

Selvitys Yleisradio Oy:n toiminnallisesta tehokkuudesta

Raportti parlamentaariselle työryhmälle

2.5.2016

Sisältö

1. Selvityksen yhteenveto
2. Tavoitteet ja toteutus
3. Yle mediakentässä
4. Ylen avoin kuvaus
5. Ylen tehokkuuden tarkastelu ja vertailu
6. Tehokkuuden kehittämisestä

Selvityksen yhteenveto (1/6)

Selvityksen tavoitteet ja rajaukset

- Selvityksen tavoitteena oli arvioida Yleisradio Oy:n toiminnallista tehokkuutta erityisesti suhteessa kotimaisiin media-alan toimijoihin ja kotimaisiin muihin yrityksiin. Tältä osin tehokkuutta voidaan vertailla perinteisin tehokkuuden arvioinnin menetelmin.
- Ylen arvioinnissa tuli lisäksi kiinnittää erityishuomiota Yleisradio Oy:n rooliin julkisen palvelun tuottajana sekä tämän roolin yhteiskunnalliseen merkitykseen. Tämä tuodaan esille kuvaamalla erityisesti siihen sitoutuneet resurssit.
- Selvityksessä keskityttiin kuvaamaan Yleä itsenäisenä julkisen palvelun tuottajana erilaisista näkökulmista sekä verrataan sitä soveltuvin osin markkinatoimijoihin. Olennaista oli tuottaa päättäjille faktapohjaista kuvausta, jonka perusteella he voivat luoda perustellut näkemykset ja linjaukset Ylen toiminnan tehostamiseksi.
- Selvityksessä ei arvioitu julkisen palvelun rahoitustasoa.

Tehokkuuden vertailuun vaikuttavat keskeisimmät kehitystekijät

- Ylen rooli ja tehtävän määrittely poikkeaa selvästi muista julkisista yhtiöistä eikä siihen muuttuvalla toimialalla kohdistu suoraan tehokkuusvaatimuksia, joihin muut valtionyhtiöt (esim. Finnair, VR, Posti) ovat joutuneet osaltaan vastaamaan. Vertailussa on huomioitava poikkeava yhteiskunnallinen rooli.
- Media-alan toimintalogiikan muutos on vienyt alaa pois jakelukanaviin (TV, radio, lehdet, internet) pohjautuvasta toiminnasta kohti tuotantotapaan perustuviin malleihin (uutis-, tapahtuma-, ajanvietepalveluihin). Ylestä poiketen muut kotimaiset media-alan toimijat ovat siirtyneet vahvasti arvoketjussa pois sisältöjen omasta tuottamisesta ja synnyttäneet sen mahdollistavan alihankintatoimialan, erityisesti televisiotoiminnassa. Osa kotimaisista ja kasainvälisistä uusista toimijoista ovat myös liikkuneet toiseen suuntaan ja pyrkivät erottautumaan omilla laadukkailla sisällöillä. Merkittävää on muutos ja valinnat toimijoiden lähtökohdista.
- Julkisen palvelun tehtävät, rakenteet, rahoitus ja koko yleisradiotoiminta on eri vertailumaissa (pohjoismaat ja Iso-Britannia) toteutettu hyvin eri tavoin kansallisista lähtökohdista. Toiminnan tehostamiseen eri maista ei löydy erityisen hyvää esimerkkitoimijaa, josta kannattaisi ottaa suoraan mallia. Kokoluokaltaan yleisradiotoimijat ovat samaa suuruusluokkaa, mutta omassa tehokkaassa ratkaisussa tulisi pikemmin hakea omaa modernia tapaa toteuttaa julkinen palvelu koko kansallinen muuttuva mediatoimiala huomioiden.

Selvityksen yhteenveto (2/6)

Yle mediakentässä

- Yle on toiseksi suurin mediakonserni ja suurin sähköisen median toimija Suomessa tapahtuvan toiminnan liikevaihdon perusteella mitattuna. Se on ylivoimaisesti suurin radio- ja televisiotoimija ja sillä on puolet alan liikevaihdosta. Se toimii laajasti koko mediatoiminnan arvoketjussa ja se omistaa merkittävän osan Suomen sähköisen median tuotantokapasiteetista ja lisäksi sillä on huomattavan suuri oma sisällöntuotanto.
- Yhtiö on aktiivisesti ottanut merkittävän roolin internetpohjaisessa mediassa erityisesti uutis- ja televisiotoiminnassa. Tulevaisuudessa kehityksen painopiste siirtyy yhä vahvemmin Internetin sekä sosiaalisen median pohjalle, jolloin televisio- ja radio tukevat näitä medioita eikä päinvastoin. Tästä aktiivisesta muutoksesta yhtiö on saanut myös kv. tunnustusta, mutta toisaalta se kohtaa suuremmin myös muut mediayhtiöt samalla pelikentällä.

Ylen toiminnan ja resurssien kuvaus

- Ylen rahoitus (muutos vuositasolla +3%/7v) ja henkilömäärä (muutos vuositasolla -1%) on pysynyt viime vuodet melko tasaisena. Sen tuottamien ensilähetystuntien osuus radiossa on ollut myös tasaista (muutos vuositasolla -0,5%) ja televisiossa ne ovat olleet laskussa (muutos vuositasolla -3,4 %). Yhtiö ilmoittaa painopisteen siirtyneen merkittävästi kohti uusia julkaisualustoja (Areena, Internet, mobiili, sosiaalinen media).
- Rahoituksen lisäksi yhtiö saa omia tuloja (esim. esityskorvauksia) vuosittain. Vuonna 2015 n. 10M€.
- Yle itse on organisoinut toimintansa neljään yksikköön ja niitä palveleviin teknisiin ja hallinnollisiin tukitehtäviin. Yksiköitä ovat Uutis- ja ajankohtaistoiminta (95 M€), Svenska Yle (37M€), Luovat sisällöt (59M€), Julkaisut (87M€) ja niitä tukevat tekniset tuotannot (168 M€) ja Yhteiset toiminnot (22M€)
- Mikäli tuotanto- ja tukiresurssit kohdistetaan kolmelle eri tavalla sisältöjä tuottavilla yksiköillä tulee niiden kustannuksiksi yksiköittäin
 1. Uutis- ja ajankohtaistoiminta (151 m€)
 2. Svenska YLE (60 m€)
 3. Luovat sisällöt (103 m€) ja Julkaisut (158 m€)

Selvityksen yhteenveto (3/6)

1. Uutis- ja ajankohtaistoiminta

- Ylen uutis- ja ajankohtaistoiminta muodostaa itsenäisesti toimivan ja eroteltavan yksikön, jolla on pääosin omat henkilö ja tuotantotekniset resurssit. Sen resurssit ovat markkinatoimijoihin nähden merkittävät (1000 htv), mutta kustannukset ovat vain noin 1/3 Ylen kokonaisbudjetista (Suorat kulut 95 m€, kohdistetut ja laskennalliset kulut huomioiden 151 m€).
- Henkilöresurssit ovat pohjoismaisesti vertailukelpoisella tasolla. Toiminta on luonteeltaan prosessinomaista tuotantoa lukuun ottamatta projektiluontoista urheilutapahtumiin liittyvää projektien organisointia, mikä on myös yksikön vastuulla.
- Poliittisen tahtotilan myötä yksikön rakenteessa näkyy vahva alueellinen toiminta jonka yhteenlaskettu resursointi on noin 413 htv. Yksikkö vastaa suuresta osasta Ylen poikkeusoloihin varautumisen tehtävistä. Yksikkö on ollut merkittävä edelläkävijä uutistoiminnan siirtämisessä uusiin medioihin (internet, mobiili, sosiaalinen media). Asiakaslaatumittareilla (luotettavuus ja tavoitettavuus) sen toimintaa arvioidaan hyvin korkeaksi myös suhteessa markkinatoimijoihin.

2. Svenska Yle

- Ylen yhtenä keskeisenä lakisääteisenä tehtävänä on kohdella ohjelmatoiminnassa yhtäläisin perustein suomen- ja ruotsinkielistä väestöä. Svenska Yle toteuttaa tätä tehtävää ja on luonteeltaan ”Pieni Yle Ylen sisällä”. Se johtaa, suunnittelee sekä tuottaa sisältöä ruotsinkieliselle televisiokanavalle Yle Fem, radiokanaville Yle Vega ja Yle X3M ja lisäksi svenska.yle.fi sivustolle. Svenska Yle on hyvin itsenäisesti toimiva yksikkö, jolla on omat henkilöresurssit, sekä niin omat kuin osittain jaetut tuotannolliset resurssit. Uutistoiminnan puolella tuotantotekniset resurssit (kuvaajat, kamerat jne.) ovat yhtiön näkemyksen mukaan tehokkaasti jaettu suomenkielisen Uutis- ja ajankohtaistoiminnan kanssa.
- Ylen johto päättää itsenäisesti pitkälti resurssien tarpeesta ja jaosta toiminnalle osuutena Ylen kokonaisbudjetista. Svenska Ylen suorat osuudet kustannuksista ovat 37 m€ ja siihen kohdistetut ja laskennallisesti allokoituneet muut kulut (ilman jakelua) noin 23 m€. Siten sen osuus Ylen kokonaisbudjetista on noin 13-15%. Tehokkuuden kehittämisen osalta tulee toimintaan ja sen ohjaamiseen kohdistaa siihen liittyvät kustannukset. Kustannusten tuominen esille edistää faktapohjaista keskustelua resursseista.

Selvityksen yhteenveto (4/6)

3. Luovat sisällöt, Julkaisut ja tekninen Tuotanto

- Yle on organisoinut Luovat sisällöt (ohjelmien oma tuotanto ja hankinta: kulttuuri ja viihde, draama, lapset ja nuoret, ajankohtaiset ja asia), julkaisut (radio- ja TV-kanavien jakelukustannukset, Arena, ohjelmisto ja julkaisusuunnitelmat, arkiston ylläpito, markkinointi ja brändit ja asiakastutkimukset) ja niitä tukevan teknisen ohjelman tekoon liittyvän tuotannon erillisiin yksiköihin. Perusteluna tälle rakenteelle verrattuna perinteisempään teknistä jakoa televisio- ja radiotuotantoihin on toiminnan muuttuminen yhä voimakkaammin monimediatuotannoiksi, joissa yhdistyvät televisio, radio, internet ja sosiaalinen media. Toiminta muodostaa merkittävän osuuden Ylen resursoinneista: Julkaisut 88 M€ ja Luovat sisällöt 59 M€ ja Tuotannot 168 M€.
- Organisointi poikkeaa muista markkinatoimijoista, jolloin tehokkuuden suora vertaaminen ei ole mahdollista. Sinänsä toiminta on pääosin projektiluontoista (eroaa uutis- ja ajankohtaisohjelmista), jolloin yksittäisten tuotantojen arviointi olisi mahdollista laatu ja genre-erot huomioiden.
- Tuotannot-yksikön resurssien käyttöaste on Ylessä yhtiön ilmoituksen mukaan tällä hetkellä korkealla tasolla. Kuitenkaan yksikön kustannuksia ei seurata kaikilta osin aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, vaan ne pitkälti kohdistetaan jälkikäteen. Näin ne nykyisin eivät johtamisjärjestelmässä ohjaa sisältöpäätöksiä etukäteen. Yhtiö on ilmoittanut kehittävänsä tulevaa kustannuslaskentaansa siten, että myös taloudellinen johtaminen ja seuranta olisivat tulevaisuudessa mahdollisia suunnittelu- ja toteutuspäätöksiä tehtäessä. Teknistä tuotannon tehokkuutta on mahdollista kehittää edelleen viemällä sitä kohti kaupallisia tuotantomarkkinoita yhtiöittämällä tai ulkoistamalla osa toimintaa.
- Ylen Julkaisut ja Luovat sisällöt hankkivat ja tuottavat Ylen kotimaiset sisällöt käyttäen merkittävän osan teknisistä tuotantoresursseista yhdessä Urheilun kanssa. Ylen oman sisällön tuotannon kustannukset ovat merkittävästi markkinatoimijoiden tuottamia sisältöjä kalliimpia kun verrataan vastaavanlaisia tuotantoja. Tuntimäärät huomioiden ero ei kuitenkaan ole merkittävä Ylen oman tuotannon perustuessa vahvemmin edullisempaan studiotuotantoon. Todellisen tehokkuuden arvioinnin kannalta olisi jatkossa olennaista, että yhtiö seuraisi tuotantokustannuksia ja jakaisi ne edelleen toteutettuihin tuotantotyyppeihin (huomioiden modernin jaottelun), joiden kustannukset poikkeavat olennaisesti toisistaan.
- Kotimaisen oman televisiotuotannon osuus on ollut laskeva eikä sitä ole aktiivisesti seurattu suhteessa kustannuksiin. Kotimaisia indie-ostoja voidaan käyttää toiminnan tehostamiseksi vain rajoitetusti. Puhtaasti tehokkuustarkastelun näkökulmasta ulkomainen tuotanto on erittäin tehokasta ja sen osalta ei ole saavutettavissa merkittäviä parannuksia. Painopiste tehokkuuden kehittämiseksi tulee olla siten kotimaisessa tuotannossa.

Selvityksen yhteenveto (5/6)

Muut toiminnot

- Ylen yhteiset toiminnot (johto, HR, Talous, Strategia, Lakiasiat Viestintä ja Turvallisuus) ovat kustannuksiltaan noin 22 m€ (4,5%) ja niistä HR-toiminnan osuus on noin puolet. Toiminnot hoidetaan yhtiön omilla resursseille.
- Ylen selkeästi eroteltavien erityistehtävien¹ kustannukset ovat noin 20 miljoonaa euroa vuodessa (4 %)

Ulkopuolelta ostetut ja itse tuotetut sisällöt

- Ylen televisiotoiminnan kotimaisen riippumattoman tuotannon ostot ovat vuosien varrella vaihdelleet ja olivat vuonna 2015 noin 27 m€ vuodessa. Ostojen osuus Ylen ensilähetyksistä oli vuonna 2015 n. 27% (noin 50% kulttuuri, draama ja asiaohjelmien ensilähetyksistä). Niiden vaikutus edelleen koko toimialalle on merkittävä, sillä ne muodostavat noin 25 % kotimaisten alan toimijoiden liikevaihdosta.
- Ulkomaisen televisiotuotannon osuus Yleisradion ensilähetyksistä vuonna 2015 oli yli 40% ja niiden ulkoiset kustannukset olivat noin 12 m€
- Kaikkien ulos maksettavien esityskorvausten (mukaan lukien musiikki ja urheilu) määrä olivat vuonna 2015 noin 74 m€
- Ylen kotimaisen tuotannon tuotantokustannukset ovat selvästi muita toimijoita korkeammat. Niiden todellinen arviointi edellyttäisi tarkempaa laskentaa ja arviointia ja sisältötyypeittäin, mitä yhtiö ei tällä hetkellä seuraa

Muita yhtiön panostusalueita

- Radiotoimintaan Yle käyttää Suomessa ylivertaisesti resursseja verrattuna markkinatoimijoihin
- Investoinnit julkaisualusta Areenan kehitykseen ovat olleet toiminnan alkuvaiheessa noin 15 m€ luokkaa. Nykytasolla tekniikka on vakiintunut ja sen ylläpito- ja kehityskulut ovat tasoa 3 m€ vuodessa. Nykyisen strategian mukaan Yle tulee käyttämään tulevaisuudessa merkittävästi enemmän resursseja uusiin digitaalisiin sisältöihin ja alustoihin

1. Varautuminen poikkeustiloihin, viranomaistiedotteiden välittäminen, tekstitykset ja selostukset kuulo- ja näkövammaisille; Radion Sinfoniaorkesteri jne. (kalvo nro. 47)

Selvityksen yhteenveto (6/6)

Yle ja toiminnallinen tehokkuus

- Nykyinen Ylen tehtävämäärittely ja sen tulkinta eivät ole riittävän täsmällisiä, jotta tehokkuutta (tuotokset /panostukset) voitaisiin ulkopuolelta luotettavasti arvioida suhteessa julkisen palvelun tavoitteisiin.
- Ylen nykyinen hallintomalli ei tällä hetkellä erikseen edellytä tehokkuuden mittaamista tai valvontaa.
- Yhtiön nykyisestä organisointirakenteesta ja sen kuvauksesta ei suoraan voida tehdä tehokkuuden ulkopuolista arviointia. Sen ymmärtäminen edellyttää erillistä toiminnan läpivalaisua, raportointia ja seurantaan tehtyjen panostusten ja saavutettujen tuotosten osalta.
- Yle seuraa kustannuksia suoraan vain osittain; lähes puolet kustannuksista on luonteeltaan kiinteitä, niitä ei lasketa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti vaan kohdistetaan välillisesti. Ne eivät siten suoraan johtamisjärjestelmässä ohjaa päätöksentekoa (yhtiö on ilmoittanut kehittävänsä talousjärjestelmää niin että se mahdollistaisi tämän huomioimisen johtamisessa ja raportoinnissa).
- Ylen oman sisällöntuotannon kustannukset ovat markkinatoimijoiden tuottamia sisältöjä kalliimpia kun verrataan vastaavanlaisia tuotantoja. Todellisen tehokkuuden arvioinnin kannalta olisi jatkossa olennaista, että yhtiö seuraisi tuotantokustannuksia ja jakaisi ne edelleen toteutettuihin tuotantotyyppeihin (huomioiden myös modernin jaottelun uusien alustojen ja sisältöjen osalta). Niiden kustannukset poikkeavat olennaisesti toisistaan.
- Ylen julkaisut yksikkö muodostaa merkittävän kustannuksen, mikä ei näy nyt tuotantojen kustannuksissa.
- Tehokkuustarkastelun näkökulmasta ulkomainen tuotanto on erittäin tehokasta eikä sen osalta ole saavutettavissa merkittäviä parannuksia. Painopiste tehokkuuden kehittämiseksi tulee olla kotimaisessa tuotannossa, niin että oma tuotanto vertautuu vastaaviin markkinatoimijoiden tuotantoihin. Mikäli oma tuotanto on kalliimpaa se tulee voida perustella objektiivisilla laatumittareilla tai kuvaamalla julkisen palvelun erityistehtävien vaatimat resurssit erikseen.
- Kotimaisten sisältöjen hankintaa on mahdollista kehittää edelleen tehokkuuden näkökulmasta. Esitysoikeuksien hankinnassa on keskeistä ymmärtää todellinen käyttötarve suhteessa kaikkien oikeuksien lisähintaan.
- Panostukset uutis- ja ajankohtaistoimintaan on selkeästi enemmän arvo- kuin tehokkuuskysymys. Toimintaan sisältyy tällä hetkellä merkittävä alueellinen panostus osana julkista tehtävää.
- Yle toimii laajasti koko median arvoketjussa eikä se ole merkittävästi jakanut tuotantoresurssejaan toimialan toimijoiden kesken (esim. studiot ja tilat, tuotantoresurssit, digitaaliset alustat).
- Tällä hetkellä julkisen palvelun ja edelleen Ylen tehokkuuden arvioinnissa ei käytetä mittarina vaikutuksia toimialaan ja sen edellytyksiin osaltaan tuottaa julkista palvelua.

Sisältö

1. Selvityksen yhteenveto
2. Tavoitteet ja toteutus
3. Yle mediakentässä
4. Ylen avoin kuvaus
5. Ylen tehokkuuden tarkastelu ja vertailu
6. Tehokkuuden kehittämisestä

Selvityksen tavoitteet

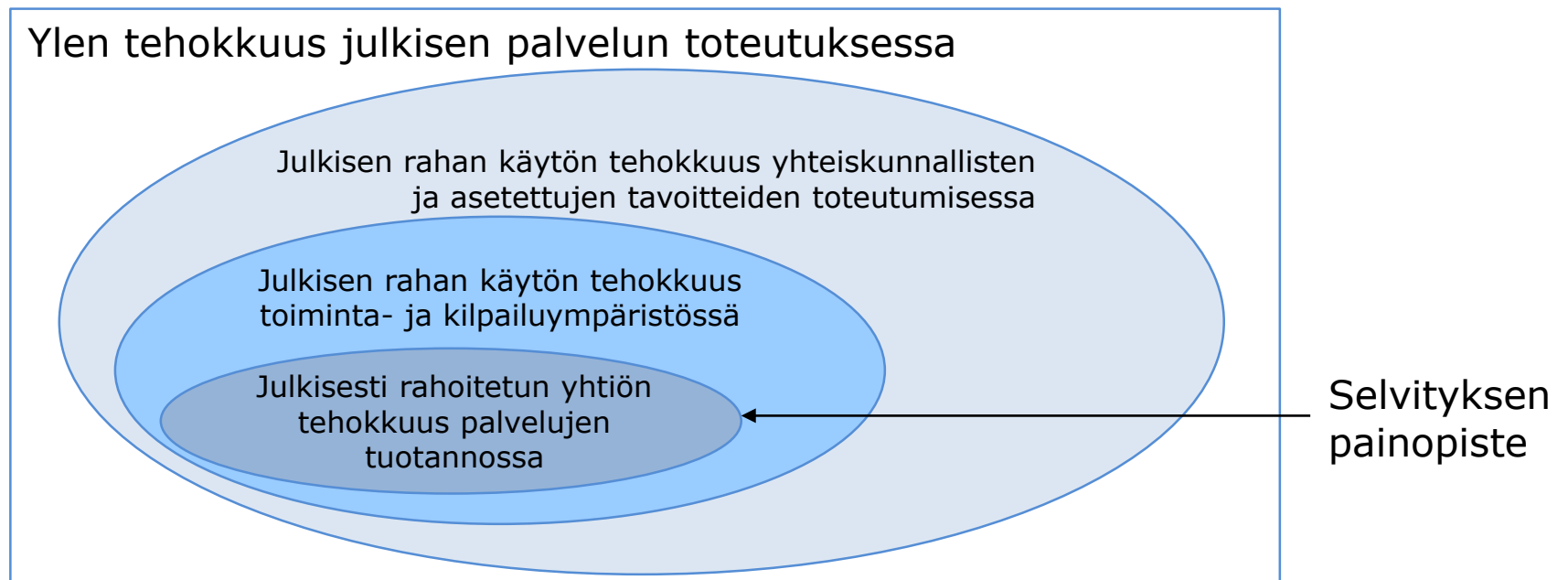
Tavoitteet

- Selvityksen tavoitteena oli arvioida Yleisradio Oy:n toiminnallista tehokkuutta erityisesti suhteessa kotimaisiin media-alan toimijoihin ja kotimaisiin muihin yrityksiin. Arvioinnissa kiinnitettiin erityishuomiota Yleisradio Oy:n rooliin julkisen palvelun tuottajana sekä tämän roolin yhteiskunnalliseen merkitykseen.
- Selvityksessä keskitytään kuvaamaan Yleä itsenäisenä julkisen palvelun tuottajana erilaisista näkökulmista sekä verrataan sitä soveltuvin osin markkinatoimijoihin. Olennaista on tuottaa päättäjille faktapohjaista kuvausta, jonka perusteella he voivat luoda perustellut näkemykset ja linjaukset Ylen toiminnan tehostamiseksi.

Rajaukset ja huomioitavat asiat

- Selvitys on laadittu nopealla aikataululla (noin 1,5 kk), jolloin arviot perustuvat Ylen ja keskeisten mediatoimijoiden haastatteluihin sekä toimittamiin tietoihin – tarkempi tehokkuuden arviointi vaatisi huomattavasti yksityiskohtaisempaa yhtiön tarkastusta
- Selvityksessä ei arvioida julkisen palvelun rahoitustasoa


Julksen rahankäytön kannalta olennaiset tehokkuuden kehät



Tehokkuuden näkökulmat

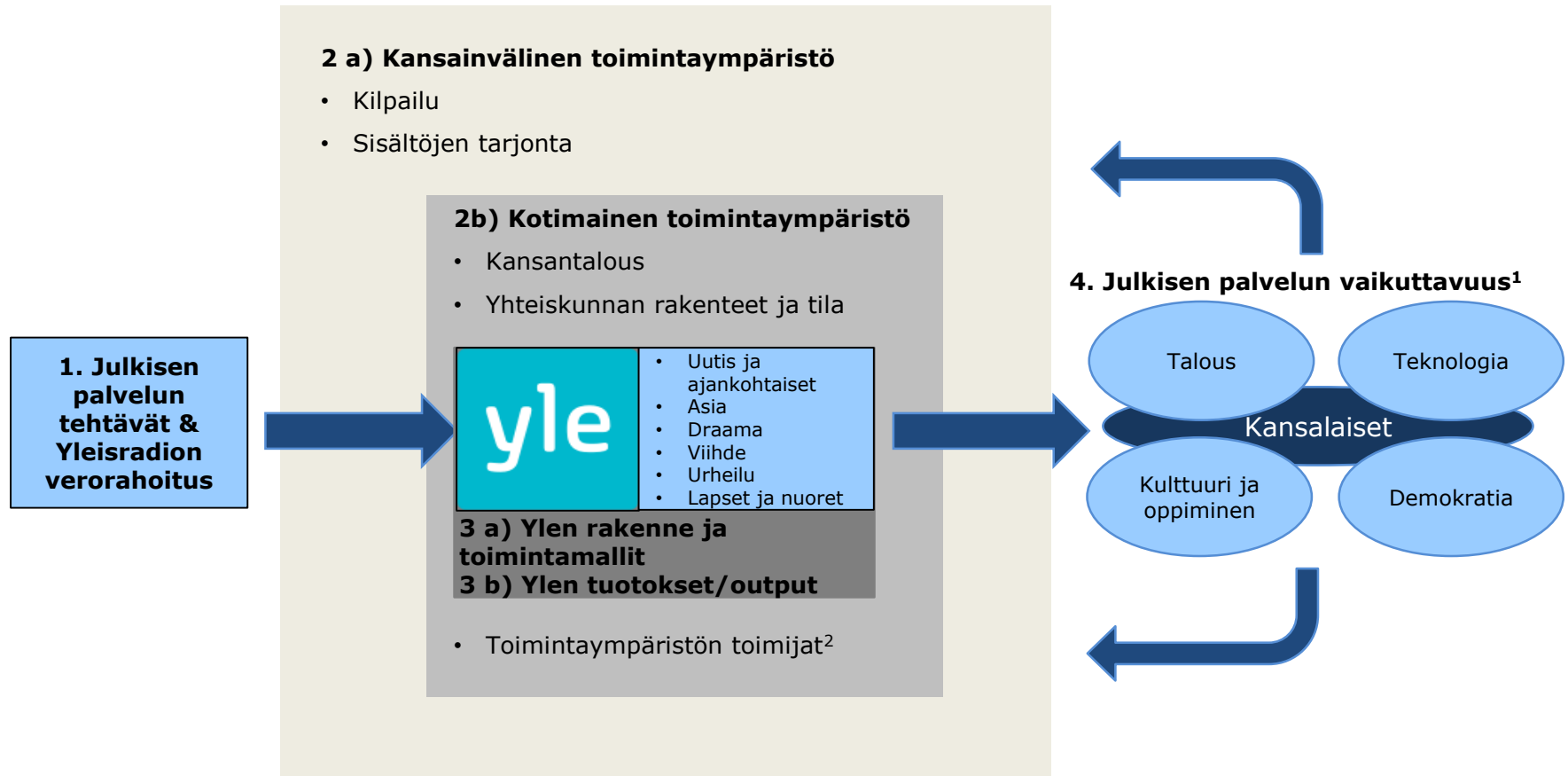
Tarkastelukehikko

Selvityksen
painopiste



	Yhteiskunnallinen näkökulma	Yhtiönäkökulma
	Ulkoinen/ yhteis-kunnallinen tehokkuus	Sisäinen/ teknis-taloudellinen tehokkuus
Rakenteet ja toimintamallit	Julkisen rahan käytön tehokkuus ja vaikuttavuus yhteiskunnan ja toimialan rakenteiden näkökulmasta	Yhtiön rakenteen ja toimintamallien tehokkuus vallitsevassa markkinaympäristössä
Tuottavuus (Panos-tuotos-suhde)	Tehtävien toteutuminen kansalaisten näkökulmasta	Panosten ja tuotosten suhde valittujen rakenteiden ja toimintamallien puitteissa

Selvityksessä huomioitavat tarkastelualueet



Tämä selvitys keskittyy Ylen tehokkuuden arviointiin. Julkisen palvelun toteuttamisessa tehokkaasti on huomioitava lisäksi toiminnan vaikutukset koko toimintaympäristöön ja sen kykyyn tuottaa palveluita.

