

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1990

NRK MELLOM MARKNAD OG MONOPOL

Av
EINAR FØRDE
Kringkastingssjef



Norges Handelshøyskole

NRK MELLOM MARKNAD OG MONOPOL

Av
EINAR FØRDE
Kringkastingssjef

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 26. september 1990

Statsråd

KRISTOFER LEHMKUHL

(1855–1949)

var en utrettelig forkjemper for Norges Handelshøyskole. Kanskje mer enn noen annen har han æren av at NHH ble opprettet, og helt til sin død fulgte han virksomheten med en aldri sviktende interesse. Han er derfor med rette blitt kalt «Høyskolens far».

Norges Handelshøyskole har villet hedre Kristofer Lehmkuhls minne ved å knytte hans navn til den forelesning, som fra 1958 har vært holdt ved Høyskolens kandidatfest.

Fra 1968 har høyskolekollegiet besluttet fortrinnsvis å henlegge forelesningen til Kristofer Lehmkuhls fødselsdag den 26. september.

INNHOLD

	Side
Nasjonalstatens renessanse	7
NRK i hardare konkurranse	10
Ein underleg marknad	12
Organisatorisk og redaksjonell fridom	15
Nye inntekter til NRK	18
NRK er meir enn kringkasting	21
Optimisme	23

NRK MELLOM MARKNAD OG MONOPOL

1. NASJONALSTATENS RENESSANSE

Norsk rikskringkastings historie og utvikling er nært knytt til den norske nasjonalstaten. Vår viktigaste kulturinstitusjon er tufta på idéen om at eit lite kulturfolk har særleg god grunn til å bruke ressursar på å forsvare og utvikle sin eigenart. I våre dagars sterke internasjonalisering kan ein undre på kva sterke samanbindande element som eigentleg finst i det norske folket og den norske nasjonen. NRK er på mange vis ein slik samanbindande faktor. Det kjem ikkje berre til uttrykk i krisesituasjonar, men faktisk også i kvardagen. Dagsrevyen er forlengst eit langt viktigare felles rituale for det norske folket enn høgmessa om søndagen.

Spørsmålet om kva framtid og lagnad NRK skal få, er for meg nært knytt til framtida for nasjonalstaten Norge. Dersom eg skulle halde denne førelesinga for 3 år sidan, ville eg lagt mykje vekt på å stille spørsmål om kva framtid slike nasjonale institusjonar eigentleg har. Som politikar har eg gjennom ei årrekke sett korleis nasjonalstaten på område etter område er tappa for makt. I økonomisk politikk, i kampen for eit betre miljø, i utdanning og i sosiale relasjonar er internasjonalisering blitt meir enn eit vagt slagord. Reell avgjerdsrett er flytta bort frå nasjonale parlament og andre nasjonale institusjonar. Alle små land som liknar på vårt, kjenner nå behovet for å møte denne utviklinga også gjennom ei internasjonalisering av dei politiske avgjerdene.

Mediepolitikken ville i ei slik førelesing ha vore eit av kroneksemla på at dei nasjonale grensene etter kvart gradvis er viska ut. Det er mange år sidan ein norsk kulturminister måtte konstatere at dei gamle nasjonale reguleringane på medieområdet hadde tapt det meste av sin effektivitet. Satellittane på himmelkvelven har ein lei tendens til å ignorere nasjonale grenser og reguleringar. For 3 år sidan ville eg ha spådd at alle dei viktigaste kringkastingspolitiske avgjerdene i framtida vil bli tatt på den internasjonale arenaen.

I dag synes dette spørsmålet meir komplisert. Med full rett kan vi i

dag undrast på om ikkje 90-åra kjem til å bli nasjonalstatens ti-år i Europa. Det er sjølvsgagt dei historiske hendingane i Aust-Europa som får oss til å stille det spørsmålet. Dei millionar av tyskarar, ungararar, litauarar og russarar som nå har fått nye utveggar til å definere kva framtid dei ønskjer seg, hentar kraft til sitt strev ikkje først og fremst gjennom internasjonal orientering. Først og fremst ønskjer dei å bli meir tyskarar, ungararar, litauarar og russarar.

Det er dei intellektuelle mellomlaga i alle desse nasjonane som nå driv denne utviklinga hardast, og som også ser ut til å bli makthavarane i dei nye regima. Kulturarbeidarane, lærarane, journalistane og forskarane skulle i utgangspunktet ha alle argument for å fylle sitt nye blanke ark med ei internasjonal ny-orientering. Men først og fremst søker dei tilbake til sin nasjonale eigenart. Dei kjem til å skape eit nytt nasjonanes Europa. For meg synes det nokså urealistisk å tru at ikkje denne utviklinga vil sette sitt preg også på Vest-Europa.

Innvendingane mot eit slik resonnement står i kø. Mange vil meine at ei slik utvikling må vere uønskt når vi ser på kva tilbakeslag og ufattelege lidningar som nasjonalismen gjennom århundra har skapt på vårt kontinent. Einskilde vil vel seie at det som held på å skje i Aust-Europa er samanbrotet av eit imperium, medan utviklinga i Vest-Europa har gått mot ei ønskt internasjonalisering mellom frie nasjonar på like vilkår. Men hovedproblemet ligg nettopp i dei tre siste orda. I all imperiebygging og i alt internasjonalt samarbeid har utviklinga på gitte tidspunkt fått problem, fordi det alltid er ein eller fleire nasjonar som ikkje kjenner det som om internasjonaliseringa skjer på like vilkår.

Eigentleg fell det sjølvsgagt langt utanfor mi nye rolle som ikkje-politkar og også utanfor mitt tema å ha noka bestemt meining om nasjonalstatens nye oppblomstring er eit gode eller ikkje. La meg derfor nøye meg med å konstatere at eg, endå om eg kjenner meg som ein sterk tilhengar av sterkare internasjonalt samarbeid og større rasjonalitet i verdssamfunnet, må helse utviklinga i Aust-Europa utan atterhald velkommen. Hovedgrunnen til det er at dei nye aspirasjonane vi ser i dei nyfødde nasjonalstatane, i all hovedsak i alle fall førebels, også er ambisjonar om å skape demokrati. Men det er relevant for mitt tema å konstatere at kanskje var vi for

noen år sidan litt for raske med å undervurdere både nasjonalstatens styrke og framtid.

