

Rapport

Toetsing realiteitsgehalte subsidieverhoging Filmtheater Cinebergen

Gemeente Bergen

30 november 2017

2017-028 RP 01

LAGroup
Postbus 1558
1000 BN Amsterdam

www.LAGroup.nl
consult@LAGroup.nl
+ 31 (0)20 - 550 20 20



Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Vraagstelling	3
1.3	Leeswijzer	4
1.4	Risico's en verantwoordelijkheden	4
2	Contextinformatie	5
2.1	Onderscheid bioscopen en filmtheaters	5
2.2	Landelijke positie en ontwikkelingen sector filmtheaters	5
2.3	Gemeentelijk cultuurbeleid	11
2.4	Beleid Filmtheater Cinebergen	12
2.5	Benchmark	13
3	Analyses groei en huidige positie	15
3.1	Verloop 2012-2016 en huidige positie	15
3.2	Doorlichting: analyses verloop en huidige positie	18
3.3	Toereikendheid huidige personele organisatie en financiering	25
3.4	Past Cinebergen bij Bergen?	27
3.5	Eerste doorkijk effecten tweede zaal	28
4	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	29
4.1	Samenvatting en conclusies	29
4.2	Aanbevelingen	31
b1	Colofon	32
b2	Nadere specifieke informatie	33
b2	Over LAgrouP en de adviseur	34

1

Inleiding

1.1 Aanleiding



Filmtheater Cinebergen is het filmtheater van Bergen en omstreken. De gemeente Bergen heeft – verspreid over meerdere kernen – een kleine 30.000 inwoners, waarvan ruim 12.000 in de grootste kern Bergen. Het filmtheater bestaat sinds 1996 en is gevestigd in de monumentale voormalige houtzagerij ‘De Zwarte Schuur’ op het landgoed ‘t Oude Hof, dat men huurt van een externe partij voor € 30.000 per jaar. Cinebergen heeft één filmzaal met 100 stoelen en digitale projectie. Daarnaast heeft men sinds kort de beschikking over een tweede zaal in het pand, die in gebruik is als educatieruimte. Het plan is om hiervan ook een volwaardige filmzaal te maken. Het aantal filmvertoningen is in de loop der jaren gestaag toegenomen: van 6 per week in 2012 tot het huidige aantal van minimaal 11 per week. Mede hierdoor zijn ook de bezoekersaantallen gestegen tot zo’n 25.000 per jaar. Cinebergen wordt geëxploiteerd binnen een stichting. Er is een personeelsbudget voor totaal circa 2 fte betaalde (loondienst) medewerkers. Daarnaast steunt de organisatie op zo’n 90 vrijwilligers die omgerekend voor bijna 8 fte werkzaam zijn. De gemeente Bergen verstrekt een basisexploitatie subsidie van circa € 16.000 structureel per jaar (zo’n 5% van het exploitatietotaal). Cinebergen heeft de gemeente verzocht deze basisexploitatie subsidie te verhogen naar € 30.000 omdat door de groei van de afgelopen jaren de druk op de (betaalde) personele organisatie dermate is toegenomen, dat uitbreiding van de professionele formatie nodig wordt geacht. De gemeente vraagt zich echter af waarom deze gewenste uitbreiding niet betaald kan worden uit de toename van de omzet uit kaartverkoop en horeca die voortkomt uit de groei van het aantal bezoeken over de afgelopen jaren. De gemeente heeft daarom LAgrou gevraagd een onafhankelijke toets uit te voeren op de financiële situatie en de organisatie, en basis daarvan aan te geven of de gevraagde verhoging van de exploitatie subsidie daarin past.

1.2 Vraagstelling

De vraag aan LAgrou is als volgt geformuleerd.

Is de door Filmtheater Cinebergen gevraagde verhoging van de exploitatie subsidie reëel in relatie tot de groei van haar output (filmvertoningen en publieksbereik) in de afgelopen jaren, haar financiële situatie en de voor de huidige output benodigde (personele) organisatie, en past zo’n filmtheater bij de aard en de omvang van een gemeente als Bergen?

Bij deze vraagstelling zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- De ambitie om de tweede zaal aan te passen tot volwaardige filmzaal en de barriëte te vergroten valt buiten het onderzoek. De hiermee gepaard gaande investeringen, investerings subsidies en door verdere groei mogelijke additionele verhoging van de exploitatie subsidie behoren dus ook niet tot de huidige vraagstelling.
- Wat het onderdeel (personele) organisatie betreft hebben we, zonder een uitgebreid diepteonderzoek te doen, gekeken of deze nog past bij de gegroeide output

(filmvertoningen en publieksbereik) en of de organisatie van en de taakverdeling tussen de betaalde formatie en de vrijwilligers effectief en efficiënt is.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk brengen we eerst contextinformatie in beeld, waaronder de ontwikkelingen en de huidige positie van Cinebergen in *facts and figures* als startpunt. Die contextinformatie gebruiken we als mede-onderlegger voor onze analyses van de groei, de financiën en de personele organisatie in hoofdstuk 3, waarbij we de hoofdvraag beantwoorden of een verhoging van de exploitatiesubsidie reëel is. In het laatste hoofdstuk staan de samenvatting en de conclusies, en doen we aanbevelingen.

1.4 Risico's en verantwoordelijkheden

Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAgrou**p** bv. Het rapport en de bijlagen vormen één geheel. Indien het rapport ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat in zijn geheel te geschieden. Bij het onderzoek en de samenstelling van dit rapport is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie.

2

Contextinformatie

Eerst hebben we contextinformatie in beeld gebracht, die inzicht verschaft in de voor het onderzoek relevante omgeving van Cinebergen en die we hebben gebruikt voor reflectie bij onze analyses verderop in dit rapport.

2.1 Onderscheid bioscopen en filmtheaters

Films worden in Nederland vertoond in bioscopen en in filmtheaters. Dat zijn twee verschillende aanbod- en vraagmarkten.

- De bioscopen zijn commerciële bedrijven, de filmtheaters ideële organisaties, veelal stichtingen.
- In de bioscopen worden populair geprofileerde films vertoond voor een zo breed mogelijk publiek, in de filmtheaters worden de meer artistieke films aangeboden voor een publiek dat van kwaliteitsfilms houdt.
- Het publieksbereik van de bioscopen is groter dan dat van de filmtheaters: in 2016 31,4 miljoen bezoeken aan de bioscopen en 2,8 miljoen aan de filmtheaters. De bioscopen hebben dan ook veel meer zalen en stoelen dan de filmtheaters.
- Bij de bioscopen is de gemiddelde bezoeker 34 jaar, bij de filmtheaters 57 jaar.
- De bezoekcijfers van de bioscopen en filmtheaters zijn de afgelopen decennia flink toegenomen: van 2007 tot en met 2016 samen met 48%. De toename van het aantal bezoeken aan de bioscopen bedroeg in die periode 43% en bij de filmtheaters 133%.
- Een belangrijke verklaring voor deze flinke stijging is niet alleen de toenemende vraag in het algemeen; ook de (ver)nieuwbouwgolf van grote bioscoop- en filmtheatercomplexen met veel zalen en de hele dag filmaanbod heeft de vraag opgestuwd. Dat geldt voor zowel de bioscopen als de filmtheaters, en hier laat het marktprincipe ‘aanbod schept vraag’ zich duidelijk gelden.
- De bioscopen zijn vaker grotere (multi-)complexen, van de filmtheaters bestaat, naast de grotere (ver)nieuwbouwcomplexen in de grotere steden, het overgrote deel uit kleine(re) filmtheaters.
- De bioscopen worden volledig bemenst door professionele/betaalde medewerkers, de meeste filmtheaters – de voornoemde kleine(re) – draaien voor een belangrijk deel op een kleine betaalde staf en veel vrijwilligers, de kleinste vaak alleen op vrijwilligers.
- Tot slot: de laatste jaren is er een tendens zichtbaar dat de bioscopen ook filmtheaterfilms aanbieden – het meest populaire deel van de kwaliteitsfilm – en de filmtheaters ook bioscoopfilms – het kwalitatief meest hoogwaardige deel van de populair geprofileerde films. Daarmee vissen zij in beperkte maar toenemende mate in elkaars publieksvijver.

2.2 Landelijke positie en ontwikkelingen sector filmtheaters

We schetsen in het onderstaande op enkele relevante onderdelen de landelijke positie en

ontwikkelingen, en facts & figures van de filmtheatersector, zodat we die in de analyse verderop in dit rapport kunnen afzetten tegen de ontwikkelingen bij Cinebergen.

2.2.1 Kwantitatieve ontwikkelingen filmtheaters, bezoeken en recette

Hieronder staan drie tabellen met de kwantitatieve ontwikkelingen en groeipercentages van de capaciteit van filmtheaters in Nederland, de bezoeken en de recette over de jaren 2010-2016, en een nadere toelichting daarop. De groeipercentages berekenen we ook over de periode 2012-2016, analoog aan de groeipercentages die we verderop gaan berekenen van Filmtheater Cinebergen. De tabellen betreffen de filmtheaters die lid zijn van de Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters (NVBF), en dat zijn veelal de grotere filmtheaters. Filmtheater Cinebergen, behorende tot de kleinere filmtheaters, is wel lid van de NVBF.

Bronnen: NVBF Kennisbank, waaronder de Bioscoopmonitor van Stichting Filmonderzoek met data van NVBF, Nederlandse Film Distributeurs (NFD) en eigen onderzoek via CentrERdata.

Ontwikkeling aantal filmtheaters, doeken (zalen) en stoelen in Nederland

jaar	aantal filmtheaters	aantal doeken en groei t.o.v. voorgaande jaar	aantal stoelen (x 1.000) en groei t.o.v. voorgaande jaar
2010	32	91	7.7
2011	34	93 2%	7.9 3%
2012	34	99 6%	8.9 13%
2013	34	104 5%	9.4 6%
2014	36	112 8%	10.0 6%
2015	39	115 3%	10.3 3%
2016	40	117 2%	10.6 3%
groei 2010-2016	8 25%	26 29%	2,9 38%
groei 2012-2016	6 18%	18 18%	1,7 19%

Ontwikkeling bezoek filmtheaters in Nederland

Jaar	aantal bezoeken	groei t.o.v. voorgaand jaar	aandeel bezoek in totaal filmtheaters + bioscopen
2010	1.766.000		6,3 %
2011	1.986.000	12%	6,5%
2012	2.390.000	20%	7,8%
2013	2.397.000	0%	7,8%
2014	2.898.000	21%	9,4%
2015	2.693.000	-7%	8,2%
2016	2.800.000	4%	8,2%
groei 2010-2016	1.034.000	59%	30%
groei 2012-2016	410.000	17%	5%

Ontwikkeling recette filmtheaters in Nederland

Jaar	recette	groei t.o.v. voorgaand jaar	aandeel recette in totaal filmtheaters + bioscopen
2010	€ 11.156.000		5,0 %
2011	€ 13.128.000	18%	5,5%
2012	€ 16.789.000	28%	6,9%
2013	€ 17.181.000	2%	6,9%
2014	€ 21.521.000	25%	8,6%
2015	€ 19.939.000	-7%	8,2%
2016	€ 21.184.000	6%	7,4%
groei 2010-2016	€ 10.028.000	90%	48%
groei 2012-2016	€ 4.395.000	26%	7%

Uit de tabellen blijkt onder meer:

- De groei is na 2012 flink afgevlakt ten opzichte van de groei van 2010 tot en met 2012.
- Het aantal bezoeken groeide in de periode 2010-2016 met 59%. Dat is een hoger groeipercentage dan het aantal doeken/zalen (29%) en ook hoger dan het aantal stoelen (38%). Dit duidt op een flink hogere bezetting per doek/zaal en per stoel.
- De recette steeg in de periode 2010-2016 met 90% veel sterker dan het aantal bezoeken (59%). Dat duidt op een flinke prijsverhoging van de tickets.
- De flinke stijging van het aantal bezoeken (59%) en de recette (90%) is voor een belangrijk deel het gevolg van de toename van het aantal doeken/zalen (29%) en daarmee een toename van het totaal aantal filmvertoningen. De toename van dit aantal doeken/zalen heeft op haar beurt vooral te maken met de al eerder genoemde (ver)nieuwbouwgolf van filmtheatercomplexen de afgelopen decennia. In deze nieuwe complexen is het aantal zalen vaak verhoogd van de ene zaal of misschien twee zalen die het 'oude' (en verouderde) filmtheater had, naar vier tot zes zalen die bovendien de hele dag films vertonen. Dit concept van 'op ieder moment van de dag keuze uit veel films waar altijd voor iedereen wel iets bij zit', heeft niet alleen geleid tot een toename van het aantal bezoeken, analoog aan de toename van het aantal zalen, maar ook tot een forse extra vraag van bezoekers: het marktprincipe 'aanbod schept vraag' blijkt hier opgeld te doen, zo constateerden we al eerder.
- Het bezoek aan filmtheaters vertoont al sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw jaarlijks een continu stijgende lijn, tot de 2,8 miljoen in 2016 uit de tabel. In het eerste halfjaar van 2017 is het landelijke filmtheaterbezoek opnieuw toegenomen: er kwamen 6% meer bezoekers.