1. Julkisen palvelun vaikuttavuus hahmotuksen lähde: EBU; Public Service Media Contribution to Society –framework

2. Mediatyhtiöt, kulttuurilaitokset, tuotantoyhtiöt, julkinen ja yksityinen koulutus, kansalaisjärjestöt

Lähde: NAG analysis

Sisältö

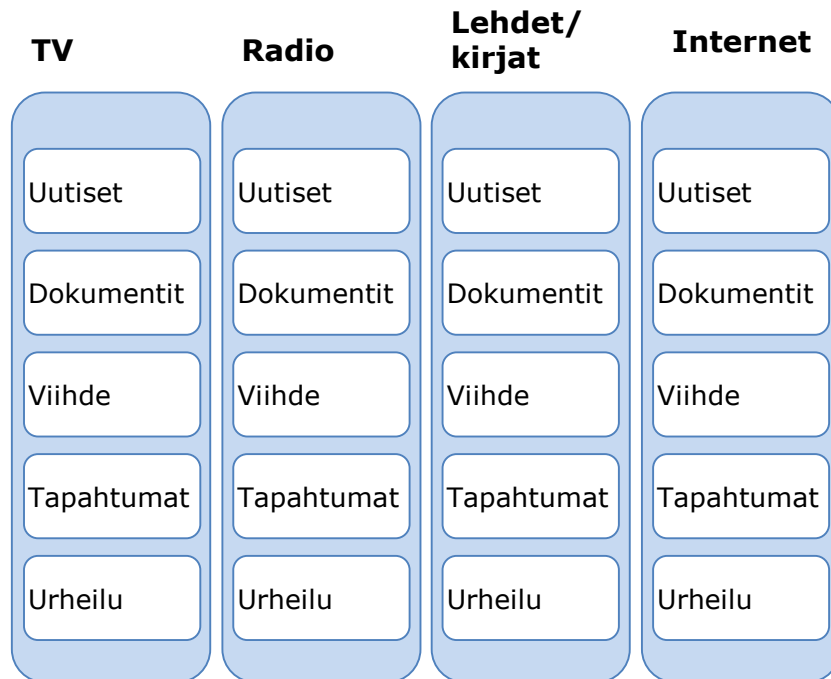
1. Selvityksen yhteenveto
2. Tavoitteet ja toteutus
3. Yle mediakentässä
4. Ylen avoin kuvaus
5. Ylen tehokkuuden tarkastelu ja vertailu
6. Tehokkuuden kehittämisestä

Media-alan toimintalogiikan muutos

Jakelukanaviin perustuva malli



Tuotantotapaan perustuva malli

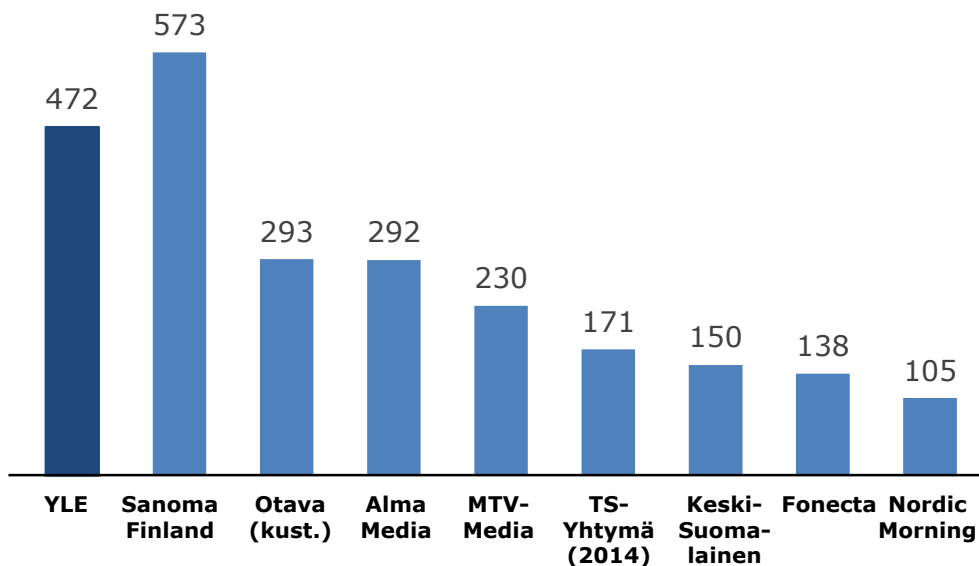


Menestys perustuu alustan ja sen määrittämän tuotantotavan tehokkuuteen sekä kykyyn kilpailla samalla alustalla toimivien toimijoiden kanssa

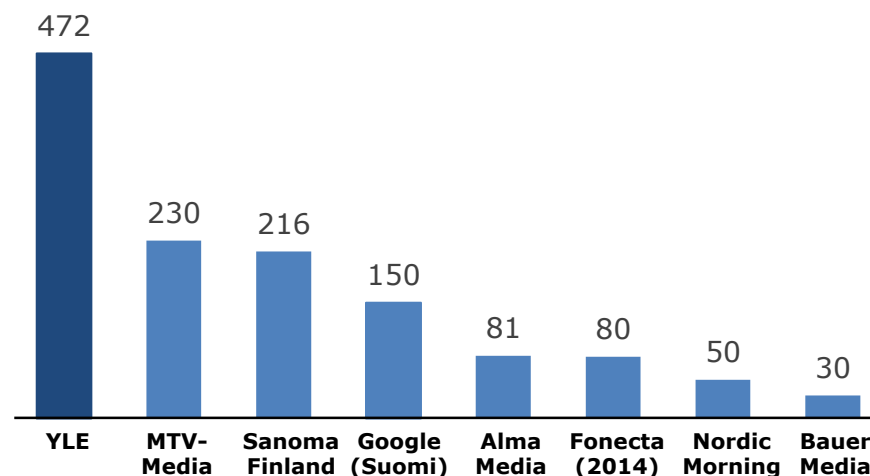
Menestys perustuu sisällön määrittämän tuotantotavan tehokkuuteen, jakelun useilla alustoilla tehokkuuteen sekä kykyyn kilpailla samoilla alustoilla toimivien kilpailijoiden kanssa

Yle on Suomen toiseksi suurin mediakonserni ja suurin sähköisen median toimija

Liikevaihto (2015) (M€)



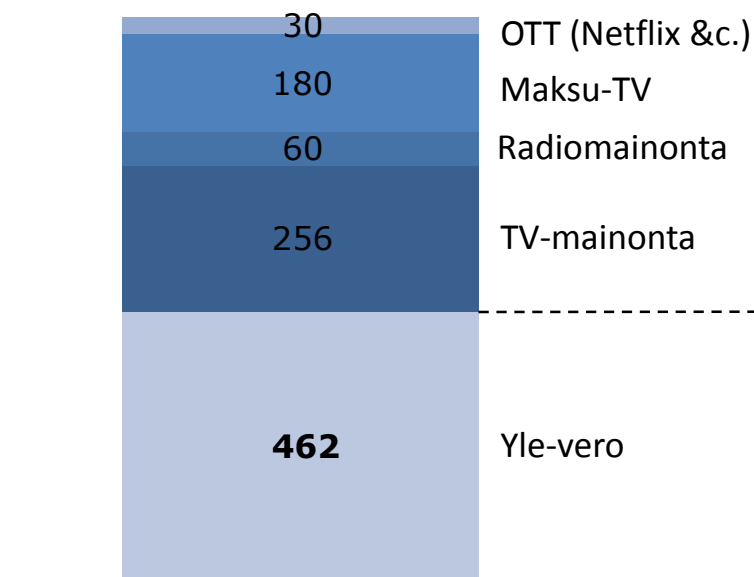
Sähköisen median liikevaihto (2015) (M€)



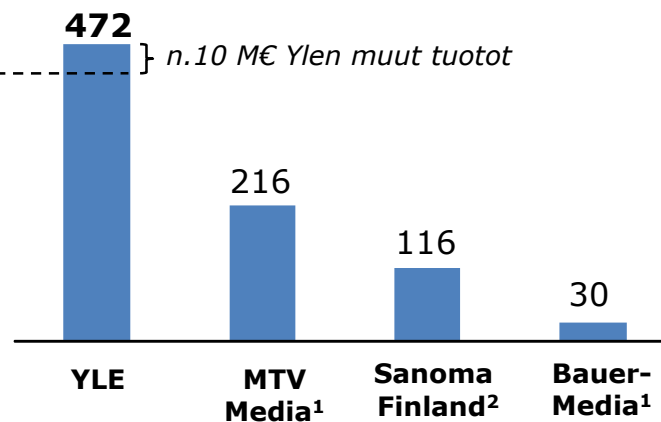
1. NAGn arvio sähköisen liiketoiminnan liikevaihdosta
Lähteet: Yhtiöiden vuosikertomukset; NAG analyysi

Yle on ylivoimaisesti suurin radio- ja televisiotoimija ja sillä on puolet alan liikevaihdosta

Tärkeimmät rahoituslähteet 2015
Yhteensä ~990 M€



Suurimmat radio- ja TV-toimijat
Liikevaihto 2015 (M€)



1. Bauer Media osti MTV:n radioliiketoiminnan 2015 lopussa. Liikevaihtovaikutus on laskettu täysimääräisesti koko vuodelle

2. Sisältää radioliiketoimintaa n 25 M€

Julkisen palvelun rakenne ja kehittämistoimenpiteitä Euroopassa

	Ruotsi	Norja	Tanska	Iso-Britannia
Rakenne ja organisoituminen	<ul style="list-style-type: none"> Kolme säätiön omistamaa lupamaksurahoitteista yhtiötä, joiden tehtävät määritetty tekniikka (SVT= televisio, SR=radio) tai sisältöperusteisesti (UT=koulutussisällöt) 	<ul style="list-style-type: none"> NRK on lupamaksurahoitteinen kulttuuriministeriön alainen laitos 	<ul style="list-style-type: none"> DR on lupamaksurahoitteinen instituutio Lisäksi on julkisen palvelun yhtiö TV2, joka toimii mainos- ja tilausmaksurahoituksella. Tehtävät määritellään kulttuuriministeriön kanssa sopimuksilla 	<ul style="list-style-type: none"> Julkisen palvelun lupamaksurahoitteinen televisio ja radioyhtiö BBC Lisäksi julkisen palvelun televisiojärjestelmään lasketaan kuuluvan viisi mainosrahoitteista yhtiötä BBC Trust on BBC:n sisäinen elin, joka päättää strategiasta ja valvoo johtoa
Tunnistettuja kehittämis-kohteita	<ul style="list-style-type: none"> Toimilupakaudet 2019 asti, joten ei suuria muutoksia odotettavissa On selvitetty vaikutuksia mediamarkkinoihin 	<ul style="list-style-type: none"> NRK:n tulisi lisätä ostojaan ulkopuolisilta tuottajilta. Vaikutuksia muuhun mediamarkkinaan on selvitetty NRK:n julkisen palvelun tehtävän määrittely jaetaan kahtia. 	<ul style="list-style-type: none"> Mediakentän vaikutuksia selvitetään Julkisen palvelun yhtiöiltä edellytetään useita erillisselvityksiä 	<ul style="list-style-type: none"> BBC Trustin ongelmaksi on koettu, että se ei ole riittävän ulkopuolinen On ehdotettu, että BBC:n tarkempi sääntely ja valvonta siirrettäisiin Ofcomille. Lisäksi BBC:lle tulisi perustaa hallitus, jonka jäsenistä enemmistö tulisi BBC:n ulkopuolelta.



Julkinen palvelun tehtävät, rakenteet, rahoitus ja koko yleisradiotoiminta on eri vertailumaissa toteutettu hyvin eri tavoin ja kansallisista lähtökohdista. Tehokkaassa Suomen ratkaisussa tulisi pikemmin hakea omaa modernia tapaa toteuttaa julkinen palvelu koko muuttuva mediatoimiala huomioiden.

YLE on pohjoismaisessa vertailussa muiden toimijoiden tasolla

2014	Suomi (YLE)	Ruotsi (SVT+SR ei sis. UR)	Norja (NRK)	Tanska (DR ei sis. TV2)
Rahoitusmalli	Ylevero	Lupamaksut	Lupamaksut	Lupamaksu + Mainosrahoitteinen
Rahoitus yhteensä (MEUR)	462	789	653	579 ¹
Henkilöstö (HTV)	3 695	4 010	3 612	3 371
Henkilöstökulut/tulot	50 %	41 %	55 %	50 %
Jakelu- ja siirtokulut/tulot	6 %	8 %	8 %	2 %
Muut kulut/tulot	38 %	49 %	33 %	38 %
Poistot/tulot	7 %	2 %	5 %	6 %

HUOM: Esitetyt luvut ovat ainoastaan suuntaa antavia, tasavertainen vertailu edellyttäisi tarkempaa maakohtaista selvitystä, huomioiden mahdollisia eroavia laskentaperiaatteita, poistokäytäntöjä jne.)

1. Rahoitus ja muut alla olevat taloudelliset luvut sisältävät ainoastaan DR:n lupamaksurahoitteisen toiminnan

Lähde: Yhtiöiden tilinpäätökset (2014), Ruotsin, Norjan ja Tanskan rahoitus on muutettu vuoden 2014 paikallisen valuutan keskimääräiseen valuuttakurssiin suhteessa EUR (ECB 2016) Rahoitusmallit ja määrät Yleisradion hallintoneuvoston kertomus eduskunnalle yhtiön toiminnasta (2014)

Sisältö

1. Selvityksen yhteenveto
2. Tavoitteet ja toteutus
3. Yle mediakentässä
4. Ylen avoin kuvaus
5. Ylen tehokkuuden tarkastelu ja vertailu
6. Tehokkuuden kehittämisestä

Ylen on julkista palvelua tuottava yhteiskunnallinen laitos ja mediayhtiö

Yle julkisen palvelun tuottajana

- Eduskunnan omistama ja kontrolloima; vastuu ensisijaisesti poliittinen
- Rahoitus erikoisverona; osa julkista taloutta
- Julkisen palvelun velvoite. Tehtävät määritelty Yle-laissa. Lisäksi yhtiö on velvoitettu suorittamaan erityisiä tehtäviä päätehtävien ohella
- Yhtiön ylin hallinto ja tehtävien tulkinta eduskunnan määräämiä
- Tehtävät ovat "monopolistisia", vastaavia tehtäviä ei ole asetettu muille toimijoille; myöskään vastaavien tehtävien suorittaminen ei oikeuta muita toimijoita julkisen palvelun rahoitukseen

Kansalaiset

- Yleisönä/ kuluttajina
- Veronmaksajina
- Yhteiskunnan jäsenenä

Muu media

- Ylen kilpailijana
- Kansainvälisen kilpailun osallisena

Muu toimintaympäristö

- Kulttuurielämä
- Palvelusektori (ICT, jakeluyhtiöt, viranomais toimijat
- ...

Yle mediayhtiönä

- Suomen toiseksi suurin mediakonserni ja selvästi suurin sähköisen median toimija
- Vertikaalisti ja horisontaalisti integroitunut konglomeraatti
- Omistaa merkittävän osan Suomen sähköisen median tuotantokapasiteetista; huomattavan suuri oma (in-house) tuotanto
- Kilpailee kaupallisen median kanssa mm yleisöstä (ansainta), osaamisesta ja investointikohteista (tuotannontekijät)

Yleisradiolaissa Ylelle asetetut julkisen palvelun tehtävät

Julkisen palvelu:

- Yhtiön tehtävänä on tuoda monipuolinen ja kattava **julkisen palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto** siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin
- Näitä ja muita julkisen palvelun sisältöpalveluja voidaan tarjota yleisissä viestintäverkoissa valtakunnallisesti ja alueellisesti

Julkisen palvelun ohjelmatoiminnan tulee erityisesti:

1. tukea toimivaa kansanvaltaa ja jokaisen osallistumismahdollisuuksia tarjoamalla monipuolisia tietoja, mielipiteitä ja keskusteluja sekä vuorovaikutusmahdollisuuksia;
2. tuottaa, luoda, kehittää ja säilyttää kotimaista kulttuuria, taidetta ja virikkeellistä viihdettä;
3. ottaa ohjelmistossa huomioon sivistys- ja tasa-arvonäkökohdat, tarjota mahdollisuus oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, painottaa lapsille ja nuorille suunnattuja ohjelmistoja sekä tarjota hartausohjelmia;
4. kohdella ohjelmatoiminnassa yhtäläisin perustein suomen- ja ruotsinkielistä väestöä, tuottaa palveluja saamen-, romanin- ja viittomakielellä sekä soveltuvin osin myös maan muiden kieliryhmien kielellä;
5. tukea suvaitsevaisuutta ja monikulttuurisuutta sekä huolehtia ohjelmatarjonnasta myös vähemmistö- ja erityisryhmille;
6. edistää kulttuurien vuorovaikutusta ja ylläpitää ulkomaille suunnattua ohjelmatarjontaa;
7. välittää asetuksella tarkemmin säädettäviä viranomaistiedotuksia ja varautua televisio- ja radiotoiminnan hoitamiseen poikkeusoloissa

Vaikka tehtävät on määritelty teknologialähtöisesti, yhtiö on mukautunut uuteen maailmaan onnistuneesti

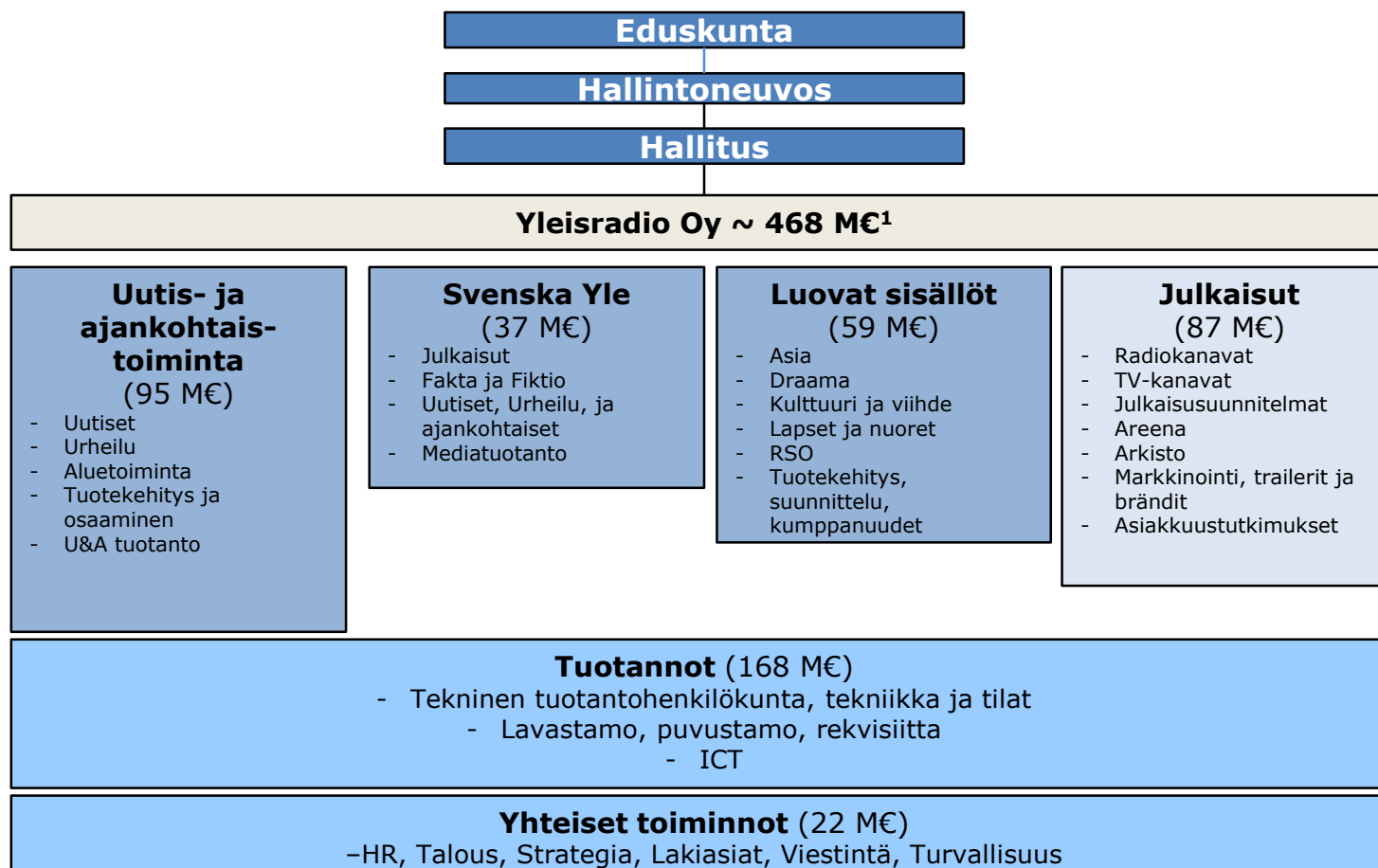
Laki Yleisradiosta:

- Yhtiön tehtävänä on tuoda monipuolinen ja kattava **julkisen palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto** siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin
- Näitä ja muita julkisen palvelun sisältöpalveluja voidaan tarjota yleisissä viestintäverkoissa valtakunnallisesti ja alueellisesti



- Yhtiö on itse tulkinut lakia joustavasti ja ottanut merkittävän roolin internetpohjaisessa mediassa erityisesti uutis- ja TV- ratkaisuisissa
- Tulevaisuudessa kehityksen painopiste siirtyy yhä vahvemmin Internetin sekä sosiaalisen median pohjalle, jolloin televisio- ja radio tukevat näitä medioita eikä päinvastoin

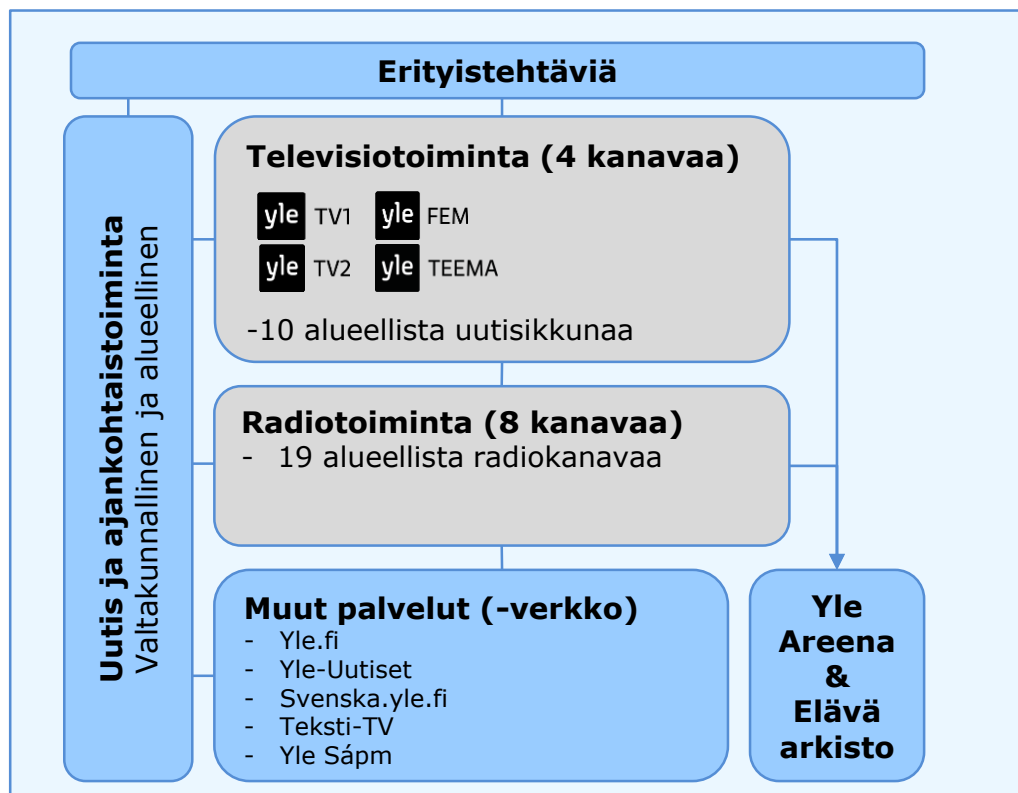
Yleisradion nykyinen organisaatio ja kokonaiskustannukset



