVT og DR ser vi at resultatgraden i perioden for SVT er sammenlignbar med NRKs, mens DR har i alle de tre årene hatt en betydelig høyere resultatgrad. Både NRK og SVT har hatt en negativ resultatgrad i 2013.

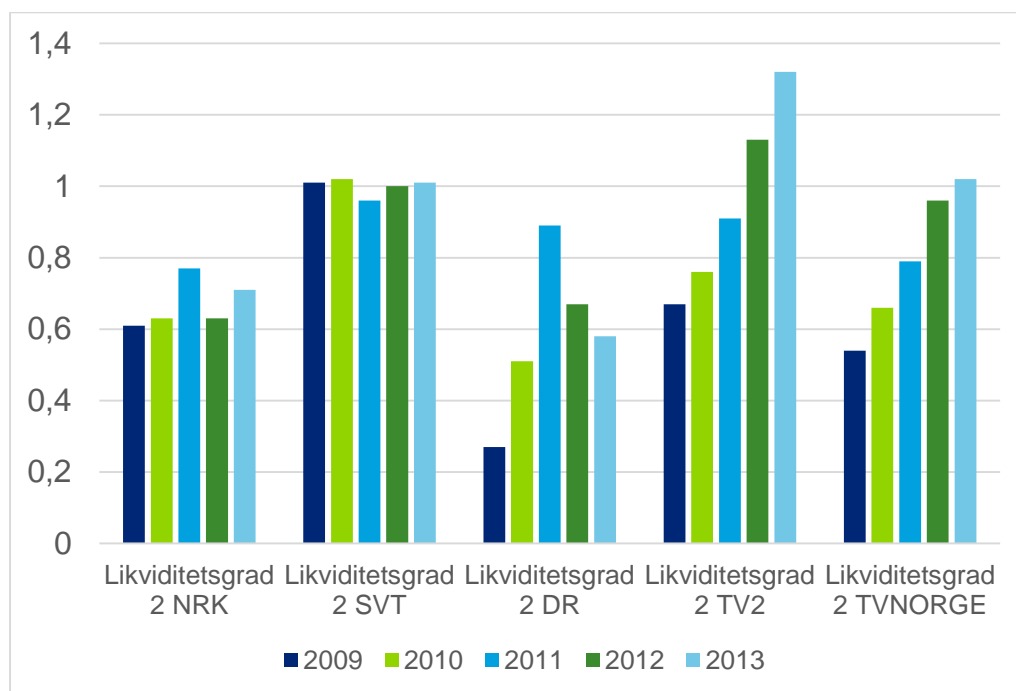
#### Likviditet

Nøkkeltall vedrørende likviditet er delt opp i to deler. Første delen, likviditetsgrad 1, er kalkulert som faktoren av omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Likviditetsgrad 1 skal fortrinnsvis være på over 2. Andre del, likviditetsgrad 2, er kalkulert som faktoren av omløpsmidler fratrukket balanseførte beholdninger, og kortsiktig gjeld. Likviditetsgrad 2 skal fortrinnsvis være på over 1.

**Figur 8 Trendanalyse likviditetsgrad 1 mot andre store medieselskaper**



**Figur 9 Trendanalyse likviditetsgrad 2 mot andre store medieselskaper**

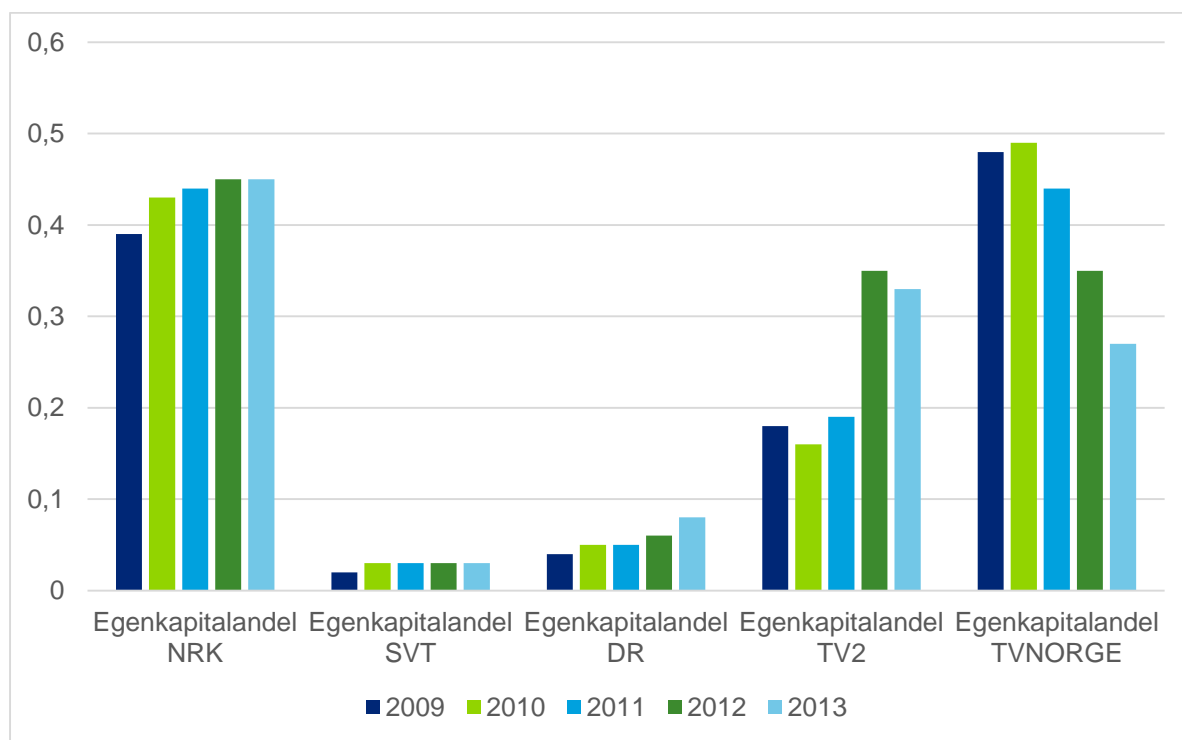


Likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2 i NRK ligger langt under normtallet på hhv 2 og 1, men er likevel på nivå med konkurrentenes likviditetsgrad. Likviditetsgrad 1 for NRK ligger også på nivå med gjennomsnittlig likviditetsgrad 1 for ikke-finansielle selskaper i Norge for 2013 som ifølge SSB var på 1,22.

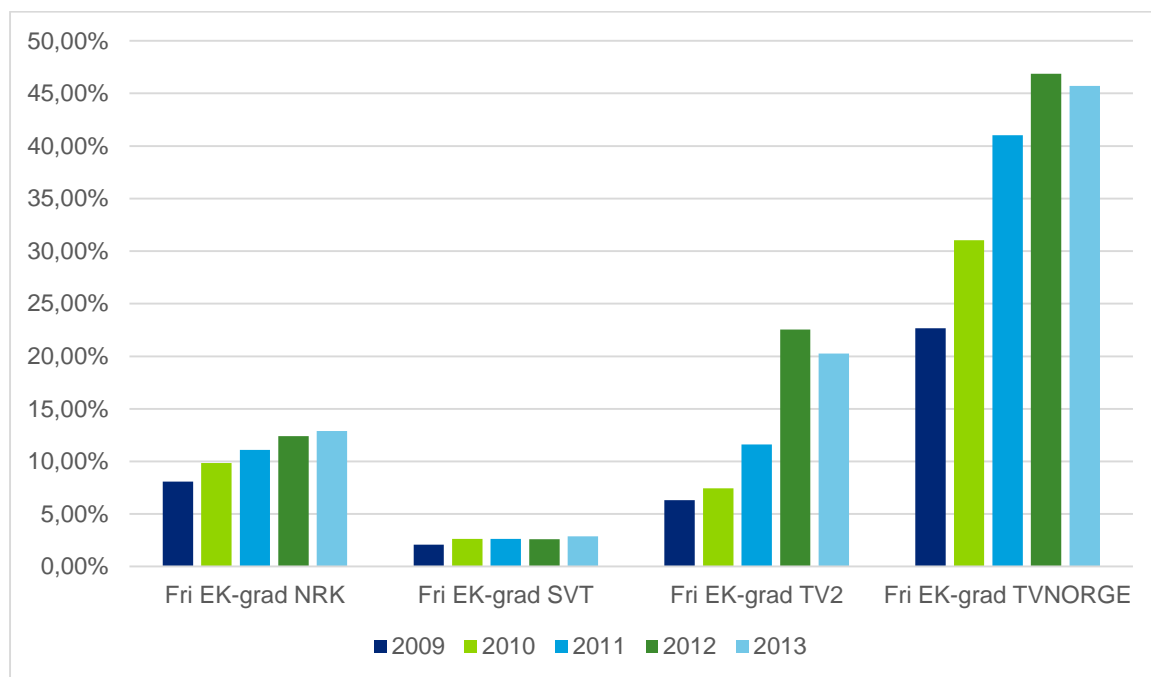
## Egenkapital

Vi har valgt å se på egenkapitalsituasjonen i NRK gjennom å se på nøkkeltallene egenkapitalandel og fri egenkapitalandel. Fri egenkapital tilsier den andelen av egenkapitalen som kan endres uten at det stilles krav til generalforsamlingsvedtak. Fri egenkapital er med andre ord spillerommet som ligger i egenkapitalen til å takle fremtidige underskudd.