In de hiervoor getoonde tabellen zijn dus veel kleine(re) filmtheaters niet opgenomen. Het profiel van de kleine(re) filmtheaters, waarvan Cinebergen tot de 'grotere' behoort, kan gemiddeld als volgt worden omschreven. Ze hebben doorgaans één zaal met minder dan 100 stoelen, vaak in een gebouw dat oorspronkelijk niet voor deze functie was bestemd. Er worden doorgaans enkele dagen per week films vertoond waarmee ze jaarlijks tussen

5.000 en 10.000 bezoekers trekken. Kleine(re) filmtheaters worden geheel gerund door vrijwilligers en met een beperkte exploitatiesubsidie door de gemeente ondersteund. De flinke groei die uit de tabellen blijkt, is bij de kleine filmtheaters waarschijnlijk beperkter geweest.

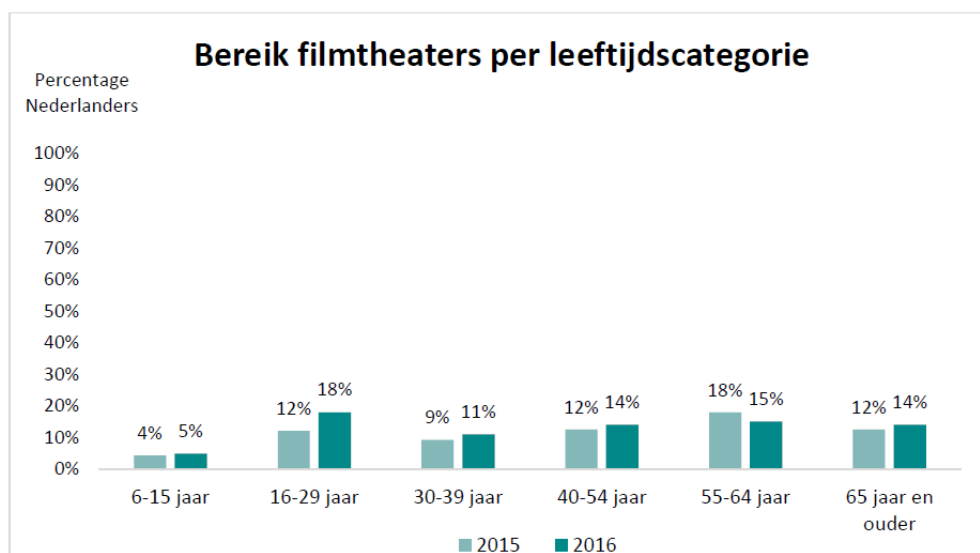
2.2.2 De bezoekers van het filmtheater

Hieronder volgen enige tabellen met kenmerken van filmtheaterbezoekers: de gemiddelde leeftijd, het bereik onder de bevolking per leeftijdscategorie en het profiel. Bron: Bioscoopmonitor 2016 Stichting Filmonderzoek met data van NVBF, FDN en CentrERdata.

Leeftijd filmtheaterbezoeker

Tabel 2. Gemiddelde leeftijd per type bioscoopbezoeker 2015 en 2016 (leeftijd 6+)

Gemiddelde leeftijd per type bioscoopbezoeker		
Type bioscoopbezoeker	2015	2016
Bezoekt alleen commerciële bioscopen	35	34
Bezoekt alleen filmtheaters	55	57
Bezoekt zowel commerciële bioscopen als filmtheaters	44	40
Heeft in 2014/2015 geen bioscoop of filmtheater bezocht	50	53



Bron: NVBF Bioscoopmonitor

Uit de tabellen blijkt onder meer:

- 13% van de Nederlandse bevolking van zes jaar en ouder heeft in 2016 minimaal eenmaal een filmtheater bezocht. Dit zijn bijna 2,1 miljoen unieke filmtheaterbezoekers (leeftijd 6+).
- De leeftijdscategorieën boven 40 jaar zijn de belangrijkste publieksgroepen voor de filmtheaters.
- Opvallend is de sterke toename in 2016 van de leeftijdscategorie 16-29 jaar bij de filmtheaters. Waarschijnlijk is dit voor een belangrijk deel het gevolg van de steeds populairder wordende Cinevillepas, een speciale (maand)pas voor onbeperkt toegang tot de aangesloten filmtheaters, waar vooral twintigers veel gebruik van maken.

Cinebergen is niet aangesloten op de Cinevillepas omdat de vergoeding die betaald moet worden vooralsnog niet opweegt tegen het verwachte resultaat.

Profiel filmtheaterbezoeker

Naast een hogere leeftijd heeft het gemiddelde filmtheaterpubliek ook een hoog opleidingsniveau. Het publieksbereik van de filmtheaters was in 2016 wederom het hoogst onder wo'ers, gevolgd door hbo'ers en havo/vwo'ers. Zowel commerciële bioscopen als filmtheaters trekken meer hoogopgeleiden dan midden- en laagopgeleiden. Bij filmtheaters is het verschil in bereik tussen de midden- en hoogopgeleiden echter fors groter¹. Een vergelijkbaar onderscheid is te zien bij sociale klasse: filmtheaters bereiken veruit het best de hoogste sociale klasse, terwijl commerciële bioscopen vrijwel evenveel mensen uit de hoge als uit de middenklasse bereiken.

Hoofdlijnen:

- Evenals in 2015 bestond meer dan een kwart van de filmtheaterbezoekers in 2016 uit regelmatig tot frequente bezoekers (5-11 keer per jaar respectievelijk maandelijks of vaker).
- Het filmtheaterbezoek bestond in 2016 voornamelijk uit 40-plussers, vrouwen, hoogopgeleiden en Nederlanders die behoren tot de hoogste sociale klasse. Ook de andere podiumkunstdisciplines vertonen deze kenmerken, met uitzondering van de poppodia. Voor commerciële bioscopen geldt dat zij met name jongeren, midden- en hoogopgeleiden en Nederlanders behorend tot de middenklasse en hoge sociale klasse trekken.

2.2.3 Ontwikkelingen cultuureducatie

Scholen bepalen zelf wat ze aan cultuureducatieonderwijs willen aanbieden. In de praktijk valt filmeducatie nog vaak buiten de boot. Gezamenlijk werken de filmtheaters aan een systeem om filmeducatie toegankelijker te maken, en zijn er initiatieven om de samenwerking met het onderwijsveld te realiseren. De uitdaging voor de filmtheaters en scholen is het verstevigen van de onderlinge samenwerking.

2.2.4 Ringenmodel Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)

Het Ringenmodel van de VNG –ook wel bekend als de Cirkel van Wijn, naar de auteur – laat een ideaal cultuuraanbod zien in gemeenten van drie categorieën:

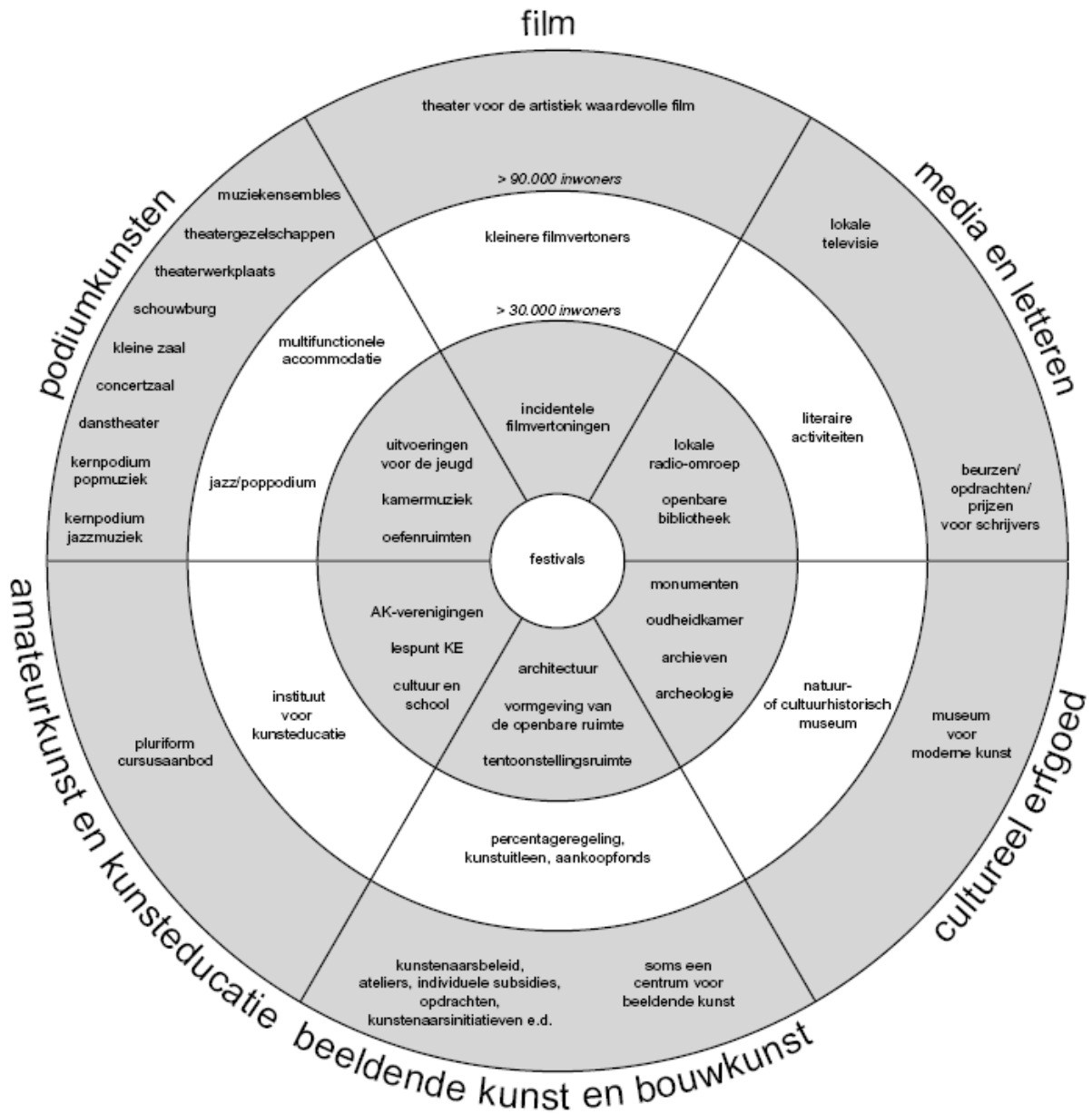
1. gemeenten met tot 30.000 inwoners – de binnenring
2. gemeenten met 30.000 tot 90.000 inwoners – de middelste ring
3. gemeente met 90.000 of meer inwoners – de buitenring

In de hierna volgende figuur is het Ringenmodel uitgebeeld.

¹ Categorieën naar categorisering van het CBS. Onder laag opleidingsniveau vallen basisscholieren en vmbo'ers. Onder midden vallen mbo'ers en havo/vwo'ers. Hoog omvat hbo'ers en wo'ers.

Ringenmodel VNG of Cirkel van Wijn

De culturele infrastructuur van gemeenten in ringen



Kenmerken filmtheaters in de verschillende ringen

De gemeente Bergen had per 1 januari 2017 29.848 inwoners: net op de grens van de eerste en de tweede ring. We hebben daarom de nadere kenmerken van het filmtheater in deze twee ringen hierna in beeld gebracht. In bijlage 1 zijn de kenmerken van alle drie de ringen vermeld.