1. 468 M€ edustaa Yleisradion toteutuneet liiketoiminnalliset kulut (439 M€) ja poistot (30 M€) vuonna 2015 jotka kohdistuvat pelkästään Tuotannot yksikölle
Lähde: Yleisradion johdon raportti (12/2015)

Ylen tarjoamat sisällöt ja palvelut

Sisällöt ja palvelut:



Alustat:

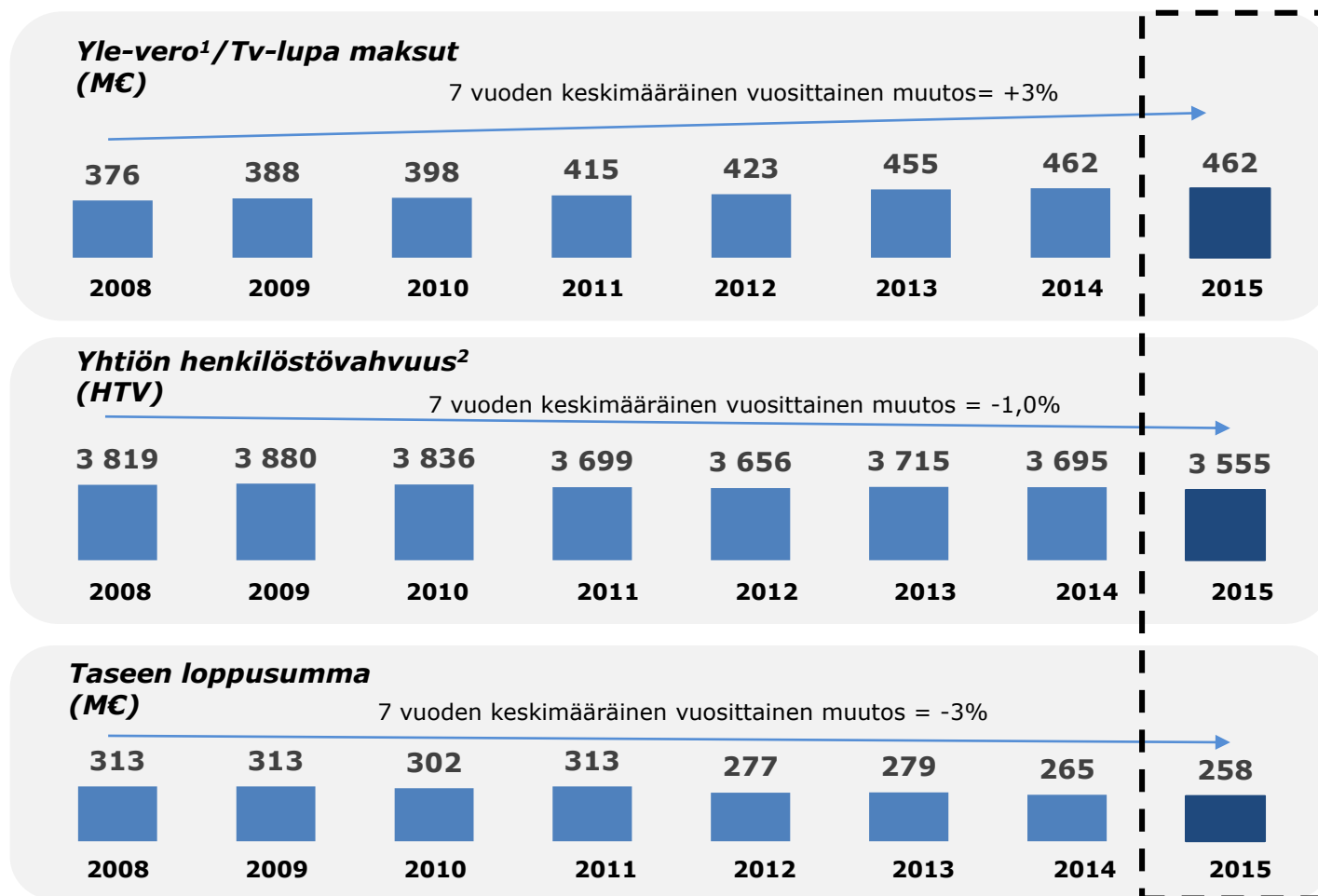
Tekniset:

- Maanpäällinen (terrestriaali)
- Kaapeli ja laajakaista
 - Akamai
 - Digita
 - TeliaSonera, Elisa yms.

Julkaisualustat:

- Areena
- Facebook/Instagram
- YouTube

Ylen rahoitus & resurssit

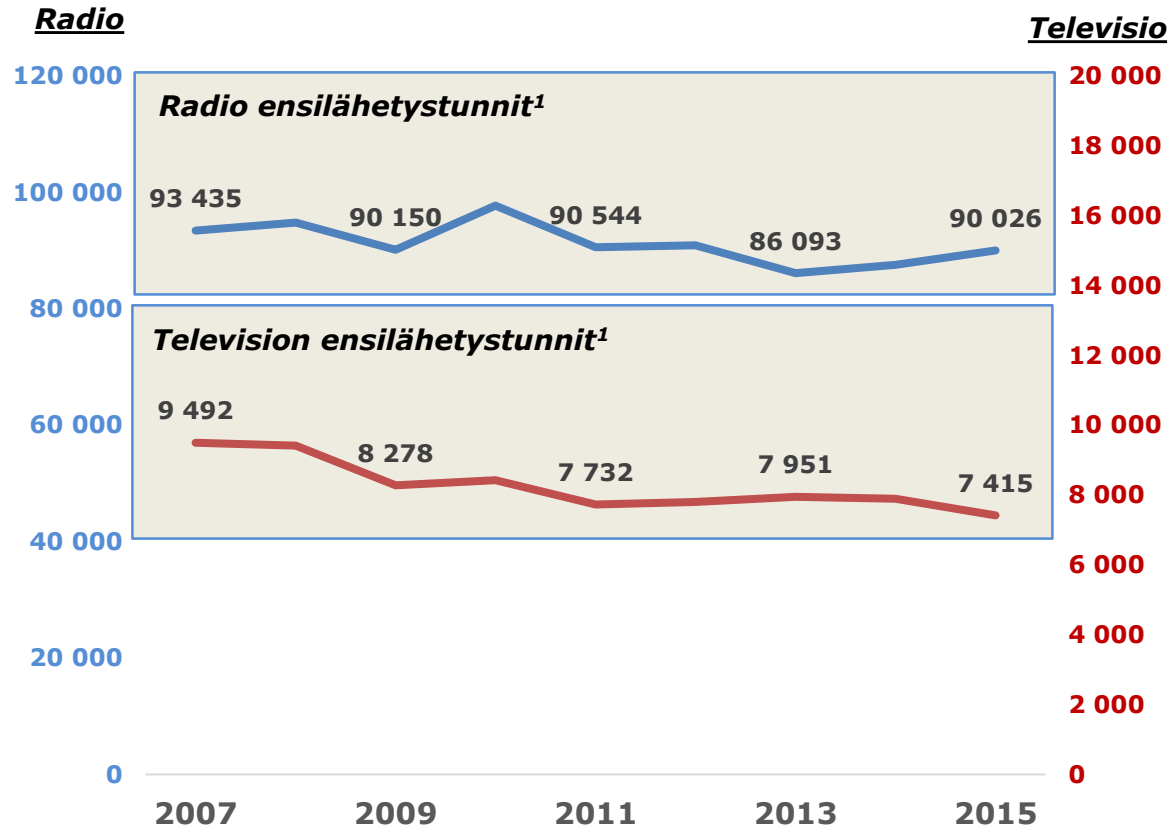


1. Ylen rahoitukseen tehdään vuosittain kustannusten nousua vastaava indeksikorotus (vuonna 2014 n. 1,6%). Eduskunta päätti kuitenkin keväällä 2014 jäädyttää indeksikorotuksen vuodeksi, jolloin vuoden 2015 rahoitus pysyy ennallaan verrattuna vuoteen 2014.

2. Henkilöstötyövuosien (htv) määrä keskimäärin vuoden aikana sisältää määräaikaiset, tuntipalkkaiset ja freelancerit

Lähde: Yleisradion hallintoneuvoston kertomus eduskunnalle yhtiön toiminnasta vuonna 2014, Yleisradion johdon raportti (12/2015)

Ylen ensilähetystunnit radiossa ja televisiossa ovat laskeneet viimeisten kahdeksan vuoden aikana



- Radion ensilähetystunnit ovat vuodesta 2007 vaihdelleet ja keskimäärin laskeneet vuodessa n. 0,5%
- Television ensilähetystunnit ovat 2007-2015 aikana tasaisesti vähentyneet noin 3,4% vuodessa
- Samanaikaisesti YLE Areenassa julkaistujen sisältöjen määrää on lisätty ja siihen myös panostettu. Viime aikoina on Areena ollut ainoa alusta joillekin ohjelmille; näistä määristä ei ole tietoa

1. Sisältää sekä kotimaiset että kansainväliset sisällöt.

Radion ja TV:n ensilähetystunnit on pyritty saamaan vertailukelpoisiksi koko ajanjaksolta, mutta kanavapaletin sekä järjestelmämuutoksista johtuen täydellistä vertailukelpoisuutta ei pystytä takaamaan.

Lähde: Yleisradio (2016)

Ylen henkilöstömäärä on säilynyt samalla tasolla, mutta vaihdellut jonkin verran sisältöalueittain

Aikapalkkainen henkilöstö (HTV) sisältöalueittain	2010	2012	2015	5 vuoden CAGR
Uutis- ja ajankohtaissisällöt (1)	1 006	970	1 058	1 %
Asiasisällöt	242	207	194	-4 %
Kulttuuri- ja viihdesisällöt (2)	472	400	393	-4 %
Tuotantopalvelun tehtävät	721	700	628	-3 %
Ohjelmatoimintaa tukevat tehtävät (3)	467	522	577	4 %
Tuki- ja hallintotehtävät	533	484	381	-6 %
Tuntipalkkaiset (4)	131	146	104	-5 %
Yhteensä	3 572	3 429	3 335	-1 %

(1) Sisältää urheilun ja alueet

(2) Sisältää draaman ja lapset

(3) Ohjelmatoimintaa tukevat tehtävät ovat monigenreisiä. Esimerkiksi tuotantokoordinaattorit toimivat genreissä vuoteen 2010 asti, mutta 2011 keskitettiin pooliin ja siirrettiin ohjelmatoimintaa tukeviin tehtäviin. Myös Areena on osa-alue, jossa tehtävät ovat monigenreisiä.

(4) Tuntipalkkaiset ei ryhmiteltävissä; käytössä pääasiassa tuotantopalvelun ja ohjelmatoimintaa tukevissa tehtävissä

- Viimeisen viiden vuoden aikana Yleisradion yhteenlaskettu henkilöstömäärä on laskenut noin 237 HTV:llä
- Ohjelma-toimintaa tukevien osalta resurssit ovat lisääntyneet, muilta osin resurssit ovat vähentyneet tai vähäisesti vaihdelleet
- Luvut ovat vain suuntaa antavia koska yhtiön vuosien aikana tehdyt organisaatiomuutokset heikentävät vertailukelpoisuutta ja tiedon saatavuutta merkittävästi¹

1. Eryteisesti Uutis- ja ajankohtaissisältöjen osalta sisäiset kirjauskäytäntöjen muutokset antavat kuvan resurssien lisäyksestä, vaikka sisäiset org. muutosten johdosta alueeseen on siirtynyt muilta alueilta merkittävässä määrin resursseja, mm. alueellisen radiotoiminnan ja verkkokehityksen resursseja.

Lähde: Yleisradio (2016)

Yleisradion johtoelimien tehtävät ja vastuut

Tavoitteet ja tehtävät

Keskeisen rajapinta
tehokkuuden kannalta

Tehokkuuden
valvonta

Eduskunta

Tehtävät:

- Yleisradio lain säätäminen
 - Valita hallintoneuvoston 21 jäsenet vaalikauden ensimmäisillä valtiopäivillä
- ↓
- Hallintoneuvoston jäseniksi on valittava tiedettä, taidetta, sivistystyötä ja elinkeino- ja talouselämää tuntevia sekä eri yhteiskunta- ja kieliryhmiä edustavia henkilöitä

Hallintoneuvosto

Tehtävät:

- Valita ja vapauttaa yhtiön hallitus ja hallituksen puheenjohtaja sekä määrätä jäsenten palkkiot
- Päättää asioista, jotka koskevat toiminnan huomattavaa supistamista tai laajentamista tai yhtiön organisaation olennaista muuttamista
- Huolehtia ja valvoa, että julkisen palvelun ohjelmatoiminnan mukaiset tehtävät tulevat suoritetuiksi
- Päättää talouden ja toiminnan suuntaviivoista
- Tarkastaa ja hyväksyä hallituksen toimintakertomus

Vastuu:

- Vastaa raportoinnista eduskunnalle julkisen palvelun toteutumisesta

Tehokkuuden toteutumisen
varmistaminen

Tehokkuuden johtaminen
ja mittaaminen

Hallitus

Tehtävät:

- Yhtiön strategiset peruslinjaukset, strategiset hankkeet, näiden toteutumisen valvonta
- Seuraavan vuoden talousarviosta päättäminen
- Johdon tavoitteet ja johdon toiminnan arviointi

Vastuu:

- Vastaa hallintoneuvostolle julkisen palvelun tehtävien suorittamisesta
- Vastaa yhtiön toiminnan tuloksellisuudesta ja antaa hallituksen vuosikertomuksen hallintoneuvostolle
- Antaa yhtiön toiminnasta kertomuksen Viestintävirastolle

Toimitusjohtaja

Tehtävät:

- Yhtiön toiminnan johtaminen
- Strategian ja muiden hallitukselle esiteltävien asioiden valmistelu
- Hallituksen päätösten täytäntöönpano

Vastuu:

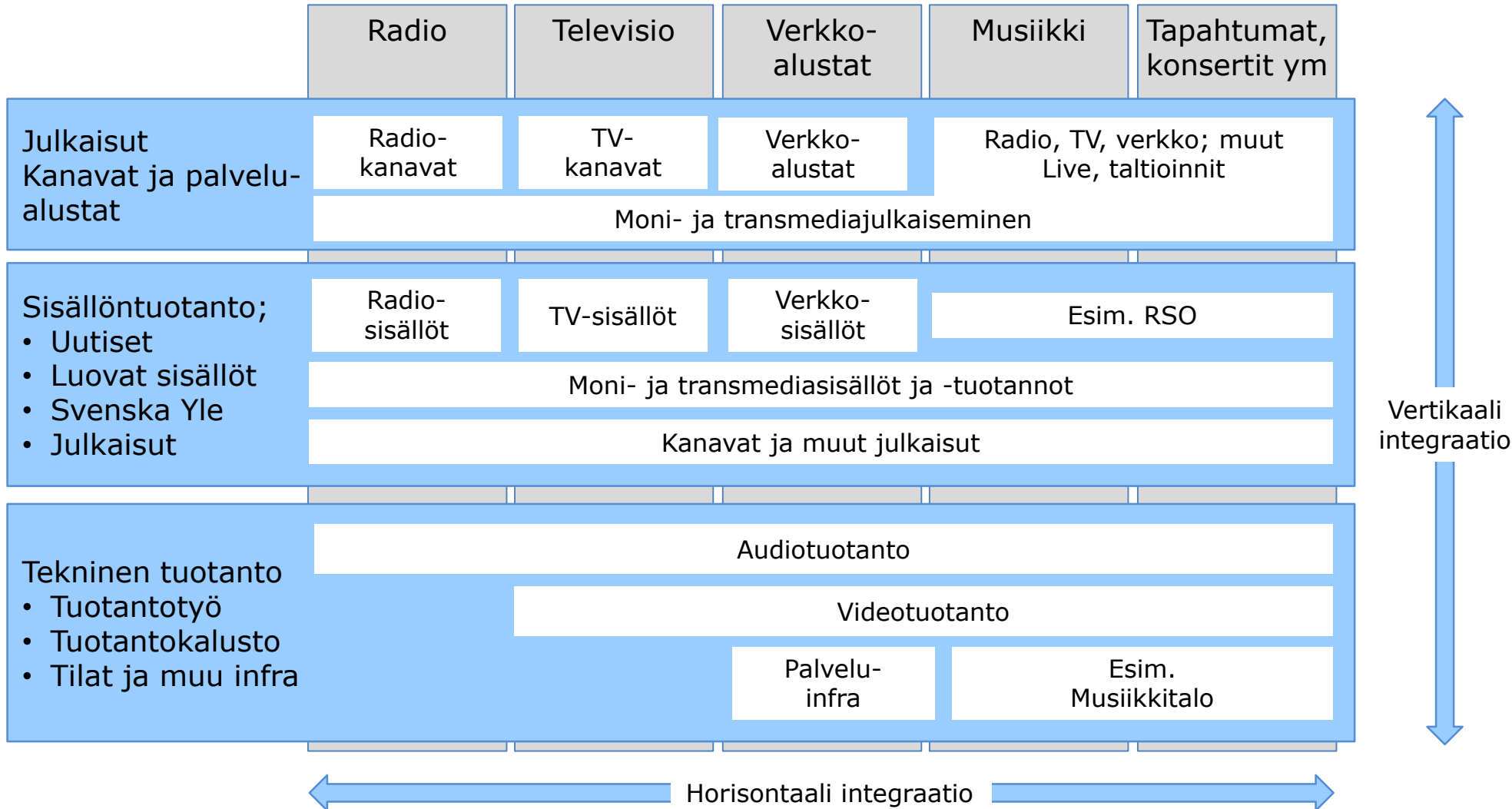
- Vastaa hallitukselle yhtiön toiminnan tuloksellisuudesta

Johtoryhmä

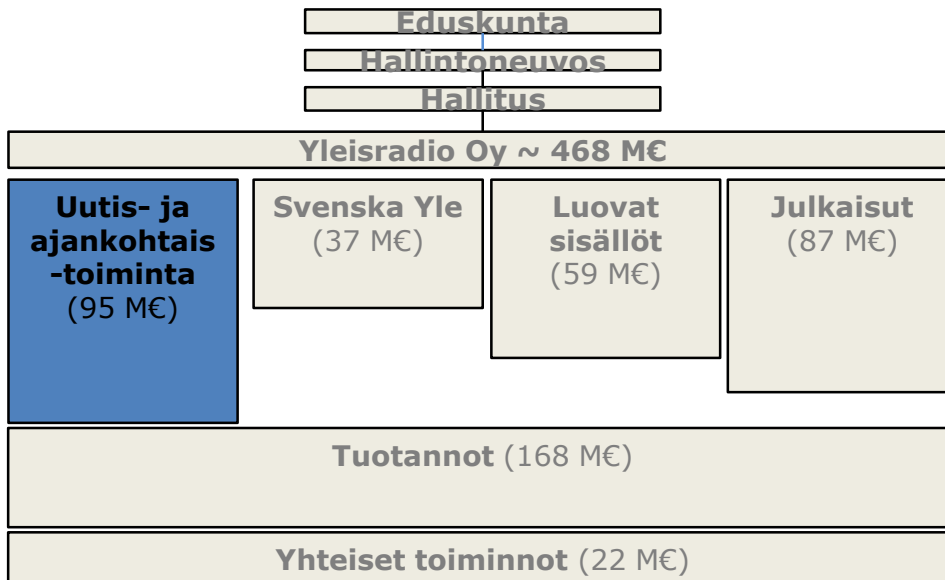
Tehtävät:

- Toimitusjohtajan avustaminen yhtiön toiminnan johtamisessa sekä yhtiön strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteuttamisessa julkisen palvelun puitteissa
- Vaikuttaa merkittävästi rahoituksen allokointiin Ylen sisällä

Ylen tuotantorakenne: täysin integroitunut mediayhtiö



Uutis- ja ajankohtaistoiminta (sis. Urheilun)



- Uutistoiminta
- Urheilu
- Alueellinen toiminta (Radio, TV, ja uutiset)
- Tuotekehitys ja osaaminen
- U&A tuotanto

Uutis ja ajankohtaistoiminta:

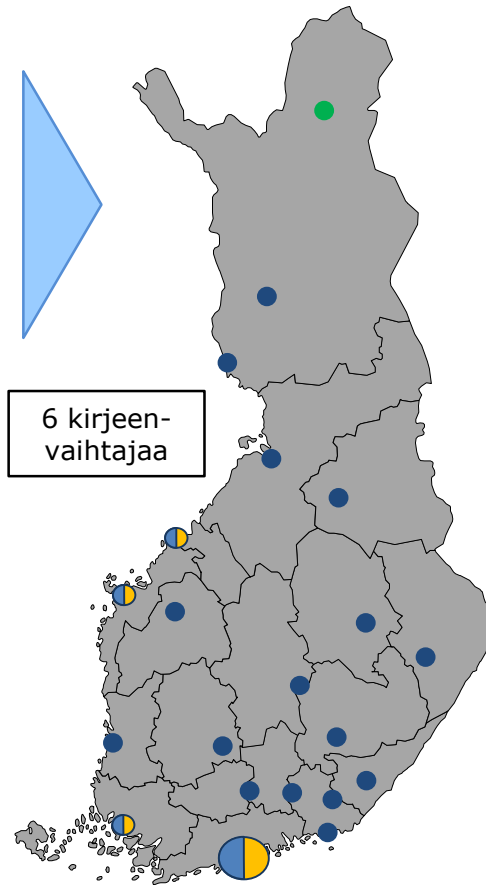
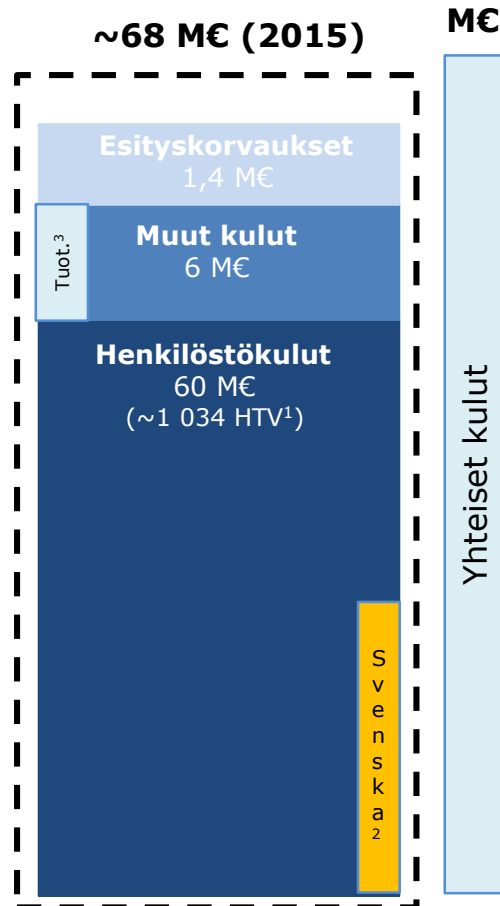
- Itsenäisesti toimiva ja eroteltava yksikkö jolla omat henkilö ja tuotantotekniset resurssit
- Merkittävässä määrin jatkuvaluonteista uutistoimintaa, ja osittain projektiluonteista lähinnä Urheilun osalta
- Toiminta hyvin tehokkaasti optimoitu sisäisesti, erityisesti työnjohtamisen prosessit ja tuotantotekniikan osalta
- Poliittisen tahtotilan myötä edelleen vahva alueellinen toiminta ja resursointi joka näkyy yksikön rakenteessa
- Vastaa merkittävästä osasta Ylen poikkeusoloihinvarautumisen tehtävistä

Uutis- ja ajankohtaistoiminta (ei sisällä urheilua)

Taloudellinen input

Toiminta-alue

Output/tuotokset



Ylen alueellinen toiminta

Uutistoiminta

TV-uutislähetykset:

- Valtakunnalliset uutislähetykset
- Alueelliset uutislähetykset, 9 lähetystä x 7 min (ma-pe)
- Eritysryhmien uutislähetykset⁴

Radio -uutislähetykset:

- Valtakunnalliset uutislähetykset
- Alueelliset uutislähetykset
- Eritysryhmien uutislähetykset

Uutistoiminta verkossa

- YLE Areena uutiset, yle.fi/uutiset, yle.fi/urheilu
- 19 alueellista sivustoa

Ajankohtaisohjelmien sisällöt

Televisio-ohjelmat:

- A-Studio, Kioski, Pressiklubi, Perjantai, A2 Teema, Ylen Aamu-TV

Radio-ohjelmat:

- Ajantasa radio, Maailmanpolitiikan arkipäivää, Ykkösaamu radio

1. HTV sisältää kaikki vakituiset, määräaikaiset, tuntipalkkaiset ja suoritepalkkaiset
 2. Svenska Yle:n uutistoiminta käyttävät samoja tuotantotekniikan henkilöstöresursseja jotka ovat org. U&A alla.
 3. U&A omat tuotannolliset resurssikustannukset
 4. Karjalakse, venäjänkieliset, saame, viittomakieliset, romanikieliset uutislähetykset