**Figur 10 Trendanalyse egenkapitalandel mot andre store medieselskaper**



**Figur 11 Trendanalyse fri EK-grad mot andre store medieselskaper**

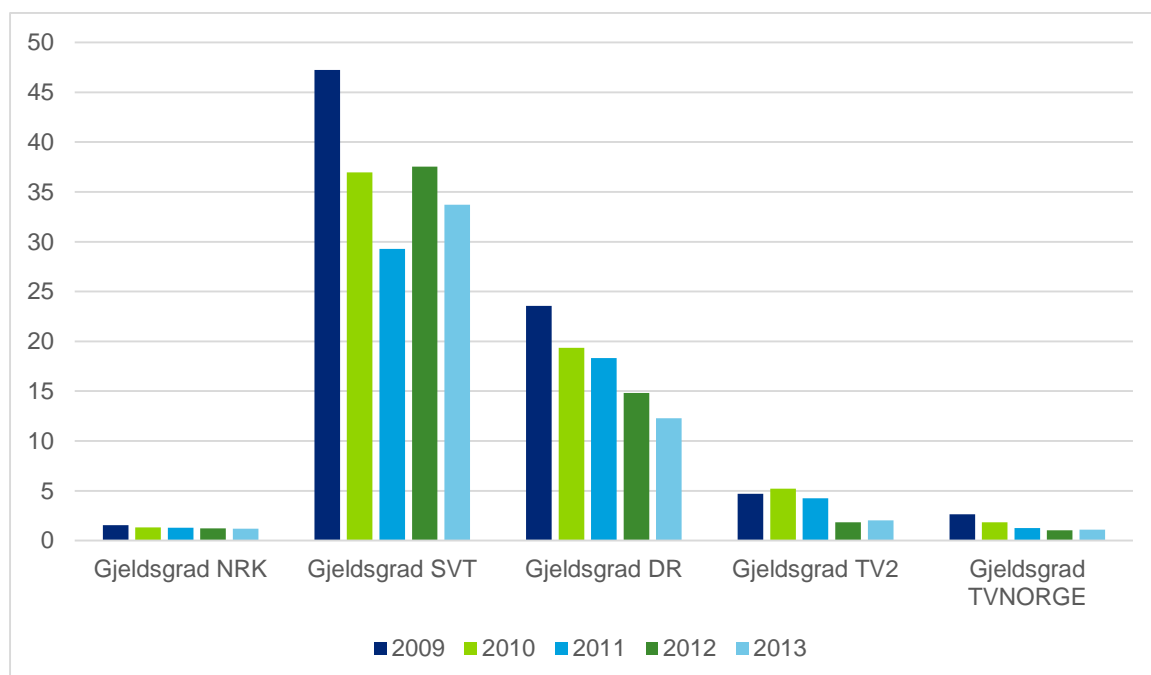


Egenkapitalandelen i NRK har forholdt seg stabil i overkant av 40 % de siste årene. Dette er langt høyere enn hos SVT og DR. Det tyder på at NRK har en sunn egenkapitalsituasjon. NRK har en fri egenkapitalandel på over 10 % av totalkapitalen.

### Gjeld

For å analysere gjeldssituasjonen har vi valgt å se på gjeldsgraden i selskapene. Gjeldsgraden tilsvarer faktorene av total gjeld og egenkapitalen. Høy gjeldsgrad tyder på høy gjeld i forhold til egenkapital.

**Figur 12 Trendanalyse gjeldsgrad mot andre store medieselskaper**

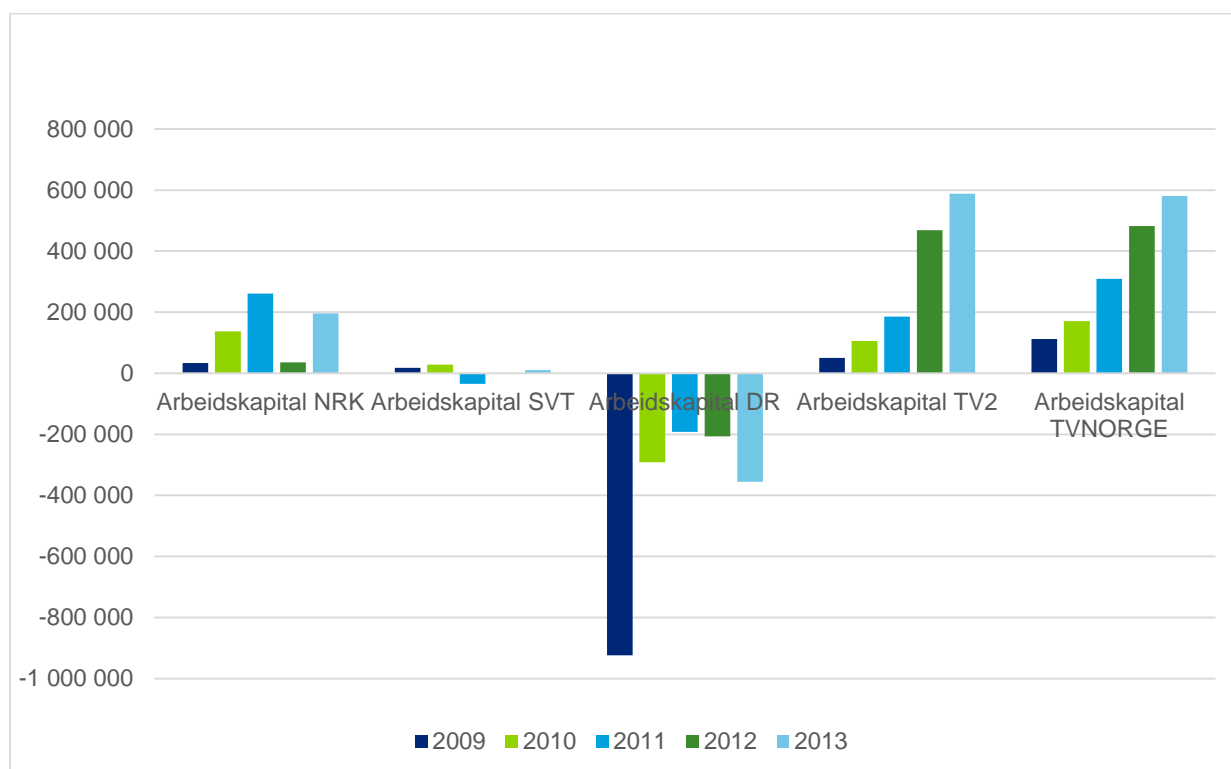


NRK har hatt en stabilt lav gjeldsgrad over de siste fem årene. Dette tyder på store egenkapitalreserver og stabilt lav gjeld. I 2010 ble det tatt opp 300 MNOK i langsiktig gjeld. Dette fikk likevel liten effekt på gjeldsgraden i og med at det var store reduksjoner i pensjonsforpliktelsen i 2010. Gjeldsgraden i NRK er på nivå med gjeldsgraden i TV2 og TVNorge. Gjeldsgraden i SVT og DR er langt høyere. Dette reflekterer observasjonene i forrige avsnitt, om at egenkapitalen i disse selskapene er noe lavt.

### Arbeidskapital

Arbeidskapitalen tilsvarer differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Arbeidskapital sier noe om hvor mye "reservekapital" man har. Et minstekrav til god finansiering er at arbeidskapitalen er positiv. En positiv arbeidskapital tilsier at anleggsmidlene er fullt finansiert med langsiktig kapital, og at også noen av omløpsmidlene er finansiert med langsiktig kapital.

**Figur 13 Trendanalyse arbeidskapital mot andre store medieselskaper**



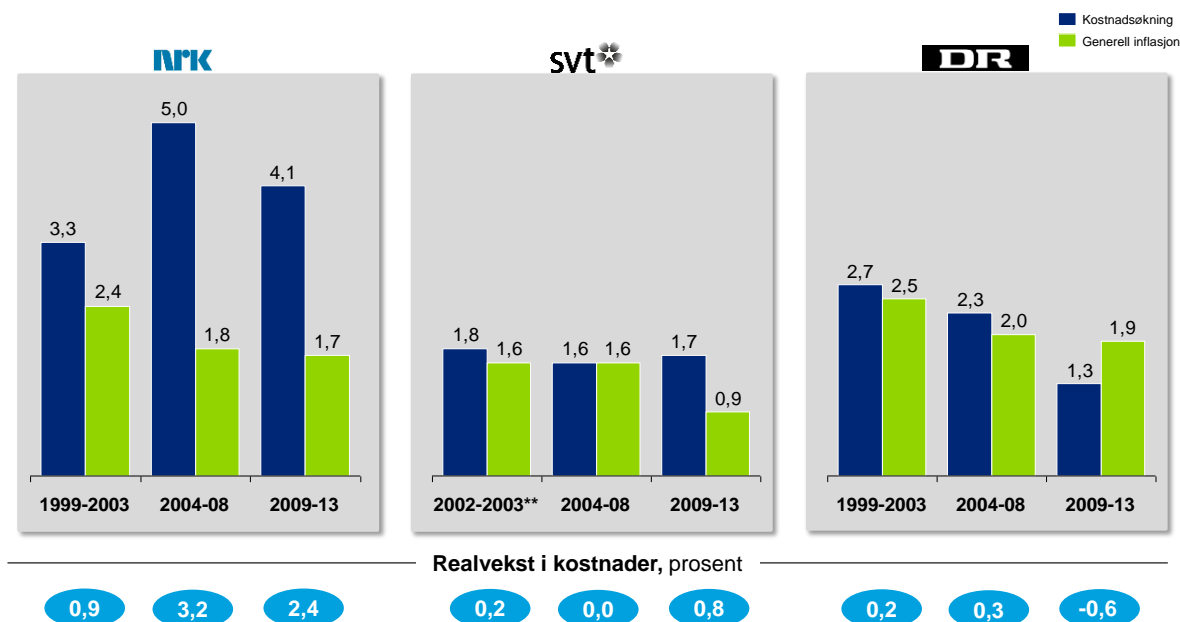
Som vi kan se ut fra tabellen er arbeidskapitalen positiv i NRK og har økt betraktelig fra 2012 til 2013. Dette skyldes at kortsiktig gjeld er blitt redusert som følge av at obligasjonslånet på 300 MNOK er oppgjort.

### A.2 Samspill med inntektsutvikling og kostnader

Den reelle kostnadsutviklingen for NRK tyder på å være langt sterkere enn for SVT og DR: De siste ti årene har realveksten i kostnadene til NRK vært på 2,4-3,2 prosent per år. En forklaring bak denne forskjellen kan være hvordan NRKs budsjett og lisensavgift behandles og fastsettes hvert år av Stortinget. Vi opplever at det er en tydeligere «nedenfra og opp»-tilnærming i lisensfastsettelsen for NRK enn for SVT og DR, der NRKs forventninger om framtidige kostnader ligger til grunn for fastsettelsen av inntektsrammen. For SVT opplever vi en klarere omvendt tilnærming der «inntektsrammen bestemmer kostnadene» innenfor en «sändningstillstand»-periode. Dette kan ha gitt mulighet for en større kostnadsvekst for NRK. Samtidig er viktig å påpeke at SVT har en mer stabil

relasjon til inntektsrammen da de økonomiske premisene ligger noenlunde stabilt i 4-6 års perioder («sändningstillstånd»-periode), mens NRK må forholde seg til årlige inntektsrammer gitt av Stortinget. Det kan bidra til ekstra usikkerhet for NRKs virksomhet. I Danmark har DR ett lignende system som SVT hvor nivået på lisensen fastsettes for flere år av gangen.