Nadere kenmerken filmtheaters volgens het Ringenmodel VNG

	gemeenten tot 30.000 inwoners	gemeenten met 30.000 tot 90.000 inwoners
financiering (investeringen en subsidies)	<ul style="list-style-type: none"> » eenmalige gemeentelijke investeringen voor het realiseren van (nieuwbouw) accommodatie als onderdeel van een cultureel complex » een sociaal/cultureel huurtarief of een marktconform huurtarief met een subsidieregeling om tegemoet te komen aan de huurkosten in een cultureel complex » aanvullende subsidies voor onderhoud » eenmalige gemeentelijke investeringen voor apparatuur en inrichting » een incidentele activiteitssubsidie voor een diversiteit aan programma's en activiteiten, waaronder thematische filmfestivals, retrospectieven en educatieve projecten 	<ul style="list-style-type: none"> » eenmalige gemeentelijke investeringen of cultuurleningen voor het realiseren van (nieuwbouw) accommodatie » een sociaal/cultureel huurtarief of een marktconform huurtarief met een subsidieregeling om tegemoet te komen aan de huurkosten van een pand » aanvullende subsidies voor (niet-regulier) onderhoud » eenmalige gemeentelijke investeringen voor apparatuur en inrichting, al dan niet middels een gunstige (cultuur)lening » een incidentele activiteitssubsidie voor een diversiteit aan programma's en activiteiten, waaronder thematische filmfestivals, retrospectieven en educatieve projecten » een structurele (budget)subsidie voor de exploitatie of het personeelsbeleid
accommodatie	een kleinschalige filmvoorziening al dan niet als onderdeel van een cultureel complex	een zelfstandig filmtheater, een non-profit filmvoorziening als onderdeel van een bioscoop of participatie in een cultureel complex
aantal zalen	minimaal één zaal (doek)	twee tot vier zalen (doeken)
outillage: apparatuur/ digitale projectie	video beam/digitale projectie inclusief geluidsinstallatie (2K-norm), geluidsdichte projectiecabine, oplopende vloer, filmscherm en bioscoopstoelen	<ul style="list-style-type: none"> » digitale projectie inclusief geluidsinstallatie (2K-norm), geluidsdichte projectiecabine, oplopende vloer, filmscherm en bioscoopstoelen » 35-mm projector nog inzetbaar zo aanwezig voor klassiekers en/of festivals
personeel	gecombineerde beheerderstaak (zakelijk en artistiek)	<ul style="list-style-type: none"> » directeur/programmeur » meerdere operators/technici » pr-medewerker
vertoningsfrequentie	één of meerdere keren per week	dagelijkse vertoning
streefaantal bezoekers (op jaarbasis)	5.000 tot 10.000 bezoekers	25.000 tot 50.000 bezoekers
programmaring en educatief aanbod	<ul style="list-style-type: none"> » één of meerdere lezingen per jaar » regelmatig schoolvoorstellingen » een workshop in samenwerking met externe instelling 	<ul style="list-style-type: none"> » meerdere lezingen en cursussen per jaar » structurele schoolvoorstellingen voor meerdere scholen » workshops in samenwerking met externe instellingen
marketing en publiciteit	onderdeel van gezamenlijk marketingplan en -beleid	eigen marketingplan

Cinebergen vertoont meer verwantschap met een filmtheater in een gemeente van 30.000 tot 90.000 inwoners dan met een filmtheater in een gemeente tot 30.000 inwoners waartoe de gemeente Bergen behoort met een inwonersaantal van 29.848.

2.3 Gemeentelijk cultuurbeleid

De gemeente Bergen heeft zijn cultuurbeleid voor de periode 2016-2019 vastgelegd in de cultuurnota 'Kunst in het Hart'. Van de voor Cinebergen relevante onderdelen van dit

cultuurbeleid hebben we de belangrijkste hieronder vermeld.

- Het culturele veld is zelf verantwoordelijk voor een aanbod van kunst en cultuur. De gemeente ziet een dienende rol voor zichzelf weggelegd.
- De drie speerpunten in dit kader in het gemeentelijke cultuurbeleid zijn:
 - stimuleren van creativiteit en innovatie;
 - zorgen voor toegang tot kunst en cultuur;
 - (regionale) samenwerking en promotie.
- Bij de ontwikkeling van cultuureducatief aanbod samenwerking aangaan binnen het cultuurveld, in de regio en met andere sectoren, en nieuw en innovatief aanbod voor de doelgroep 12-18 jaar stimuleren.
- Subsidiebudget € 15.000 per jaar voor nieuw initiatief.
- Subsidieverlening voor bestaand aanbod dat (nog) niet op eigen benen kan staan.
- Oprichting netwerk Cultureel Bergens Platform (CBP). Dit platform is inmiddels opgericht en de gemeente voert het secretariaat.
- Regionale samenwerking bij creëren nieuw aanbod, verbinden bestaand aanbod en gezamenlijke communicatie en promotie, via het Cultuurconvenant tussen de gemeenten Heiloo, Alkmaar en Bergen. Beoogd wordt ook de gemeente Hoorn aan te sluiten op het convenant.

Cinebergen biedt in de huidige situatie zelfstandig cultuureducatief aanbod aan voor het onderwijs. In de toekomst wil Cinebergen samenwerking binnen het voornoemde platform CBP.

2.4 **Beleid Filmtheater Cinebergen**

Het actuele beleid van Cinebergen is vastgelegd in het beleidsplan 2017-2019. Hieronder brengen wij daarvan enige relevante onderdelen en ambities in beeld.

- Cinebergen ambieert naast de huidige zaal met 100 stoelen een tweede, kleine zaal met 56 stoelen in het huidige pand. Hier wil men prolongaties, intieme films, klassiekers, documentaires (over onder meer erfgoed) en films voor speciale doelgroepen vertonen. Cinebergen kan de hiervoor benodigde investeringen en additionele financiering van de exploitatie niet (volledig) op eigen kracht dragen, en kijkt daarbij ook naar de gemeente.
- Met deze nieuwe kleine zaal wil men dus ook het totale aantal filmvertoningen verder verhogen en daarmee doorgroeien naar minimaal 30.000 bezoeken per jaar aan de reguliere filmvertoningen. In 2016 waren er een kleine 25.000 bezoeken aan de reguliere voorstellingen. Er is dus bij realisatie van een tweede zaal een groei-doelstelling van 5.000 extra bezoeken, ofwel 20% bovenop de flinke groei in de afgelopen periode (die in het volgende hoofdstuk onder 3.2.1 aan de orde komt).
- Het streven is de eigen inkomsten te verhogen. Niet alleen met de additionele recettes door voornoemde verdere uitbreiding van de programmering en meer toeristen die Bergen bezoeken naar Cinebergen halen. Maar ook met hogere sponsorinkomsten en vriendenbijdragen – streven is de huidige circa 250 vrienden te verdubbelen – en extra reclameadvertenties. Deze financiële ambities zijn niet vertaald in streefbedragen.

- Het verhuurbeleid wordt gecontinueerd. Dat wil zeggen dat de accommodatie alleen wordt verhuurd wanneer er een (besloten) filmvertoning deel van uitmaakt. Commerciële verhuur voor andere doeleinden is niet toegestaan, zo is afgesproken met de gemeente Bergen. Bij uitbreiding met de voornoemde tweede zaal zal het verhuurbeleid opnieuw worden bezien.
- Ook wil Cinebergen dat de gemeente Bergen de jaarlijkse exploitatiesubsidie verhoogt naar € 1 per inwoner, dus van de huidige € 15.000 naar € 30.000, om de door de voortgaande groei ontstane (personele) knelpunten op te kunnen lossen.
- De educatieve activiteiten voor het onderwijs wil Cinebergen intensiveren.
- Ondanks de ten opzichte van digitale promotie hoge kosten wordt het maandelijks programmabladd met een oplage van 3.500 stuks voortgezet.

2.5 Benchmark

We hebben een benchmark uitgevoerd om een aantal kerngegevens van Cinebergen te vergelijken met filmtheaters in qua inwoneraantal vergelijkbare gemeenten. In overleg met Cinebergen en de gemeente hebben we daartoe vijf gemeenten geselecteerd die qua inwoneraantal vergelijkbaar zijn met de gemeente Bergen en die een filmtheater binnen hun grenzen hebben, te weten:

- Bussum – Filmhuis Bussum
- Geldermalsen – Filmhuis Lingefilm
- Wassenaar – Filmhuis Wassenaar
- Zevenaar – Filmhuis Zevenaar
- Zierikzee – Filmtheater FiZi

De resultaten van de benchmark zijn als volgt.

naam gemeente	naam filmtheater	aantal inwoners gemeente	aantal zalen	aantal stoelen	aantal stoelen per 1.000 inwoners	aantal vertoningen	aantal vertoningen per 1.000 inwoners	aantal bezoeken	gemiddeld aantal bezoeken per stoel	aantal bezoeken per inwoner	recette	recette per bezoeker	bruto exploitatiesubsidie 1)	bruto exploitatiesubsidie in % exploitatietotaal	netto exploitatiesubsidie 1)	aantal fte betaald
Bussum	Filmhuis Bussum	33.000	2	156	4,7	1.701	52	56.000	359	1,7	€ 363.000	€ 6,48	€ 42.000	5,9%	-€ 24.000	2,8
Geldermalsen	Filmhuis Lingefilm	26.000	1	98	3,8	195	8	8.000	82	0,3	€ 49.000	€ 6,13	€ 7.000	9,3%	-€ 5.000	0,0
Wassenaar	Filmhuis Wassenaar	26.000	1	69	2,7											
Zevenaar	Filmhuis Zevenaar	32.000	1	52	1,6	719	22	15.000	288	0,5	€ 76.000	€ 5,07	€ 8.000	5,3%	-€ 12.000	0,0
Zierikzee	Filmtheater Zierikzee	35.000	1	100	2,9	361	10	15.000	150	0,4	€ 98.000	€ 6,53	€ 5.000	2,8%	-€ 25.000	0,0
Bergen	Filmtheater Cinebergen	30.000	1	100	3,3	681	23	30.000	300	1,0	€ 177.000	€ 5,90	€ 16.000	3,6%	-€ 14.000	2,0
Gemiddeld excl. Bergen		30.400	1	95	3,1	744	23	23.500	247	0,7	€ 146.500	6,05	€ 15.500		-€ 16.500	0,7

Bron: de betreffende filmtheaters, bewerkt LA group november 2017. Aantal inwoners, aantal bezoeken, recette en de exploitatiesubsidies zijn afgerond op € 1.000.

1) netto exploitatiesubsidie = bruto exploitatiesubsidie minus huur

Van Filmhuis Wassenaar hebben wij geen informatie mogen ontvangen. Wel is bekend dat het filmhuis onderdeel is van de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar en als zodanig professioneel wordt gefaciliteerd door deze bibliotheek.

Bij Filmhuis Bussum zijn de cijfers over aantal vertoningen en aantal bezoeken lager dan gebruikelijk vanwege een verbouwing in 2016 die twee maanden heeft geduurd en waarbij slechts een kwart van het gebruikelijke aantal filmvertoningen kon worden gerealiseerd.

Bij de resultaten van de benchmark in de hiervoor getoonde tabel valt het volgende op.

- Cinebergen en Filmhuis Bussum zijn duidelijk de twee grootste filmtheaters gemeten naar aantal stoelen, aantal vertoningen en aantal bezoeken.
- Zij hebben ook de hoogste bruto exploitatiesubsidie.
- En beide hebben als enige van de benchmark filmtheaters betaald personeel (en waarschijnlijk Filmhuis Wassenaar via de bibliotheek ook).
- Er lijkt gezien vorenstaande een positieve relatie te zijn tussen het in dienst hebben/inhuren van betaald personeel (ofwel een mate van professionaliteit) en de prestaties van het filmtheater op het gebied van (de kengetallen over) aantallen vertoningen en aantallen bezoeken: hoe meer professionaliteit, hoe hoger de prestaties. Dat lijkt ook voor de hand liggend. Immers professioneel/betaald personeel is in staat de groei van het aantal vertoningen, en daarmee het aantal bezoeken, beter te faciliteren dan vrijwillige bestuursleden die de coördinatie en aansturing bij filmtheaters zonder personeel uitvoeren.

3

Analyses groei en huidige positie

In dit hoofdstuk lichten we de ontwikkelingen in de afgelopen jaren en de huidige positie van Cinebergen door. We kijken vervolgens of de huidige output aan activiteiten en publiek nog kan worden gerealiseerd met de huidige financieringsmogelijkheden van de exploitatie en met de huidige personele organisatie.