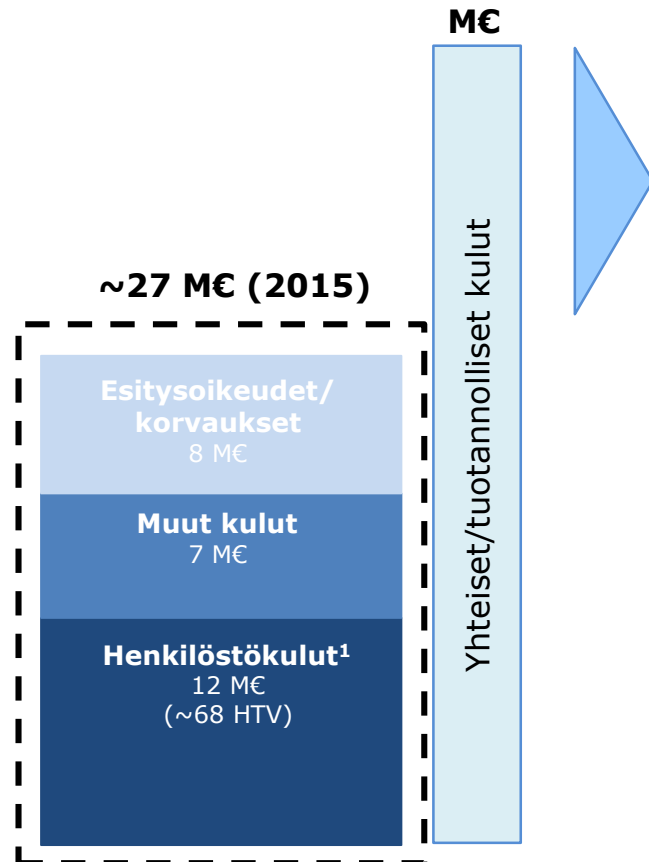
Suomen - ja ruotsinkielinen toimitus (4 kpl)

Suomenkielinen alueellinen toimitus (18 kpl)

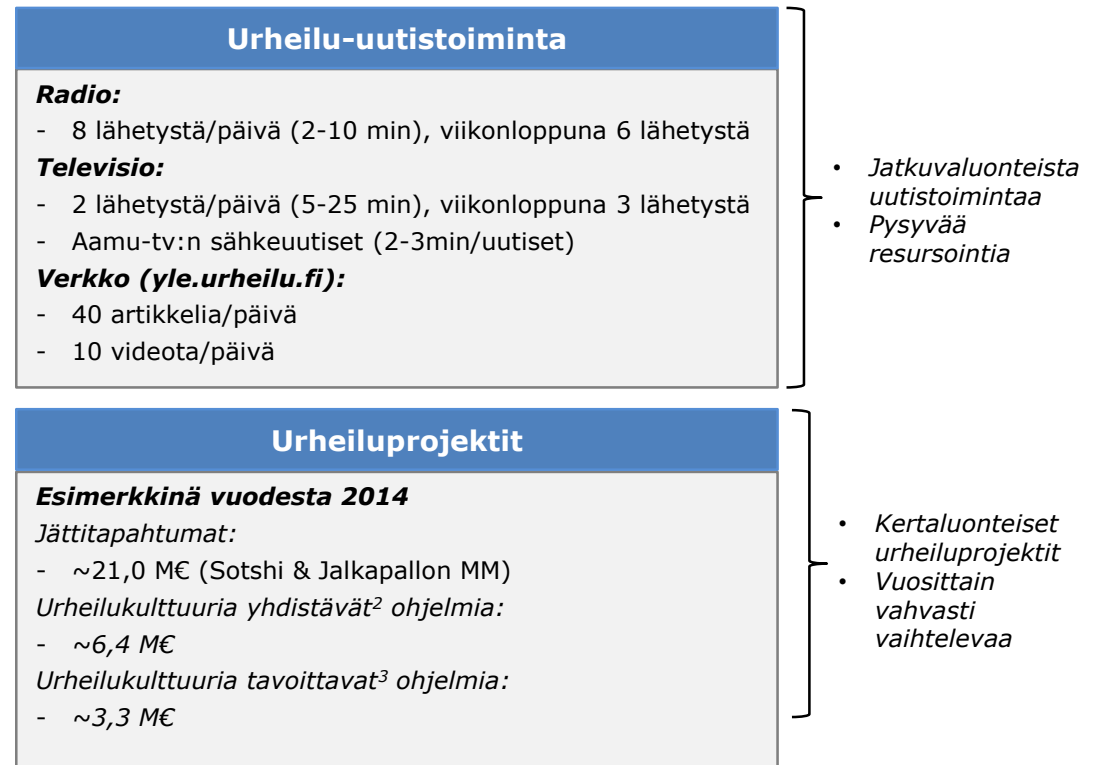
Saamenkielinen toimitus (1 kpl)

Urheilutoiminta

Taloudellinen input



"Output/tuotokset"



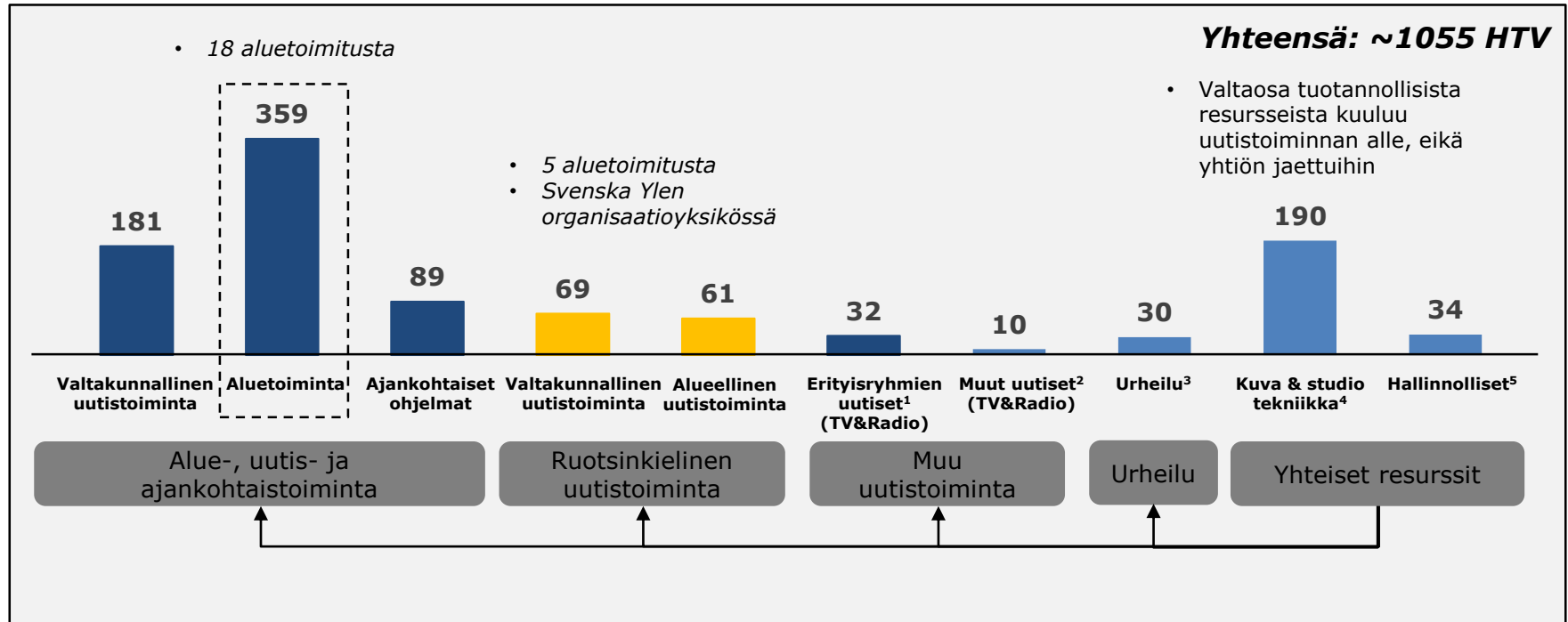
1. Urheilun puolella noin 92-100 toimittajavuoroa/vko, päivästä riippuen töissä 11-17 toimittajaa (toimittajaa (19 hlön vk työaika). Tämän lisäksi päivittäin töissä keskimäärin 2 uutispäällikköä, 1,5 toimitussihteeriä ja toimituspäällikkö. Yhteenlaskettuna vuosittaiset HTV:ksi (lomasijaiset jne), päästään noin 30 HTV kokonaisuuteen. Tämän lisäksi on myös freelance työtä-

2. Urheilukulttuuria yhdistävien ohjelmien idea ja tarkoitus on kerätä suomalaiset yhteen yhteisen kokemuksen ääreen (esim. jääkiekon MM-kisat)

3. Tavoitettavien ohjelmien idea ja tarkoitus on esitellä laajasti suomalaista urheilukulttuuria jossa katsojakeskiarvo on pienempi, mutta tavoitavuus monipuolisen tarjonnan kautta hyvä, tuotantotapa merkittävästi alempi kuin yhdistävissä

Lähde: Yleisradio (2016)

Uutis- ja ajankohtaistoiminnan sekä aluetoiminnan kokonaisuus yli 1000 HTV



1. Saamenkielinen- (20), viittomakielinen- (3), englanninkielinen- (4), venäjänkielinen (5) uutistoiminta

2. Sis. Sää (5), Nuorten uutiset, Radio YleX (5)

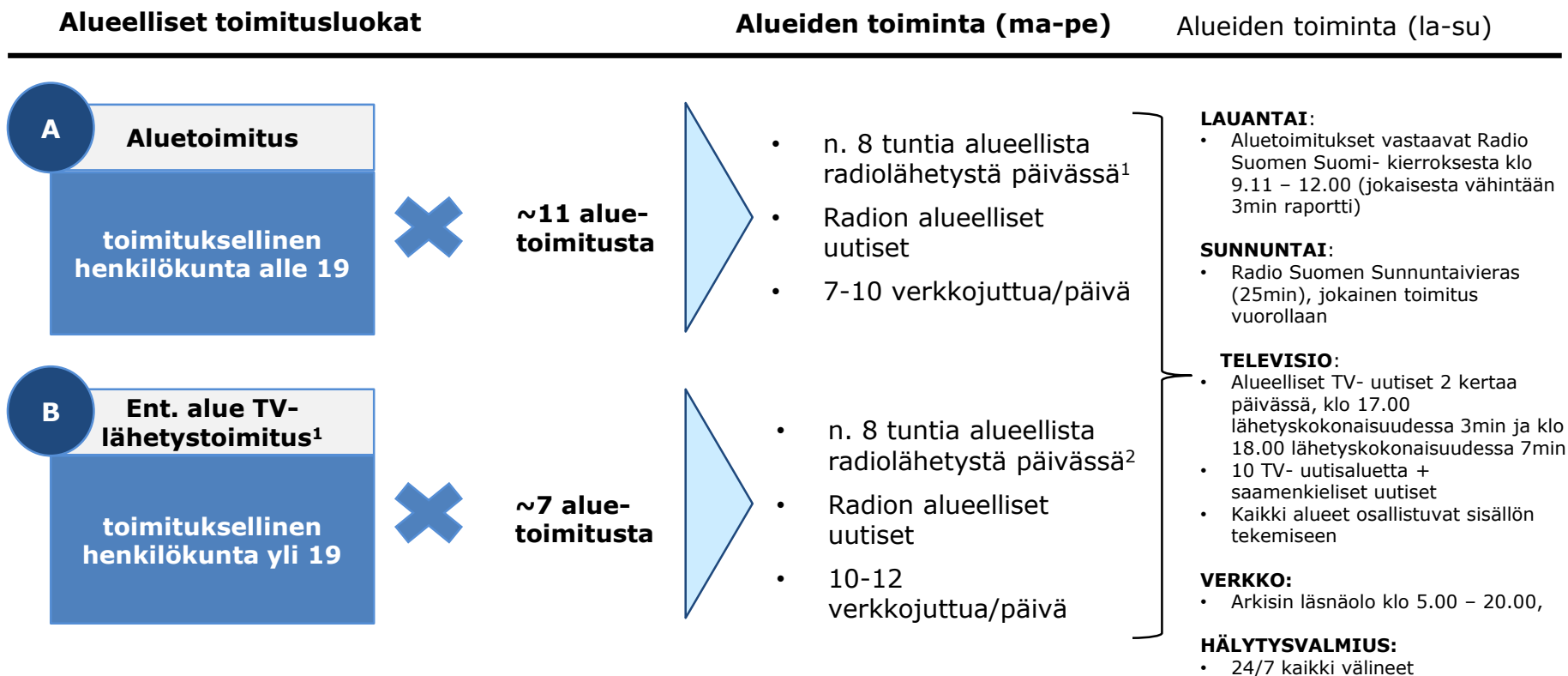
3. Urheilussa 92-100 toimittajavuoroa/vko. Päivästä riippuen töissä 11-17 toimittajaa (19 hlön vkotyöaika). Lisäksi päivittäin töissä keskimäärin 2 uutispäällikköä, 1,5 toimistosiihteeriä ja toimituspäällikkö kun tämän laskee vuosittaiseksi HTV:ksi (lomasijaiset jne.), päästään noin 30htv kokonaisuuteen (+ freelance työtä)

4. Ohjaustyö, studioiden operointi, tekninen ylläpito ja tuki (teknisen henkilötöyön käyttö jakautuu n. 30 % uutisiin, 21 % ajankohtaisiin ohjelmiin, 10 % ruotsinkielisiin uutisiin, 10 % urheiluun

5. Hallinnolliset sisältävät työvuorosunnittelun ja assistentit (23) sekä verkon kehityksen (11)

Lähde: Yleisradio (2016)

Ylen alueellinen toiminta koostuu kahdenkokoisista toimituksista joissa työnpanos kohdistuu merkittävässä määrin radiotoimintaan

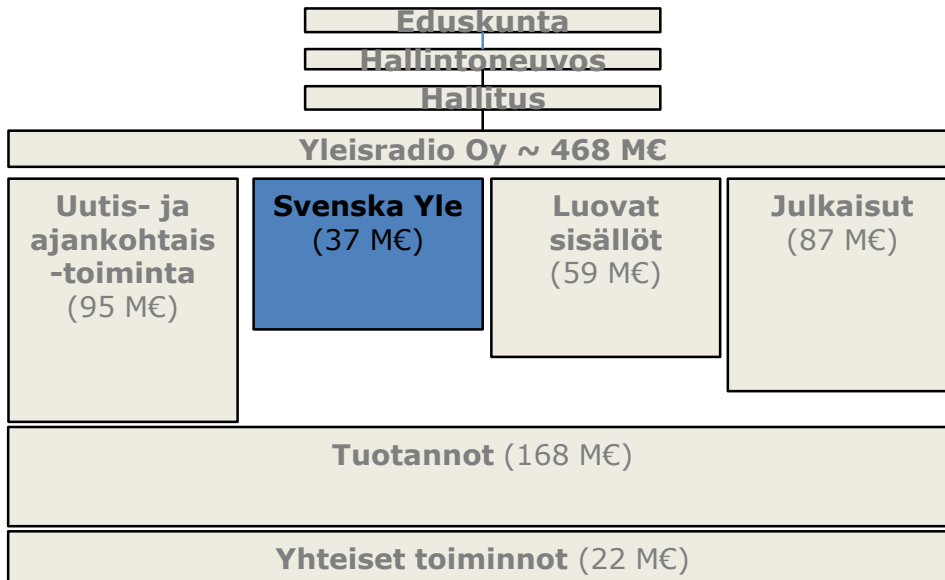


1. Ylen alueellisten tv-uutisten lähettäminen keskitettiin syksyn 2015 aikana Tampereen Mediapolikseen. Jutut tehdään edelleen paikallisista aiheista paikallisin voimin, mutta uutisen juontaminen ja lähettäminen keskitetään Tampereen Mediapolikseen.

2. Musiikin osuus lähetyksestä n. 47 % keskimäärin

Lähde: Yleisradio/AJ (2016) – Tiedot perustuvat toimitukselliseen tilanteeseen 31.12.2014, NAG analysis

Svenska Yle



- **Julkaisut**
- **Fakta ja Fiktio**
- **Uutiset, Urheilu, ja ajankohtaiset**
- **Mediatuotanto**



Svenska Yle

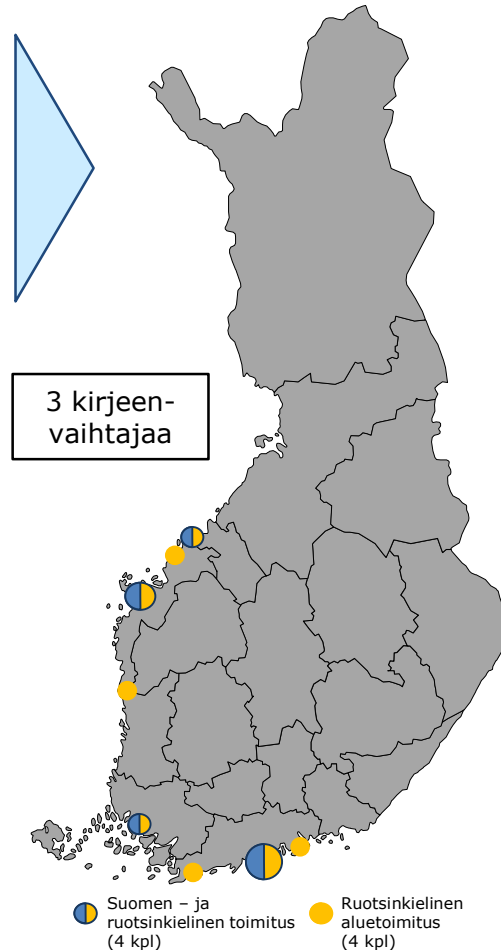
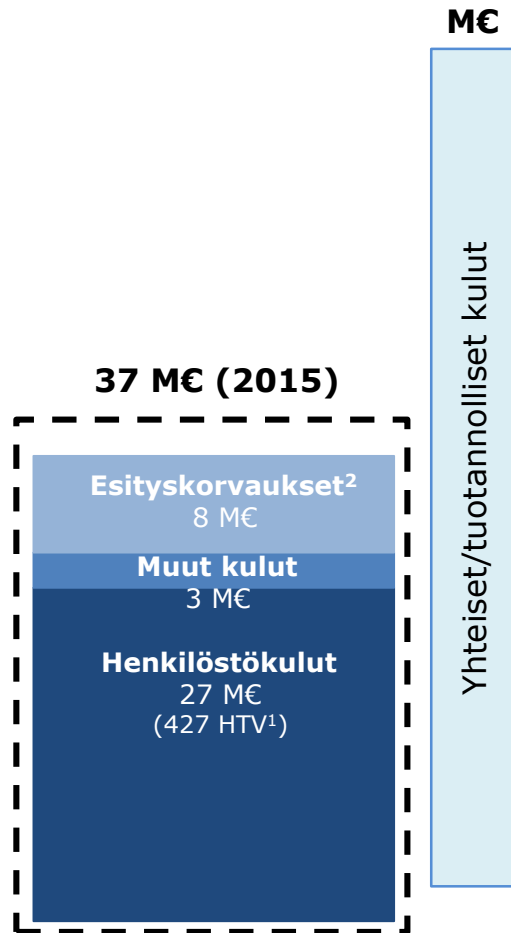
- Luonteeltaan "Pieni Yle Ylen sisällä"
- Johtaa, suunnittelee sekä tuottaa sisältöä ruotsinkieliselle televisiokanavalle Yle Fem sekä radiokanaville Yle Vega ja Yle X3M
- Pitkästi itsenäisesti toimiva yksikkö jolla omat henkilöresurssit, niin omat kuin osittain jaetut tuotannolliset resurssit
- Uutistoiminnan puolella tuotantotekniset resurssit (kuvaajat, kamerat jne.) on tehokkaasti jaettu suomenkielisen Uutis- ja ajankohtaistoiminnan kanssa

Svenska Yle

Taloudellinen input

Toimintaverkosto

Output/tuotokset



Ruotsinkielinen uutistoiminta

TV-uutislähetykset:

- Valtakunnalliset uutislähetykset (Yle Nyheter)

Radio -uutislähetykset:

- Valtakunnalliset/alueelliset uutislähetykset

Ruotsinkielinen ohjelmasisältö

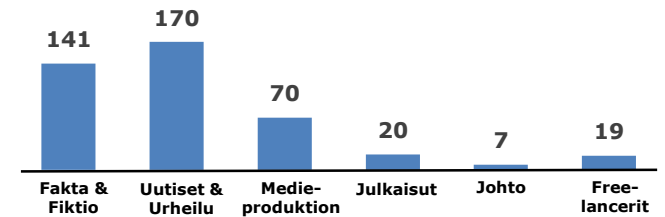
Ohjelmasisällön tuottaminen

- Närbild, Strömsö, Efter Nio, BUU-klubben, Sportmagasinet, Spotlight jne.

Verkkotoiminta

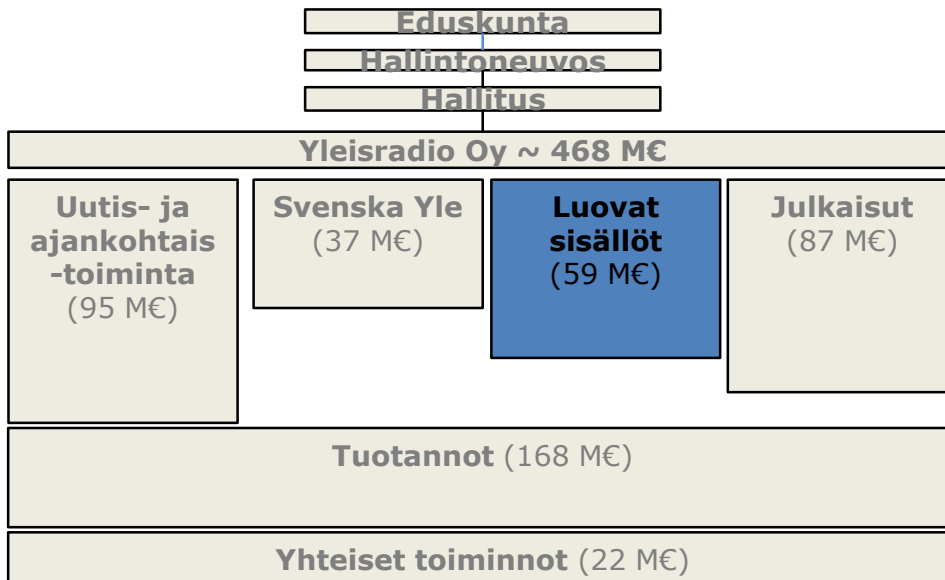
- Svenska.yle.fi sivusto
- 4 alueellista ruotsinkielistä aluetoimitusta

Henkilöstövahvuus 2015 (427 HTV¹):



1. HTV sisältää kaikki vakituiset, määräaikaiset, tuntipalkkaiset ja suoritepalkkaiset
 2. Musiikin esityskorvaukset (2,6 M€), KV-hankinta (1,1 M€), Kotimaiset hankintaohjelmat (3,5 M€), muita esityskorvaukset 0,6 M€

Luovat sisällöt



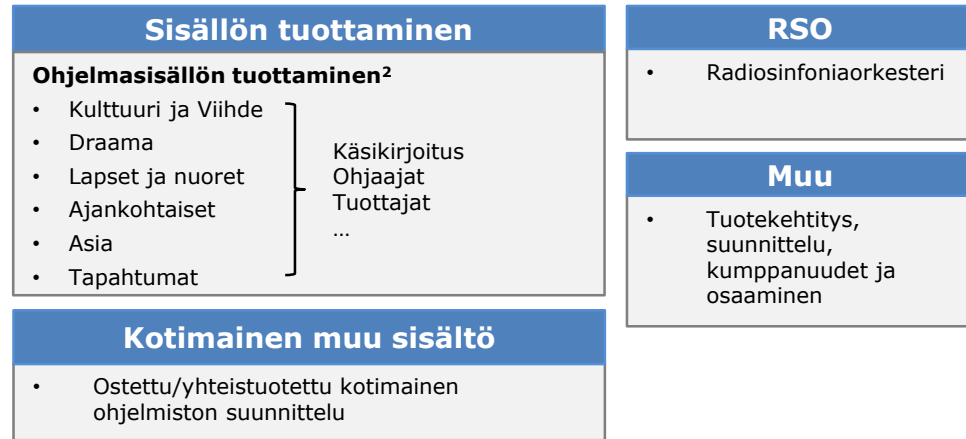
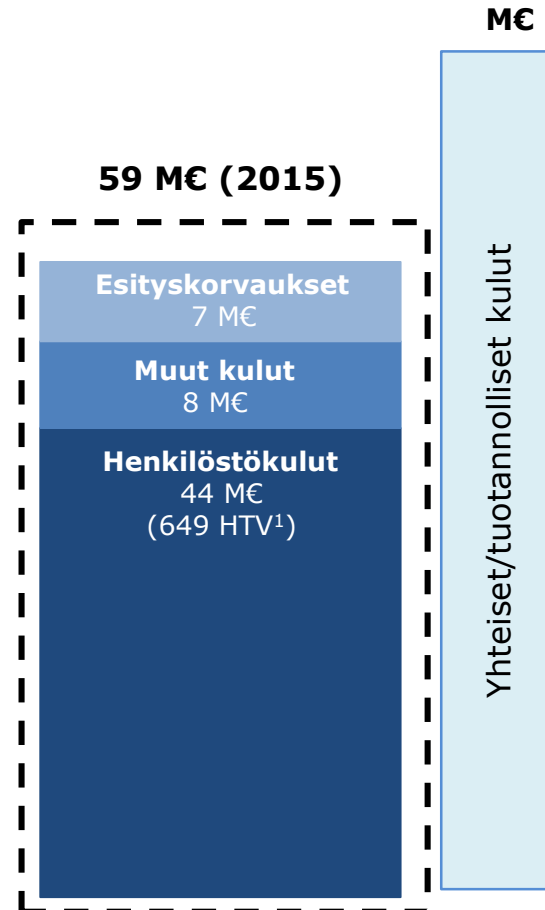
Luovat sisällöt:

- Asia
- Draama
- Kulttuuri ja viihde
- Lapset ja nuoret
- RSO
- Tuotekehitys, suunnittelu, kumppanuudet

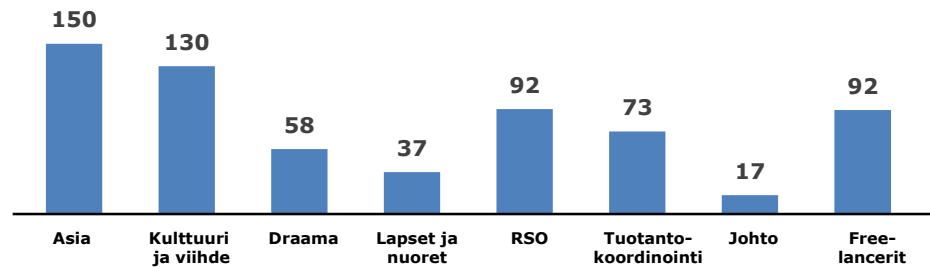
Luovat sisällöt

Taloudellinen input

“Output”

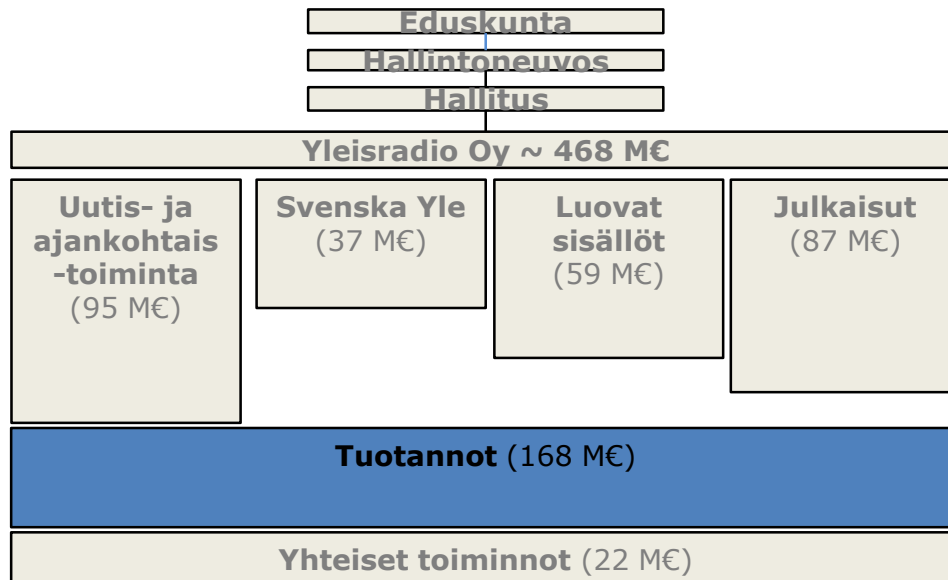


Henkilöstövahvuus 2015 (649 HTV¹):



1. HTV sisältää kaikki vakituiset, määräaikaiset, tuntipalkkaiset ja suoritepalkkaiset

Tuotannot



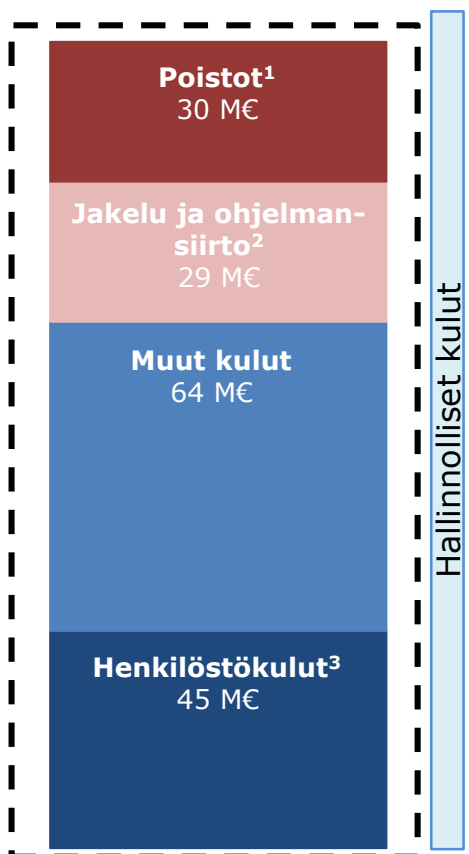
Tuotannot:

- Tekninen tuotantohenkilökunta,
- Tekniikka
- Tilat

Tuotannot

Taloudellinen input

168 M€ (2015) M€

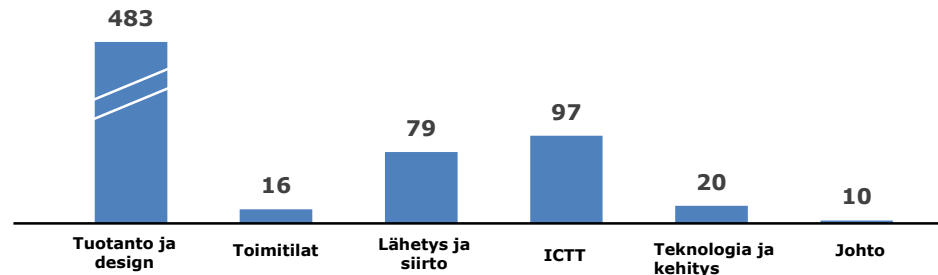


"Output"

Sisällön tuotannon tuki

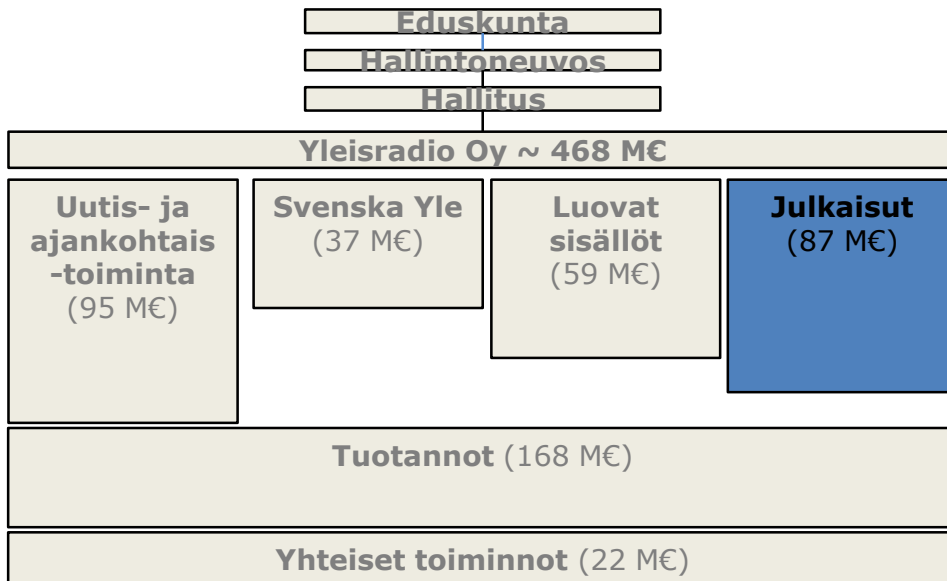
- Jakelu ja ohjelmasiirto
- Tuotantotekniikka
- Tietotekniikka
- Tuotantotyöt, lavastukset, asusteet ja rekvisiitta
- Toimitilat

Henkilöstövahvuus 2015 (705 HTV):



1. Poistot ovat kokonaisuudessaan yhteisiä, eikä ole kohdistettu sisältötuotantokokonaisuuksille tai organisaatioyksiköille
2. Jakelu ja ohjelmansiirtokuluja radioon, televisioon ja verkkoon (sis. Mm ulkoiset ostot Digitalta ja Akamailta)
3. HTV sisältää kaikki vakituiset, määräaikaiset, tuntipalkkaiset ja suoritepalkkaiset

Julkaisut

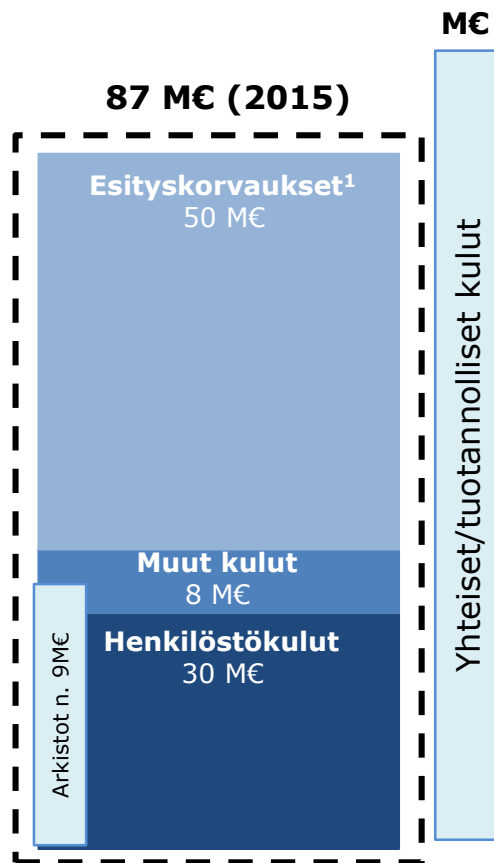


Julkaisut:

- Radiokanavat
- TV-kanavat
- Julkaisusuunnitelmat
- Areena
- Arkisto
- Markkinointi ja brändit
- Asiakkuustutkimukset

Julkaisut

Taloudellinen input

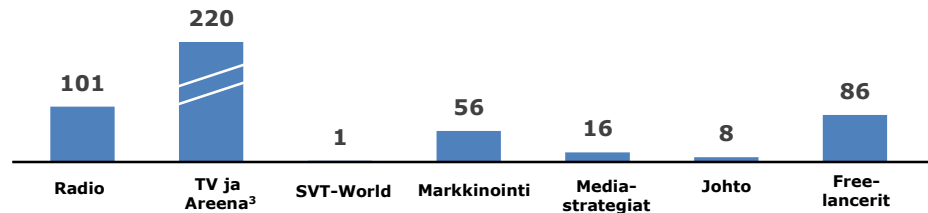


"Output"

Julkaisut

- Julkaisujen ja kokonaistarjonnan suunnittelu yksiköiden kanssa
- TV-kanavien suunnittelu
- Radiokanavien suunnittelu
- Ulkopuolelta hankitun kotimaisen ohjelmiston rahoitus
- Ostettu kansainvälinen ohjelmisto
- Areena
- Arkistot
- Markkinointi ja brändit (sis. mm. trailerien tekeminen)
- Asiakkuustutkimukset ja analytiikka

Henkilöstövahvuus 2015 (489 HTV²):

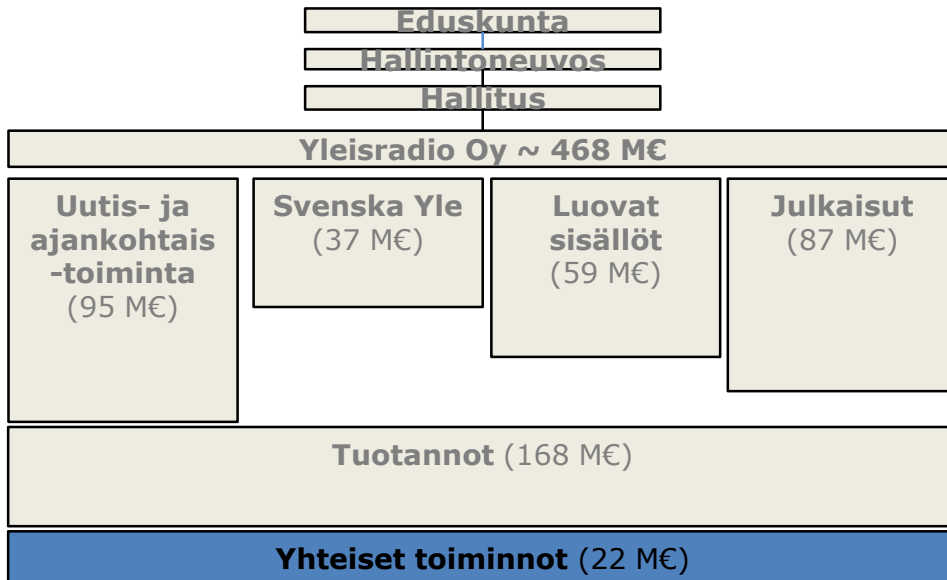


1. Sisältää mm. osan kotimaisista esitysoikeuksista n.25 M€, ja ulkomaiset esitysoikeudet n. 12M€ sekä muita korvauksia mm. musiikkikorvaukset suomenkielisten kanavien osalta

2. HTV sisältää kaikki vakituiset, määräaikaiset, tuntipalkkaiset ja suoritepalkkaiset

3. Sisältää mm. Arkistot toiminnan 96 HTV

Yhteiset toiminnot



Yhteiset toiminnot:

- Johto
- HR
- Talous
- Strategia
- Lakiasiat
- Viestintä
- Turvallisuus
- Kaikki yhtiön sisäisiä toimintoja

Yhteiset toiminnot

Taloudellinen input

"Output"

M€

Yhteiset/tuotannolliset kulut (esim. toimitilat)

22 M€ (4,5%), 2015

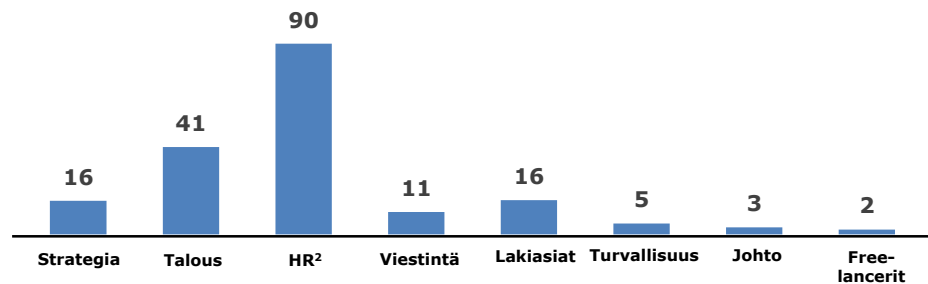
Muut kulut
7 M€

Henkilöstökulut
15 M€

Tukitoiminnot

- HR
- Talous
- Strategia
- Lakiasiat
- Viestintä
- Turvallisuus

Henkilöstövahvuus 2015 (185 HTV¹):



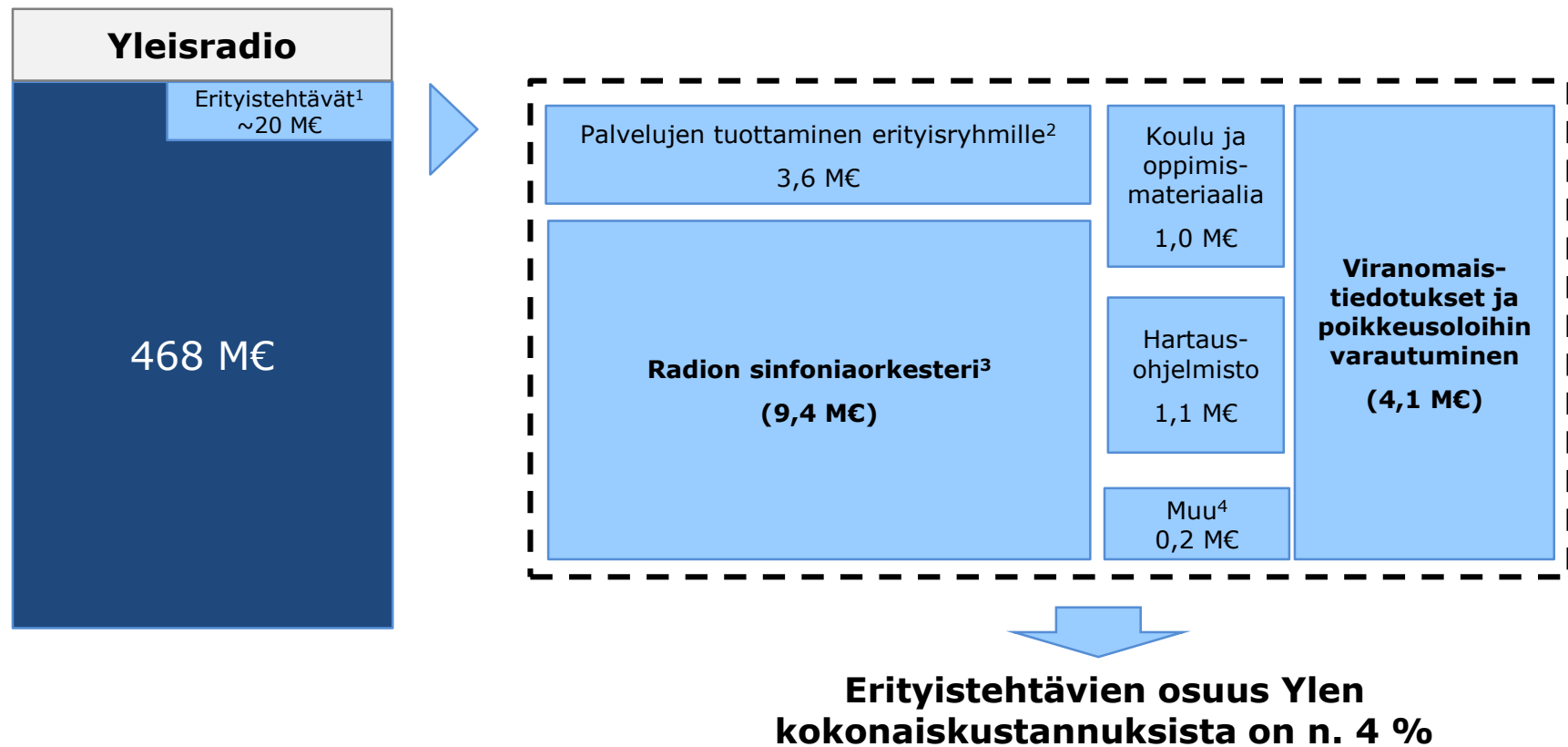
1. HTV luvut sisältää kaikki vakituiset, määräaikaiset, tuntipalkkaiset ja suoritepalkkaiset

2. HR lukuun sisältyy Yleisradion omassa ruokalatoiminnassa tai työterveydessä työskentelevät (n. 41 HTV)

Sisältö

1. Selvityksen yhteenveto
2. Tavoitteet ja toteutus
3. Yle mediakentässä
4. Ylen avoin kuvaus
5. Ylen tehokkuuden tarkastelu ja vertailu
6. Tehokkuuden kehittämisestä

Ylen selkeästi eroteltavien erityistehtävien kustannukset ovat noin 20 M€/vuosi



1. Erityistehtävillä tarkoitetaan YLE laissa määritettyjä tehtäviä jotka selkeästi on eroteltavina Ylen toisesta ns. perinteisestä toiminnasta (Ei sisällä erityistehtävän näkökulmasta arkistointitoimintaa)

2. Tuotannolliset kustannukset erityiskielyryhmille (Saame, Romani, viittomakieliset, venäjänkieliset, YLE News)

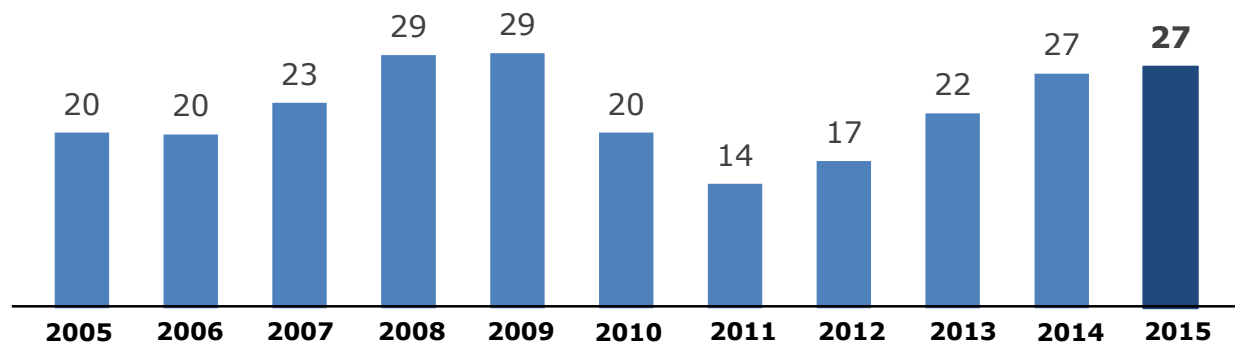
3. Arvio ns. nettokustannus, sisältäen RSO:n tuotot (0,8 M€), suorat kustannuserät (9,0 M€) sekä muut vuokra ja palvelukulut (1,2 M€)

4. Sis. pitkälti ulkomaille suunnattu ohjelmatarjonta

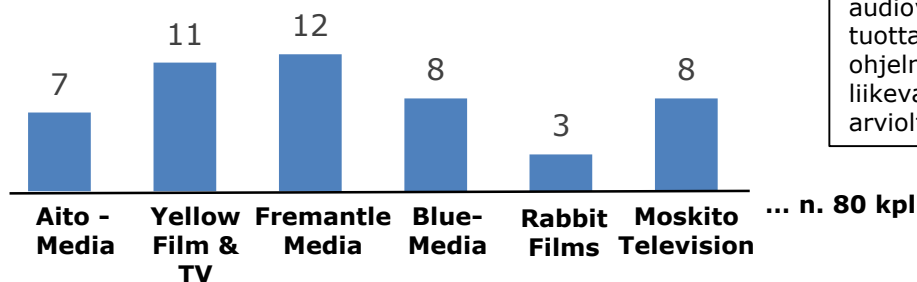
Lähde: Yleisradion omat kustannusarviot (2016), Yleisradion johdon kk-raportti (Joulu/2015)

Ylen ostot riippumattomilta kotimaisilta tuottajilta ovat vaihdelleet

Ylen ostot riippumattomilta kotimaisilta tuotantoyhtiöiltä (2005-15) (M€)



Kotimaisia tuotantoyhtiöitä Liikevaihto (M€)



SATU ry:n mukaan audiovisuaalista sisältöä tuottavien yritysten Tv-ohjelmien sisällön tuotannon liikevaihto Suomessa oli arviolta 2014 n. 105 M€

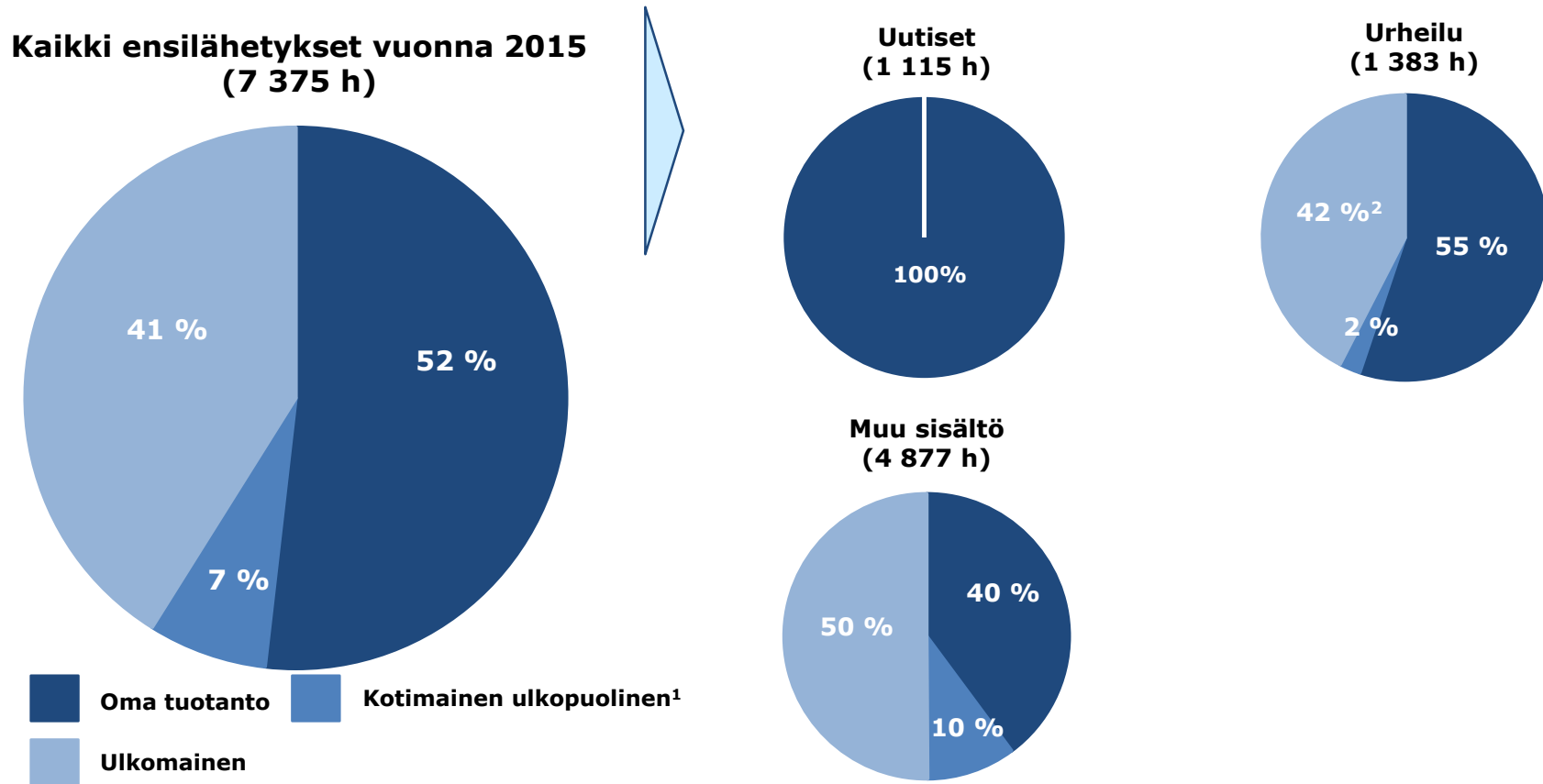
- Indie-ostot ovat käytännössä vain televisiotuotantoja, radiotuotantojen osuus on käytännössä merkityksettömiä
- Vuosien 2009 ja 2011 välillä Ylen Indie-ostot puolittuivat, jonka jälkeen ostot ovat nousseet tasaisesti lähemmäs 29 M€ vuonna 2015
- Yle on tehnyt päätöksen nostaa ohjelmaostojen vuosittainen kokonaismäärä 30 M€ vuoteen 2017 mennessä
- **Tehokkuuden kannalta on tärkeää huomioida kokonaiskustannukset ostoissa (kaikki kustannusvaikutukset) sekä tarveharkinta kotimaisissa IPR-oikeuksissa (kyky arvioida käyttötarve, jotta ei osteta tarpeettomasti kaikkia oikeuksia mikä lisää kustannuksia)**

Lähde: Yle (2016), haastattelut markkinatoimijoiden kanssa, Satu Ry.