**Figur 14 Årlig kostnadsutvikling for NRK/SVT/DR og generell inflasjon for ulike perioder, 1999-2013**



\* For SVT og DR er totale driftskostnader eksklusive avskrivninger som tilnærming. For NRK er avskrivninger inkludert. Avskrivninger i NRK har steget med litt over 1% per år fra 2001 (228 MNOK) til 2013 (258 MNOK). Tallet for DR er tallet rundt 15 % per år (fra 100 MDKK til 332 MDKK). For SVT, er tallet rundt -0,8% per år (fra 122 MSEK til 110MSEK).  
 Kilde: NRK, SVT, DR, SSB, SCB, Statistics Denmark, Deloitte analyse

Inflasjonen som er illustrert i figuren over, inkluderer den særnorske lønns- og kjøpekraftsutviklingen. For å fokusere og belyse ytterligere effekten av den særnorske lønnsutviklingen, har vi undersøkt utviklingen i gjennomsnittslønn i periodene, og sammenlignet med NRKs utvikling i total kostnader. Vi finner fortsatt at realveksten i NRKs kostnader tyder på 2% per år siden 2004.

**Tabell 1 Årlig kostnadsstigning (NRK) versus årlig lønnsøkning (Norge), 1999-2013**

	1999-2003	2004-2008	2009-2013
Kostnadsøkning (NRK)	3,3 %	5,0 %	4,1 %
Lønnsstigning (Norge)	2,8 %	3,3 %	1,8 %
Realvekst ekskl. lønn	0,5 %	1,7 %	2,3 %

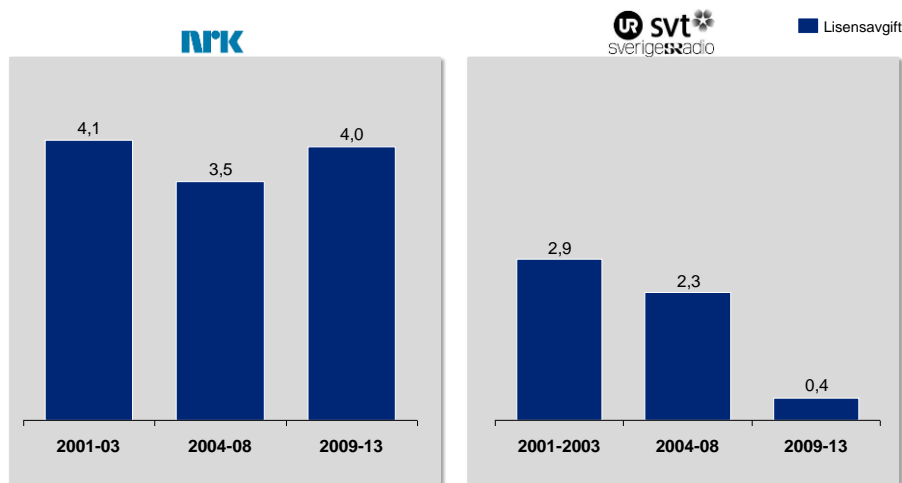
Kilde: OECD, NRK, Deloitte analyse

Tilsvarende realveksttall for SVT og DR siden 2004 er henholdsvis -0,1% og 0,7% per år.

Deloitte forstår at i et absolutt perspektiv, og for et spesifikt år, vil det være vanskelig å sammenligne NRK og SVT uten å ta med Sverigesradio, UR og eventuell andre selskaper. Imidlertid er sammenligningen basert på utviklingen fra år til år, og det er ingen spesifikke grunner, ut fra den offisielt tilgjengelige informasjonen, til at de andre svenske selskapene har hatt kostnadselementer som vil kunne påvirke funnene nevneverdig. SVT skriver i de siste årsrapporter at selskapet har betydelige kostnader knyttet til digitalisering av sin distribusjon, så her kan det med fordel beskrives i effektivitetsrapporten hva som er merkostnaden med norsk distribusjon versus svensk distribusjon. Når det gjelder pensjonskostnader, er det klart at økningen i pensjonskostnadene er langt høyere for NRK.

Lisensavgiften for NRK har økt med 3,5-4% siden 2001, sammenlignet med for eksempel lisensavgiften i Sverige, hvor økningen har ligget på 0,4-2,9%: De siste ti årene har den nominelle veksten i kostnadene til NRK vært på 3,3-5,0% per år. (se fig 1). Mulige forklaringer bak denne forskjellen kan være hvordan budsjettet og lisensavgiften behandles hvert år (jamfør forrige punkt om inntektsfastsettelse), politisk flertall i de respektive land og konjunkturer.

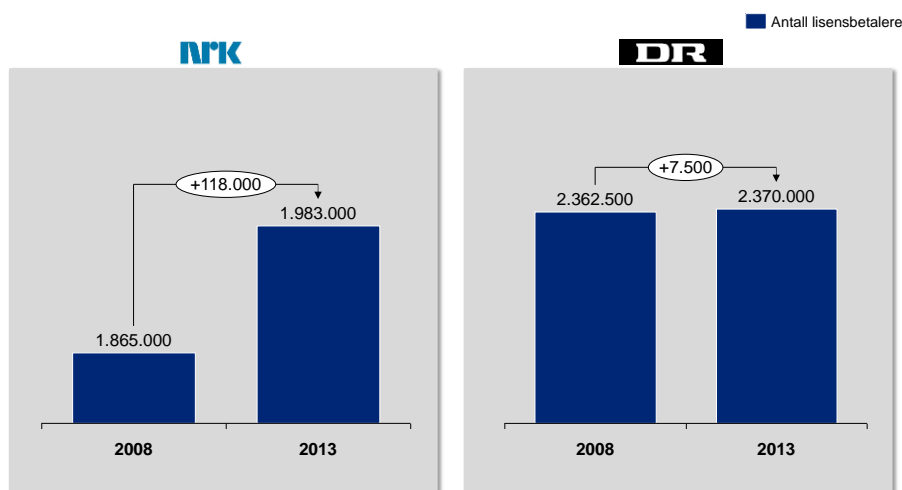
**Figur 15 Gjennomsnittlig årlig økning i lisensavgiften for ulike perioder, 2001-13**



Kilde: NRK, SVT, Radiotjänsten, Deloitte analyse

Antall lisensbetalere i Norge har økt med nesten 120.000 siden 2008. Det er langt større enn det som DR har opplevd i samme periode og økningen i inntektsgrunnet for NRK er derfor også langt større. Som et resultat, gir det større totale inntekter for NRK og dermed en større kostnadsramme. Dette kommer i tillegg til selve økningen i lisensavgiften.

**Figur 16 Antall lisensbetalere i Norge og Danmark, 2008 og 2013**



Kilde: NRK, DR, Deloitte analyse

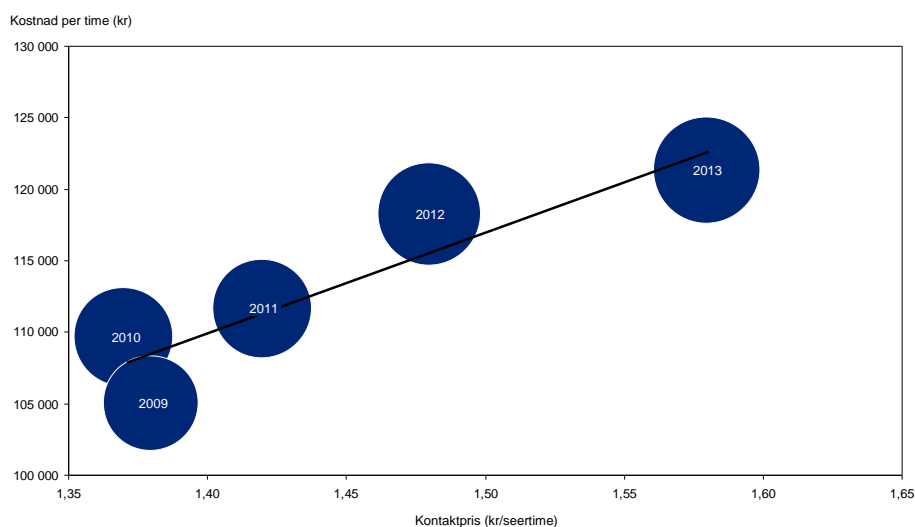
I følge Eurostat, har Norges befolkning økt med 6,6% i perioden 2008-13, mens for Danmark har den vært 2,3%. Den store differansen i befolkningsøkning kan også sees for 2014 hvor Eurostat rapporterer 58 tusen flere innbyggere i Norge, sammenlignet med 25 tusen flere i Danmark.



Befolkningsøkningen kan, sammen med digitaliseringen av bakkenettet<sup>6</sup>, derfor bidra til forklare den sterke økningen i antall lisensbetalere til NRK, men for å kunne avgjøre hvor effektive NRK er innen lisensinnkreving, vil det være behov for ytterligere informasjon og analyser. En implikasjon som er verdt å ta med seg når det gjelder lisensgrunnlagets økning, er at NRK har fått en langt bedre mulighet til å øke sin kostnadsramme enn DR, uten å påvirke selve lisensavgiften.

Den økte lisensavgiften og økning i antall lisensbetalere, har som vist ovenfor gitt rom for økt kostnadsforbruk som bl.a. er benyttet til å øke kvaliteten i NRK sitt tilbud. NRK skriver på side 15 i effektivitetsrapporten at «økningen i timepris på rundt 15% i perioden stemmer godt med NRKs kvalitetsheving av TV-tilbudet og den underliggende kostnadsveksten». En analyse av sendetimer versus kontaktpreis viser imidlertid at kostnader til økt kvalitetsheving ikke har gitt utslag i økt seertimer på TV: Kostnad per sendetime har økt for NRK siden 2009. Det samme har skjedd med kontaktpreisen, med unntak av 2010. Det er riktig at økt fokus på kvalitet vil kunne medføre høyere kostnad per sendetime, men det fører ikke nødvendigvis til økt oppslutning hos publikum. Det er et komplisert bilde fordi på den andre siden har NRK fått høyere score i profilundersøkelsen når det gjelder opplevd kvalitet. I tillegg har trolig kampen om tv-seerne blitt sterkere. Det kan bety at tv-selskaper må bruke mer penger for å beholde sine eksisterende seere. Et annet moment er at seeropplutningen er knyttet til tv. NRK tilbyr store deler av TV-program også for nettvvisning. Siden nettvvisning på NRK.no er gratis i motsetning til nettløsningene til andre tv-selskaper, er det en sannsynlighet for at NRK opplever i større grad en vridning fra tv-segmentet til nettssegmentet.