3.1 Verloop 2012-2016 en huidige positie

3.1.1 Filmvertoningen en publieksbereik – verloop en huidige positie

Over de periode 2012-2016 is het verloop als volgt geweest. Bron: Cinebergen.

Aantallen filmvertoningen

Aantallen filmvertoningen	2012	2013	2014	2015	2016	groei 2012-2016
Soort activiteit						
Reguliere vertoningen	311	379	474	510	552	77%
Jeugdvertoningen	19	15	44	48	44	131%
Educatieve vertoningen en cursussen (v.a. 2015)	20	45	43	80	69	245%
Speciale vertoningen	20	12	10	19	16	-20%
Totaal cultureel	370	451	571	657	681	84%
Commerciële verhuringen/vertoningen	9	14	12	10	5	-44%
Totaal alles	379	465	583	667	686	81%

Aantallen bezoeken filmvertoningen en specifieke activiteiten

Publieksbereik	2012	2013	2014	2015	2016	groei 2012-2016
Soort activiteit						
Reguliere vertoningen	18.398	20.428	23.749	24.423	24.663	29%
Gemiddeld per reguliere vertoning	62	54	50	48	45	-27%
Aantal bezoeken per stoel	184	204	237	244	246	34%
Jeugdvertoningen	1.052	828	1.664	1.588	1.873	78%
Educatieve vertoningen en cursussen (v.a. 2015)	1.001	2.058	1.805	3.794	2.868	187%
Speciale vertoningen	1.303	811	699	1.078	819	-37%
Totaal cultureel	21.754	24.125	27.917	30.883	30.223	39%
(waarvan gasten en vrijwilligers)	(1.948)	(2.013)	(2.682)	(2.546)	(2.058)	(6%)
Commerciële verhuringen/vertoningen	555	1.120	940	635	288	-48%
Totaal alles	22.309	25.245	22.857	31.518	30.511	37%

3.1.2 Personele formatie – huidige positie

Professionele/betaalde personele organisatie

Er zijn in 2017 twee personeelsleden in loondienst bij Cinebergen, te weten:

Specificatie aantallen en formatie medewerkers in loondienst

Functie	aantal medewerkers	aantal uren per week fte ¹⁾	hoofd- en andere taken
Algemeen coördinator	1	36 0,95	hoofdtak: dagelijkse operationele interne leiding en aansturing. Daarnaast zijn taken o.a. de 'dagelijkse' externe contacten, beleidsinitiatie, en verder vele uitvoerende taken buiten de activiteiten om.
Assistent coördinator	1	24 0,63	de medewerker verricht vele uitvoerende taken, vooral buiten de activiteiten om.
Totaal	2	60 1,58	

1) 1 fte is 38 uur per week

Naast dit loondienstpersoneel huurt Cinebergen voor circa 0,4 fte de programmeur in (zie verder paragraaf 3.2.2 'Analyse personele organisatie').

Vrijwilligers

De huidige taakgebieden en de bijbehorende formatie vrijwilligers en omgerekend het aantal fte dat zij actief zijn, is als volgt:

Specificatie aantallen en formatie vrijwillige medewerkers

Taakgebied	aantal vrijwilligers	aantal fte ¹⁾	toelichting
Techniek/filmprogrammeur	6	0,59	1 vacature
Techniek voorstellingen	16	1,45	10 vacatures
Horeca voorstellingen	15	2,28	1 vacature
Kassa en (zaal)ondersteuning	22	1,94	
Publiciteit	18	0,84	
Educatie	4	0,23	
Officefuncties (kantoor, ict)	5	0,33	
Facilitair	5	0,25	
Totaal	91	7,91	

1) 1 fte is 38 uur per week

Omgerekend zou de loonkostensom van deze 7,91 fte circa € 400.000 zijn.

3.1.3 Financiële exploitatie – verloop en huidige positie

De exploitatierekeningen over de jaren 2012-2016 en de begroting 2017 zijn opgenomen in de onderstaande tabel. We hebben een kolom ‘Verschil 2012-2016’ toegevoegd om snel te kunnen zien welke extra inkomsten er in die vijf jaren zijn gegenereerd, en waar die als kosten aan zijn uitgegeven.

Exploitatierekeningen 2012-2016, groei en begroting 2017

Exploitatierekening Filmtheater Cinebergen						
<i>bedragen x € 1.000</i>	2012	2013	2014	2015	2016	Verschil 2012-2016
Inkomsten						
Recette kaartverkoop	124	140	164	176	177	53
Horecaomzet 2014 is direct resultaat horeca	43	50	24	71	78	34
Schermreclame en advertenties	17	16	22	25	18	1
Sponsoring/vrienden/schenken	11	10	13	14	15	4
Exploitatiesubsidie	15	15	11	14	16	1
Projectsubsidies	0	8	8	15	23	23
Huuropbrengsten verhuringen	30	29	16	10	12	-18
Overige opbrengsten	0	0		1	5	5
Totaal inkomsten	240	266	259	326	343	103
Kosten						
Filmhuur	55	61	74	84	77	22
Vergoeding inhuur programmeur prognose in personeelskosten	18	16	17	25	25	7
Kosten filmtransport	3	3	4	4	4	1
Inkoop horeca 2014 en begroting 2017 zie omzet	26	29		26	28	2
Personeelskosten	44	43	55	57	69	25
Overige personeelskosten				8	7	7
Vergoeding barpersoneel 2012-2014 in inkoop horeca				8	8	8
Bestuurskosten	3	6	9	2	2	-1
Kosten en vergoedingen vrijwilligers 2012 in personeelskosten prognose is kosten vrijwilligers		7	7	6	7	7
Marketing en promotie	19	21	18	20	28	9
Huur	19	22	35	30	30	11
Huisvestingskosten	0	4	0	3	8	8
Andere kosten	38	30	26	41	35	-2
Educatiekosten	0	1	0	7	1	0
Afschrijvingen prognose incl. dotatie vervangingsfonds	9	7	6	10	8	-1
Totaal kosten	234	252	251	332	336	102
Resultaat	6	15	8	-6	7	1
Bijzondere baten en lasten	0	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	6	15	8	-6	7	1

Bron: jaarrekeningen en begroting Cinebergen. Bewerking en pognose LA group oktober/november 2017

3.2 Doorlichting: analyses verloop en huidige positie

Cursieve en onderstreepte tekstdelen zijn onze bevindingen, adviezen en taakstellingen die van invloed zijn op de financiële exploitatie van Cinebergen. Die hebben we vertaald in onze exploitatieprognose in paragraaf 3.3.

3.2.1 Analyse filmvertoningen en publieksbereik

Reguliere filmvertoningen

Het aantal reguliere filmvertoningen bij Cinebergen is in de periode 2012-2016 flink gegroeid met 241 ofwel 77%. Het aantal bezoeken nam met 6.225, ofwel met 29% minder dan evenredig toe (maar wel meer dan de 17% gemiddeld in de filmtheatersector). Het gemiddelde aantal bezoekers per reguliere filmvertoning – de zaalbezetting – daalt daarom al jaren, van 62 in 2012 naar 45 in 2016, ofwel 27%. Ook in de filmtheatersector als geheel daalt de zaalbezetting, en ook daar is de oorzaak de sterke toename van het aantal filmvertoningen, met name door nieuwe grote(re) filmtheatercomplexen met veel zalen en de hele dag filmvertoningen: het ‘aanbod scheidt vraag’-marktprincipe dat we in hoofdstuk 2 al noemden, en dat ook de bestaande filmtheaters heeft aangezet hun aanbod uit te breiden. *De genoemde daling van de zaalbezetting is echter acceptabel zolang het nog financieel iets toevoegt. En dat is daadwerkelijk het geval in de filmtheatersector, en ook bij Cinebergen.* Deze bij daling van de zaalbezetting toch gunstige financiële consequentie komt door het verdienmodel van filmtheaters: de inkoop van de films is een percentage van de recette, waardoor er altijd een direct financieel surplus is (en het financiële risico dus wordt gedeeld met de distributeurs), maar er zijn geen extra personeelskosten omdat de uitbreiding van de filmvertoningen geheel of grotendeels kan worden opgevangen met personeel dat op die tijden al is ingeroosterd. In het geval van Cinebergen brengt ook uitbreiding van de openingstijden/timeslots nauwelijks extra (personeels)kosten met zich mee, omdat er op de activiteiten zelf wordt gewerkt met vrijwilligers. Er is echter bij organisaties met vrijwilligers een omslagpunt vanaf waar extra professionele/betaalde formatie-uren nodig zijn om deze groei te kunnen faciliteren.

Cinebergen volgt hier dus de ontwikkelingen in de filmtheatersector; een passende reactie. Het bovenstaande geldt grotendeels ook voor de jeugdvertoningen.

Educatieve activiteiten

De aantallen activiteiten en bezoeken in dit segment zijn toegenomen met 245% respectievelijk 187%. In aantal bezoeken – met name scholieren – gaat het om een kleine 2.900 in 2016. Cinebergen heeft een uitgebreid pakket educatieve producten voor het onderwijs (primair en voortgezet onderwijs, PO en VO), waaronder ook zelf of in cocreatie en/of coproductie ontwikkelde producten. Voorbeelden hiervan zijn workshops over filmmuziek, mediawijsheid en documentaires maken, en projecten als kunst kijken met de camera (‘Kunstkijkers’) en ‘Dansen op de vulkaan’ uit 2015 over idealen van de jeugd en hun kritisch vermogen om met nieuwe media om te gaan. Zelf ontwikkelde educatieve projecten zijn in het algemeen niet kostendekkend. Daarom worden hiervoor ook projectsubsidies aangevraagd: onder andere stelt de gemeente Bergen educatiesubsidie

beschikbaar (in 2016 € 4.500.)

Voor een relatief 'klein' filmtheater levert Cinebergen op educatievlak goede prestaties. Dat doet het tot op heden op eigen initiatief en vooral *stand alone*. In de toekomst wil Cinebergen zijn educatiebeleid meer in samenwerking met de andere culturele instellingen in Bergen gaan aanbieden aan het onderwijs, en wel via het inmiddels opgerichte Cultureel Bergens Platform (CBP).

Voor zover dit nog niet het geval is, zou kostendekkendheid (op directe kostenbasis) voor de toekomst een randvoorwaarde moeten zijn. Zeker gezien het beleid van Cinebergen om de educatieve activiteiten verder te intensiveren in relatie tot de huidige beperkte eigen financiële draagkracht. Overigens denken wij dat gezien de door de groei toegenomen druk op de gehele organisatie en de toch al goede prestatie op educatiegebied, er beter een (tijdelijke) pas op de plaats gemaakt zou kunnen worden met deze intensivering.

Commerciële verhuringen/vertoningen

Het aantal commerciële verhuringen/vertoningen en hun bezoeken daalt al jaren, van 2012 tot en met 2016 met 44% respectievelijk 48%. De oorzaak is volgens Cinebergen het gebrek aan ruimte in de planning omdat conform het beleid voorrang wordt gegeven aan de (openbare) culturele filmvertoningen. Hierdoor is ook de huuropbrengst flink gedaald. Cinebergen wil het huidige beleid voor commerciële verhuringen met filmvertoningen continueren. Wij denken echter dat er ruimte is voor meer commerciële verhuren en dus meer eigen inkomsten door ook te kiezen voor verhuren zonder link met films, zoals recepties, bedrijfspresentaties, kleinere andere (feest)partijen et cetera. Voorwaarde hiervoor is dat de gemeente de huidige verhuurbepalingen voor Cinebergen opheft: nu mogen er geen feesten en partijen worden gehouden en moet de verhuur altijd inclusief een filmvertoning zijn, dan wel 'kleinschalig'. Dit heeft volgens de gemeente deels te maken met het systeem van paracommercie. Maar zolang Cinebergen marktconforme prijzen vraagt voor verhuur en horeca, zijn er voor de gemeente geen wettelijke beperkingen in de landelijke Horecawet om een volledige vergunning af te geven.