HUOM: Indie-ostojen lisäksi Yle edistää kotimaista media-alaa maksamalla mm. uusintakorvauksia, käyttökorvauksia ja muita esitysoikeustyyppisiä eriä kotimaisille toimijoille (vuonna 2015 n. 10 M€).

Myös musiikin esityskorvauksista jäi Suomeen useita miljoonia euroja suomalaisille musiikin tekijöille.

Ulkomaisen televisiotuotannon osuus Yleisradion ensilähetyksistä vuonna 2015 oli yli 40 %



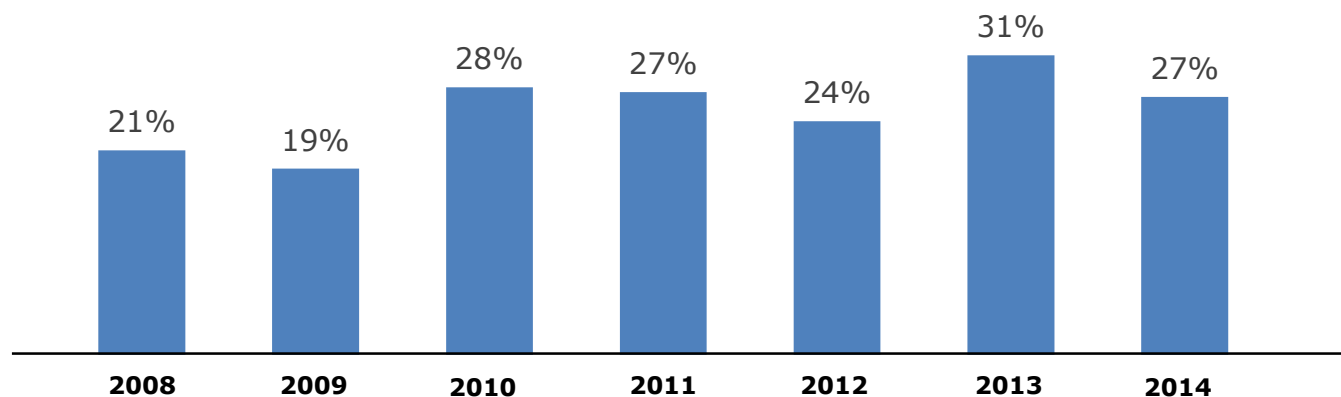
1. Kotimaiseen ulkopuoliseen tuotantoon sisältyy: 1. Indeiltä ostetut valmiit ohjelmat ja ennakko-ostot, 2. Indeiltä tilatut ohjelmat, joihin sisältyy eriasteisesti Yleisradion panosta (Yle on pääasiallinen rahoittaja, joskus ainoa rahoittaja (tyypillisesti 80-100%)), 3. Yhteistuotannot (Näissä Yle on vähemmistörahoittajana tyypillisesti 5-30 %), 4. kotimaiset elokuvat (jossa Yle osarahoittajana)

2. Kansainväliseen signaaliin perustuneet urheiluohjelmat, joissa oma tuotantopanos on ollut hyvin pieni (kuten. selostus jne.)

Lähde: Yleisradio (2016)

Riippumattomien kotimaisten tuottajien osuus Ylen kotimaisista TV-ensilähetyksistä ovat keskimäärin olleet noin neljännes

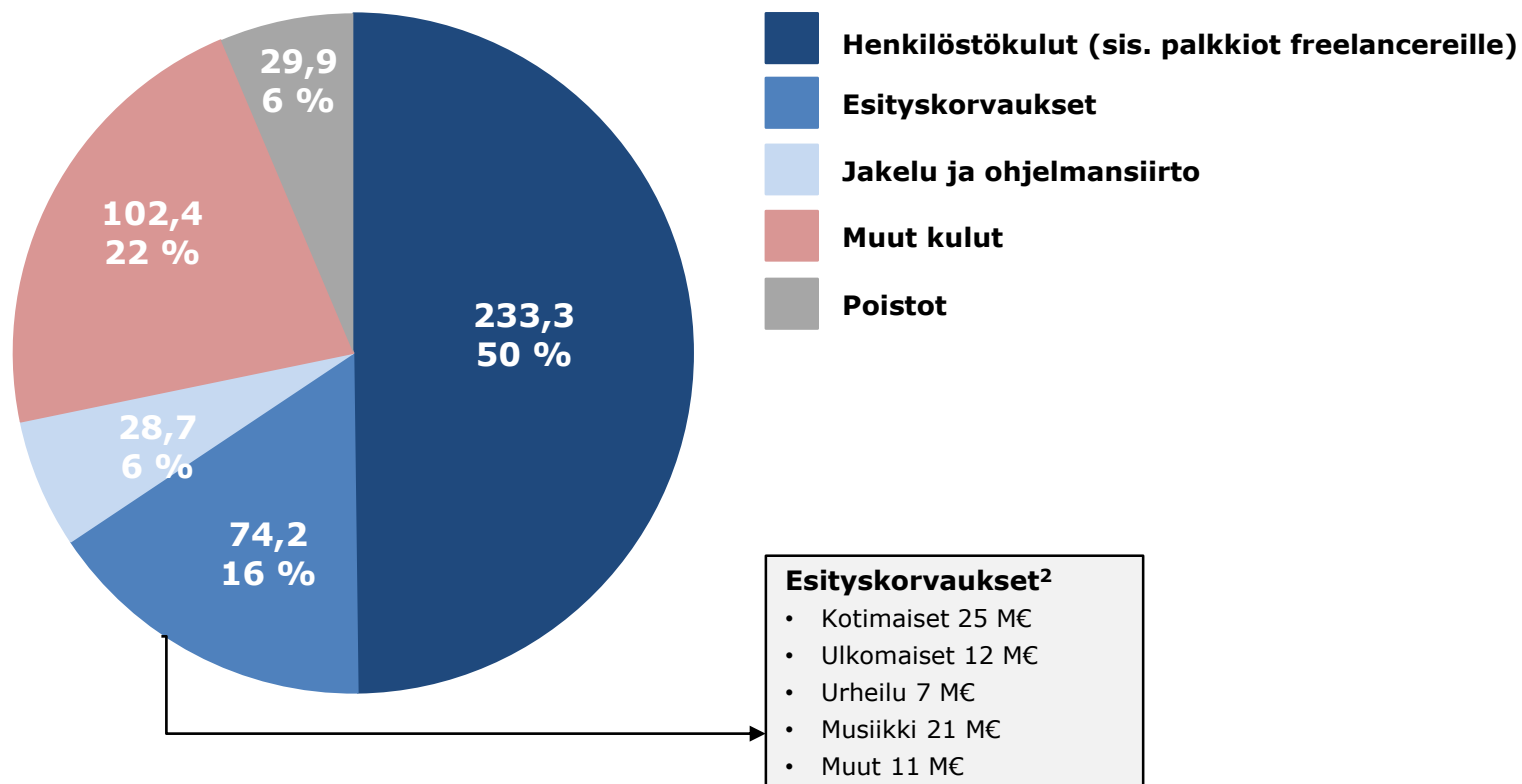
Riippumattomien kotimaisten tuottajien osuus kotimaisista ensilähetyksistä 2008-14¹ (%)



Lähde: Yleisradion hallintoneuvoston kertomus eduskunnalle yhtiön toiminnasta vuonna 2014
1. Poislukien uutiset ja urheilulähetykset

Yhtiön kaikista kuluista, henkilöstökulut ovat selkeästi suurin kuluerä, noin 50% osuudella

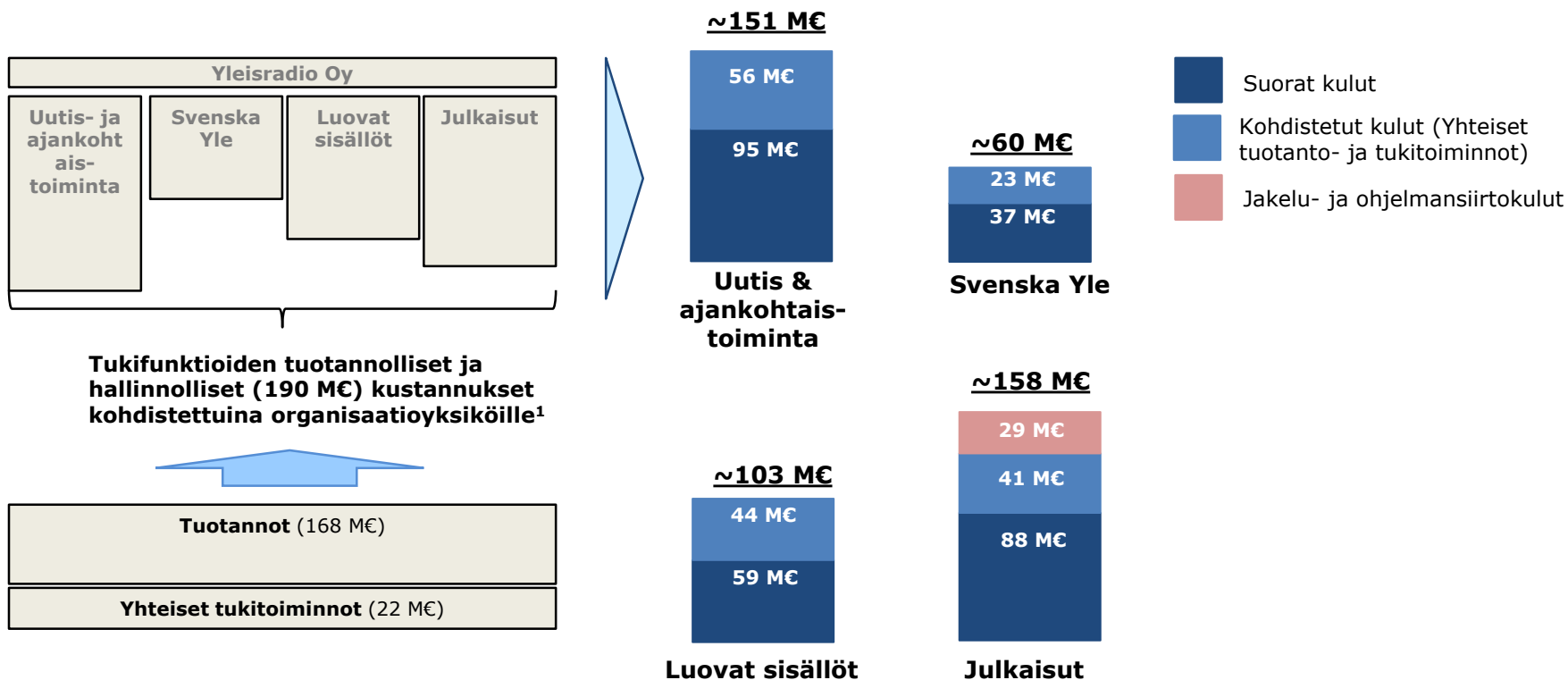
Kulut ja poistot yhteensä ~469 M€ (2015)



1. Esityskorvauksissa esitetyt kustannusluvut ovat vuonna 2015 tuloslaskelmaan kirjattuja kuluja, jotka edustavat näytettyjen sisältöjen kustannuksia. Tästä syystä esimerkiksi kotimaisen sisällön ostot samana vuonna eivät ole samoja kuin esitettyjen. Muut korvaukset sisältävät mm. uusintakorvauksia ja korvauksia käsikirjoituksista, sävellyksistä yms.

Lähde: Yleisradio (2016)

Yleisradion organisaatioyksiköt tukitoimintojen kohdistetuilla kustannuksilla

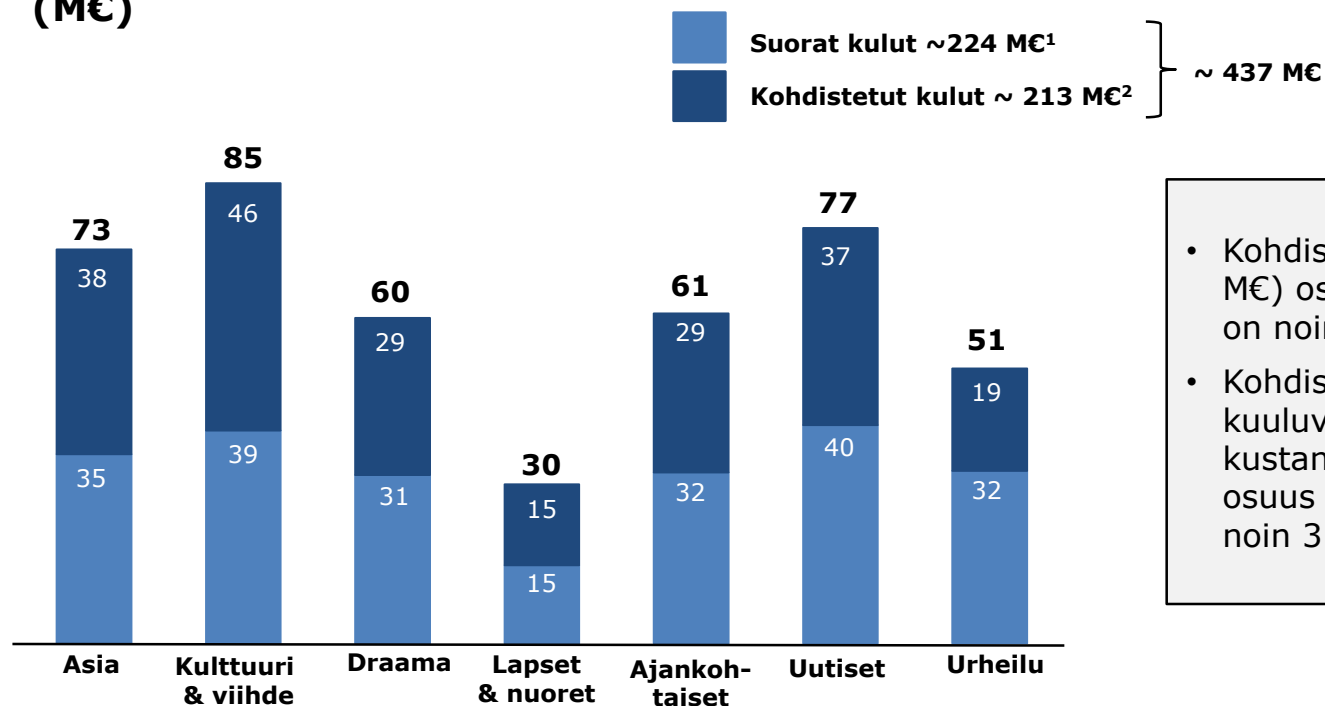


1. HUOM. Koska yhtiö ohjataan sisältökokonaisuuslähtöisesti, ei sisäisessä laskennassa ja johdon raportoinnissa ole kohdistettu Tuotannot yksikön ja Yhteisten toimintojen kustannuksia sisältöyksiköille (U&A, Luovat sisällöt ja Svenska Yle) ja Julkaisut yksikölle nykyisin. Oheiset luvut ovat yhtiön laatiman NAG:n pyynnöstä. Kohdistamisperusteet arvioitiin osittain yhtiön vakioraportoinnissa käytettyjä kohdistamisperiaatteita soveltaen ja osittain tätä kyseistä tarkoitusta varten luoduilla allokointisäännöillä ja periaatteilla. **Tästä johtuen yksikkökohtaisia lukuja on pidettävä suuntaa antavina, eivätkä perustu todellisiin toimintojen/yksiköiden aiheuttamiin kustannuksiin.**

Lähde: Yleisradio (2016), Yleisradion johdon raportti (12/2015)

Yle seuraa kustannuksia suoraan vain osittain; suuri osa niistä kohdistetaan välillisesti

Kustannusjako per sisältökokonaisuus (M€)



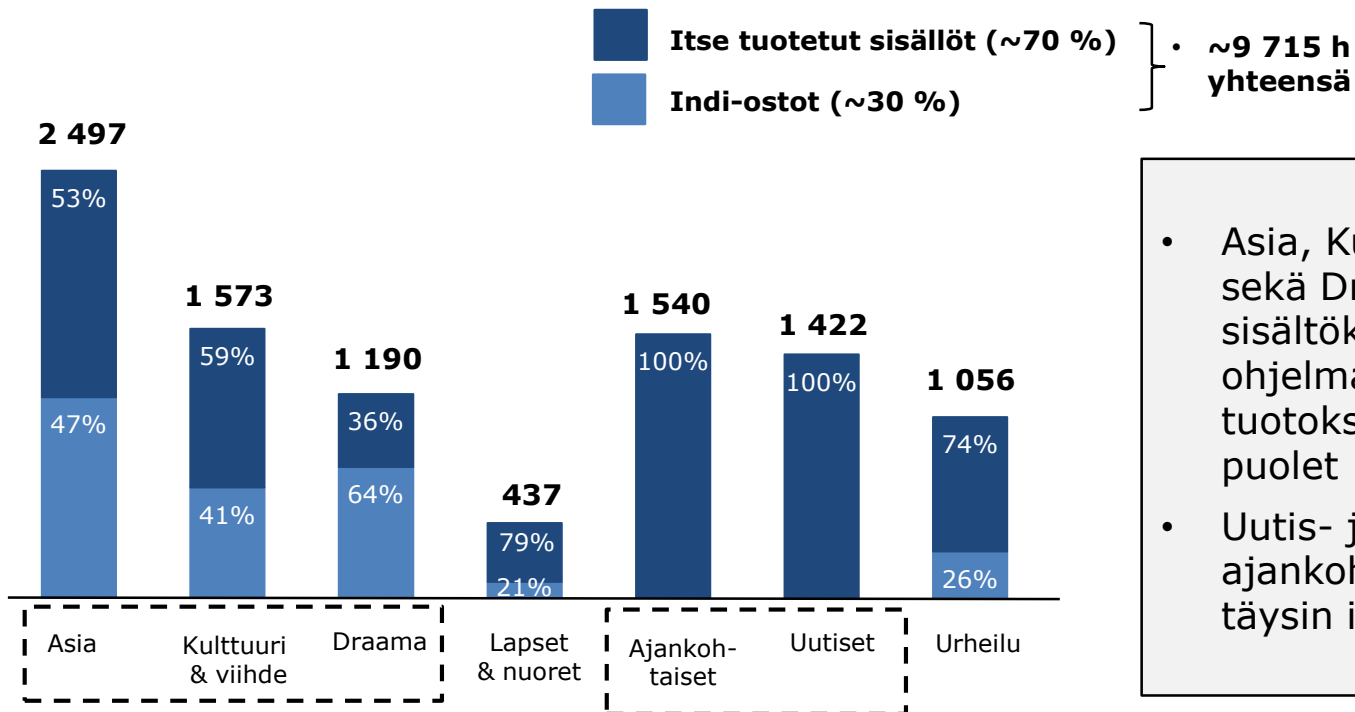
- Kohdistettujen kulujen (213 M€) osuus kaikista kuluista on noin 49 %
- Kohdistuneihin kuluihin kuuluvien laskennallisten kustannusten (137 M€) osuus kaikista kuluista on noin 31 %

1. Suorat kohdistuvat kulut sisältökokonaisuuksiin ovat henkilöstökulut (121 M€), suora toimituksellinen/tuotannollinen työ (30M€), esityskorvaukset (51 M€), ja muut suorat kulut (23M€)
 2. Kohdistuneisiin kuluihin sisältyy toimitila-allokaatiot (7M€), ICT ja tuotantotekniikka (48 M€), musiikkikorvaukset (21M€) sekä muita laskennallisia kustannuksia (137 M€)
 Kustannusjaosta jakelukustannusallokaatiot (yht. 29 M€) ei ole laskettu mukaan, sillä kuluerät eivät suoranaisesti kohdistu sisältöjen tuotannolliseen työhön
 Lähde: Yleisradio (2016), Yleisradion johdon raportti (12/2015), NAG analysis

Kotimainen indietuotanto muodostaa merkittävän osan Ylen kotimaan ohjelmatunneista

Kotimaiset TV-ohjelmatunnit sisältökokonaisuuksittain (2015)

(Ensilähetys- ja uusintatunnit)



- Asia, Kulttuuri ja Viihde sekä Draama sisältökokonaisuuksien ohjelmatunneissa indie tuotoksien osuus on lähes puolet
- Uutis- ja ajankohtaisohjelmat ovat täysin itse tuotettuja

Lähde: Yleisradio (2016), tilastot perustuvat vuoden 2015 lukeihin, vertailukelpoisia lukuja aikaisemmilta vuosilta ei luotettavalla tavalla saatu

Radion ohjelmatunnit sisältökokonaisuuksittain

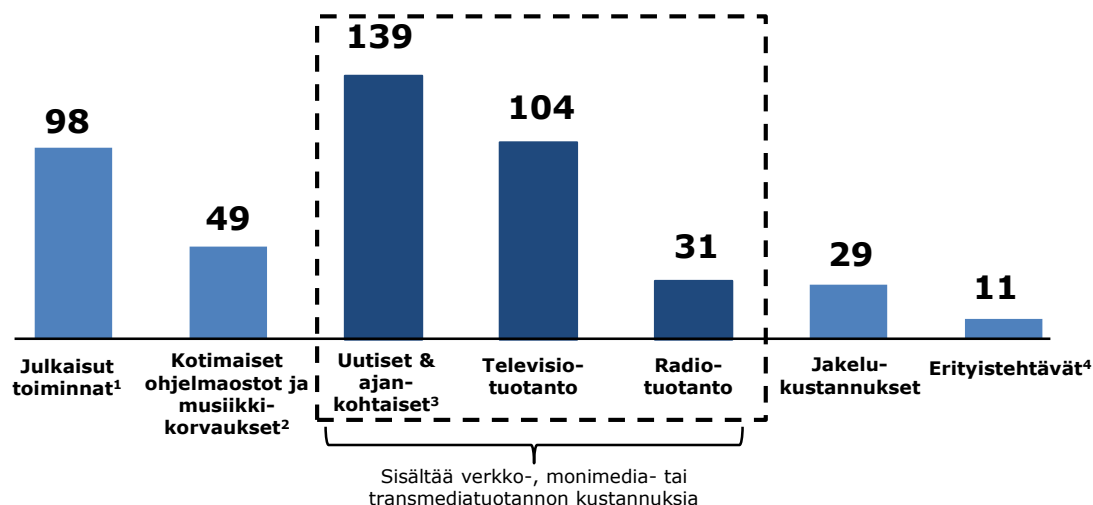
Radion pääkanavien ohjelmatunnit¹ sisältökokonaisuuksittain (2007-15) (Ensilähetykset ja uusinnat)

	2007	2011	2015	Vuosittainen keskimääräinen muutos (%)	Osuus 2015 (%)
Uutiset	4 294	3 816	2 484	-6,6 %	5,3 %
Urheilu	1 230	1 010	1 724	4,3 %	3,7 %
Ajankohtaiset	6 191	9 683	10 234	6,5 %	21,7 %
Asia	6 194	5 851	6 116	-0,2 %	13,0 %
Kulttuuri ja viihde	27 339	26 689	25 502	-0,9 %	54,0 %
Draama	278	482	437	5,8 %	0,9 %
Lapset ja nuoret	254	189	117	-9,2 %	0,2 %
Yhteensä	45 780	47 736	47 207	0,4 %	100 %

1. Pääkanavien ohjelmatunnit ml. yksi alueikkuna (Yle Radio 1, YleX, Yle Radio Suomi, Yle Puhe, Yle Radio Vega, Yle X3M).
Lähde: Yleisradio (2016)

Tuotantokustannukset tulisi jakaa kokonaisuuksiin jotka parhaiten kuvastaisi todellista toimintaa

Tuotantokustannukset – NAG arvio (2015) (M€)



Tuotantomuotojen tehokkuusarviointi edellyttäisi että yhtiö itse jakaisi tuotantokustannukset sellaisiin tuotantomuotoihin, jotka kuvaisivat parhaiten todellista toimintaa, esim. Uutiset & ajankohtaiset, televisio/Areena, radio, uudet mediat (transmedia, internet, mobiili)...