Det eksisterer omlag 10.000 språk på jorda. Det går snøgt å bli einige om at for alle praktiske formål hadde eitt vore nok. Men det er nokså uinteressant. Dei 10.000 språka eksisterer. Det er eit faktum at svært mange av dei minste av desse språka har fått ny vitalitet og auka interesse gjennom utviklinga dei siste åra. For den som arbeider med ein organisasjon som først og fremst er ein kulturinstitusjon, er denne demonstrasjonen av nasjonal styrke sjølvsagt overmåte interessant. På kringkastingsrådet merkar vi desse konjunkturane nokså tydeleg.

For noen år sidan uttrykte mange stor tvil om dei store nasjonale kringkastingselskapa av public-service typen ville ha noen sikker framtid i kabelens og satelittanes tidsalder. Sidan den gongen har dei internasjonale satelittsendingane etablert seg også i vesle Norge. Kvar einaste veke får eg gjennom nokså gode sjaar-undersøkingar svart på kvitt at oppslutninga om desse i si tid så frykta konkurrentane, er stabil på omlag null prosent. NRKs viktigaste konkurrent på den norske fjernsynsmarknaden, det svenskeigde TV3, presenterer seg gjennom ein svært attraktiv skandinavisk profil som eg ofte misunner dei. Men også TV3 har gjennom dei siste månadene i stadig sterkare grad gjennom teksting, programutval og programskaping måtte ta omsyn til at det skandinaviske fellesskapet består av 3 nasjonar.

Tendensen er den same i alle europeiske land. Trass i all internasjonalisering er det dei selskapa som har sterkast rot i det nasjonale fellesskapet, som vinn alle konkurransar. Bruk av det nasjonale språket er ikkje berre ein føremon, men ein nødvendighet. I dag er det ingen som lyser død over den nasjonale kringkastings situasjonen. Press utanfrå i form av ein internasjonal marknad og innanfrå i form av nærradioar og lokal-TV er mindre enn det var. I 90-åras nasjonanes Europa kjem dei nasjonale kringkastingselskapa til å få ein renessanse. Det nasjonale riksdekkande radio-tilbodet kjem i alle land til å bli eit stadig viktigare medium.

2. NRK I HARDARE KONKURRANSE

Men det er sjølvstøtt ikkje avgjort kva slags nasjonal kringkasting som kjem til å bli den toneangivande utøtt på 90-tallet. NRK er allmennkringkasting, eller som det heiter i internasjonal terminologi, eit public-service selskap. Vi er pålagt ei rad nasjonale og kulturelle plikter. Det er føresetnaden at vi skal investere i eit sendarnett som dekker heile folket. Vi blir finansiert av ein allmenn skatt på innehav av fjernsynsapparat. Framtida for denne typen selskap er ikkje trygg. Med det meiner eg ikkje at dei tradisjonelle public-service selskapa ikkje også treng omorganisering og forandring. Det er uunngåeleg.

Konkurransen på radio- og TV-marknaden kjem til å bli stadig hardare. Norden er ein meir enn stor nok marknad for dei internasjonale mediegigantane. Den konkurransen kan NRK ikkje melde seg ut av. Det store spørsmålet er så om vi får rammevilkår og sjansar til å møte denne konkurransen slik at ikkje det vesentlege ved det gamle public-service selskapet går tapt. All god kulturpolitikk føreset klare oppfatningar av kvalitet. Konkurranssevne og kvalitet er ikkje nødvendigvis synonyme omgrep i dei avgjerande vegval NRK står framfor.

I utgangspunktet stiller eit allmennkringkastingsselskap av NRKs type forunderleg svakt i den internasjonale og nasjonale konkurransen om programtilbod og sjåarar. Dette er tydeleg for alle når vi ser på det breie utvalet av kulturelle og nasjonale plikter som NRK er pålagt. Vårt programtilbod kan ikkje komponerast ut frå ønskje om at kvart einaste program skal ha flest mogleg eller i alle fall eit stort tal sjåarar. Vi er tvert om pålagt å lage program også for dei få. Framtida for det samiske folket, ikkje berre i Norge, men i verda, er avhengig av Norsk rikskringkasting. Denne formidable oppgåva kan aldri bli kommersielt lønnsam. På samme måte er det mange av dei smale kvalitetsprogramma som til sjuande og sist er NRKs viktigaste bidrag til å halde oppe norsk identitet og sjølvkjensle. Dette er elementært. Mindre påakta er det at sjølv når vi går til dei mest populære programområda, er allmennkringkastingsselskapa på mange vis handikappa.

Den hardaste konkurransen om programma og sjåarane opplever vi nå på det europeiske kontinentet om sportsprogramma.

Sportsprogram er ikkje berre underhaldning, men set også krav til informasjon. Eit allmennkringkastingsselskap kan ikkje nøye seg med godbitane og dei mest populære idrettane. Vi skal dekke kvardagslivet i norsk idrett, og vi skal dekke dei små idrettsgreinene. Dersom to viktige sportsarrangement kolliderer, skal vi dekke begge. NRK skal dekke sport for eit umåteleg splitta og variert nasjonalt publikum. Vi skal gjere dette heilt uavhengig av kva inntekter vi kan få.