3.2.2 Analyse personele formatie

Professionele/betaalde personele organisatie

Kantoorfuncties in loondienst

In de afgelopen vier jaren zijn de beide loondienstfuncties uitgebreid met 4 respectievelijk 8 uur per week. Met name de assistent coördinator (+8 uur) verricht volgens Cinebergen nog steeds veel overwerk, dat in 2016 (deels) is uitbetaald. De uitbreiding is als beperkt aan te merken als we die relateren aan de flinke toename van het aantal filmvertoningen en aan het grotere publieksbereik. Daardoor is de druk op de professionele/betaalde personele organisatie de afgelopen jaren verhoogd.

Niet alleen de uitvoerende taken bij de filmvoorstellingen worden volledig verricht door vrijwilligers. Ook de coördinatie van de belangrijke taakgebieden techniek, horeca en publiciteit is in handen van drie 'supervrijwilligers', die wekelijks veel uren verzetten. Dat

maakt de organisatie extra kwetsbaar, en bovendien vergen deze ‘supervrijwilligers’ ook veel tijd van de betaalde kantoormedewerkers. Deze vrijwillige coördinatiefuncties zouden zich daarom als eerste lenen voor gedeeltelijke professionalisering / omzetting in betaalde functies. De kantoormedewerkers hebben dan meer tijd om zich bezig te houden met het doorvoeren van een gewenst geachte efficiencyslag over de volle breedte van de professionele/betaalde en vrijwillige taakgebieden van de organisatie.

Programmeur filmvertoningen wordt als freelancer betaald

De filmprogrammering is al sinds de oprichting van het filmtheater in handen van de voorzitter van het bestuur, die daarvoor als freelancer een financiële vergoeding ontvangt. Afgezien van het feit dat hier sprake is van vermenging van functies ofwel een dubbelfunctie, is Cinebergen daardoor in hoge mate afhankelijk van deze voorzitter/programmeur, hetgeen de organisatie kwetsbaar maakt. De vergoeding die de voorzitter/programmeur ontvangt is gekoppeld aan het aantal filmvertoningen, en niet gebaseerd op het aantal uren dat wordt besteed aan deze taak. Door de toename van het aantal reguliere films de afgelopen jaren is de jaarlijkse vergoeding in de loop der jaren ook hoger geworden; in 2015 bedroeg ze € 25.000.

Volgens mededeling is de tijdbesteding van de voorzitter van het bestuur als betaalde programmeur inmiddels gemiddeld zo’n 32 uur per week. De voornoemde beloning van € 25.000 steekt daar dan mager tegen af: een 32 uren-functie als programmeur in loondienst kost al gauw zo’n € 40.000 à € 45.000 bruto/bruto per jaar. Met het beschikbare budget van € 25.000 zou zo’n programmeur omgerekend een dienstverband kunnen hebben van zo’n 22 uur per week. Wij denken dat op termijn met een geleidelijke transitie gestreefd moet worden naar een betaalde programmeur binnen de uitvoerende organisatie zonder dubbelfunctie. Mogelijk kan dat voor minder dan de 32 uur per week die de programmeur nu besteedt, maar het beschikbare huidige budget van € 25.000 is hiervoor desondanks niet geheel toereikend, waardoor aanvullende middelen nodig zijn om deze transitie te kunnen realiseren.

Al met al lijkt het van belang de professionele/betaalde organisatie uit te breiden om de huidige werkdruk te verminderen, meer tijd te hebben voor het stroomlijnen van de organisatie, de organisatie minder kwetsbaar te maken en de ‘constante factor’ te versterken.

Vanuit efficiencyoverwegingen geniet het bij een ‘kleine’ professionele personele organisatie als Cinebergen de voorkeur om eventueel extra personeelsbudget te besteden door de formatie-uren van bestaande betaalde medewerkers uit te breiden, maar aan de andere kant is ‘vers bloed’ in de organisatie ook een belangrijk issue.

Bestuur

Niet alleen bij de voorzitter van het bestuur is er sprake van vermenging van functies ofwel van dubbelfuncties. De andere bestuursleden zijn ook actief als vrijwilliger binnen de uitvoerende taakgebieden. Door deze dubbelfuncties zijn ook de verantwoordelijkheden tussen bestuur en uitvoering onvoldoende gescheiden. Dit alles is gezien het ontstaan en de ontwikkeling van het filmtheater op zich begrijpelijk, maar op

termijn ongewenst: het is niet goed voor de duidelijkheid van aansturing van en verantwoordelijkheden binnen de organisatie en de schijn van belangenverstrengeling ligt op de loer. Het is naar onze mening tijd om ook op dit vlak een professionaliseringstap te zetten; gezien de groei van de afgelopen jaren is dit ook een noodzakelijke stap. Wij adviseren daarom de dubbelfuncties af te bouwen en een passende scheiding van verantwoordelijkheden door te voeren.

Verder denken wij dat ingezet moet worden op een keuze voor een bestuur zonder direct uitvoerende taken dat bestuurt, beleid vaststelt, controleert, een klankbord is voor de uitvoerende organisatie en Cinebergen vertegenwoordigt richting bestuur en politiek van de gemeente en richting de andere stakeholders. Bij realisatie hiervan adviseren wij voorts het bestuur uit te breiden van de huidige drie naar vijf leden en de Code Cultural Governance in te voeren. Die code is een leidraad voor goed en verantwoordelijk bestuur die is ontwikkeld in overleg met het ministerie van OCW.

Vrijwilligers

Er is momenteel een formatie vrijwilligers van totaal 91 personen vastgesteld bij Cinebergen. De vrijwilligers zijn binnen vaste taakgebieden actief bij de activiteiten zelf of als ondersteuners van de kantoorfuncties.

De formatie vrijwilligers was in de afgelopen jaren door de groei van het aantal filmvertoningen toegenomen tot zo'n 120 personen. Dit jaar hebben aanpassingen plaatsgevonden bij de uitvoerende taakgebieden van de vrijwilligers bij de activiteiten zelf. Die hebben geleid tot vermindering van de inzet van deze vrijwilligers en daarmee tot een verlaging van de formatie vrijwilligers. Volgens mededeling is het aantal diensten van deze vrijwilligers met 40% verminderd en is de formatie vrijwilligers teruggebracht tot genoemde 91. Dit een goede efficiëncyslag geweest. Een kostenbesparing levert het overigens niet op, maar wel minder tijdsbeslag voor de professionele staf.

Voor de taakgebieden 'techniek voorstellingen' en 'kassa en (zaal)ondersteuning' waarvan de vrijwilligers tijdens de filmvertoningen actief zijn, wordt een minimale inzet van drie diensten per maand gevraagd. Voor het eveneens tijdens de filmvoorstellingen actief zijnde taakgebied 'horeca voorstellingen' is de minimale frequentie vier keer per maand. Cinebergen hanteert deze van elkaar afwijkende frequenties omdat het taakgebied horeca meer ervaring vergt dan de andere uitvoerende taakgebieden. Op zich een valide reden, maar om ongelijkheid en 'scheve gezichten' te vermijden en daarmee het risico op onrust te beperken, lijkt een gelijkstelling van de gevraagde minimale inzetbaarheid hier gewenst. Bij de indirecte vrijwilligersfuncties is deze inzetbaarheid logischerwijs wisselend, maar waar mogelijk is vanuit hetzelfde oogpunt te streven naar vermindering van de verschillen, bijvoorbeeld door de laagste inzetbaarheid te verhogen (en mogelijk met minder vrijwilligers toe te kunnen).

De voordelen van een zo compact mogelijke vrijwilligersformatie is dat er minder aansturing en daarmee minder professionele coördinatie nodig is, en er meer ervaren en

meer deskundige vrijwilligers ontstaan. Mogelijk dat de huidige formatie nog aan de ruime kant is, bijvoorbeeld als de hiervoor genoemde minimale inzetbaarheden meer worden gelijkgesteld. Verder zijn er geen wachtlijsten om vrijwilliger te worden, ook een reden om te streven naar een zo compact mogelijke formatie. Wij adviseren te onderzoeken of de formatie vrijwilligers verder teruggebracht zou kunnen worden. Voor de (minimale) inzetbaarheid en de gewenste kwaliteit zou het credo 'vrijwillig, maar niet vrijblijvend' kunnen worden ingevoerd.

De vrijwillige medewerkers van het taakgebied 'horeca voorstellingen' ontvangen sinds jaar en dag een vrijwilligersvergoeding per gewerkte dienst. De coördinatoren van drie taakgebieden – de eerder genoemde 'supervrijwilligers' – ontvangen een maandelijkse vaste en hogere vrijwilligersvergoeding. De vraag hierbij is of mensen vrijwilliger worden vanwege de vergoeding. Wij denken dat andere redenen altijd belangrijker zijn. Verder is er ook hier het risico van 'scheve gezichten' en het creëren van verschillende 'soorten' vrijwilligers, wat beide het risico van onrust binnen de organisatie vergroot. Wij adviseren een beleid te kiezen zonder financiële vergoedingen aan vrijwilligers. Het budget dat daarmee vrijgespeeld wordt – zo'n € 12.000 per jaar (2016) – kan worden ingezet voor de financiering van de beoogde versterking van de professionele/betaalde personeelsformatie.

3.2.3 Analyse financiële exploitatie

Algemeen

Uit de kolom 'Verschil 2012-2016' is op te maken dat Cinebergen de flinke groei van aantallen filmvertoningen en van het publieksbereik, en daarmee de groei van de financiële exploitatie met ruim € 100.000 hogere kosten, zelf heeft kunnen financieren, met name door extra inkomsten uit recette en horeca. Daarbij is het ook mogelijk gebleken een beperkte toename van de professionele/betaalde formatie te bewerkstelligen. Dit is een goede prestatie, maar de vraag is of dit voldoende en vooral duurzaam is.

Recette kaartverkoop

Het recettebedrag van alle soorten culturele filmvertoningen samen nam van 2012 tot en met 2016 toe van € 124.000 tot € 177.000, dus met € 53.000. Dit is een toename van 43%, tegen 26% gemiddeld in de filmtheatersector in diezelfde periode. De bezoekersaantallen van deze culturele filmvertoningen namen in die periode toe met 39%, tegen 17% gemiddeld in de filmtheatersector. Cinebergen scoort hiermee dus beter dan het gemiddelde van de branche. Dat de recette relatief bij Cinebergen iets sterker is gestegen (met 43%) dan het aantal bezoeken (39%), betekent dat de gemiddelde ticketprijs in die periode iets is verhoogd: van € 6,26 in 2012 naar € 6,28 in 2016 (totale recette gerelateerd aan de bezoekers cultureel, exclusief gasten en vrijwilligers, uit de tabel van paragraaf 2.3.1). Volgens Cinebergen is de standaardtoegangsprijs van de reguliere vertoningen in die periode inderdaad beperkt verhoogd, met € 0,50. Dat deze € 0,50 niet geheel is terug te zien in de toename van de gemiddelde recette, kan te maken hebben met een andere prijssystematiek van andere dan de reguliere vertoningen. In 2017 heeft Cinebergen de standaardticketprijs van de reguliere vertoningen verhoogd van € 8,50 naar € 9,50, een in

de sector niet ongebruikelijke ticketprijs. Deze verhoging zal ingaande 2017 op jaarbasis een extra recette opleveren van zo'n € 23.500, na afdracht van de filmhuur netto zo'n € 11.000.

Horeca

De gemiddelde horecabesteding per bezoeker is van 2012 tot 2016 toegenomen van € 1,93 naar € 2,56, een stijging van 63%. De bezoekers hebben dus gemiddeld meer consumpties gebruikt, hetgeen waarschijnlijk te maken heeft met het nieuwe theatercafé. De al flink hogere gemiddelde horecabesteding van € 2,56 is vergeleken met het branchegemiddelde toch nog iets aan de lage kant. Temeer omdat er bij Cinebergen minder kans is op afvloeiing van omzet naar nabijgelegen horeca.

De omzet horeca is van 2012 tot en met 2016 toegenomen van € 43.000 naar € 78.000, dus met € 35.000 ofwel 81%. Van deze toename komt circa € 19.000 voor rekening van de toename van de voornoemde gemiddelde horecabesteding per bezoeker, en de resterende € 16.000 voor rekening van de toename van het aantal bezoeken (in 2016 een ruim 8.200 hoger totaal aantal bezoeken dan in 2012).

Het nettoresultaat horeca – omzet minus inkoop goederen en minus vrijwilligersvergoedingen barpersoneel – nam van 2012 tot en met 2016 toe van € 17.000 naar € 42.000, ofwel met € 25.000 (147%). De brutowinst horeca (omzet minus inkoop goederen) was in 2015 63% en in 2016 64%. Exclusief voornoemd gratis gebruik moet een brutowinst horeca van minimaal 70% haalbaar zijn.