- Yle ei erikseen seuraa tuotannon kustannuksia jaoteltuna tuotantotyypeittäin, esim. televisio- ja radio- ja uudentyypisiin transmediatuotantoihin
- Oheisen NAGn laatiman television- ja radion sisäisen tuotantokustannusarvio on arvioitu vähentämällä kokonaiskustannuksista muita TV- ja radiotuotannosta eroteltavia kokonaisuuksia (julkaisutoiminnan, U&An, jakelun, ulkoiset ostot ja korvaukset sekä erityistehtävät) ja jääville kustannuksille käytetty 2010 suhdelukujakoa tuotantokustannuksista⁵ (30% Radio, 70% Televisio) olettaen niiden pysyneen suurin piirtein ennallaan.
- Verkkotuotannosta, monimedia- tai transmediatuotannosta yhtiöllä ei ole kustannus- eikä tuotostietoja. Yhtiö pitää kustannuksia pieninä, mutta niihin tullaan jatkossa panostamaan yhä enemmän

1. Julkaisut toiminnot sisältää Julkaisut yksikön henkilöstökulut (n 30 MC), muut kulut (8 MC), allokaatiot lukuun ottamatta jakelukustannukset (41 MC) ja ulkomaisten sisältöjen ja urheilu hankinnat (19 MC).

2. Kotimaiset tv-ohjelmaostot (27 MC) ja musiikin oikeudet (21 MC, pääasiallisesti radio-käyttöön) ovat omaan tuotantoon rinnastettavia ja/tai omassa ohjelmistossa käytettäviä tuotannon tekijöitä

3. Sisältää uutis- ja ajankohtaissisältökokonaisuuksien lasketut suorat kulut (65MC) + kohdistetut (80MC), pois lukien jakelukustannukset (6,3MC)

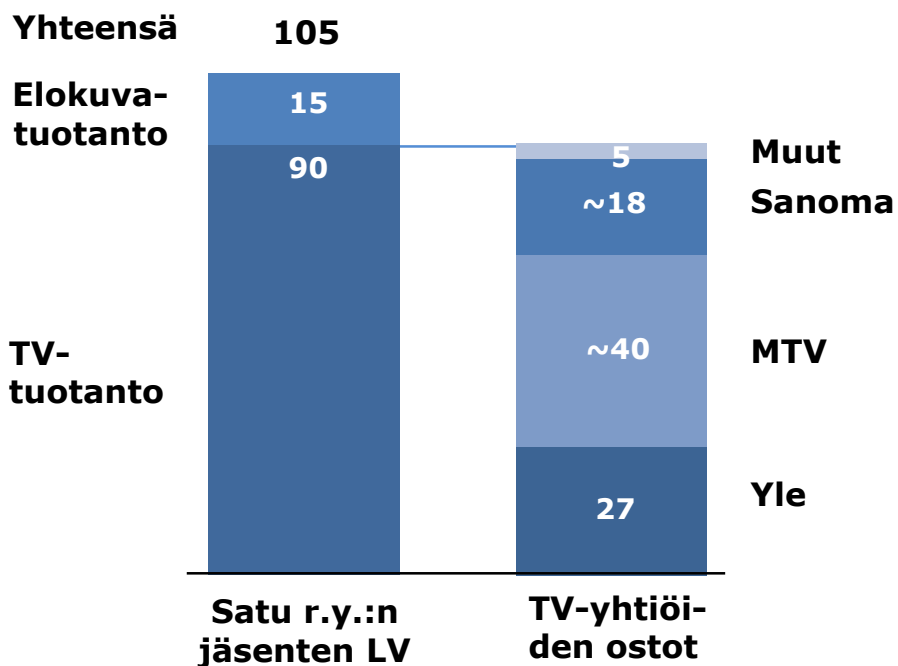
4. Varautuminen erityisoloihin, kielivähemmistöjen palvelut, erityisryhmien tekstitykset ym., hartausohjelmat ym. Luku ei sisällä Radion Sinfoniaorkesterin kustannuksia.

5. Suhdeluku perustuu NAGn aikaisempaan selvitystyöhön YLE:n toimintarakenteen kehittämisestä vuonna 2010.

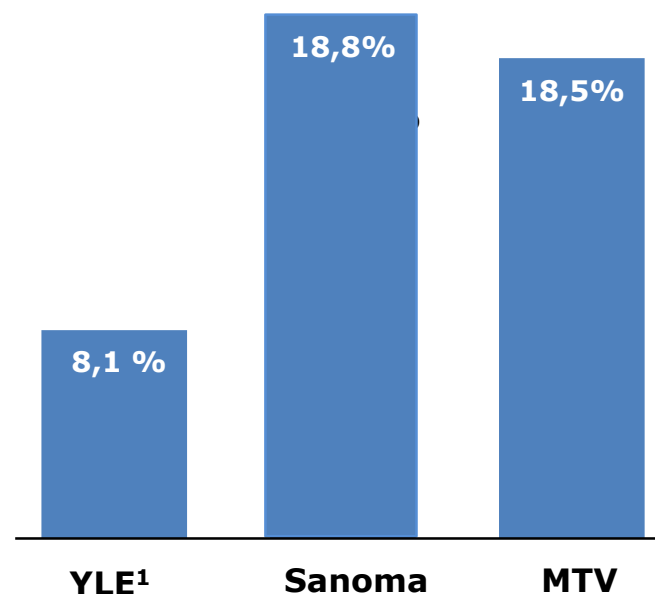
Lähde: NAG analysis

Televisioyhtiöiden ostot riippumattomilta tuotantoyhtiöiltä

**Satu ry:n jäsenyhtiöiden TV- ja elokuva-
tuotannon liikevaihto ja televisioyhtiöiden ostot
(M€)**



**Ostojen osuus yhtiöiden
televisiotoiminnan liikevaihdosta
(%)**

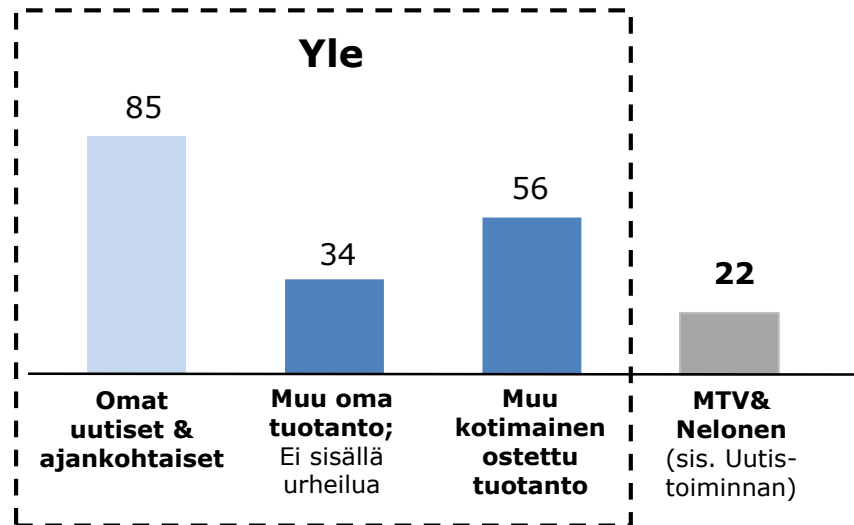


Lähteet: Satu r.y., haastattelut, vuosikertomukset, NAG analysis

1. Osuus laskettu NAG:in oletuksella ja arviolla, että Yleisradion televisiotoiminnan liikevaihto on 70 % yhtiön koko liikevaihdosta 2015 (472 M€)

Ylen kotimaisen oman ja ostetun tuotannon kustannukset ovat korkeammat kuin muiden kotimaisten toimijoiden

Keskimääräiset tuotantokustannukset –NAG arvio¹ (1000 €/tunti)



NAG arvio:

- Uutis- ja ajankohtaistuotannot ovat prosessituotantoa, jonka kustannukset ovat lähes kokonaan kiinteitä – tällöin yksikköhinta määräytyy pitkälti siitä kuinka paljon ohjelma-aikaa tai muuta julkaisutilaa niille osoitetaan jolloin tuntipohjainen vertailu muuhun kuin uutistuotantoon ei ole oikea tehokkuuden mittari
- Tuotantotyyppin tai genrenmukaista erittelyä ei ole saatavilla. Sen vertailu on kuitenkin olennaista tehokkuuden tarkemmaksi arvioimiseksi. Keskimääräinen kustannus riippuu merkittävästi tuotettujen ohjelmien tuotantotavasta. Esimerkiksi:
 - Hyvin laadukkaiden ja menestyksekkäiden sisältöjen (erit. draama sarjojen) keskimääräinen tuotantohinnat ovat tyypillisesti n. 200 k€ -> 1 M€ / tunti
 - Muiden kotimaisten ohjelmasisältöjen (esim. lastenohjelmat sekä kevyemmät draamaa-, viihde- ja kulttuuriohjelmat) tuotantohinta ovat arvioltaan n. 50 – 100 k€ /tunti
 - Muut yksinkertaisemmat studio-ohjelma pystytään toisaalta tuottamaan pitkälti alle 50 k€ eurolla per tunti
- Muu kotimainen Ylen ostama tuotanto painottuu lähtökohtaisesti Ylen omaa tuotantoa enemmän raskaampaan draama- ja viihdetuotantoon ja on siksi tuntipohjaisessa arviossa kalliimpaa kuin oma studiopohjainen tuotanto

Yhtiön tulisi seurata tuotantokustannuksia ja tuotantomääriä genrekohtaisesti (draama, viihde, asia, elokuvat, uudet internet tuotannot..). Samalla voidaan myös perustella laatu- ja hintatasoerot verrattuna alan muihin toimijoihin

1. Perustuu Ylen osalta saatuihin ohjelmantuntimääriin ja NAG:n arvioon tuotannon kustannuksista (kalvo nro. 56). Muiden toimijoiden luvut on laskettu yhtiöiden antamista arvioista ostojen tuntimääristä ja arvioista kokonaiskustannuksista
Lähde: Markkinatoimijoiden haastattelut, Yleisradio (2016), NAG analysis

Yhtiöltä ei tällä hetkellä edellytetä tehokkuuden erityistä mittaamista tai raportointia

Sisäinen raportointi

A

Ylen hallintoneuvoston kertomus eduskunnalle yhtiön toiminnasta

- Ylen julkisen palvelun tehtävän onnistumista mitataan ja raportoidaan pitkälti "Ylen arvo suomalaisille"- kyselytutkimuksen kautta, jossa arvioidaan mm. kansalaisten näkemystä Ylen luotettavuudesta; Ylen tärkeyttä, merkityksellisyyttä ja vastuullisuutta
- Kertomuksessa ei raportoida erityisiä tehokkuuden mittareita
- Tuotoksista raportoidaan sisältökokonaisuuksien kustannusarviolla, eikä tuotoksien laajuudesta/volyymistä raportoida mihin kustannuksien suhteuttaminen olisi mahdollista

B

Johdon sisäinen kk-raportti

- Seurataan organisaatioyksiköiden ja sisältökokonaisuuksien ylätasoa ja allokoituja kustannuseriä
- Erityisiä tehokkuuden mittareita raportoinnissa ei seurata
- Raportoinnissa ei myöskään seurata toiminnan tuotoksia eikä siten tuotantotehokkuutta
- Raportoinnissa seurataan sen sijaan vahvasti henkilöstövahvuuden kehitystä organisaatioyksiköittäin

Muut havainnot

C

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus Radio- ja Televisiorahastosta 118/2006

- "Tarkastuksessa havaittiin, että suurimmalle osalle rahaston varoista, jotka menevät Yleisradion käyttöön, ei ole asetettu minkäänlaisia toimintaan tai varojen käytön tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita eikä varojen käytöstä myöskään raportoida tarkemmin rahaston toimintakertomuksissa"
- "Tarkastusviraston käsityksen mukaan rahaston varojen käytön tehokkuuden, tuloksellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta käyttösuunnitelmaehdotuksissa tulisi esittää tarkempi erittely Yleisradion rahoitustarpeesta"

Sisältö

1. Selvityksen yhteenveto
2. Tavoitteet ja toteutus
3. Yle mediakentässä
4. Ylen avoin kuvaus
5. Ylen tehokkuuden tarkastelu ja vertailu
6. Tehokkuuden kehittämisestä

Eduskunnan mahdollisia keinoja edistää Ylen tuottaman julkisen palvelun tehokkuutta

1. Julkisen palvelun tulkitseminen yhtiölle mitattaviksi tavoitteiksi ja niiden selkeä valvonta

Laissa määritellyn Julkisen palvelun vaikuttavuuden ja tehokkuuden tavoitteet ja mittarit tulisi asettaa selkeästi ja julkisesti. Lähtökohtana voisi pitää EBU:n mittaristoa sovellettuna Suomeen. Mittarit voidaan siten kytkeä tavoitteisiin; esim. demokratian edistämiseen, kotimaiseen kulttuuriin & oppimiseen, taloudellisiin vaikutuksiin toimialaan laajemmin, tulosten laatuun, jne.

2. Ylen johtaminen ja raportointi

Ylen uutis- ja ajankohtaisohjelmat (jatkuvatoimintoinen) sekä toisaalta kulttuuri- ja viihde (projektiluotoinen) ovat toimintalogiikoiltaan hyvin erilaisia eikä niissä ole merkittäviä keskinäisiä toiminnallisia synergioita. Näitä voidaan johtaa palvelukokonaisuuksittain ja vähintäänkin niiden tehokkuutta edelleen mitata ja arvioida erikseen. Valvojan, (nyk. hallintoneuvosto) kannattaa varmistaa että yhtiön taloudelliset järjestelmät mahdollistavat tavoitelähtöisen johtamisen sekä tulosten ja tuotosten raportoinnin. Tämä edellyttää, että valvojalla on sekä riittävät ohjauskeinot että asian edellyttämää pitkän aikavälin asiantuntemusta. Huomio tulee kiinnittää todellisten kustannusten kohdistamiseksi toiminnoille.

3. Ylen toiminnan ja tulosten raportoinnin avoimuuden lisääminen

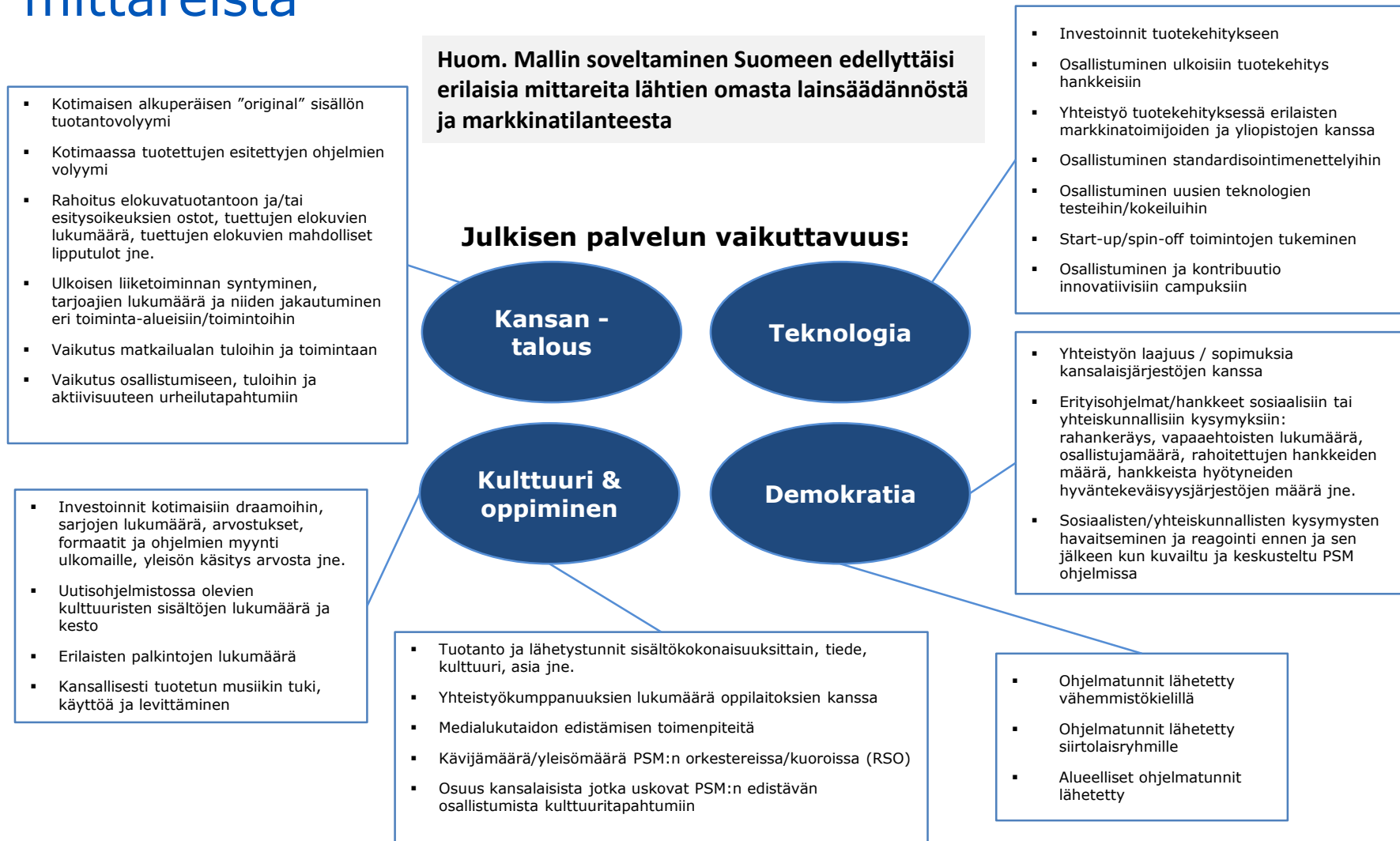
Yhtiön olemassa olon oikeutusta voidaan pitkällä aikavälillä perustella lisäämällä avoimuutta yhtiön toimintaan liittyen. Yhtiön toimintaa voitaisiin arvioida nykyistä selkeämmin ja faktapohjaisesti mikäli se raportoi avoimesti eri sidosryhmille kustannuksista, tuotoksista ja saavutetusta laadusta, sekä vaikutuksesta toimialalle. Näin voidaan perustella sekä alalla muihin toimijoihin vertailtaessa oleva toiminta ja sen tehokkuus että eritellä ja tuoda avoimesti esiin julkisen palvelun rooliin liittyvät erilliset panostukset.

4. Yle toimialan hyödyntäjänä ja julkisen palvelun toteuttajana

Esimerkiksi teknisiä tuotantoresursseja olisi mahdollista tarjota myös alan markkinatoimijoille kapasiteetin käyttöasteen varmistamiseksi. Samoin muita omia toimintoja tulisi olla valmis vertaamaan markkinoilla oleviin vastaaviin toimintoihin, milloin se on mahdollista (kotimainen sisällöntuotanto, tukiresurssit). Esim. BBC:n oman tuotannon on kilpailtava 25% osuudesta indie-tuottajien kanssa (Lisäksi BBC:llä 25% indie-kiintiö ja 50% omaa varmaa tuotantoa).

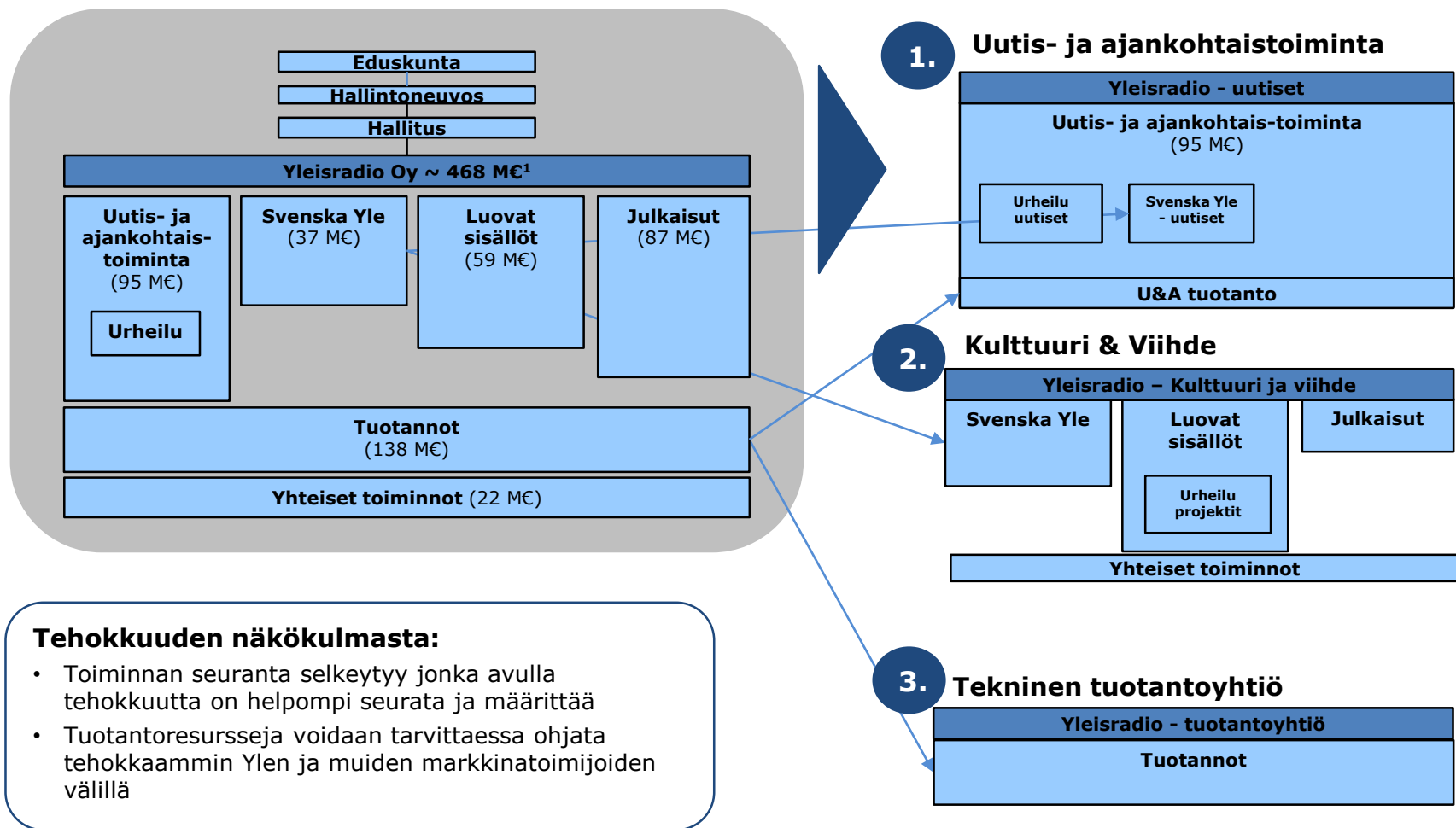
LIITTEET

EBU:n esimerkkejä julkisen palvelun vaikuttavuuden mittareista



Lähde: Hahmotuksen lähde: EBU; Public Service Media (PSM) - Contribution to Society –framework, NAG analysis

Esimerkki toimintalogiikan johtamisesta ja seurannasta



Tehokkuuden näkökulmasta:

- Toiminnan seuranta selkeytyy jonka avulla tehokkuutta on helpompi seurata ja määrittää
- Tuotantoresursseja voidaan tarvittaessa ohjata tehokkaammin Ylen ja muiden markkinatoimijoiden välillä

Esimerkkejä tehokkuuteen liittyvistä kysymyksistä

	Ulkoinen/ yhteiskunnallinen tehokkuus	Sisäinen/ teknis-taloudellinen tehokkuus
Rakenteet ja toimintamallit	Onko julkisen rahan käyttö yhden yhtiön kautta tehokkain tapa edistää julkisen palvelun tehtävien toteutumista; esim. kansanvalta ja suomalainen kulttuuri (uutistoiminta, ruotsinkielinen mediatarjonta, lasten ohjelmat)?	Onko in-house -tuotanto sekä osaamisen ja investointien keskittäminen omaan tuotantokapasiteettiin tehokkain tuotantotapa? Ovatko yhtiön käytettävissä olevat tuotanto- ja tuotannon-tekijämarkkinat tehokkaat?
Tuottavuus (Panos-tuotos-suhde)	Kuinka paljon kansalaiset saavat vastinetta maksamilleen veroille? Toteutuvatko julkisen palvelun tehtävät?	Kuinka suuret omat tuotanto-resurssit yhtiöllä on ja kuinka tehokkaassa käytössä ne ovat (käyttöasteet)?

Yle yhteiskunnassa ja tehokkuuden arvioinnissa olennaisia seikkoja

Kokonaisuus:	Tehokkuusalueet:	Keskeiset kysymykset:
A. Tehtävät ja rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Yle-laissa määritellyt julkisen palvelun tehtävät • Yle-laissa määritelty vero-rahoituksen taso; noin 462 M€ vuodessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka yhtiön tehtävät ovat operationalisoitavissa, mitattavissa ja arvioitavissa? • Miten se käytännössä tapahtuu? • Onko rahoitus oikean kokoinen suhteessa tehtäviin?
B. Yle ja toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Yle suhteessa toimialaansa, kilpailijoihin ja kumppaneihin 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka ympäristön muut toimijat vaikuttavat julkisen palvelun tehtävien toteutumiseen? • Ylen vaikutukset muihin toimijoihin; • kenen toimintaa julkisen rahan kanavoiminen Ylen kautta tukee, kenen vaikeuttaa ja missä määrin?
C. Yle julkisen palvelun yhtiönä	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka tehokkaasti Yle tuotantokoneena muuttaa sille annetun rahoituksen sisällöiksi ja palveluiksi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onko Ylen rakenne yhtiönä tehokas? • Onko Ylellä oikeat resurssit ja käyttääkö se niitä tehokkaasti?
D. Ylen toiminnan vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Julkisen palvelun toteutuminen ja vaikuttavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka yhtiön palvelut toteuttavat annettuja tehtäviä? • Mitä kansalaiset saavat vastineeksi verorahoilleen?