Våre inntekter er rett nok sikre, men dei er totalt lausrivne frå marknaden. Lisensen til NRK er i dag mindre enn eit abonnement på ei middels stor norsk avis. Alle forsøk på å knytte lisensen til faktiske investeringar og programplanar blir dessuten vanskeleggjort ved at den nye kringkastingssituasjonen tillet at vårt publikum også kan ta imot mange program mest gratis frå kommersielle kringkastarar. Allmennkringkastingsselskapa er derfor klemt mellom mangel på programmessig og økonomisk autonomi og konkurransen med kommersielle kringkastarar. Denne klemma hindrar selskap av vår type å ta inn inntekter som i ein fri marknad ville vere nødvendige for å møte dei stadig auka kostnadene ved å skaffe fram program.

Dette er spesielt lett å observere innanfor området sport der også våre heimlege konkurrentar frå tid til annan kjøper opp godbitar til ein pris som ligg langt over det dei kan vente å få igjen i form av inntekter. Dette gjer dei av grunnar som i og for seg er legitime i konkurransen, t.d. som eit ledd i marknadsføringa av eit TV-tilbod, for å fremje etterspørselen etter og investeringane i kabel-tilbod eller kjøp av parabol-antenne. Men problemet er at allmennkringkastinga ikkje har midlar til å møte denne konkurransen i marknaden. Dei kommersielle selskapa har dessutan ein heilt annan fridom til å tilby sportsarrangørane tilleggstenester som t.d. avisomtale, publisering av bøker, sal av videokassetter m.v., som eit selskap som NRK i dag effektivt er avskore frå å kunne gjere. Endeleg er plikta til å investere i og vedlikehalde eit nett som kan dekke heile folket i all hovedsak ein negativ konkurransefaktor. Som alle veit er det dei siste prosentane øvst på 90-talet som kostar mest, og i eit land som Norge faktisk meir enn heile det øvrige sendarnettet til saman.

3. EIN UNDERLEG MARKNAD

Denne lista av faktorar som disfavoriserer allmennkringkastingsselskapet, kunne lett gjerast mykje lenger. Det er ikkje berre det gamle mono-polet som bryt med marknadslover og reglar. Mykje meir problematisk er det at sjølve public-service idéen på mange område kolliderer med marknadsrasjonalitet. I tillegg opererer som vi skal sjå fjernsynet i ein heilt spesiell og nokså underleg marknad og det særleg i eit lite land.

Men la meg først fordi eg er i dette spesielle forum, skunde meg å forsikre om at eg ikkje er marknadsfientleg. Eg starta mitt nye virke som kringkastingssjef med å formane alle mine medarbeidarar om at heretter skal vi like konkurransen. Eg understreka at konkurransen kjem til å gjere oss betre. I så måte skiller NRK og eg oss frå dei fleste andre tilhengjarar av fri marknadskonkurranse. Dei fleste aktørane i den frie marknaden lovpriser konkurransen i festtaler, men hatar den som kjent djupt og inderleg i det daglege arbeidet og gjer kva dei kan for å sleppe unna han.

I samsvar med mine kjærleiksfråsegner til konkurransen og marknaden driv vi nå ein omfattande omstillingsprosess i NRK. Vi strevar hardt med å auke vår kostnadsbevissthet. Vi utviklar system for internprising av tenester. Vi fristiller leiarar og skaffar oss nye. Vi desentraliserer avgjerder og vil i aukande utstrekning skifte ut leiarar som ikkje duger. Vi arbeider med målformulering og verksemdsplanlegging. Vi står framfor ei sterk omlegging av lønssystemet i NRK, tilpassa ein stadig hardare konkurranse om arbeidskrafta som vi ventar å få inn over oss nokså snart. Ofte kjenner eg det som om vi så raskt har prøvd å tilpasse oss ein ny konkurransesituasjon at eg synes eg høyrer min forgjengar Kaare Fostervoll sitere Johs. 2.16: «Bort med dette. Gjer ikkje huset åt Far min til ein marknad».

NRK har tvillaust mykje å tene på å utvikle betre kostnadseffektivitet. I så måte har vi mykje å lære frå rådande filosofi i institusjonar som den vi er på nå. Men overgangen frå monopol og forvaltningsbedrift til konkurranseutsett mediestifting er ikkje heilt enkel. Våre oppdragsgivarar og folket i det heile ventar framleis av oss at vi også skal betre vår formålseffektivitet som er eit betydeleg vanskelegare omgrep å gjere operativt i den daglege drifta. Vi kan ikkje

drive profittmaksimering. Vi driv formålsrealisering. Og formåla er svært tallrike.

Saka blir ytterlegare komplisert ved at den marknaden vi opererer i, på heilt avgjerande punkt ikkje følgjer vanlege marknadslover. Kringkastingsprogram er ikkje smør eller aluminium, men kulturprodukt. Vår marknad er først og fremst karakterisert av ein voldsom mangel på kvalitativ programvare. I dag reknar vi med at det er ein manko på meir enn 50.000 timar programstoff pr. år berre i Europa. I denne situasjonen fører auka konkurranse til høgare prisar. Konkurransen gir kostnadseksplasjon.

Marknaden har også mange andre særeigne trekk. NRK betalar i dag eit betydeleg beløp til idrettsorganisasjonane og idrettsarrangørar. Det er organisasjonar og arrangørar som i utgangspunktet er svært interessert i at NRK sender deira arrangement fordi vi er landsdekkande og fordi hovedinntekta ved idrettsarrangement i dag er sponsor- og reklameinntekter. I ein rasjonell marknad burde det vel vere slik at dei betalte NRK for at vi sender.

Men slik er ikkje vår marknad. Den lovpriste konkurransen fører til ein kostnadsauke for NRK som truleg langt overgår dei millionane vi omhyggeleg kan skrape saman ved å bli flinkare til å omstille oss og utvikle kostnadsmedvit. NRK er i utgangspunktet ikkje spesielt lønnsintensiv eller overbemanna samanlikna med tilsvarande kringkastingsinstitusjonar i andre land. Men endå om vi skulle greie å redusere mannskapsutgiftene vesentleg, vil det truleg aldri kunne balansere mot det vi kan vente oss av kostnadsauke som følgje av den velsigna konkurransen.