Gezien het prachtige landgoed waarin Cinebergen is gevestigd en waar buiten de filmbezoekers veel recreanten komen, lijkt de exploitatie van een horecaterras rendabel te kunnen zijn. Uiteraard moet Cinebergen als vrijwilligersorganisatie een dergelijke terrasesexploitatie wel willen, of anders zou ze ervoor kunnen kiezen de terrasesexploitatie door betaalde krachten te laten bemensen. De gemeente zou dit mogelijk moeten maken door aanpassing van de horecaverunning. De horecaverunning van Cinebergen zou naar onze mening sowieso – ongeacht de exploitatie van het terras – in plaats van de huidige 'ondersteunende' een 'volledige' horecaverunning moeten worden, ook om de eerder genoemde uitbreiding van de commerciële verhuringen mogelijk te maken. Zoals al eerder gemeld zijn er in de landelijke Horecawet geen belemmeringen voor de gemeente om een 'volledige' vergunning af te geven zolang Cinebergen marktconforme horecaprijzen hanteert. Hiermee bevordert de gemeente voor Cinebergen de mogelijkheden voor cultureel ondernemerschap, en daarmee de mogelijkheden om extra eigen inkomsten te verwerven.

Andere exploitatieposten

De netto exploitatiesubsidie is een gangbare aanduiding in de culturele sector. Dit is het subsidiebedrag dat na betaling van de gebouwhuur resteert voor de medefinanciering van de culturele activiteiten en de (personele) organisatie. Deze netto benadering geeft een beter beeld dan de bruto exploitatiesubsidie, het daadwerkelijk van de gemeente

ontvangen subsidiebedrag, omdat de hoogte van de huur die wordt betaald voor het cultuurgebouw landelijk in de culturele sector nogal verschilt: doorgaans is het culturele gebouw eigendom van de subsidiërende gemeente, en de huur die culturele instellingen betalen en die terugvloeit naar de gemeente als gebouweigenaar, varieert van € 0 tot soms misschien wel vele honderdduizenden euro's. De huur wordt dan doorgaans apart bijgesubsidieerd.

De netto exploitatiesubsidie is bij Cinebergen circa € 14.000 negatief: Cinebergen ontvangt per jaar circa € 16.000 aan structurele basisexploitatiesubsidie (exclusief de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage voor de financiering van de digitalisering van de filmprojectie), en betaalt aan de externe gebouweigenaar € 30.000 per jaar aan huur voor het gebouw. Uitgaande van de voornoemde in het land algemeen gebruikelijke subsidie- en huurconstructie, is de gemeentelijke basisexploitatiesubsidie van Cinebergen slechts voldoende om een deel van de huur te betalen, en blijft er geen subsidiegeld over voor de financiering van de culturele doelstelling en de (personele) organisatie.

Overigens geldt dit bij alle benchmark filmtheaters: allen betalen meer huur – meestal aan de gemeente – dan ze aan structurele exploitatiesubsidie ontvangen.

De geworven projectsubsidies zijn de afgelopen jaren toegenomen. Dat komt door regelmatige toename van de subsidie van Europa Cinemas, een Europees gezelschap filmtheaters waarvan Cinebergen lid is (tot € 12.000 in 2016). Deze subsidie wordt ontvangen vanaf 2013. Verder wordt sinds 2015 educatiesubsidie ontvangen van de gemeente Bergen (2016 € 4.500), en werd in 2017 een eenmalige subsidie van de gemeente ontvangen van € 7.000 voor de financiering van een nieuw kassasysteem.

De huisvestingskosten zijn zeer beperkt: de energiekosten zijn begrepen in de huur, de dagelijkse en periodieke schoonmaak wordt gedaan door vrijwilligers, evenals een zo groot mogelijk deel van het huurdersonderhoud. Verder worden ook aan zaken als onderhoud, renovatie en kleine aanschaf zeer beperkte bedragen uitgegeven. Een wat hoger kostenbudget lijkt ons gewenst om de accommodatie optimaal presentabel te kunnen houden.

In 2016 waren de afschrijvingskosten van roerende zaken € 8.000. Het betreft hier de geïnvesteerde bedragen voor inventarissen en apparatuur. Voor zover wij kunnen nagaan is dit afschrijvingsbudget niet voldoende om de toekomstige (jaarlijkse) vervangingsinvesteringen te financieren. En dan hebben we de (vervangings)investeringen in het digitale projectie- en in het kassasysteem nog niet meegerekend. Het lijkt erop dat de huidige systematiek is dat er voor grotere (vervangings)investeringen een beroep wordt gedaan op investeringssubsidies van de gemeente en/of fondsen en/of sponsors. Verder heeft Cinebergen wel een bestemmingsreserve opgebouwd van € 33.000 (eind 2016). Het lijkt ons verstandig om in ieder geval voor de 'kleinere' vervangingsinvesteringen een voldoende en dus hoger budget in de exploitatierekening op te nemen.

3.3 Toereikendheid huidige personele organisatie en financiering

Hier beantwoorden we op basis van onze voornoemde analyses de hoofdvraag of de door Cinebergen gevraagde subsidieverhoging van € 14.000 reëel is. Om deze vraag te beantwoorden hebben we een exploitatieprognose opgesteld met als uitgangspunt gelijkblijvende aantallen filmvertoningen en publiek. Daarin hebben we de relevante bevindingen, adviezen en taakstellingen uit de hiervoor behandelde analyse verwerkt die een effect hebben op de financiële exploitatie van Cinebergen (de *cursieve en onderstreepte tekstdelen*). In de tabel hierna hebben we deze exploitatieprognose opgenomen (met vergelijkbare cijfers 2016 en de begroting 2017 van Cinebergen).

Exploitatieprognose LAGroup

Exploitatierkening Filmtheater Cinebergen			
<i>bedragen x € 1.000</i>	2015	2016	prognose LAGroup
Inkomsten			
Recette kaartverkoop	176	177	200
Horecaomzet 2014 is direct resultaat horeca	71	78	88
Scher mreclame en advertenties	25	18	20
Sponsoring/vrienden/schenken	14	15	17
Exploitatiesubsidie	14	16	30
Projectsubsidies	15	23	17
Huuropbrengsten verhuringen	10	12	14
Overige opbrengsten	1	5	5
Totaal inkomsten	326	343	391
Kosten			
Filmhuur	84	77	90
Vergoeding inhuur programmeur prognose in personeelskosten	25	25	0
Kosten filmtransport	4	4	5
Inkoop horeca 2014 en begroting 2017 zie omzet	26	28	26
Personeelskosten	57	69	125
Overige personeelskosten	8	7	10
Vergoeding barpersoneel 2012-2014 in inkoop horeca	8	8	0
Bestuurskosten	2	2	2
Kosten en vergoedingen vrijwilligers 2012 in personeelskosten prognose is kosten vrijwilligers	6	7	5
Marketing en promotie	20	28	30
Huur	30	30	30
Huisvestingskosten	3	8	10
Andere kosten	41	35	40
Educatiekosten	7	1	5
Afschrijvingen prognose incl. dotatie vervangingsfonds	10	8	13
Totaal kosten	332	336	391
Resultaat	-6	7	0
Bijzondere baten en lasten	0	0	0
Exploitatieresultaat	-6	7	0

Bron: jaarrekeningen en begroting Cinebergen. Bewerking en prognose LAGroup oktober/november 2017

NB: de exploitatie van het bij onze analyse genoemde advies om een horecaterras te beginnen, is niet opgenomen in onze exploitatieprognose omdat dit een stap is die – naar wij ons kunnen voorstellen – nadere bezinning vergt. Ook de exploitatie van een eventuele 2^e zaal is niet in deze exploitatieprognose opgenomen.

Zoals bij onze analyse in de voorgaande paragraaf al vermeld, heeft Cinebergen de flinke groei van het aantal filmvertoningen en van het publieksbereik van de afgelopen jaren, en daarmee de groei van de financiële exploitatie met ruim € 100.000 hogere kosten, zelf kunnen financieren. Ook onze exploitatieprognose laat weer een groei zien van de financiële huishouding. Die zou ook nu weer zonder subsidieverhoging door Cinebergen zelf kunnen worden opgevangen. Maar dan kunnen de knelpunten bij de professionele/betaalde personele organisatie niet volledig worden opgelost. En daarmee kunnen de taakstellingen niet geheel worden gehaald en nemen continuïteitsrisico's toe. Een 'totaaloplossing' voor de knelpunten bij de personele organisatie door een passende en toereikende uitbreiding van de betaalde formatie – en dus een subsidieverhoging – vinden wij daarom wel nodig omdat:

- de druk daar te hoog is opgelopen door de gegroeide omvang van de aantallen activiteiten en het publieksbereik;
- de afhankelijkheid van de vrijwilligers op bepaalde functiegebieden te groot is;
- tegelijkertijd een professionaliseringsslag mogelijk moet worden gemaakt op het gebied van scheiden van functies en verantwoordelijkheden tussen bestuur, betaalde medewerkers en vrijwilligers;
- anders de continuïteitsrisico's toenemen.

Al met al vinden wij het passen dat ook de gemeente een bijdrage levert aan de groei en het verlichten van de door de groei ontstane te grote druk op de personele formatie. De gevraagde verhoging van de basisexploitatie subsidie met € 14.000 vinden wij dan ook nodig en reëel. Onze aanvullende overwegingen hiervoor zijn:

- de goede prestaties op het gebied van aantallen en publieksbereik van de reguliere programmering en van de educatieve activiteiten;
- de voornoemde hoge extra eigen inkomsten die door Cinebergen in de loop der jaren zijn gegenereerd voor de eigen financiering van de flinke groei;
- het feit dat de huidige netto exploitatie subsidie, een belangrijk kengetal in de culturele sector, bij Cinebergen negatief is (overigens ook bij de benchmark filmtheaters);
- het gegeven dat Cinebergen ook voor de toekomst een grote eigen bijdrage levert aan de oplossing van de knelpunten met haalbare taakstellingen voor opnieuw extra eigen inkomsten.

De verhoging van de basisexploitatie subsidie van € 16.000 naar 30.000 hebben we in onze exploitatieprognose verwerkt. Als sluitpost van deze prognose hebben wij aangehouden het budget aan personeelskosten. De taakstellingen voor extra eigen inkomsten en de subsidieverhoging resulteren dan per saldo in een € 31.000 hoger budget voor personeelskosten dan in 2016 beschikbaar was (inclusief de circa € 12.000 die vrijkomt door afschaffing van de vrijwilligersvergoedingen). Dit bedrag van € 31.000 zou dus moeten worden aangewend voor met name de volgende maatregelen:

- het verlichten van de druk bij de kantoorformatie door uitbreiding van de formatie;
- het verminderen van de afhankelijkheid van de 'supervrijwilligers' en daarmee van de kwetsbaarheid van de organisatie, door hun relevante coördinatie- en aansturingstaken te beleggen bij de kantoorformatie, die daarvoor extra moet worden uitgebreid;

- de transitie van de programmeurfunctie;
- een scheiding van functies en verantwoordelijkheden tussen bestuur en uitvoerende organisatie;
- het met voornoemde maatregelen laten uitvoeren een efficiëncyslag door de (uit te breiden) kantoorformatie over de volle breedte van de organisatie.

Mocht de beschikbare € 31.000 minder worden – bijvoorbeeld door een lagere subsidieverhoging of het niet, of niet geheel, realiseren van onze adviezen en/of taakstellingen – dan spreekt het voor zich dat beperktere maatregelen kunnen worden getroffen. Mogelijk kunnen de knelpunten dan niet geheel worden opgelost.