**Figur 17 Kostnad per sendetime versus kontaktpreis, 2009-13**



Kilde: NRK, Deloitte analyse

NRK har som oppdrag å nå publikum med sitt innhold, uavhengig av plattform. NRKs viktigste mål er dekning og å nå 8 av 10 hver dag, uavhengig av plattform/medie. Fra et perspektiv med fokus på kostnadseffektivitet og vurdering av inntektsgrunnlag, mener vi det har en særskilt betydning å fokusere på hvilke plattform / medium publikum bruker ettersom:

1. **Flere distribusjonskanaler vil kunne øke kostnadene for NRK.** Altså at NRKs totale kostnader øker uten at det betyr nødvendigvis flere brukere av NRKs tilbud
2. **Private medieselskaper tar betalt for nye plattformer i større grad. Det gjør ikke NRK.** Selskaper som TV2, Viasat og SBS Discovery gir publikum en mulighet til å se tv-programmer

<sup>6</sup> Digitaliseringen av bakkenettet har gitt NRK mer innsyn til blant annet kabel-tv tilbydernes kundelister

på nettplattform for en månedlig pris, noe som skal finansiere merkostnadene av et slikt tilbud. For NRKs del, finansieres nettplattformen ved hjelp av lisensbetalere (norske TV-seere). Hvis lisensbetalere skulle velge å slutte å bruke TV, vil det i prinsippet kunne gi et lavere lisensgrunnlag relativt sett

NRK skiller seg i denne sammenheng fra andre mediehus i Norge ved at selskapet også skal forholde seg til en villet politikk, og må forholde seg til en finansieringsmodell som bare relaterer seg til bruk av en plattform. I vedtektene til NRK går det fram at «NRK skal være til stede på, og utvikle nye tjenester på alle viktige medieplattformer for å nå bredest mulig ut med sitt samlede programtilbud.» Derfor er det en politisk villet utvikling at NRK satser på nettet som distribusjonsplattform. Uten at dette til nå har påvirket finansieringsmodellen i lisensen.

Analysen i figur 17 viser at både kostnadene per sendetime og kontaktprisen øker, noe som isolert sett kan indikere mindre kostnadseffektivitet. Imidlertid viser drøftelsene rundt dette at konklusjonen ikke kan tas isolert på dette grunnlaget, gitt mellom annet krav om tilstedeværelse på alle plattformer, konkurransesituasjonen og dagens finansieringsmodell. Ut fra tilgjengelig informasjonsgrunnlag i effektivitetsrapport og øvrig finansiell informasjon, er det ikke grunnlag for å si at dette indikerer ineffektiv drift på dette området. Vi opplever det likevel som sentralt at effektivitetsrapporten i større grad fokuserer på utfordringen knyttet til sammenhengen mellom finansieringsmodell og kostnadsdrivere, og kostnadsallokering til ulike plattformer. Spesielt da på nettplattformen siden rapporten er minst utfyllende for denne plattformen, utviklingen er sterkest på denne plattformen, og effekten dette kan ha på fremtidig inntektsgrunnlag gitt gjeldende finansieringsmodell.

### **A.3 Mer detaljer om trendene i kostnadsdrivere**

#### **A.3.1 Generelt om kostnadsutviklingen og effektiviseringstiltak**

I effektivitetsrapporten er det slått fast at NRK har effektivisert for 200 millioner kroner for årene 2010-13. Det er ikke synliggjort tilstrekkelig hvordan NRK har effektivisert for 200 millioner kroner for disse årene 2010-13. NRK har hatt en årlig økning på totale kostnader i 2012 og 2013 på 4,6%. Perioden 2004-08 lå utviklingen på 5 % per år, og for 2009-13 på 4,1% per år. Det vil være fordelaktig om NRK kunne synliggjøre effektivitetsforbedringen kvantitativ for hvert enkelt tiltak, spesielt fordi økningen i de totale kostnadene er langt større enn den generelle inflasjonen i Norge

Det bør være begrunnet med godt tallgrunnlag hvis et selskap anser KPI (konsumprisindeks) for lite relevant. Dette fordi KPI'en tar for seg prisstigningen på varer og tjenester i Norge, hvor norske lønnskostnader er en sentral komponent (indirekte). For sikkerhet skyld har vi gjennomført analyse på grunnlag av særskilt norsk lønnsvekst, jamfør kapittel 4.1.1. Vi mener at for NRK i sin helhet kan brukes en egen bransje-KPI (som det SVT bruker), men det bør da begrunnes godt.

#### **A.3.2 Lønnskostnad**

NRK har sterkt redusert andelen ansatte innen administrasjon og støttefunksjoner siden 2002. Fra en andel på nesten 30%, er andelen nede på 10%<sup>7</sup>. Reduksjonen i andel er ikke bare på grunn av at det er færre ansatte innen administrasjon og støttefunksjoner, men også på grunn av langt flere ansatte innen kjernevirksomheten.

Deloitte mener at det ikke kan utelukkes at det er ytterligere muligheter for en mer effektiv drift innen egen virksomhet og noe muligheter for utsetting av tjenester, men det vil kreve en grundig gjennomgang av virksomhetens administrasjon og støttetjenester. NRK skriver i effektivitetsrapporten at i perioden 2009-13 har det vært tiltak for å sentralisere oppgavene innen regnskap og personalservice, og fra 2014 har mer selvbetjening av administrativ IT vært i fokus. Det har ikke vært

---

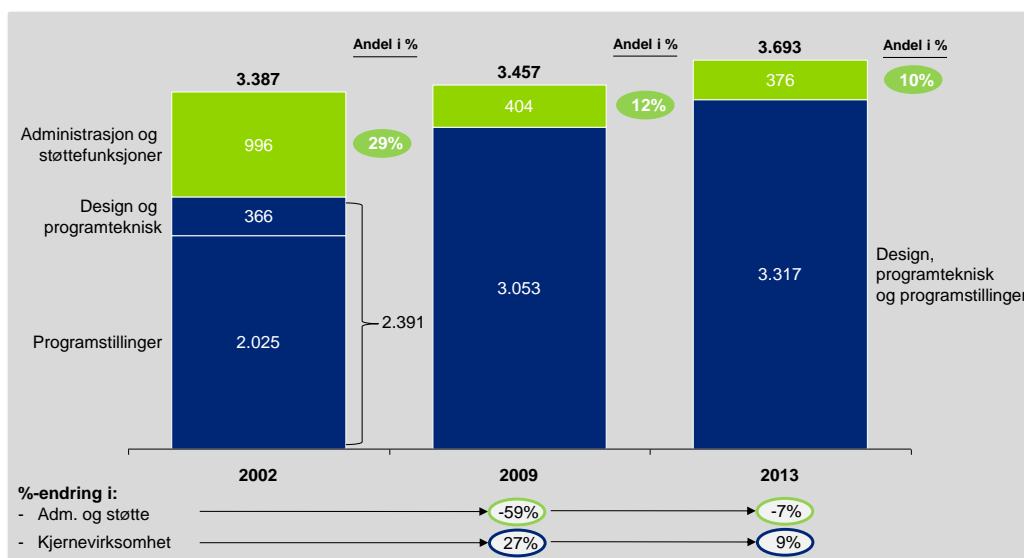
<sup>7</sup> NRKs årsregnskap 2002 (s.4) og NRKs effektivitetsrapport 2009-13

noen utsetting av tjenester innen bygg og administrasjon fra 2009-13. Fordi fokuset har vært på mer effektiv drift av administrasjon og støttefunksjoner enn utsetting, har det ikke vært en stor reduksjon i antall NRK ansatte utenfor kjernevirksomheten i perioden.

Antall ansatte innen kjernevirksomheten har økt kraftig med 27% fra 2002 til 2009 på grunn av styrking av NRKs programtilbud (NRK2 og NRK Super), spesielt i 2007, og etter hvert nye medier. Dette er noe som henger sammen med økt produktivitet, men vi ser at antall ansatte i kjernevirksomheten har økt i perioden 2009-13. Gitt de senere årenes utvikling med fokus på effektivisering av administrasjon og støttefunksjoner, mens det har vært en kraftig oppbemanning og økning av oppgaver innen kjernevirksomheten, kan det tenkes at det finnes effektiviseringsgevinster innenfor kjernevirksomheten. Dette er noe som bør vurderes, og vi er også kjent med at det for 2014 allerede er iverksatt rasjonalisering av virksomheten med reduksjon i antall ansatte.

NRK har ikke synliggjort i sin effektivitetsrapport om selskapet har oppnådd en reell effektivitetsgevinst innen administrasjon og støttefunksjoner, eller om det nå er eksterne leverandører involvert. Hvis det siste skulle være tilfelle, vil posten for lønnskostnad kunne være undervurdert med tanke på at vi observerer at store deler av administrasjon og støttefunksjoner har blitt redusert i perioden 2002-09. Det er derfor en risiko for at kostnader som ville ha kommet fram under lønnskostnader, vil være å finne under andre poster, for eksempel «honorarer og tjenester produksjon». Vi ser at denne posten har økt med over 15 % fra 2009 til 2013. Deloitte mener at NRK bør tydeliggjøre hva som er faktisk tilfelle i effektivitetsrapporten, for å kunne belyse hva som reelt er effektivitetseffekten av endringene.