Rakenteiden muutosten suuret linjat

Muutos kohti tehokkaammin toimivia yrityksiä ja julkisia palveluja

EU:n kilpailupolitiikka

Lähtökohdat: Kilpailun edistäminen on olennainen osa EU:n sisämarkkinoiden kehittämistä.

Edut: Kilpailu johtaa

- Alempiin hintoihin niin kuluttajille, yrityksille kuin yhteiskunnalle
- Parempaan laatuun
- Suurempaan valinnanvaraun
- Kasvavaan innovointiin
- Kansallisten talouksien parempaan menestykseen kansainvälisillä markkinoilla

http://ec.europa.eu/competition/general/overview_en.html

Virastojen liikelaitostaminen ja valtionyhtiöiden yksityistäminen

Suomen talouselämä rakennettiin alun perin pitkälti valtionyhtiöiden varaan. Toiminnan tehostamisen nimissä yhtiöt on suurelta osalta yksityistetty; samoin suuri osa virastojen suorittamista yhteiskunnallisista töistä on liikelaitteostettu ja edelleen yksityistetty. Yhteiskunnan tarvitsemat työ- ja pääomapanokset ostetaan markkinoilta.

Esimerkkejä VR, Posti, Finnair, Tele.

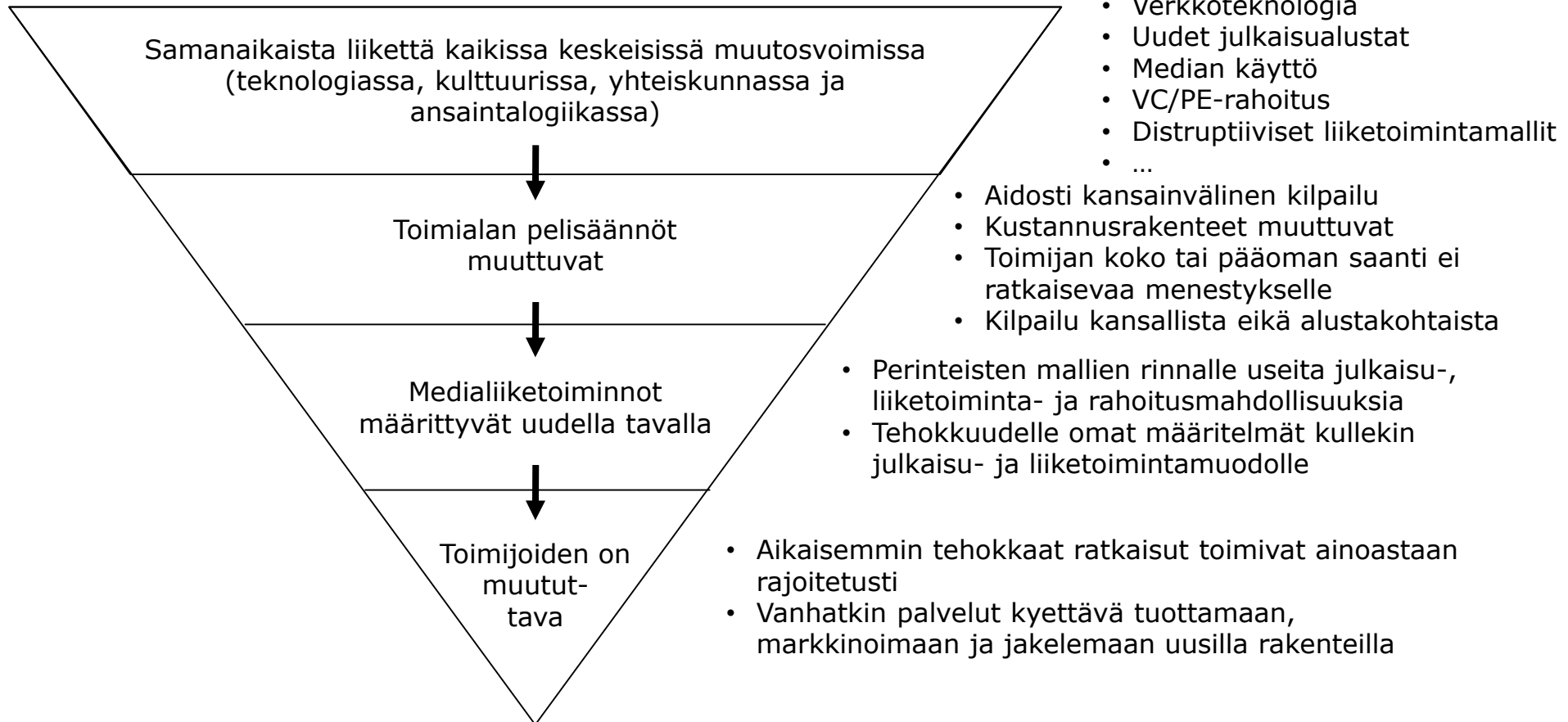
https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t155.pdf

Yritysten muutos kohti verkostomaisia toimintatapoja

Menestyvät yritykset pyrkivät pitämään itsellään vain toimintansa kannalta kriittiset tehtävät (yleensä tuotekehitykseen ja siihen liittyvien IPR:iien hallintaan ja kehittämiseen sekä asiakassuhteisiin ja brandeihin) ja antaneet muut osat arvoketjustaan erikoistuneiden ja tehokkaiden yritysten hoidettaviksi.

Kiinteiden resurssien sijasta yritykset pyrkivät hallitsemaan toimintakykyisiä kumppaniverkostoja.

Mediateollisuuden muutoskehikko



Mediapalvelut ovat omia liiketoimintojaan

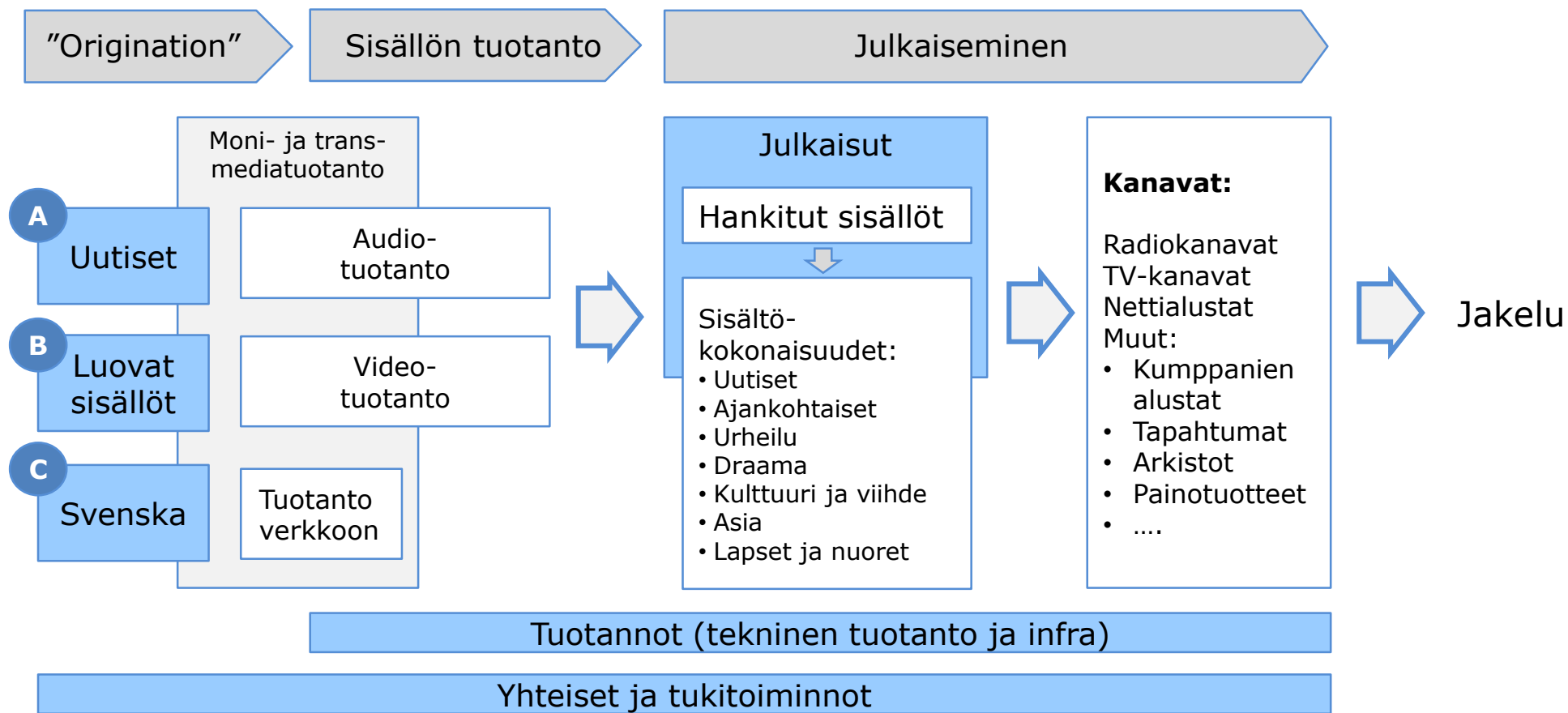
Liiketoiminnan määritelmä:

- Omat tuotteet
- Omat toimijat
- Oma taloudellinen logiikka
- Oma tuotannollinen logiikka

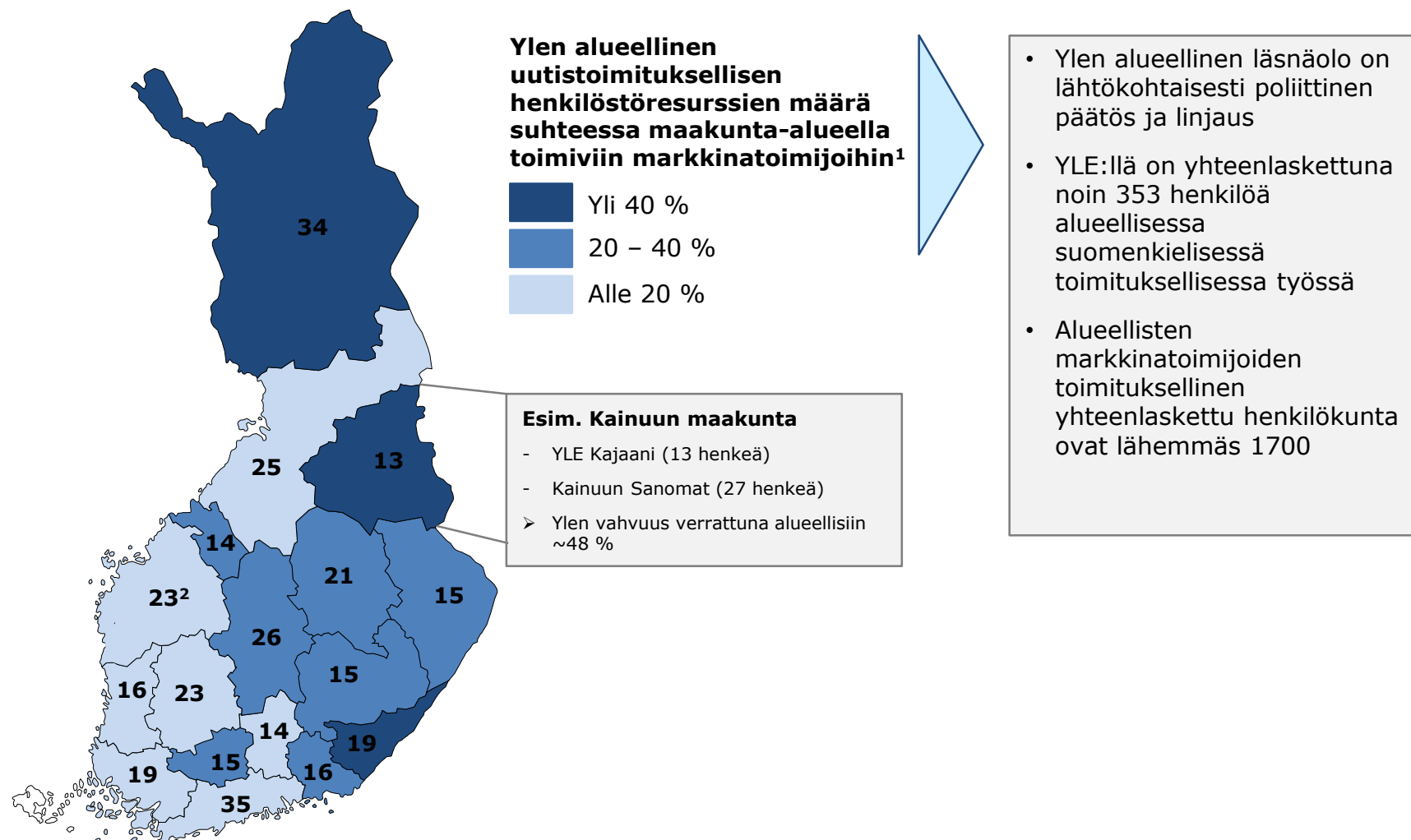
	"Uutismedia"	"Featuremedia"	"Viihdemedia"	"Tapahtumamedia"
Esimerkkejä palveluista	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisuutiset • Erikoisuutiset/ syväjournalismi (talous, teknologia ym.) • Pääkirjoitukset, blogit ym. kommentit 	<ul style="list-style-type: none"> • Draama (elokuvat, sarjat, kaunokirjallisuus) • Feature, dokumentary • Tiede / "popular science", kansalaisjärjestöt ym. "syvät erikoisalueet" 	<ul style="list-style-type: none"> • Tallennettu musiikki • Lifestyle, reality, human interest • Consumerism, harrastukset • Show, estradi ... • Formaattiradio • Pelit • "Youtube" 	<ul style="list-style-type: none"> • Urheilu • Live konsertit, ooppera, teatteri, sirkus ym.
Toimijat	<ul style="list-style-type: none"> • Uutistoimistot • Sanomalehdet / uutistoimitukset • Uutisyhtiöt: CNN, Bloomberg &c 	<ul style="list-style-type: none"> • Main studios • "National Geographic" • Kirjankustantajat • Tiedeyhteisöt / kansalais-/ etujärjestöt 	<ul style="list-style-type: none"> • Broadcasterit • Indie-tuottajat • Aikakauslehdet • Musiikkituottajat 	<ul style="list-style-type: none"> • FIFA/UEFA; KO ym. urheilujärjestöt • Met Opera ym. kulttuuritoimijat • Promootorit ym. kaupalliset oikeuksien haltijat
Toiminnan ja organisaation logiikka	<ul style="list-style-type: none"> • Suuri pysyvä organisaatio – suuret investoinnit • Suuret volyymit – tasainen tuotanto 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu niukoista resursseista • Investoinnit projekteihin • Suuret riskit – suuri tuottovaatimus 	<ul style="list-style-type: none"> • Suuret volyymit • Sarjatuotanto • Pienet tuotanto-kustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Itsenäinen liiketoiminta, jota toteutetaan mediasta huolimatta • Median roolina rahoitus ja promootio
Vastaava logiikka	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessiteollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Riskisijoittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusteollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • IPR-hallinta

Ylen toiminnot perinteisessä arvoketjussa

Organisaation yksikkö



Ylen alueellisen uutistoiminnan resurssit ja suhde alueellisiin markkinatoimijoihin

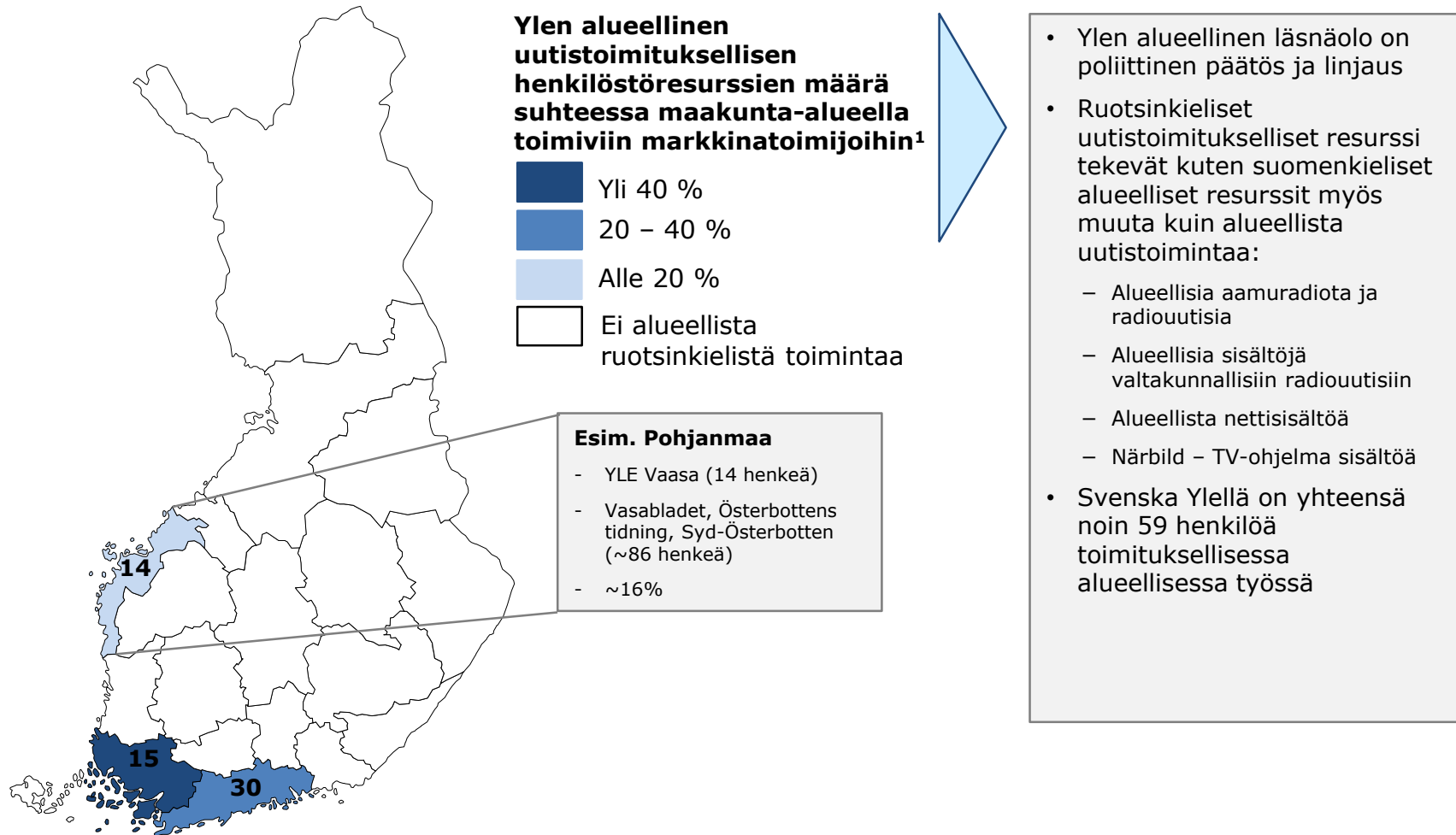


1. Alueellisina markkinatoimijoin uutistoiminnassa katsotaan alueella toimivat lehdet joilla toimituksellista työssä olevia henkilöitä ovat enemmän kuin 5

2. Etelä-Pohjanmaa ja Pohjanmaan maakunta on yhdistetty yhteen alueeseen kuten YLE Pohjanmaan alue, jonka toimintapaikat ovat niin Vaasa kuin Seinäjoki

Lähde: Yleisradio (2016) – Tiedot perustuvat toimitukselliseen tilanteeseen 31.12.2014, NAG analysis

Ylen alueellisen ruotsinkielisen uutistoiminnan resurssit ja suhde alueellisiin markkinatoimijoihin



1. Alueellisina markkinatoimijoin uutistoiminnassa katsotaan alueella toimivat lehdet joilla toimituksellista työssä olevia henkilöitä ovat enemmän kuin 5
Lähde: Yleisradio (2016) - NAG analysis

YLE Areena nykytason ylläpito ja kehityskulut ovat suhteessa yhtiöön pienet

Areenan investoinnit ja ylläpitokulut

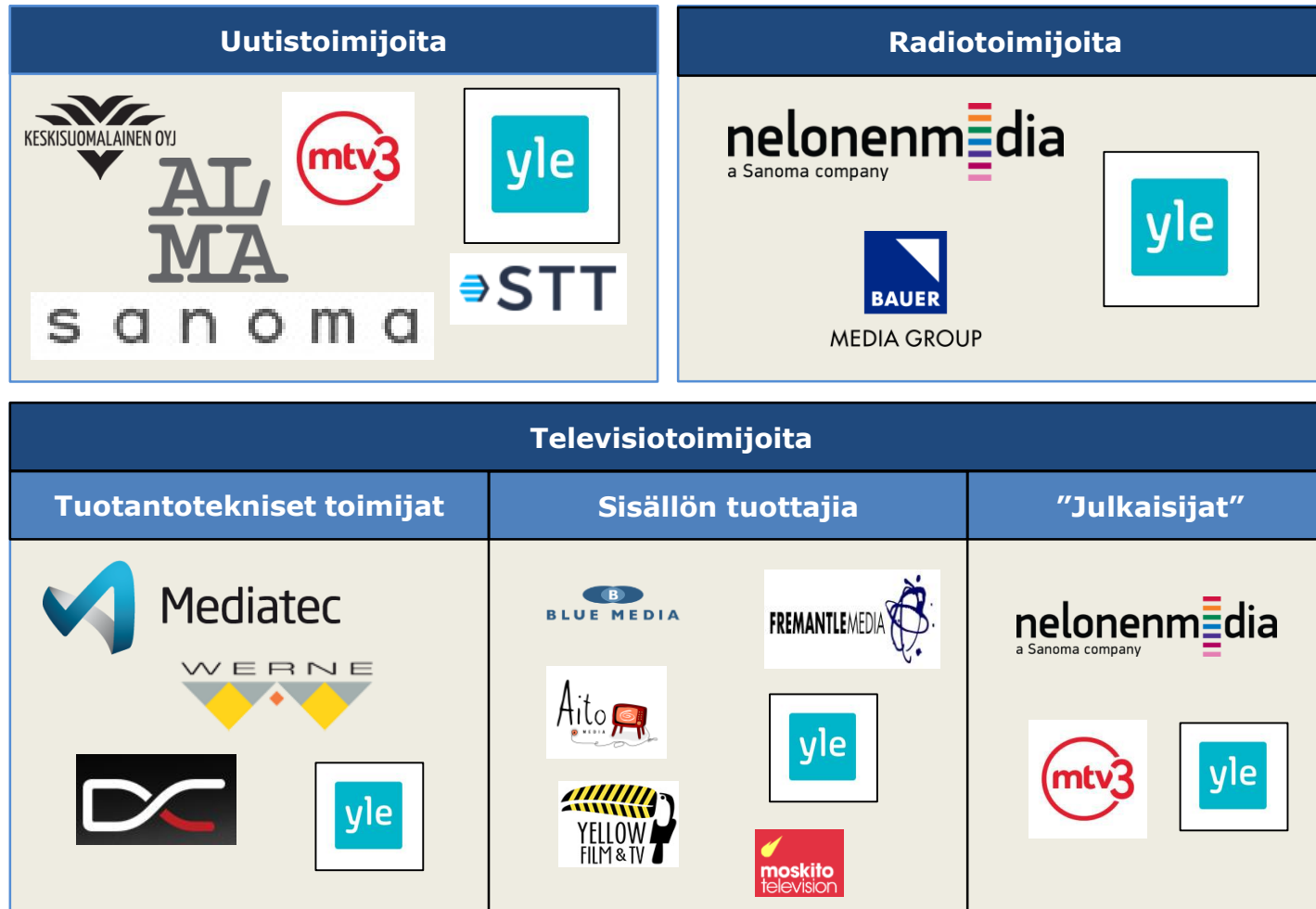
- Investoinnit Areenaan ~15 M€¹⁾
- Areenan ylläpitokustannukset (2015) ~0,8 M€
- Areenan kehityskulut (2015) ~1,5 M€

Palvelu

- Teknologinen jakelutie ja alusta perinteiselle televisio- ja radiosisällölle
- Julkaisualusta jossain määrin uudelle erityissisällölle

1) NAGn suuruusluokka-arvio

Esimerkkejä arvoketjun toimijoista, joihin Yle julkisen palvelun toteuttajana merkittävästi vaikuttaa

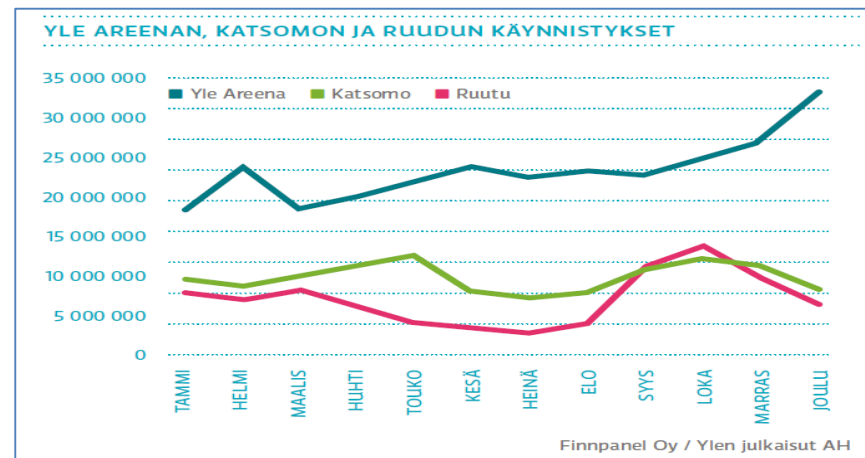


Yle on onnistunut digitaaliseen internet-vetoiseen ympäristöön siirtymisessä

Kv. tunnustukset

“BBC and Yle in Finland are top public service innovators”¹⁾

Kotimaiset markkinaosuudet



1) Lähde: Reuters institute for the study of journalism, at Oxford University, 29.3.2016