Hovedargumentet for eit politisk vedtak om etablering av eit TV2 uavhengig av NRK er at vi skal få ei alternativ nyhetsdekning. Dersom denne skal byggjast ut til å bli fullverdig med korrespondentar i alle verdenshjørne og dekning av heile dette Vest-Europas mest desentraliserte land, vil vi bli vitne til eit kringkastingseksperiment det ikkje finst parallellar til nokon stad i verda. I første omgang vil ei slik etablering føre til auka konkurranse om begrensa menneskelege ressursar og igjen til mest eksplosive kostnader på arbeidskraftsida. Sjansen for at den velsigna konkurransen gjer det bortimot umogleg for oss å forfølge våre mål om variert og seriøs nyhetsdekning er nokså stor. Utsiktene til at denne typen konkur-

rånse skal føre til betre kvalitet og meir mangfald er faktisk ganske små. Den som vil forvise seg om at dette ikkje er skremselspropaganda, kan studere det mangfald som nå blir avspegla i dei tre konkurrerande networks i USA. Eller for ikkje å gå så langt, kan ein filosofere over kva under av mangfald, breidde og variasjon som er resultatet av konkurransen mellom Dagbladet og VG.

Nærradioane har også skapt ein ny konkurransesituasjon. I NRK legg vi stor vekt på å vere gode vener med våre konkurrentar i radioen fordi dei ikkje berre er konkurrentar, men representerer ein tilvekst til vårt spinkle nasjonale kringkastingsmiljø. Men heller ikkje her er konkurransen uproblematisk. I dag syner t.d. platesalet i Norge ein sterkt fallande tendens, omlag 17 prosent på eit par år. Folk i platebransjen i Norge gir nå nærradioane skulda for at dei mettar folks behov for musikk og at dei kan ta opp all den musikken dei ønskjer frå nærradio. Desse våre nye konkurrentar er heller ikkje så ivrige som vi er til å betale TONO og GRAMMO-avgifter til dei som har hovedansvaret for å halde oppe eit nasjonalt musikkmiljø. Igjen står vi overfor det store problemet at i eit lite kultursamfunn kan auka konkurranse føre til mindre mangfald og kulturell utarming.

NRK kan møte denne utfordringa ved å redusere kvalitetskrava i programproduksjonen. Det bør vi truleg gjere på noen område både når det gjeld radio og fjernsyn. Verda er full av public-service selskap som har kome seg ut av kostnadsknipa ved å redusere program som er tid- og kostnadskrevande innanfor tyngre dramatik, klassisk musikk, barne- og ungdomstilbodet og dokumentarprogram. Men nå er det slik at skikkeleg oppfylling av denne typen plikter heng nøye saman med utsiktene til inntekter. Vårt behov for og krav på lisensinntekter er sterkt knytta til ein kvalitativ standard.

Marknaden og konkurransen burde få den konsekvensen for NRK at vi samla vår fjernsynsproduksjon i større og meir rasjonelle einingar. Men det skal ikkje stor fantasi til å finne ut korleis Stortinget ville reagere på at NRK bygde ned sin aktivitet i distrikta. Dette er NRKs farefulle ferd mellom Scylla og Kharybdis. Marknaden set nye sterke krav til oss samstundes som kulturelle og nasjonale imperativ heng over oss. Mediekonkurransen påfører oss nye store kostnader og kan føre til mindre mangfald og valfridom. Men

samtidig er behovet for å vere kulturfaktor og representere limet i den norske nasjonen ikkje blitt mindre, men større.

Eg ser ingen management-teoriar frå annan verksemd som kan løyse dette dilemmaet for NRK. Det må vere eit kongerike for ein god hjerne på ein institusjon som Norges Handelshøyskole å utvikle teoriar som kunne hjelpe oss i vår konkurransesituasjon. NRK produserer varer i ein marknad. Men som verdi- og kulturforvaltar produserer vi også kollektive gode. Vi produserer i eit samfunn som kulturelt truleg er marginalt og prega av sterk knapphet på ressursar og talent. Vi skal helst ha minst 50 prosent av lyttarane og sjåarane samstundes som vi skal bli stadig betre til å representere og fremje norsk kultur. Elles kan vi risikere å miste inntektene. Under arbeidet med slike utfordringar kan kven som helst få snikande tvil om marknadens velsigningar. Men det er ingen veg ut av dilemmaet. Marknaden er komen for å bli. Konkurransen er eit faktum. NRK og Norge kan ikkje melde seg ut.

4. ORGANISATORISK OG REDAKSJONELL FRIDOM

Den 1. mai 1988 vart NRK omdanna til ei stifting. Bakgrunnen var at NRK i den nye konkurransesituasjonen skulle få ein ny organisasjon og ei friare stilling i forhold til departement, regjering og Storting. Samstundes står det i kringkastingslova at alle viktige mediepolitiske spørsmål skal avgjerast av politiske organ. Vi skal framleis avgi melding om verksemda i føregåande år og redegjere grundig for planane for komande år. Så langt må vi konstatere at fristillinga av NRK ikkje er så omfattande at vi ikkje bør reise spørsmålet: Skal vi miste alle monopolets føremoner og bli sittande att med alle monopolets ulemper?

Det er noen gode tendensar i utviklinga. Alt nå kan vi vel konstatere at vi har fått større budsjettmessig fridom enn vi hadde under den gamle ordninga. Ved juletider insisterte vi på institusjonens rett til å bestemme kven som skal vere assisterande kringkastingsjef. Det gjekk det og, med mykje skrik og skrål. Innlegg i Stortinget kan tyde på at vi ikkje lenger skal få plassert fjernsynskamera rundt om i landet etter politiske vedtak eller i annan detalj få bestemt korleis vi skal forvalte våre ressursar.