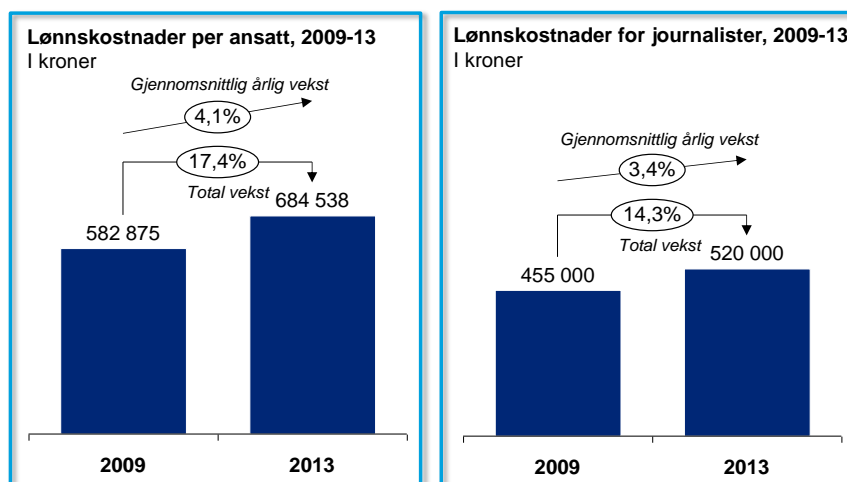
**Figur 18 Årsverk i kjernevirksomheten versus adm/støttefunksjoner, 2002-13**



Kilde: NRK, Deloitte analyse

Lønnskostnad per ansatt knyttet til «ikke-journalister» har hatt en sterkere vekst (4,1% årlig) enn journalister (3,4% årlig) for 2009-13: Journalistene utgjør 60% av antall ansatte, og utgjør dermed en stor andel av den totale lønnskostnaden. Imidlertid er det andre stillinger enn journalister som kan drive opp lønnskostnadene ved hjelp av sterkere lønnsvekst. Deloitte har ikke tilstrekkelig informasjon for å undersøke bakgrunnen for dette, men det vil være naturlig å undersøke hvilke stillingsnivåer og stillingsgrupper som står for den sterkeste lønnsveksten i NRK. I illustrasjonen under er den generelle lønnskostnadene med arbeidsgiveravgift, mens det samme er ikke tilfelle for lønnskostnader for journalister. Allikevel vil den prosentvise endringen fra 2009 til 2013 være interessant.

**Figur 19 NRKs lønnsnivå generelt (inkl. arb.giveravgift) og lønn for journalister (eks. arb.giveravgift)**

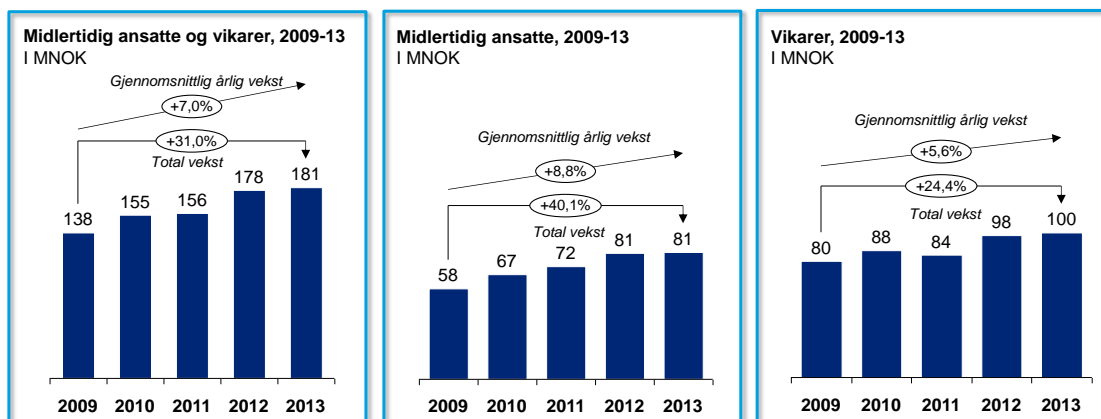


Kilde: NRK, Deloitte analyse

Vi har ikke tilstrekkelig informasjon, fra den offisielt tilgjengelige informasjonen, for å kunne foreta sammenlikningen enten med eller uten arbeidsgiveravgift. En justering vil kunne være vanskelig å foreta da avgiften vil variere for ulike deler av landet. Vi mener allikevel at den prosentvise utviklingen er interessant da arbeidsgiveravgiften er en prosentsats, og ikke et påslag med et gitt beløp.

Bruken av midlertidig ansatte og vikarer har økt kraftig (31%) i perioden 2009-13. Spesielt fram mot 2012 har kostnadene for denne gruppen vært sterk. Fra 2012 til 2013 var økningen svak. Kutt i bruk av midlertidig ansatte og vikarer er ofte en enklere måte for å redusere kostnadene i virksomheten.

**Figur 20 Lønnskostnader til midlertidig ansatte og vikarer**



Kilde: NRK, Deloitte analyse

### A.3.3 Pensjonskostnader

Pensjonskostnadene har økt med 31% i 2009-13 og har tredoblet siden 2007. NRK har for både 2009 og 2010 fått innvilget en ekstra økning i lisensavgiften på grunn av økningen i pensjonskostnadene. Disse kan bli påvirket av endring i pensjonssystem og økonomiske utsiktene (spesielt rentenivå)

Det er mulig at det kan komme mer pensjonskostnader i de neste årene. Dette blant annet fordi rentenivået i Norge kan falle ytterligere og holder seg på rekordlavt nivå over lang tid. Videre er det verdt å merke seg at NRK forhandler nå om overgang fra ytelse- til innskuddspensjon. Hva som blir utfallet av denne forhandlingen kan få stor betydning for økonomien til NRK fremover.

#### **A.3.4 Honorarer og tjenester produksjon**

Honorarer og tjenester produksjon er over 15% høyere i 2013 enn i 2009. Utfordringen med denne posten er at den inneholder flere typer kostnader (jamfør diskusjon om lønnskostnad). I 2010 var det en ekstraordinær topp i denne kostnadsposten på grunn av Eurovision Song Contest, men fra 2011-13 har den også steget betraktelig fra 2009-nivå. NRK skriver at kostnadsveksten kunne ha vært høyere hvis det ikke hadde vært for mer kjøp av ferdig produksjoner og økt egen produksjonskapasitet. Det kan stemme når man ser at økningen i kostnadsposten var på 21% fra 2005 til 2009. På en annen side, så har kjøp av ferdig produksjon fra entrepriser økt med over 75% fra 2009 til 2013, tilsvarende 106 millioner kroner årlig (se punkt 6.1.3.5). Det kan derfor være rimelig å stille spørsmål til om ikke posten for «honorarer og tjenester produksjon» burde ha en langt lavere økning enn 15%. Deloitte anbefaler at NRK gir en ytterligere nedbrytning av denne kostnadsposten slik at det er lettere å bedømme utviklingen.

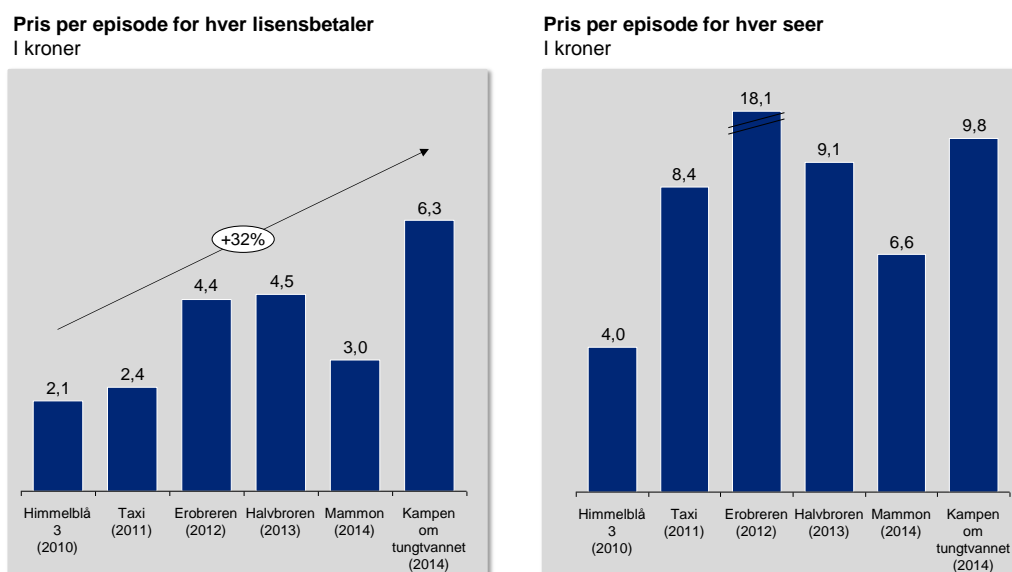
#### **A.3.5 Entrepriser (kjøp av produksjon)**

Kjøp av ferdige produksjoner fra eksterne norske produsenter utgjør nesten 30% av det totale TV-programbudsjettet (unntatt nyheter, distrikt, sport og utenlandsk kjøp). Med en økning på 75%, eller 106 millioner kroner, siden 2009, så er det den kostnadsposten knyttet til kjernevirksomheten som har hatt størst vekst. NRK har dessverre ikke den samme stordriftsfordelene som for eksempel BBC eller Netflix. En kostnad på 245 millioner kroner for entrepriser tilsvarer rundt 120 kroner per lisensbetaler.

Vi har valgt å se nærmere på dramaserier og deres kostnadsutvikling, da dette utgjør en stor del av NRKs budsjett og det synes å være en tiltakende trend å satse på kostbare dramaserier. Dette er også et område hvor det er betydelig informasjon tilgjengelig offentlig, noe som gjør det mulig å sammenligne mot andre selskaper, samt vurdere NRKs egen trend.

«Halvbroren» (8 episoder) og «Erobreren» (6 episoder) har kostet henholdsvis mellom 67 og 52 millioner kroner, tilsvarende litt over 4 kroner per episode (førstegangsvisning på TV) for hver lisensbetaler. «Kampen om tungtvannet» fra 2014 har kostet 75 millioner kroner (6 episoder), tilsvarende litt over 6 kroner per episode. Imidlertid har disse seriene hatt stor variasjon i oppslutning, noe som gir en helt annen kostnadsbilde når effekten blir inkludert. Det som er sikkert er at det bidrar til betydelig ekstra virksomhetsrisiko når påkostete produksjoner ikke får uttelling i form av høy seeroppslutning. Vi har ikke tatt hensyn til eventuelle samfinansiering med andre statlige institusjoner, for eksempel Norsk Filminstitutt. Dette er rett nok penger som ikke går til NRK, men direkte til produsenten, men effekten for NRK er, alt annet likt, bedre kvalitet som igjen kan medføre høyere seertimer. I tillegg vil seeroppslutningen kunne være undervurdert for de nyeste seriene, fordi stadig flere velger å se episoder på nettet når det passer dem, og dermed kommer de ikke med i tallgrunnlaget.