3.4 Past Cinebergen bij Bergen?

Volgens het ringenmodel van de VNG (zie paragraaf 2.2.4) zou een filmtheater in een gemeente met het inwoneraantal van Bergen – 29.848 – op de grens zitten van filmtheaters in de categorieën gemeenten tot 30.000 inwoners en gemeenten met 30.000-90.000 inwoners. Gezien het aantal filmvertoningen en met name de vraag van het publiek, heeft Filmtheater Cinebergen de kenmerken van een filmtheater in een gemeente met 30.000-90.000 inwoners. Daar zou de nu gevraagde exploitatiebijdrage van € 30.000 weliswaar bij aansluiten, maar dit is een algemene richtlijn, terwijl maatwerk nodig is. De exploitatieprognose die LAGroup heeft opgesteld – dus inclusief onze adviezen en taakstellingen – vinden wij een minimale reële weergave die hoort bij het Cinebergen van nu. En zolang er voldoende vraag is van het publiek naar dat ‘Cinebergen van nu’ zou kunnen worden gesteld dat zo’n filmtheater past bij Bergen. Die voldoende vraag lijkt er te zijn, ondanks het nieuwe filmtheater in Alkmaar waar Cinebergen beperkt ‘last’ van heeft. Deze stelling ‘passend bij de gemeente’ wordt echter niet voldoende onderbouwd met de benchmark met filmtheaters in qua inwonersaantal vergelijkbare gemeenten: de meeste hebben immers veel minder filmvertoningen en minder publiek, en werken (nagenoeg) geheel met vrijwilligers. Daar is met hun huidige aard en omvang kennelijk dus niet zo’n grote publieksvraag als bij Cinebergen. En dat zou wellicht (deels) zo kunnen zijn omdat – in deze sector waar het marktprincipe van ‘aanbod schept vraag’ in belangrijke mate opgeld doet – een grotere vraag daar niet of minder wordt uitgelokt: met bijvoorbeeld meer filmvertoningen en/of een pakket aan films dat beter aansluit bij de publieksvraag en/of een voldoende aantrekkelijke accommodatie en publieksfaciliteiten. En dit kan weer te maken hebben met de personele organisatie die geheel uit vrijwilligers bestaat. Bovendien, Bergen heeft een lange traditie van cultuurminded inwoners, wat positief is voor de (actieve en passieve) participatie aan cultuur, waardoor een grotere publieksvraag voor een filmtheater mag worden verwacht. Ook bij het in de benchmark opgenomen en qua werkgebied vergelijkbare Filmhuis Bussum met relatief zeer veel bezoekers, blijkt zo’n cultuurminded houding er te zijn. En dat filmtheater bevordert de publieksvraag wel met meer voorstellingen, en maakt dit mede mogelijk met een professionele/betaalde personele formatie naast de vele vrijwilligers.

Randvoorwaarde bij dit onderwerp is dat de gemeente een visie ontwikkelt op Cinebergen, met name over een eventuele toekomstige groei.

3.5 Eerste doorkijk effecten tweede zaal

Uit het beleidsplan van Cinebergen blijkt dat men de huidige capaciteit van het filmtheater van één zaal met 100 stoelen wenst uit te breiden met een tweede filmzaal. Die zou in een bestaande ruimte in het pand kunnen worden ingebouwd met maximaal 56 stoelen. Met deze tweede zaal wil men het aantal reguliere voorstellingen opnieuw uitbreiden, en daarmee 5.000 ofwel 20% **extra bezoeken genereren**. Cinebergen volgt hiermee de al jarenlang optredende trend van capaciteitsuitbreiding in de filmtheatersector om aan de steeds maar toenemende vraag van het publiek te kunnen voldoen en/of die vraag uit te lokken via het eerder genoemde marktprincipe van ‘aanbod schept vraag’.

Wat de **exploitatieverwachtingen** betreft kunnen wij het volgende opmerken. Op basis van hetgeen wij in paragrafen 3.2.1 en 3.2.3 hebben geconstateerd over de effecten van de uitbreiding van het aantal filmvertoningen in het verleden, is onze eerste verkenning dat de uitbreiding met een tweede zaal, al dan niet met ruimere openingstijden/timeslots, moet kunnen lukken. Want:

- het brengt beperkte financiële exploitatierisico's met zich mee;
- de door Cinebergen verwachte 5.000 extra bezoeken is bescheiden en zijn haalbaar;
- er zullen altijd extra recette- en horeca-inkomsten worden gegenereerd;
- naar verwachting zullen er geen of beperkte extra (personeels)kosten zijn.

Belangrijk aspect hierbij is dat Cinebergen door de tweede zaal publiekstrekking langer kan prolongeren in de grote zaal en er door middel van **samenwerking** met een ander filmhuis of bioscoop de hand kan worden gelegd op meer premières.

Met de tweede zaal zal er ook meer ruimte in de planning komen voor **commerciële verhuringen**. Dat betekent weer extra kansen voor additionele inkomsten. Voorwaarde is weer dat de gemeente de huidige beperkingen opheft en een ‘volledige’ vergunning afgeeft.

Uitbreiding met een tweede zaal zal gezien het vorenstaande naar verwachting voldoende extra eigen inkomsten opleveren om de minder sterk stijgende kosten te dekken (eventuele kapitaallasten van de nieuwe investering buiten beschouwing latende). Een verhoging van de **exploitatie subsidie** is dan niet nodig.

Cinebergen schat het **investeringsbedrag** op om en nabij de € 100.000 (inclusief enige logistieke aanpassingen en aanschaf inventarissen en apparatuur). Deze schatting is niet onderbouwd met (externe) deskundigenramingen of offertes. Een deel van dit bedrag denkt Cinebergen via sponsors en fondsen bijeen te kunnen brengen, net zoals vorige investeringen in het pand volledig op die manier zijn gefinancierd. Ook zou Cinebergen zelf een bedrag aan jaarlijkse kapitaallasten van de investering op zich kunnen nemen, te financieren uit de hiervoor genoemde verwachte netto extra eigen inkomsten uit de exploitatie van de tweede zaal. Maar het grootste deel zou via een investeringssubsidie van de gemeente moeten komen. Daarbij zou in acht moeten worden genomen dat de gemeente dan investeert in een gebouw dat geen eigendom is.

Ook een Cinebergen met een tweede zaal **past bij Bergen** zolang er (extra) vraag van het publiek zal zijn, en naar verwachting is die er. De vraag is hierbij wel of de gemeente Bergen het grootste deel van de investering zou willen en kunnen financieren.

4

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

4.1 Samenvatting en conclusies

Analyse groei

Cinebergen levert met aantallen voorstellingen en hun publieksbereik goede prestaties op het gebied van de reguliere filmvertoningen, de jeugdvoorstellingen, maar met name het uitgebreide pakket aan (soms zelf ontwikkelde) educatieve producten voor het onderwijs. Het educatiebeleid wil men in samenwerking gaan uitvoeren met het onlangs opgerichte gemeentelijk initiatief Cultureel Bergens Platform. Kostendekkendheid zou bij de educatie als randvoorwaarde moeten gelden.

Cinebergen is de afgelopen jaren flink gegroeid. De aantallen reguliere filmvertoningen en het publieksbereik namen van 2012 tot en met 2016 toe met respectievelijk 77% en 29%. Cinebergen volgt hiermee meer dan gemiddeld de trend in de filmtheatersector. De daling van de zaalbezetting die deze groei teweeg heeft gebracht, is acceptabel omdat volgens het verdienmodel van filmtheaters een groei van het totaal aantal bezoeken over het algemeen altijd financieel toevoegt. Er is echter wel een omslagpunt vanaf waar extra professionele/betaalde formatie-uren nodig zijn om die groei te kunnen (blijven) faciliteren. Ook bij de andere activiteiten, waaronder de jeugdvoorstellingen en de educatie, is sprake geweest van grote groei.

Bij de commerciële verhuringen is al jarenlang sprake van teruggang door gebrek aan ruimte in de planning, waar culturele activiteiten voorrang genieten. Wij denken echter dat er ruimte is voor meer verhuringen en dus meer eigen inkomsten door verruiming van de soorten verhuringen. Daartoe zal de gemeente de beperkingen moeten opheffen.

Analyse personele organisatie

De druk op de *professionele/betaalde personele organisatie* van een kleine twee fte is de afgelopen jaren verhoogd. Dat komt vooral door de grote groei waar een relatief te beperkte uitbreiding van de formatie-uren tegenover stond. Bovendien is het sterk gegroeide Cinebergen meer afhankelijk geworden van vrijwilligers – vooral van enkele ‘supervrijwilligers’ – terwijl uit continuïteitsoverwegingen bij groeiende en groter wordende organisaties juist minder afhankelijkheid gewenst is. Het is van belang de professionele/betaalde personeelsformatie uit te breiden om de huidige werkdruk te verminderen, te zorgen dat er meer tijd komt voor het stroomlijnen van de organisatie, de organisatie minder kwetsbaar te maken en de ‘constante factor’ te versterken.

De *vrijwilligersorganisatie* is recent met een goede efficiëncyslag teruggebracht van een formatie van 120 naar 91. Cinebergen vraagt van de vrijwilligers die bij de activiteiten actief zijn een per taakgebied verschillende minimale inzetbaarheid. Om ongelijkheid, ‘scheve gezichten’ en daarmee het risico van onrust te beperken, lijkt een gelijkenschakeling van de inzetbaarheid gewenst. Ook ons advies om de – onderling verschillende – financiële vergoedingen die vrijwilligers van bepaalde taakgebieden ontvangen af te schaffen, draagt bij aan het voorkomen van ongelijkheid. Verder zou gestreefd moeten worden naar een zo compact mogelijke vrijwilligersformatie, waardoor minder aansturing en daarmee minder

professionele/betaalde coördinatie nodig is, en er meer ervaren en meer deskundige vrijwilligers ontstaan.

Bij de leden van het *bestuur* is sprake van dubbelfuncties en onvoldoende scheiding van verantwoordelijkheden. Die zijn naar onze mening (geleidelijk) volledig af te bouwen. Daarmee ontstaat een bestuur dat bestuurt zonder direct uitvoerende taken en bij voorkeur uitbreiding zoekt van de huidige drie naar vijf leden.

Analyse financiële exploitatie

Cinebergen heeft de flinke groei van aantallen filmvertoningen en publieksbereik, en daarmee de groei van de financiële exploitatie met ruim € 100.000 hogere kosten, zelf kunnen financieren, met name uit extra inkomsten uit recette en horeca. Daarbij is het ook mogelijk gebleken een beperkte toename van de professionele/betaalde formatie te bewerkstelligen. Dit is een goede prestatie, maar de vraag is of dit voldoende en vooral duurzaam is. Wij denken van niet.

Verhoging exploitatiesubsidie reëel?

Ook onze exploitatieprognose laat weer een haalbare groei zien van de eigen inkomsten, waarmee Cinebergen opnieuw een niet geringe extra eigen bijdrage levert aan de financiering van de exploitatie. Zonder subsidieverhoging kunnen de knelpunten bij de personele organisatie echter niet voldoende worden opgelost, waarmee ook de haalbaarheid van de taakstellingen van toekomstige extra eigen inkomsten in gevaar is en de continuïteitsrisico's toenemen. Daarom vinden wij een adequate oplossing voor de knelpunten bij de personele organisatie nu nodig. Dat vraagt een passende en toereikende uitbreiding van de betaalde personeelsformatie, waarbij ook hulp van de gemeente nodig is. De gevraagde verhoging van de basisexploitatiesubsidie met € 14.000 vinden wij dan ook reëel. Met deze subsidieverhoging komt dan een extra budget voor personeelskosten beschikbaar van € 31.000, waarmee alle geadviseerde organisatiemaatregelen op een minimaal noodzakelijke maar passende wijze kunnen worden opgelost.

Met de in dit rapport beschreven aanpassingen blijft Cinebergen een filmtheater dat bij Bergen past.

Als de subsidieverhoging niet wordt gehonoreerd, is het alternatief voor Cinebergen om de aantallen activiteiten te verminderen om daarmee de knelpunten in de personele organisatie te verminderen en de continuïteit beter te waarborgen.

Eerste doorkijk tweede zaal

Uitbreiding met een tweede zaal zal naar verwachting voldoende extra eigen inkomsten opleveren om de minder sterk stijgende kosten te dekken. Een verhoging van de exploitatiesubsidie is dan niet nodig. De gemeente Bergen moet dan wel het grootste deel van de investering financieren.