Men tradisjonane er sterke. Stortinget har av distriktpolitiske grunnar gjort vedtak om at NRK skal flytte Lisenskontoret til Mo i Rana. Det er imot NRKs eige ønskje og påfører oss utgifter i storleiken minst 50 mill. kroner. Stortinget har også pålagt NRK å stille midlar til disposisjon for fortsatt drift av Tromsø langbølgekringkastar. Det er viktig for fiskarane, men ikkje for kringkasting. Framleis er vi bundne til formelle administrative reguleringar som til dømes at vi skal tilstrebe at minst 25 prosent av verbalsendingane er i kvar målform. Vi har ei låg grense for vår rett til å kjøpe og avhende fast eigedom. Vi kan ikkje utan samtykke frå departementet ta opp lån til investerings- og driftsformål.

Av regjeringa har vi fått beskjed om at vårt ønskje om å bli fristilt frå forvaltningslov og offentlighetslov ikkje kan imøtekomast. Det fører til at vi er sterkt handikappa når det gjeld å få søkarar til ledige stillingar og gjer oss mindre konkurransedyktig i ein stadig hardare kamp om arbeidskraft. Forvaltningslova gir også rett til å anke våre avgjerder av forvaltningsmessig art inn for departementet. Framleis lever vi med vedtaket frå 1969 om at NRK skal dekke ca. 34 prosent av driftsutgiftene ved symfoniorkestra i Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim. I 1990 utgjorde dette 45 mill. kroner til eit formål som ikkje direkte har med kringkasting å gjere.

NRK er framleis i hendene på politikarane. Det overraskar kanskje ingen når eg for min del meiner at alt i alt er ein institusjon av NRKs type tryggare i dei hendene enn i mange andre hender. Eg veit dessutan så mykje om politisk makt at eg også med sideblikk til andre land ser at NRK er ein institusjon av så stor viktighet at det er utenkeleg at makthavarane, kva politisk farge dei enn har og i kva regime dei opererer, heilt kan greie å halde labbane unna. Men for NRKs evne til å handtere den vanskelege nye konkurransesituasjonen er det viktig at utviklinga mot større fridom frå politiske avgjerder kan halde fram. Dette er mellom anna viktig for vår evne til å planlegge. Eg ser at Statskonsult nå pressar sterkt på i alle deler av statsadministrasjonen for å få til meir effektiv verksemdsplanlegging.

For ein institusjon som NRK kan planlegging vere problematisk så lenge så mykje av vår verksemd er bunden til politiske avgjerder. Det gjeld m.a. praktisk talt heile vår inntektsside. Politiske avgjerder

er i sin natur nokså vanskeleg å inkludere i denne type planlegging. Politiske avgjerder er lite predikable. Som varm tilhengar av folkestyret veit eg at dette ikkje er avgjerande argument mot at vi trass alt er i dei beste hender. Men denne situasjonen er svært vanskeleg å sameine med den form for planlegging som ein moderne mediebedrift ideelt sett skulle kunne drive. Så godt vi kan arbeider vi med å sette mål for vår verksemd. Vi disponerer ressursar for å nå desse måla, og vi legg stor vekt på å kunne bli flinkare til å omprioritere. Vi dreg med oss statsadministrasjonens og statsbudsjettets manglande fleksibilitet og evne til å fri seg frå fortidsbunden budsjettering.

Men alt i alt ser eg nokså optimistisk på utvegane til å kunne nå fram til stor budsjettmessig fridom. Hermansen-utvalet har uttrykt stor skepsis til om stiftingsforma er eit eigna middel til å oppnå betre drift. Så vidt eg skjønar meiner mange at aksjeselskapsforma vil gi betre omstillingsevne og ressursutnytting. For NRK gir ikkje dette mykje meining. For meg kan det beint fram vere hipp som happ i så måte. Eg ser inga naturnødvendig årsak til at ei stifting skal vere mindre omstillingsdyktig enn eit aksjeselskap. Får eg varsomt, ettersom eg er på Norges Handelshøyskole, minne om at institusjonen Bedriftsøkonomisk Institutt er ei stifting og at den i alle fall må kunne seiast å ha vore omstillingsdyktig.

Spørsmålet om stifting kontra aksjeselskap er kanskje likevel vesentleg når det gjeld ein annan og for NRK svært avgjerande fridom, nemleg den redaksjonelle. NRK er ein av dei friaste medieinstitusjonane i verda. Ei viktig årsak til det er at vi har funne fram til eit system med ein fin balanse mellom politiske organ, styret og eit kringkastingsråd som er meir enn eit supperåd. Rådet er den beste garanti for at NRK redaksjonelt er ein fri institusjon samstundes som at det tek vare på ålmentas legitime krav på å ha ei meining om kva som foregår i NRK. Fordi redaksjonell fridom er på dagsorden i nesten alle institusjonar av public-service typen, skal vi ta dette spørsmålet alvorleg. I dette perspektivet ser eg føremoner med stiftingsmodellen.

Viktigare enn organisasjonsforma er truleg spørsmålet om kva rolle fagforeiningane har i styringsstrukturen i NRK. NRK er ein av dei mest fagforeiningsstyrte institusjonar eg kjenner. I ein institusjon

med stadig aukande inntekter og med svært predikable rammevilkår kan vel eit fagforeiningsstyre vere eit like sivilisert og godt styre som andre styreformer. Men det kan sjølvstast tvil om fagforeiningsstyret vil fungere i ein situasjon med utflating av inntektene, sterkt auka konkurranse og behov for upopulære avgjerder. Som vi har sett i sommar, er dessuten tilhøvet mellom fire konkurrerende fagforeiningar eit kompliserande element.

Dette er eit eige og interessant tema fordi NRK i denne samanhengen er ein så spesiell institusjon. La meg her nøye meg med konklusjonen. Eg meiner NRKs evne til å løyse sine problem og møte sine dilemma er nokså avhengig av at fagforeiningane i NRK er aktive medspelarar i denne prosessen. Eg ser ingen leiar- eller organisasjonsstruktur i NRK som ikkje vil vere positivt avhengig av medverknad frå fagforeiningane. Vårt turbulente inntektsoppgjer førte også til at vi fekk ein ny hovedavtale med alle våre fagforeiningar, der dei på vesentlege punkt overfører styringsrett til kringkastingsjefen ved å avstå frå å vidareføre bestemmelsar i tenestemannslova, samstundes som dei også gav avkall på særbindingar som vi i NRK har hatt når det gjeld ressursbruken. Det tener våre fagforeiningar til ære at dei gjennom dette tariffoppgjeret slik på kanskje meir avgjerande måte enn noen andre einskildbidrag, har gjort NRK til ein friare og meir fleksibel institusjon.