Figur 21 Prisen som hver lisensbetaler og hver seer må betale for NRKs egenproduksjon / entrepriser



Dyrere produksjon er en trend i både Danmark og Sverige. I 2010, kostet 10-episoders serie for SVT 30-45 millioner svenske kroner<sup>8</sup>. I dag er budsjettet langt høyere, med for eksempel sesong 2 av «Bron» på rundt 100 millioner svenske kroner. «Bron» er kjøpt eksternt og finansiert sammen med DR. SVT har hatt en bevisst strategi å styrke sin finansieringsmodell for å kunne heve kvaliteten på sine produksjoner, og har i perioden utvidet sitt samarbeid til andre land, deriblant Frankrike. DR har hatt også samme trend med «1864» fra 2014 med hele 173 millioner danske kroner i budsjett, noe som gjør den til den dyreste dramaproduksjonen i Danmark, og den nest dyreste produksjon etter Eurovision 2014 på 334 millioner danske kroner. NRK har også utvidet sin finansieringsmodell ved hjelp av samarbeid med for eksempel Netflix når det gjelder Lilyhammer 3 (120 millioner kroner).

Det er viktig i et kostnadseffektivitetsperspektiv at det er tilstrekkelig symmetri mellom inntekter og kostnader. Per dags dato finansierer tv-seerne (gjennom lisensavgiften) NRKs egenproduksjon uten at rene nettbrukere (betaler ikke lisens) bidrar (jf. drøfting rundt dette i pkt. A.2 ovenfor).

Analysen viser at kostnadene til entrepriser vokser samtidig som kostnadene per sendetime og kontaktpreisen øker, noe som isolert sett kan indikere mindre kostnadseffektivitet. Imidlertid viser drøftelsene rundt dette at konklusjonen ikke kan tas isolert på dette grunnlaget, gitt mellom annet krav om tilstedeværelse på alle plattformer, konkurransesituasjonen og dagens finansieringsmodell. Ut fra tilgjengelig informasjonsgrunnlag i effektivitetsrapporten og øvrig finansiell informasjon, er det ikke grunnlag for å si at dette indikerer ineffektiv drift på dette området. Vi opplever det likevel som sentralt at effektivitetsrapporten i større grad fokuserer på utfordringen knyttet til sammenhengen mellom finansieringsmodell og kostnadsdrivere, og kostnadsallokering til ulike plattformer. Spesielt da på nettplattformen siden rapporten er minst utfyllende for denne plattformen, utviklingen er sterkest på denne plattformen, og effekten dette kan ha på fremtidig inntektsgrunnlag gitt gjeldende finansieringsmodell.

<sup>8</sup> Peter Gustafsson (programbestiller hos SVT) til SVD, 11.oktober 2010

### A.3.6 Distribusjon

NRKs effektivitetsrapport gir lite informasjon om framtidige distribusjonskostnader. Deloitte har derfor vurdert denne kostnadsposten basert på hva NRK rapporterer i effektivitetsrapporten, og informasjon fra offentlige kilder.

Avvikling av FM-nettet kan gi en kostnadsbesparelse rundt 130 millioner, basert på tall for 2013 fra effektivitetsrapporten. FM-nettet er planlagt avviklet i 2017 eller 2019, og da vil disse distribusjonskostnadene falle bort. Det vil kunne gi en besparelse på 130 millioner kroner, eller rundt en tredjedel av NRKs totale distribusjonskostnader for radio, fjernsyn og nett.

### A.3.7 Rettigheter

For kostnadsposten «rettigheter» bør NRK gi en mer detaljert beskrivelse, samt en ytterligere nedbrytning av kostnadene slik at det er mulig å vurdere utviklingen og trendene bak.

Kostnader til musikkrettigheter har økt med rundt 10% i perioden 2009 til 2013. Det gis ingen forklaring rundt dette. Deloitte observerer at antall tv-timer med musikk har blitt vesentlig redusert i perioden (fra 3300 i 2009 til 600 timer i 2013). Dette burde implisere i lavere kostnader til rettigheter, forutsatt alt annet likt. Vi ser videre at i effektivitetsrapportens side 18, er det et fall på antall sendetimer radio med 2,7% fra 2009 til 2013. Dette vil kunne peke mot et fall i totale kostnader knyttet til musikkrettigheter, forutsatt alt annet likt. På den andre siden er det en økt distribusjon av musikk over nett, som kan ha resultert i høyere rettighetskostnader. Vi mener det er viktig at NRK gir en detaljert beskrivelse for hvorfor og hvordan denne kostnadsposten har steget så mye.

Reduksjon i kostnadene for sportsrettigheter på 5% i perioden 2009 til 2013 skyldes avkall på tidligere tradisjonelle sportssendinger. Dette fordi Norsk Tippeliga og OL har blitt dyrere å anskaffe. Selv om en avståelse vil kunne bety lavere kostnader totalt, er det en risiko for at frafallet av antall seere blir større slik at kontaktpreisen innen sport netto øker. Valg av og eventuelt fravalg av sportssendinger ligger under redaksjonell uavhengighet, og vi ønsker kun å påpeke at lavere kostnader, ikke nødvendigvis betyr at NRK oppnår samme effekt, ref kostnadseffektivitet.

Kostnader til visningsrettigheter er uforandret i perioden 2009 til 2013. Halvparten av NRKs totale sendetid er knyttet til visningsrettigheter av utenlandske programmer. De er en viktig del av NRKs tilbud og mandatoppfyllelse, og utgjør kun 5% av de totale kostnadene til NRK TV. DR har benyttet seg av muligheten til å øke andelen utenlandske programmer fordi det er betydelig billigere sendetimer enn egenproduksjon og entrepriser.

### A.3.8 Investeringer

Investeringer er svært viktig i et kostnadseffektivitetsperspektiv fordi det omhandler realkapitalen og dens avkastning (på samme måte som ansatte og lønn). Det er en kjent problemstilling med «gold plating» hvor det overinvesteres. I det private næringsliv er det klar forventning at en investering bør nedbetales innen en periode på 5-10 år. Det er vanskeligere å gjøre lignende bedømming i offentlig sektor, men derfor desto viktigere å vurdere og rapportere på denne posten for å sikre at en unngår overinvestering.

NRKs investeringsnivå for varige driftsmidler i 2009-13 er 13 % lavere enn i perioden 2004-2008, målt i nominell pengeverdi. I 2007-09 var investeringene i varige driftsmidler knyttet til styrking og utvidelse av NRKs tilbud (NRK2 og NRK Super), og før 2007, var det spesielt filbasert produksjon.

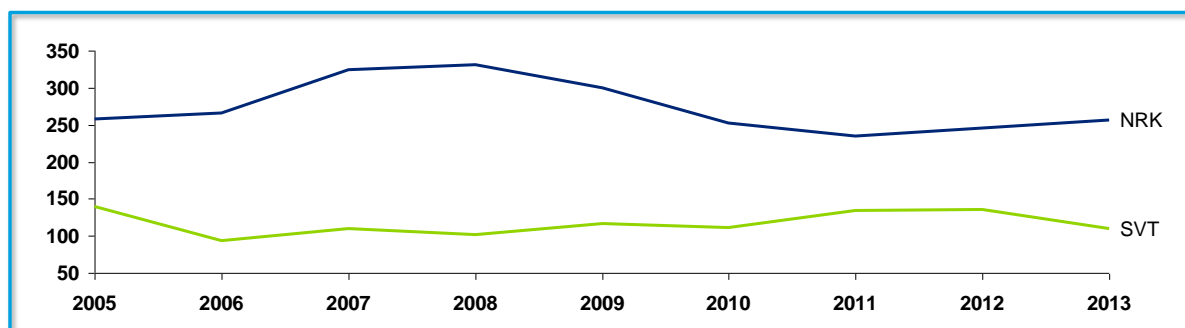
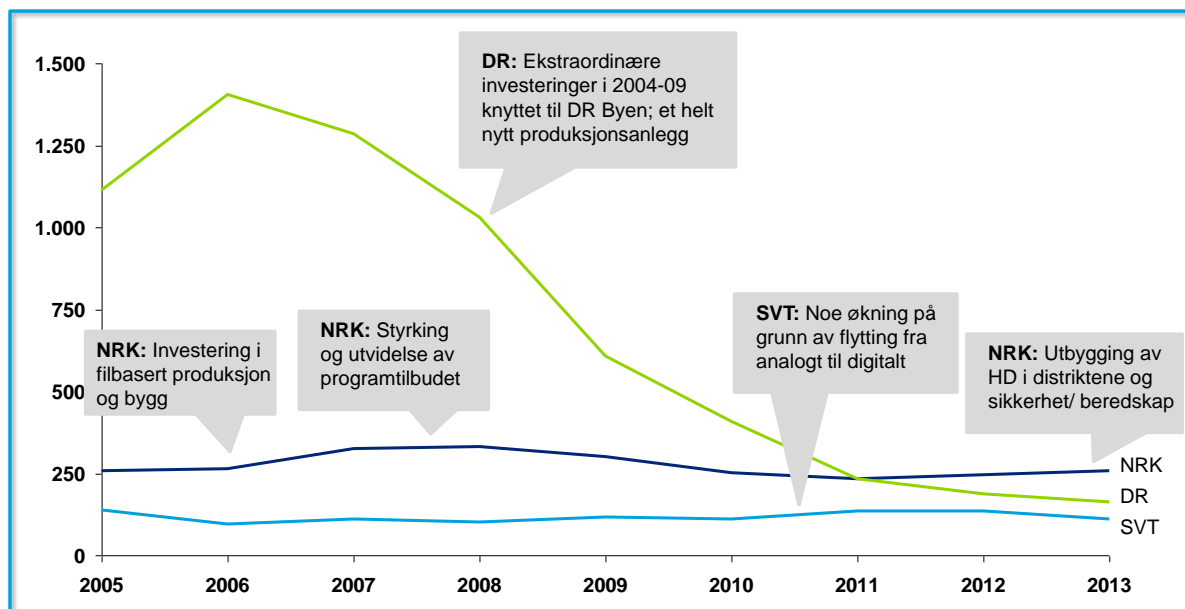
Sammenlignet med SVT, har NRKs investeringer vært 136% høyere, når det justeres for valuta (1 NOK = 0,9 SEK). Noe av forskjellen kan forklares med at SVT er hovedsakelig kun TV, men differansen er på over 130 millioner kroner per år i gjennomsnitt for de siste ni årene. Dette kan ikke kun forklares med NRKs radiovirksomhet og topografi / geografisk spredning. SVTs totale kostnader i driftsregnskapet i 2013 er nesten 75% av NRKs. Antar vi at investeringsnivået følger virksomhetsstørrelse (målt i budsjettkostnader), så bør NRK ligge kun 30 millioner over SVT per år.