4.2 Aanbevelingen

Wij willen de gemeente aanvullend op onze adviezen die in dit rapport zijn opgenomen, ook nog de volgende aanbevelingen voor de toekomst van Cinebergen meegeven:

- Neem bij de afweging voor verhoging van de basisexploitatie subsidie de door Cinebergen gewenste tweede zaal mee.
- Stel bij de subsidieverhoging van € 14.000 als voorwaarde de realisatie van onze adviezen en taakstellingen. Als dit volgens Cinebergen niet, of niet volledig, mogelijk is, dan zou zij met redenen omkleed een alternatief moeten voorstellen.
- Laat Cinebergen een plan opstellen hoe in grote lijnen en met welk tijdpad de adviezen en taakstellingen gerealiseerd worden, en monitor de uitvoering van dit plan periodiek.
- Ontwikkel in elk geval een visie over de toekomst van Filmtheater Cinebergen, met name ten aanzien van de toekomstige groei. Het lijkt ons nodig dat de gemeente vooraf een visie heeft over eventuele nieuwe groei. Die verdere groei gaat immers boven een bepaald omslagpunt naar alle waarschijnlijkheid gepaard met (opnieuw) een aanvullend subsidieverzoek.
- Maak in het kader van de subsidieverstrekking jaarlijkse prestatieafspraken met Cinebergen. Beoordeel het behalen van de gevraagde prestaties jaarlijks. Pas de prestaties als gewenst aan als blijkt dat ze niet haalbaar zijn of te ruim haalbaar zijn.
- Laat ingeval de subsidieverhoging niet kan worden gehonoreerd Cinebergen een plan opstellen hoe in grote lijnen en met welk tijdpad de personele knelpunten worden opgelost en (daarmee) de continuïteit beter wordt gewaarborgd dan nu. Overweeg daarbij om, als nodig en mits goed onderbouwd, tijdelijk frictiesubsidies te verlenen om tot deze oplossingen te komen.

Colofon

Wij hebben tijdens het onderzoek gesproken met de volgende personen.

Cinebergen

- Bea Bode, algemeen coördinator
- Martie Koning, penningmeester bestuur
- Nicolette Bok, assistent coördinator
- Paul Hegeman, voorzitter bestuur/programmeur

Gemeente Bergen

- Mario Weima, beleidsmedewerker kunst en cultuur
- Odile Rasch, wethouder cultuur

Inventarisaties: geraadpleegde organisaties en bronnen

- de betreffende benchmarkfilmtheaters telefonisch en per e-mail
- de websites van deze filmtheaters
- andere openbare bronnen

Nadere specifieke informatie

Handvatten voor een gemeentelijk filmtheaterbeleid op basis van het ringenmodel

	gemeenten tot 30.000 inwoners	gemeenten met 30.000 tot 90.000 inwoners	gemeenten met 90.000 inwoners of meer
financiering (investeringen en subsidies)	<ul style="list-style-type: none"> » eenmalige gemeentelijke investeringen voor het realiseren van (nieuwbouw) accommodatie als onderdeel van een cultureel complex » een sociaal/cultureel huurtarief of een marktconform huurtarief met een subsidieregeling om tegemoet te komen aan de huurkosten in een cultureel complex » aanvullende subsidies voor onderhoud » eenmalige gemeentelijke investeringen voor apparatuur en inrichting » een incidentele activiteitensubsidie voor een diversiteit aan programma's en activiteiten, waaronder thematische filmfestivals, retrospectieven en educatieve projecten 	<ul style="list-style-type: none"> » eenmalige gemeentelijke investeringen of cultuureringen voor het realiseren van (nieuwbouw) accommodatie » een sociaal/cultureel huurtarief of een marktconform huurtarief met een subsidieregeling om tegemoet te komen aan de huurkosten van een pand » aanvullende subsidies voor (niet-regulier) onderhoud » eenmalige gemeentelijke investeringen voor apparatuur en inrichting, al dan niet middels een gunstige (cultuur)lening » een incidentele activiteitensubsidie voor een diversiteit aan programma's en activiteiten, waaronder thematische filmfestivals, retrospectieven en educatieve projecten » een structurele (budget)subsidie voor de exploitatie of het personeelsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> » eenmalige gemeentelijke investeringen of cultuureringen voor het realiseren van (nieuwbouw) accommodatie » een sociaal/cultureel huurtarief of een marktconform huurtarief met een subsidieregeling om tegemoet te komen aan de huurkosten van een pand » aanvullende subsidies voor (niet-regulier) onderhoud » eenmalige gemeentelijke investeringen voor apparatuur en inrichting, al dan niet middels een gunstige (cultuur)lening » een structurele activiteitensubsidie voor een diversiteit aan programma's en activiteiten, waaronder thematische filmfestivals, retrospectieven en educatieve projecten » een structurele (budget)subsidie voor de exploitatie of het personeelsbeleid
accommodatie	een kleinschalige filmvoorziening al dan niet als onderdeel van een cultureel complex	een zelfstandig filmtheater, een non-profit filmvoorziening als onderdeel van een bioscoop of participatie in een cultureel complex	een zelfstandige accommodatie of participatie in cultureel complex
aantal zalen	minimaal één zaal (doek)	twee tot vier zalen (doeken)	drie tot acht zalen (doeken)
outillage: apparatuur/ digitale projectie	video beam/digitale projectie inclusief geluidsinstallatie (2K-norm), geluidsdichte projectiecabine, oplopende vloer, filmscherm en bioscoopstoelen	» digitale projectie inclusief geluidsinstallatie (2K-norm), geluidsdichte projectiecabine, oplopende vloer, filmscherm en bioscoopstoelen » 35-mm projector nog inzetbaar zo aanwezig voor klassiekers en/of festivals	» digitale projectie inclusief geluidsinstallatie (2K-norm), geluidsdichte projectiecabine, oplopende vloer, filmscherm en bioscoopstoelen » 35-mm projector nog inzetbaar zo aanwezig voor vertoning van klassiek materiaal en/of voor festivals
personeel	gecombineerde beheerderstaak (zakelijk en artistiek)	» directeur/programmator » meerdere operators/technici » PR-medewerker	» zakelijke en artistieke leiding of directeur verantwoordelijk voor algemeen, zakelijk en artistiek beleid, al dan niet ondersteund door een MT » (gast)programmator(s) » meerdere operators/technici » marketing/publiciteitsmedewerker » educatief medewerker
vertoningsfrequentie	één of meerdere keren per week	dagelijkse vertoning	dagelijkse vertoning / ovt. matthees
streefaantal bezoekers (op jaarbasis)	5.000 tot 10.000 bezoekers	25.000 tot 50.000 bezoekers	50.000 tot 100.000 bezoekers
programming en educatief aanbod	» één of meerdere lezingen per jaar » regelmatig schoolvoorstellingen » een workshop in samenwerking met externe instelling	» meerdere lezingen en cursussen per jaar » structurele schoolvoorstellingen voor meerdere scholen » workshops in samenwerking met externe instellingen	» regelmatig lezingen, inleidingen, cursussen en debatten » structurele schoolvoorstellingen voor meerdere scholen » filmeducatie in het kader van cultuureducatie, op maat waar mogelijk en gewenst » diverse workshops » thematisch filmfestival/retrospectief » samenwerking met een landelijk filmfestival » samenwerkingen met externe instellingen
marketing en publiciteit	onderdeel van gezamenlijk marketingplan en -beleid	eigen marketingplan	» eigen marketingplan, -beleid en middelen » publieksonderzoeken » inzet sociale media » marketing en publiciteit met partners

Vrijwilligers

Door de digitalisering van de projectie en de kassa waren de voormalige taakgebieden 'operator' en 'kassa' overbodig geworden en zijn de resterende taken op dat gebied ondergebracht in de (nieuwe) meer allround taakgebieden 'horeca' (die primair ook de kassataken doet), 'kassa en (zaal)ondersteuning' en 'techniek voorstellingen' (die ook de operatortaken doet).

Er zijn binnen de formatie vrijwilligers op dit moment 12 vacatures voor omgerekend in totaal 1,1 fte inzet. Het hoge aantal van tien vacatures bij het taakgebied 'Techniek voorstellingen' wordt veroorzaakt door de hiervoor genoemde aanpassingen van de taakgebieden. Daardoor is de formatie van dit taakgebied 'Techniek voorstellingen' flink verhoogd. De vacatures die daardoor ontstonden, zouden deels kunnen worden opgevuld door de vrijwilligers van het opgeheven taakgebied 'Operator'. Maar zij hebben zich niet kunnen vinden in het nieuwe taakgebied, en zijn vertrokken.

Horeca

In de inkoopkosten goederen is begrepen het gratis gebruik van koffie en thee door de vrijwilligers die werken. In onze exploitatieprognose hebben wij dat apart op de rekening 'Kosten vrijwilligers' verantwoord.

Over LAgrouP en de adviseur

b2.1 Over LAgrouP

LAgrouP is een adviesbureau in de volle breedte van de vrijetijdssector. LAgrouP staat voor samen. Binnen het adviesteam en met de opdrachtgever, maar altijd met behoud van onze oprechtheid, onafhankelijkheid en objectiviteit.

Combinatie van leisure & arts

LAgrouP is een specialist op het gebied van vrije tijd én cultuur, vaak in relatie tot gebiedsontwikkeling. De grenzen tussen deze twee werelden vervagen; denk bijvoorbeeld aan toprestaurants die zich in musea vestigen, hotels die luxe wellness ontwikkelen of een theater dat congresfaciliteiten aanbiedt. Omdat

LAgrouP thuis is in het hele spectrum van de vrijetijds- en cultuursectoren kunt u met uw vraagstelling bij één bureau terecht. En mocht uw vraag toch onze expertise overstijgen, dan schakelen we een van onze vaste samenwerkingspartners in.



Eigenzinnig en kennisgedreven

LAgrouP werkt met een kring van gedreven adviseurs. Geen klonen van elkaar, maar eigenzinnige individuen die de *ins & outs* kennen van de sectoren waarin wij opereren. Die kunnen meedenken én afstand nemen. Elk project krijgt een adviesteam dat past bij de vraagstelling. De adviseurs spreken de taal van de organisaties in onze sectoren en voelen zich persoonlijk betrokken bij de kwaliteit van deze sectoren – ze zijn dus goed ingevoerde gesprekspartners.

Opdrachtgevers en opdrachten

LAgrouP adviseert over kunst & cultuur, toerisme & recreatie, horeca & logiesaccommodaties, commerciële leisure, stedelijke & gebiedsontwikkeling en de congres- beurs- & evenementensector. In gebiedsontwikkeling en in regiomarketing komen deze aandachtsvelden vaak samen. We werken in opdracht van overheden, brancheorganisaties, projectontwikkelaars, ondernemers en instellingen. Onze opdrachten variëren van concept- en beleidsontwikkeling, marketing, organisatievraagstukken tot impact- en haalbaarheidsstudies.

Groot of klein is voor ons niet relevant; wij bieden altijd maatwerk aan dat naadloos aansluit bij het belang, het budget en de urgentie van een project. Van kindertheater of familiehôtel tot megabioscoop of museum met internationale allure. Van G4 tot krimpgemeente. Ze zijn ons even lief.

b2.2 Over de adviseur

Peter Koppen



Peter (1957), met zijn financieel-economische opleiding, werkte tot 1996 bij de Rabobank, onder andere in de organisatieadviesing en de zakelijke kredietverlening. Na bestuurlijk al langer in de culturele sector actief te zijn, werd hij in 1996 directeur van poppodium Patronaat in Haarlem, dat in 1984 mede door hem is opgericht. Zijn missie was groei, professionalisering en nieuwbouw. Bij de realisatie daarvan in 2005 nam hij volgens plan bij de opening van de nieuwbouw afscheid en liet hij een podium na met jaarlijks 400 optredens, 120.000 bezoeken en 150 betaalde en vrijwillige medewerkers. Bij de branchevereniging voor poppodia en festivals VNPF, waarvan hij medeoprichter en jarenlang bestuurder was, is hij in 2006 enige tijd waarnemend directeur geweest. Als adviseur cultuur werkt Peter sinds 2007 samen met LAGroup. Naast zijn werk had en heeft hij zitting in vele besturen en commissies, onder meer de Raad van Advies (voorheen Rijkscommissie) voor de Bouw van Podia van de VSCD en de commissie Subsidie Reguliere Programmering theaters en concertzalen (SRP) van het Fonds Podium Kunsten. Peter heeft vele onderzoeken uitgevoerd in de brede culturele sector, van theaters, (pop)muziekpodia, filmtheaters en musea tot centra voor de kunsten en bibliotheken, met opdrachten uiteenlopend van beleid en inhoud tot organisatie en financiën.

Voor meer achtergrondinformatie over de adviseur van LAGroup en uitgebreide beschrijving van opdrachten die hij en ons bureau hebben uitgevoerd, zie www.LAGroup.nl.