5. NYE INNTEKTER TIL NRK

Eit logisk spørsmål er nå: Kvifor gjer ikkje NRK meir for å auke sine inntekter utover lisensen og særavgifta? Ein slik inntektsauke ville jo definitivt gi NRK større fridom slik andre public-service selskap som t.d. BBC har fått. Det spørsmålet blir også ofte stilt i Stortinget. Generelt kjem det som eit krav om at NRK skal vere flinkare til å skaffe seg inntekter. Det underlege er likevel at kvar einaste gong vi i NRK kjem opp med ein framifrå fin idé om å skaffe oss slike inntekter, strandar det på motstand frå politiske organ. La meg stikkordmessig nemne nokre døme.

Det er lite kjent at i fjorårets bokhaust er det ei bok som utan samanlikning slår alle andre bøker: Barnetimeboka. Ingen politiske biografiar eller edderkoppar er noe i nærleiken av Barnetimeboka

når det gjeld salgssuksess. Av denne salgsuksessen har NRK berre utgifter. Men det er klart det kunne gi oss idéen om at vi i tilknytning til andre program også kunne gjere business. Vi har faktisk ein god del program som har enda mykje større lyttar- og sjåaroppslutning enn Barnetimen i radio. Neste år startar vi eit stort fjernsynsprosjekt der vi overfører det amerikanske barneprogrammet Sesame Street til norsk miljø. Programmet åpnar mange nye utvegar til sal av bøker, grammofonplater og mykje anna materiell. Men for denne verksemda har vi funne det tryggast å diskutere ein samarbeidsavtale med Gyldendal. Dersom NRK gav seg ut på å drive omfattande forlagsverksemd, ville dei viktige kulturinstitusjonane, forlaga, tvillaust kunne mobilisere opinion og Storting mot det.

Vår svenske søsterorganisasjon er nå i ferd med å etablere eit såkalla Pay-per-view prosjekt der dei tilbyr filmar og underholdningsprogram til betalings-TV kundar. Våre fremste konkurrentar i Norge har forlengst utstyrt seg med slike tilbod i form av TV1000 og Filmnet. Det er kanskje ikkje så mykje pengar å tene på det, men det ville i alle fall sikre oss i NRK eit betre og meir moderne filmtilbod som er eit ikkje ubetydeleg konkurransefortrinn i dagens TV-konkurranse. Men igjen vil vi, dersom vi skulle vise alvorleg interesse for å gå vidare med ein norsk variant av det svenske Pay-per-view, truleg få beskjed om å halde oss unna denne marknaden.

La meg så nemne det viktigaste potensielle inntektsområdet for ein institusjon som NRK. Det heiter i meir odiøs samanheng sponing. Meir presist er det samarbeid med utanforståande i produksjonen av program. I denne tydinga har sponing vore med NRK frå første dag. Ei lang rad radio- og fjernsynsprosjekt kunne berre realiserast gjennom økonomisk eller ressursmessig samarbeid med andre. I dagens fjernsyns- og radiomarknad kan ingen drive omfattande og seriøs kringkasting utan dagleg å kome i kontakt med dette fenomenet. NRK har svært strenge programreglar for samarbeid med andre.

Men nå står vi i begrep med å bli underlagt den europeiske kringkastingskonvensjonen som pålegg NRK å opplyse kven det er som har sponsa dei utanlandske programma vi viser. Da vil vi anten i rulletekst eller på annan måte måtte opplyse at det er IBM som skaffar oss nyttårskonserten frå Wien. Fjernsynsmarknaden er ein

gjennomsponta marknad. Før eller seinare vil fleire av våre heimlege bedrifter og organisasjonar med full rett kunne stille spørsmålet om kvifor NRK utan vidare kan opplyse om sitt samarbeid med dei store multinasjonale, medan det er forbode for oss å samarbeide med våre egne. Eller for å ta ein annan del av røyndomen: Anten ein likar det eller ikkje, er norsk kulturliv og våre store viktigaste kulturinstitusjonar utanom NRK i ferd med å bli gjennomsyra av sponning. Dersom NRK skal kunne etterkomme eit sterkt press frå regjering og Storting om å vise meir levande dramatikkk eller opera, vil vi utan vidare kome i kontakt med framståande norske sponningar.

Det paradoksale er at svært mange av våre politikarar synes å meine at røyndomen er så enkel som at NRK kan halde seg heilt unna programsamarbeid med andre og at denne potensielle inntektskjelda skal reserverast for alle konkurrentar. Det betyr i praksis for NRK heilt utillatelege begrensingar på vår evne til å lage og få fram program. Det gjeld utan vidare på område som underhaldning, sport og kultur. Men det er faktisk også slik at ein del av våre mest lovpriste program for barn, og til og med einskilde nyhetsinnslag, ikkje hadde vore mogleg for NRK å lage utan i eit økonomisk samarbeid med andre.

Saka er heller ikkje så enkel som at vi kan seie at vi skal unngå samarbeid med kommersielle partnarar, men gjere det med offentlege eller veldedige institusjonar. Dei offentlege og veldedige har ein ubehageleg tendens til også å ha sterke oppfatningar om korleis programma skal utformast og i kva monn dei skal sendast. Svært ofte har vi besøk av indignerte representantar for ulike deler av statsmakta som klagar over at vi ikkje utan vidare vil vere mikrofonstativ for dei. Slike konflikttar har vi nesten aldri i samarbeid med dei utskjelte kommersielle.