Her er det potensielt 100 millioner kroner som ikke er forklart. Noe kan skyldes ulikt investeringsnivå knyttet til digitalisering, men vi mener likevel en så stor forskjell over år kan gi grunnlag for videre analyser.

Sammenligning med DR er vanskelig for årene før 2011 fordi det har vært store investeringer i et nytt produksjonsby, nemlig DR Byen. DRs investeringer har normalisert seg i 2012 og 2013, og for disse to årene ligger faktisk NRK 45% høyere i investeringsnivå for varige driftsmidler enn DR. Det er dog normalt at massive investeringer i nytt anlegg og utstyr vil kunne gi mindre behov reinvesteringer, og således er det logisk at DR bør ligge litt under i de neste årene. Imidlertid er en differanse på 30% etter en valutajustering (1,1 NOK = 1 DKK) stor.

Framtidige investeringer vil trolig øke i de neste årene. NRK skriver i effektivitetsrapporten at investeringer vil kunne være høyere i de neste årene på bakgrunn av «nødvendige investeringer inne HD-kontribusjon og sikkerhet/beredskap». Det er mulig at i de neste 10-20 årene så vil NRK kunne flytte fra Marienslyst eller oppgradere / erstatte eksisterende bygg og anlegg. Det vil kunne gi store investeringer som ikke er synlig i dagens publiseringer fra NRK. Det er generelt sett lite offentlig informasjon om NRKs investeringsbehov i de neste årene, og det eksisterer ingen form for kvantifisering

**Figur 22 Investeringer i varige driftsmidler, 3-års glidende snitt, i millioner kroner lokal valuta nominelt**



Kilde: NRK, DR, SVT, Deloitte analyse



### A.3.9 Tap på fordringer

Kundefordringer er ofte der hvor bedrifter har størst potensiale til forbedring.

Andel faktisk lisensbetalere av det totale lisensgrunnet har falt med 0,8%. For 2004-08, utgjorde lisensinntektene hos NRK i gjennomsnitt 98,5% av det totale lisensgrunnet (antall lisensbetalere x lisensavgift), dvs hvor stor andel av de registrerte lisensbetalerne man lyktes med å kreve inn lisens fra. Dette tallet er lavere for 2009-13 med 97,8%. Med periodisering og senere inntektsføring under andre inntektskonto, kan selvsagt reduksjonen ha en noe høy usikkerhet. Imidlertid skriver NRK i effektivitetsrapporten at for 2009-13 er det «en økning på nærmere 80 millioner kroner» i tap på fordringer. Hvis NRK hadde hatt samme nivå på innkreving av lisensgrunnet (antall lisensbetalere x lisensavgift) i 2013 som i 2004-08, ville det tilsvar i nesten 37 millioner kroner ekstra inntekt for 2013.

Det har i denne perioden imidlertid inntruffet en rekke forhold som kan være forklaringsvariabler til utviklingen. Dette gjelder for eksempel omlegging av lisensterminene (2007), en økende andel husstander uten TV (denne trenden tiltar) og en redusert tyvseerandel – som igjen medfører en økende andel dårlige betalere. Denne analysen kan dermed kanskje bli noe enkel, men vi mener at den kan være innsiktsfull og kan gi grunnlag for videre undersøkelser.

### A.3.10 Øvrige kostnader

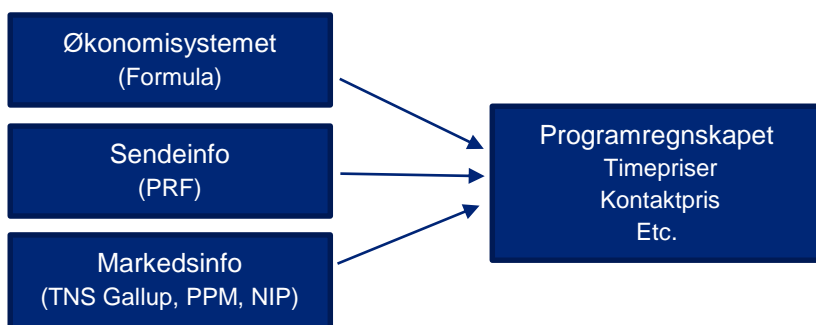
Øvrige kostnader har sunket med over 5% fra 2009 til 2013. Dette er en kostnadspost som inneholder veldig forskjellige elementer; fra leie og anskaffelse til kommunikasjon og kontor. NRK skriver i sin effektivitetsrapport at NRK har jobbet for å frigjøre midler til innhold og publisering, og innkjøpsavtaler for tele og reiser. Deloitte mener at det er positivt at det blir en mer effektiv bruk av ressurser som faller inn under «øvrige kostnader» ved at det er etablerte innkjøpsavtaler og kostnadsdisiplin, spesielt ved større produksjoner som dekning av sportsarrangement eller eventuelt Eurovision

## B. Kvalitetssikring

Nedenfor følger en detaljert beskrivelse av våre funn etter gjennomgangen og kvalitetssikring av NRKs rapportering om effektivitet for 2013.

### B.1 Vurdering av metoder for datainnsamling, informasjonsbehandling og rapportering

NRK henter ut sine data fra programregnskapet som er en database i Excel. Programregnskapet har tre kilder:



Ved behov blir tallgrunnlaget manuelt behandlet før det legges inn i programregnskapet. Muligheten for manuelle korrigeringer er en svakhet ved bruk av Excel som verktøy. Dette gir økt risiko for feil i tallgrunnlaget og vanskeligere sporbarhet tilbake til grunnlaget for programregnskapet.

Andre svakheter i programregnskapet er

- Det er kun fordeling av årets økonomi, sendinger og markedstall
- Der tallene ikke er fullstendige er de fordelt etter beste skjønn
- Usikkerhet om det er felles praksis i alle NRKs avdelinger (timeregistrering mm)
- De indirekte kostnadene (ca. 50% av kostandene) er sjablongmessig fordelt
- Inndeling av sjanger (underholdning, vitenskap etc.) er ingen presis vitenskap
- Mye bruk av gjennomsnittlige flatepriser, i motsetning til priser av enkeltprogram

Programregnskapet består av ca. 50 informasjonfelter hvorav noen er faste og noen er variable parametere. NRK har ikke standardisert hvilke parametere som skal benyttes ved innhenting av data. At man selv kan velge hvilke variable parametere man benytter ved innhenting av data gir en risiko for riktigheten av tallgrunnlaget. I tillegg kan det variere hvem som henter ut dataene, noe som gi økt usikkerhet hvorvidt man sammenligner de samme tingene. Det er også mulig å påvirke tallgrunnlaget.

Videre, så legger NRK driftsregnskapet til grunn for kostnadsanalysene i rapporten. Driftsregnskapet viser driftskostnader på 4.932 Mkr som er ca 400 Mkr lavere enn driftskostnadene som presenteres i finansregnskapet (årsregnskapet) (5.337 Mkr). Dette skyldes at NRK i driftsregnskapet nettofører inntekter og kostnader knyttet til følgende forhold:

**Tabell 2 Nettoføring av inntekter og kostnader – oversikt over hva dette knytter seg til**

Inntekter/kostnader	Beløp
Tap på lisens og kostnader til Statens innkrevingsentral nettoføres mot lisensinntektene	Ca 150 Mkr
Eksterne inntekter knyttet til enkeltprogrammer nettoføres mot produksjonskostnadene for disse programmene	Ca 150 Mkr
Kostnader knyttet til lisensavdelingen i Mo i Rana nettoføres mot lisensinntektene	Ca 100 Mkr
Totalt avvik	Ca 400 Mkr

Nettoføring av inntekter og kostnader er ikke i henhold til regnskapsloven og driftsregnskapet avviker dermed mot NRKs årsregnskap. Det er viktig at NRK fokuserer på de faktiske driftskostnadene rapporten om effektivitet, og ikke underrapporterer disse slik en nettoføring vil medføre. For eksempel ved benchmarking mot andre selskaper er det viktig at hele kostnadsbildet kommer frem, og dette kan også påvirke interne forholdstall/nøkkeltall.

## B.2 Kvalitets-/konsistenssjekk og analyse

Vår kvalitets- og konsistenssjekk, samt analyse av regnskapet har som tidligere nevnt avdekket at hovedlinjene i rapporten virker fornuftige og stemmer godt med tallgrunnlaget som blir presentert i tabellene og de tilhørende grafene. Det er allikevel enkelte punkter som vi ønsker å trekke frem som er oppsummert nedenfor inndelt etter de samme hovedkapitlene som effektivitetsrapporten har.

### B.2.1 Økonomisk utvikling og sentrale kostnadsparametere

Tabell 1 (s2) i effektivitetsrapporten viser inntekter og kostnader for perioden 2009-2013. I 2013 avviker to regnskapslinjer mot det reviderte årsregnskapet med 2 Mkr, dette gjelder «honorar og

tjenester produksjon» og «øvrige kostnader». Avvikene går mot hverandre slik at årsresultatet som fremkommer nederst i tabell 1 er lik det reviderte årsregnskapet til NRK.

#### Personalkostnader

Personalkostnader (s4 i effektivitetsrapporten) oppgis å være 60% av NRKs kostnader. Hvis vi legger finansregnskapet til grunn kommer vi frem til at personalkostnadene er 56%.

**Tabell 3 Andel personalkostnader**

	Lønn og pensjon	Driftskostnader	Andel personalkostnader
NRKS interne driftsregnskap	2968	4932	60,2%
Finansregnskapet	2968	5337	55,6%

Dette viser at å nettoføre inntekter og kostnader fører til feil prosent i analyser.

Det står i rapporten (s4) at pensjonskostnadene er mer enn tredoblet siden før 2007. I 2006 var pensjonskostnadene til NRK på 156 Mkr (ref. Årsregnskapet for 2006) og i 2013 var de på 440 Mkr. Det er noe mindre enn en tredobling.

#### Avskrivninger og nedskrivninger

Tabell 1 (s2 i effektivitetsrapporten) viser at avskrivninger har gått ned med 2,7% i perioden. Under avsnittet for avskrivninger og nedskrivninger (s8 i effektivitetsrapporten) står det feilaktig at disse har økt med 2,7% fra 2009 til 2013.

#### Benchmarking

På s10 i rapporten skriver NRK at de har sammenlignet seg med Danmarks Radio (DR). NRK og DR beskrives som virksomheter som ligner mye på hverandre både i organisering, tilbud og finansiering. Videre står det at på de områdene som enklest kan sammenlignes, som ledelse og støtte, var NRKs tall gode sammenlignet med tilsvarende tall i DR.

Vi mener det burde komme frem hvilke tall som ligger til grunn for denne sammenligningen.

## B.2.2 Kostnader for medier og sjangre

#### Kost per time (TV)

I kostnadsanalysens tabell 6 (s13 i effektivitetsrapporten) vises utvikling av sendetimer, totalkostnad og timekostnader for TV 2009-2013. For 2013 ser tabellen slik ut:

**Tabell 4 Sendetimer, totalkostnad og timekostnader for TV 2013**

Timer sendt	Mkr totalt*	Kost per time
23 983	2910	121 333

\*Mkr totalt tilsvarer 59% av kostnadene i driftsregnskapet (4.932 Mkr)

Årsrapporten oppgir tilsvarende tall for timer sendt til 22 662. Dette er en differanse på ca. 1 300 timer som skyldes at man har brukt ulike variable parametere i programdatabasen. Årsregnskapet

rapporterer timer sendt som 23 638. Dette avviker fra både effektivitetsrapporten og årsrapporten. Det er en svakhet at disse tre rapportene ikke har det samme tallet for sendetid.

Dersom man i ovenstående tabell fra effektivitetsrapporten legger til grunn sendetimer fra årsrapporten og de totale driftskostnadene fra finansregnskapet, vil tabellen for 2013 se slik ut:

**Tabell 5 Sendetimer (fra årsrapport), totalkostnad (fra finansregnskapet) og timekostnader for TV 2013**

Timer sendt	Mkr totalt*	Kost per time
22 662	3149	138 955

\*Mkr totalt tilsvarer 59% av driftskostnadene i finansregnskapet (5.337 Mkr)

Dette gir en differanse på 17 622 kr per time ved bruk av ulike grunnlagsdata. Tilsvarende avvik i tallgrunnlaget finner vi for 2012.

Nederst på s13 i rapporten står det at «Sendetimene i tabell 6 og graf 9 er summen av timer førstegangssendinger (...)». Henvisningen til graf 9 er feil, det skal henvises til graf 8.

#### «Daglig seing»

I tabell 8 (s15 i effektivitetsrapporten) vises utvikling TV i daglig seing og kostnad per dag 2009-2013. I analysen til NRK rapporteres det om 69 minutter daglig seing i 2012 og 67 minutter daglig seing i 2013, som er hhv 3 og 2 minutter lavere seing enn hva TNS Gallup rapporterer for samme to år.

For å beregne «daglig seing» bruker man en gitt del av befolkningen som en av faktorene. I NRKs analyse er den gitte delen av befolkningen satt til 4,5 mill for alle årene 2009-2013, mens TNS Gallup hvert år har justert for befolkningsveksten. Det er uheldig at det ikke har blitt tatt hensyn til befolkningsveksten som har vært i perioden. Isolert sett kan dette medføre at prosentvis andel av seertall og lyttertall blir for høyt. TNS Gallup sine universverdier for TV (et beregnet tall for befolkningen som ligger til grunn for TNS Gallups analyser) var i 2013 på 4064 (tusen) i aldersgruppen 12+ og 4653 (tusen) i aldersgruppen 2+. I tabellen under vises utviklingen i universverdiene til TNS Gallup siden 2009 versus verdiene som NRK har brukt i sin analyse.

**Tabell 6 Utvikling universverdiene til TNS Gallup vs NRK 2009-2013**

	2009	2010	2011	2012	2013
NRK	4500	4500	4500	4500	4500
TNS Gallup 12+	3923	3939	3986	4012	4064
TNS Gallup 2+	4513	4524	4573	4599	4653

TNS Gallup bruker som hovedregel aldersgruppen 12+ i sine analyser.

Ettersom programregnskapet til NRK også består av data fra TNS Gallup, er det uheldig at NRK har lagt til grunn andre verdier enn universverdiene som befolkningsgrunnlag. Det gjør at tallgrunnlaget ikke er konsistent i NRKs analyser og at de derfor ikke sammenligner de samme tingene.

#### Kost per dag og kontaktpriis (TV)

I tabell 8 (s15 i effektivitetsrapporten) beregnes også kost per dag og kontaktpriis. I begge disse beregningene ligger kostnadene fra driftsregnskapet (59% av 4.932 Mkr) til grunn, på samme måte som ved beregning av kost per time (se over). Ved å bruke driftskostnadene fra finansregnskapet (59% av 5.337 Mkr) i analysen ville det gitt en minimal økning for kost per dag og en liten økning for kontaktpriisen.

## Kost per time (radio)

I tabell 10 (s18 i effektivitetsrapporten) vises utvikling sendetimer, totalkostnad og timekostnad for hovedkanalene i radio 2009-2013. For 2013 ser tabellen slik ut:

**Tabell 7 Sendetimer, totalkostnad og timekostnader for radio 2013**

Timer sendt	Mkr totalt*	Kost per time
44 553	1480	33 200

\*Mkr totalt tilsvarer 30% av kostnadene i driftsregnskapet (4.932 Mkr)

Antallet timer sendt i er kun summert for hovedkanalene.

I årsregnskapet står det at selskapet har brukt 1 502 Mkr på radio i 2013, et avvik mot rapporten på 22 Mkr. Ved å legge finansregnskapet til grunn ville de totale kostnadene for radio i 2013 vært 1 601 Mkr (30% av 5 337 Mkr).

Selv om beregningen for kost per time gjelder hovedkanalene i radio (P1, P2 og P3), har de totale radiokostnadene blitt lagt til grunn for beregningen. Kostnaden for de mindre radiokanalene er ikke trukket ut. Kostnaden for de mindre kanalene beregnes til å være ca. 9% av de totale radiokostnadene (ref. tallgrunnlag mottatt av NRK).

**Tabell 8 Andel kostnader hovedkanaler og mindre kanaler, radio**

Kanal	Total kostnad 2013 (i tusen)	Prosentvis andel
P1	799 100	
P2	436 127	
P3	113 568	
Delsum hovedkanalene	1 348 795	91%
Radio andre	58 247	
NRK Sápmi	72 558	
Delsum mindre kanaler	130 805	9%
Totalsum	1 479 600	100%

Kost per time vil variere en god del avhengig av om man legger driftsregnskap eller finansregnskap til grunn, og avhengig av om man inkluderer kostnadene for de mindre radiokanalene eller ikke. Vi vil anbefale at NRK bruker finansregnskapet som grunnlag og ekskluderer kostnadene for de mindre radiokanalene. Kost per time for radio blir da som følger for 2013:

**Tabell 9 Sendetimer, totalkostnad (fra finansregnskapet) og timekostnader for radio 2013**

Timer sendt	Mkr totalt	Kost per time
44 553	1457	32 703

## «Daglig lytting»

I tabell 11 (s19 i effektivitetsrapporten) vises utvikling i daglig lytting i radio og kostnad per dag 2009-2013. I analysen til NRK rapporteres det om 57 minutter daglig lytting i 2012 og 55 minutter daglig lytting i 2013, som er 4 minutter lavere seing enn hva TNS Gallup rapporterer for begge årene.

For å beregne «daglig lytting» bruker man en gitt del av befolkningen som en av faktorene. I NRKs analyse er den gitte delen av befolkningen satt til 4,5 mill for alle årene 2009-2013, mens TNS Gallup i denne perioden for hvert år har justert for befolkningsveksten. Det er uheldig at det ikke har blitt tatt hensyn til befolkningsveksten som har vært i perioden. TNS Gallup sine universverdier for radio er 4282 (mill) i 2013 og 4048 i 2009. I tabellen under vises utviklingen i universverdiene til TNS Gallup siden 2009 versus verdiene som NRK har brukt i sin analyse.

**Tabell 10 Utvikling universverdiene til TNS Gallup vs NRK 2009-2013**

	2009	2010	2011	2012	2013
NRK	4500	4500	4500	4500	4500
TNS Gallup 12+	4048	4105	4161	4220	4282

Ettersom programregnskapet til NRK også består av data fra TNS Gallup, er det uheldig at NRK har lagt til grunn andre verdier enn universverdiene som befolkningsgrunnlag. Det gjør at tallgrunnlaget ikke er konsistent i NRKs analyser og at de derfor ikke sammenligner de samme tingene.

Kost per dag og kontaktpriis (radio)

I tabell 11 (s19 i effektivitetsrapporten) beregnes også kost per dag og kontaktpriis. I begge disse beregningene ligger de totale radiokostnadene fra driftsregnskapet (30% av 4.932 Mkr) til grunn, på samme måte som ved beregning av kost per time (se over). Ved å bruke driftskostnadene for kun hovedkanalene (91%) fra finansregnskapet (30% av 5.337 Mkr) i analysen, ville det gitt en liten reduksjon for kost per dag og en minimal reduksjon for kontaktpriisen.

Nøkkeltall for de enkelte kanalene

1. Tabell 12 (s20 i effektivitetsrapporten) viser nøkkeltall 2013 for den enkelte kanalene.

Daglig bruk (minutter) avviker også her fra TNS Gallup sine tall. TNS Gallup rapporterer noe høyere verdier på alle kanaler.

For beregning av de totale kostander er også her driftsregnskapet lagt til grunn. Og kostnadene for de mindre radiokanalene er også her fordelt sjablongmessig på hovedkanalene.

Årsrapport og Årsregnskapet oppgir ikke timer sendt på kanalnivå.

### **B.2.3 NRKs effektivitet og gjennomførte effektiviseringstiltak**

Gir bedre ressursutnyttelse et bedre tilbud til publikum?

I NRKs analyse har de et avsnitt som heter «Ledesnor for ressursbruk» (s27 i effektivitetsrapporten). Her står det som følger:

«Over tid viser tallene for utnyttelsen av NRKs produksjonsressurser en positiv utvikling. Samlet gir likevel ikke disse utnyttelsesmålingene god nok indikasjon på om tilbudet til publikum bli bedre.»

På neste side i analysen er det et avsnitt som heter «Effektivitetsfremmende organisering og oppdrag» (s28 i effektivitetsrapporten). Her står det som følger:

«I et marked med stadig økende konkurranse, har denne rolledelingen gitt et kontinuerlig fokus og press i retning av bedre ressursutnyttelse. Resultatet har blitt mer og bedre innhold til publikum.»

Disse to avsnittene gir ikke forenelig informasjon.