Sponsorinntekter bør aldri bli noen vesentlig del av NRKs inntektsside. Men også dette interessante problemet har samanheng med det hovuddilemma eg her presenterer: Dersom public-service institusjonen skal kunne halde fram med å representere kvalitet og mangfald, bør det ikkje leggest restriksjonar som er vesentleg forskjellige frå dei andre aktørar i marknaden er utsett for. For NRK må det avgjerande alltid vere at det aldri kan reisast tvil om NRKs

integritet og fulle rett til å utforme program og å bestemme om dei skal sendast. Også på dette området kan det gå riktig gale dersom vi skal bli sittande med alle monopolets ulemper utan å vere i stand til å gjere oss nytte av føremonene ved å vere i marknaden.

Eg ser ikkje bort frå at vi ein dag skal kunne kome opp med ein framifrå god idé til nye inntekter som også blir akseptert av våre oppdragsgivarar. Vi har kanskje ein utveg til å tene litt pengar når det gjeld å utnytte våre ressursar i form av bygningar, utstyr og arbeidskraft. Vi representerer heilt utvilsomme nasjonale ressursar som ikkje finst noen annan stad. Det er derfor karakteristisk at alle dei eg oppfattar som seriøse aktørar i kampen om å bli konsesjonærar for ein ny TV-kanal, også melder seg i NRK med ønskje om samarbeid. Det er også derfor vi i NRK har innsett at vi i all hovudsak bør stille oss positive til tanken om at den andre norske fjernsynskanalen som vi får i alle fall, bør vere ein reklamefinansiert kanal som arbeider etter public-service modellen. Eitt er likevel heilt sikkert når det gjeld våre utvegjar til å skaffe oss nye inntekter i ein ny marknad. Vi talar her om inntekter som aldri kan bli av ein slik storleik at dei på avgjerande vis løyser dilemmaet med auke i kostnadsnivået som følgje av konkurranse.

6. NRK ER MEIR ENN KRINGKASTING

På utgiftssida kan sikkert mykje gjerast utan at det på avgjerande vis går ut over NRKs evne til å representere mangfald og kvalitet. Men heller ikkje dette kan gjerast utan at vesentlege verdiar kan gå tapt. Det er lite påakta at NRK i alt sitt mangfald faktisk er ein institusjon der mange av våre mest tradisjonsrike håndverksfag overlever berre fordi dei finst i NRK. Vi kunne sikkert langt på veg kvitte oss med desse utan at det på avgjerande synleg vis gjekk utover kvaliteten i vårt tilbod. Det vil likevel representere eit tap for kulturmasjonen Norge. I NRK held vi i live eit godt og tradisjonsrikt husorkester. Det er dyrt, men det kan sjølv sagt reisast tvil om det er avgjerande viktig for å kunne lage god, moderne kringkasting. Likevel vil store deler av det norske folket kjenne det som eit tap om vi la ned Kringkastingsorkesteret.

Eller la oss ta eit område som skulle ha interesse på ein undervisningsinstitusjon. Både i radio og fjernsyn driv NRK framleis omfattande undervisningsverksemd. Vi har rike tradisjonar og god kompetanse på dette området. Eg er av den sikre oppfatninga at ein av dei største manglane ved det norske undervisningssystemet og vår evne til å møte framtidens utfordringar som konkurranseutsett nasjon, er manglande kraft til å gi omgrepet livslang læring eit innhald. Det er innlysande at dagens samfunnsutvikling gjer det meir og meir paradoksalt å klumpe saman undervisning i første del av menneskelivet på den måten vi nå gjer.

Kringkastingsundervisning er eit fabelaktig hjelpemiddel for konkret å realisere idéar om livslang læring. Vi er uslåelege når det gjeld undervisning i tilknytning til aktuelle tema. Det tar 2–4 år å produsere ei lærebok som ofte kan være moden for revisjon før boka kjem ut. Kringkastinga kan servere ferskt stoff. Vi er framifrå når det gjeld oppleving og motivering. Vi kan ta klassen med på kval-safari, sjå verdas største pattedyr og samstundes gi bakgrunn om kvalfangst og miljøorganisasjonar. Vi har framifrå medium for språkundervisning. Vi har eit stort potensiale når det gjeld kompetansegejvande kurs og vi har medier som gjer to-vegs kommunikasjon mogleg.

For nasjonen og bedrifta Norge vil det vere effektivt å satse meir på medieundervisning. I tillegg er det mange gode argument for at undervisning gir public-service institusjonen sterkare kvalitetsmessig og kulturell ryggrad. Likevel må eg konstatere at dersom den velsigna konkurransen og marknadenes rammevilkår rammar NRK for hardt, kan vi svært snøgt kome i det pinefulle val at vi ikkje kan drive undervisninga vår vidare utan at samfunnet eller elevane betaler for det. Vi kan også kome opp i pinefulle val når det gjeld arbeidsdelinga mellom våre medier. Det er fullt mogleg å konstruere ein budsjettsituasjon der vi satsar på at musikk er noko som vi i hovudsak presenterer i radio, og sport er ein aktivitet som berre høyrer fjernsynet til.

7. OPTIMISME

De har nå fått eit innblikk i ein kringkastingssjefs mindre søte liv. Dersom dette skulle gi eit inntrykk av overveldande problem og defensiv haldning er det heilt feil. Eg konstaterer igjen at idéen om ei rikskringkasting ikkje er død, men kanskje vil få sterkare oppslutning enn noen gong før. Groucho Marx konstaterte ein gong at nå var TV-tilbodet så dårlig at hunden til naboen ein dag kom ut med TV'n og grov den ned i hagen. Men denne bikkja hadde ikkje sett på NRK. For mange nordmenn er det tvillause ubehaget som var knytta til ein kanal og manglande valfridom nå borte. Konkurrentane er mindre imponerende enn vi trudde.

Mi sikre overtyding er at NRKs allmenne stilling i folket er betydeleg sterkare i dag enn det var t.d. for 5 år sidan. Vi lagar nyhetssendingar både i radio og fjernsyn som har større oppslutnad og autoritet enn tilsvarande nyhetssendingar i noko anna land eg kjenner til. Vi maktar som ingen andre å halde folk vakne frå kl. 2200 og utetter med seriøse debatt- og aktualitetsmagasin. Vi samlar ofte – merkeleg nok – framleis nesten eit heilt folk omkring vår fjernsynskanal i beste sendetid kvar laurdag. Vi produserer nyare norsk dramatikkk som mest for kvar einaste forestilling gir det utskjelte TV-teatret større oppslutnad enn samtlege norske teaterforestillingar elles til saman og ofte større oppslutnad enn Detekti-men. Og eg minner om det enkle faktum at det ikkje finst eit einaste eksempel på at kommersielle fjernsynsselskap noen gong har produsert nyare dramatikkk. Vi presenterer dagleg eit radiotilbod som i mangfald og kvalitet må vere blant dei beste i verda.

Det er ingen grunn til mismot på vegner av NRK. Men vi må ha klart for oss at vi berre har fått ein forsmak på kva konkurranse NRK vil møte. Hardare konkurranse vil kome. Derfor er det svært viktig alt nå å vere klar over kva NRK er og kva det ikkje er. Det er avgjerande viktig for NRK at utanverda har ei oppfatning om i kva grad vi skal tilpasse oss ein marknad og i kva grad vi skal vidareføre dei udiskutable verdifulle tradisjonane frå den gongen vi var åleine. NRK må få rammevilkår som gjer oss i stand til å møte dei mange problema som konkurransen naturtødvendig vil påføre eit public-service selskap. Heilt aktuelt betyr det at vi ventar oss eit vedtak frå Stortinget nokså snart der det blir stadfesta at den vidare utbygginga

av særleg fjernsynsverksemda i distrikta må vere NRKs oppgåve. Det er berre eit public-service selskap som kan ta på seg den formidable oppgåva å spegla av heile dette mangfaldige landet i daglege sendingar i radio og fjernsyn.

Vi vil også med det første presentere våre planar for eit 3-kanal system for radio. NRK er nå tilbakeliggande i forhold til alle andre liknande institusjonar idet at vi berre har 2 radiokanalar. For mangfaldet og kvaliteten i det viktige medium som heiter radio og som til dei grader har framtida for seg, er større sendeflater og meir mangfald heilt avgjerande for vår evne til å halde oppe kvaliteten også i dei to eksisterande kanalane. På sikt vil det også bli stadig tydelegare for fleire at heilt bortsett frå kva avgjerd vi får eller ikkje får i TV2-saka, vil NRK trenge større sendeflater og meir fleksibilitet i sitt fjernsynstilbod. Derfor vil spørsmålet om ein avlastningskanal bli stadig meir aktuelt.

NRKs framtid er på mange vis eit enten-eller. Det finst eksempel frå andre land på at tradisjonsrike public-service kringkastingselskap har falle ned til å bli tredjerangs eller fjerderangs institusjonar. NRK som i internasjonal samanheng er ein liten kringkastingsinstitusjon, kan også stå i fare for å hamne der. Derfor er det viktig for oss at mange diskuterer problema knytt til konkurranse og marknad. Eg er sjølv sagt ikkje i tvil om at når det kjem til stykket vil eit stort fleirtal av det norske folket og av deira valde representantar ha ei sikker oppfatning om kva viktig kulturell forsvarsskanse NRK representerer. Dersom dei ikkje har det, kan det gå det norske folket riktig ille.

TIDLIGERE KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitikk med forord av rektor, professor Rolf Waaler og en biografi over Kristofer Lehmkuhl av prof. dr. Anton Mohr.
- 1959 *O.T. Jarlsby*: Perspektiver og problemer i papirindustrien.
- 1960 *Frithjof Bettum*: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 *Fredrik Vogt*: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 *Harald Throne-Holst*: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 *S. Walter Rostoft*: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 *E. Wærenskjold*: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 *Erling D. Næss*: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 *Aage W. Owe*: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 *Rolf Østbye*: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 *O.R. Norland*: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 *Arne Skaug*: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjons arbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevilje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.
- 1974 *Knut Hagrup*: SAS og den internasjonale luftfart.

- 1975 *Kjell B. Langballe*: Kværnerkonsernet – oppbygging og egenart.
- 1976 *Oscar Strugstad*: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringen av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 *Johs. Mageli*: A/S Moelven Brug – Karakteristika og synspunkter.
- 1978 *Johan Melander*: Oversikt over Den norske Creditbank's organisasjon og virksomhet.
- 1979 *Finn Lied*: Statlig forretningsdrift.
- 1980 *Egil Abrahamsen*: Kreativitet, innovasjon og konkurransevne.
- 1981 *Toralv Maurstad*: Tanker om norsk teater og scenekunst.
- 1982 *Tor Halvorsen*: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.
- 1983 *Gerhard Heiberg og Jan Tore Odegard*: Internasjonalisering av norsk industri.
- 1984 *Aase Gudding Gresvig*: Kvinner og lederrollen.
- 1985 *Ragnar Halvorsen*: Lønnsomhetskrav – strategi for lønnsom vekst sett fra Dyno Industrier A.S.'s side.
- 1986 *Olav Thon*: Det personlige initiativ – status og muligheter i samfunnet i dag.
- 1987 *Egil Bakke*: Norsk konkurransepolitikk – i dag og i fremtiden.
- 1988 *Sjur Svabo*: Verdiskapning gjennom høyteknologisk nyetablering.
- 1989 *Trygve Hegnar*: Cruiseindustrien og Kloster Cruise.

Teksten tastet på Tekstsenteret NHH,
overført via modem (telefon) til
Grafisk Hus A.s, Bergen

Satt med 9 pkt. Helvetica
Trykt på 150 g matt Kremfarget offsett
Omslaget 185 g grå satinert kartong

*Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*