



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



Financieel onderzoek EYE

Eindrapportage

September 2016

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Inleiding

Als gevolg van het digitale werkproces, grotendeels in gang gezet tijdens het Beelden voor de Toekomst (BvdT) traject, kent EYE structureel hogere lasten, waardoor een budgettaire knelpunt is ontstaan

BCG is door het ministerie van OCW gevraagd een activiteitenanalyse uit te voeren naar de structurele bekostiging van EYE en het budgettaire knelpunt dat de organisatie heeft geïdentificeerd

In deze rapportage wordt aandacht besteed aan de onderzoeksresultaten ten aanzien van drie thema's

1. Knelpunt: omvang van het budgettaire knelpunt en ontwikkeling van dit knelpunt in de toekomst
2. Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten van de organisatie: in hoeverre is er ruimte te vinden om de knelpunten op te vangen door meer doelmatige invulling van activiteiten of extra inkomsten?
3. Mogelijke kansen voor synergie (eerste verkenning)

De hoofdstukindeling van dit document volgt deze thema's, met voorafgaand achtergrondinformatie over EYE en de ontwikkeling van baten en lasten

Inhoudsopgave

Samenvatting	 Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten EYE
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Appendix	Achtergrondmateriaal activiteitenanalyse en synergieanalyse

Samenvatting van bevindingen

Na een aantal jaren van grote veranderingen met forse financiële impact..

- Sinds de verhuizing naar het museumgebouw aan het IJ (begin 2012) zijn publiekinkomsten toegenomen met ~€4 mln
- De baten vanuit Beelden voor de Toekomst zijn vanaf 2010 van €6 mln afgebouwd tot €0 in 2015

..is de verwachting dat de financiële situatie van EYE de komende jaren stabiel zal zijn

- Enkele grote bedrijfsmatige veranderingen worden in 2016 afgerond: Ingebruikname nieuwe collectiegebouw; Aankoop EYE museumgebouw; Insourcen van digitale archief en bijbehorende infrastructuur
- Geen grote investeringen of bedrijfsmatige wijzigingen gepland in de nabije toekomst

De komende periode zal EYE zich richten op het voortzetten van de maatschappelijke taken zoals beschreven in de wet- en regelgeving en bekrachtigd in de adviezen van de Raad voor Cultuur, maar heeft daarbij ook een financieel knelpunt aangegeven

- EYE vat dit samen met het motto 'consolideren en innoveren', waaronder het realiseren van een gezonde financiële huishouding en prioriteiten zoals nieuwe vormen van presentatie en ontsluiten van de collectie
- Het door EYE aangegeven knelpunt betreft structurele extra kosten voor het digitale werkproces becijferd op ~€1,16 mln (2015) (Dit is inclusief kosten born digital, excl. dekking uit BTW convenant)

Wij hebben het door EYE ingebrachte knelpunt onderzocht middels een activiteitgebaseerde kostenanalyse, en deze vastgesteld op €1,03 mln (2015), waarvan momenteel €0,20 mln wordt gedekt vanuit het BTW convenant

- De scope is daarbij beperkt tot activiteiten die samenhangen met gedigitaliseerd of nog te digitaliseren materiaal. Het knelpunt zal op basis van kostenreducties EYE dalen naar €0,91 mln in 2017, en daarna met de gebruikelijke 1-2% per jaar groeien
- Het door EYE ervaren additionele knelpunt wat betreft kosten voor born digital materiaal, is becijferd op €0,12 mln

Daarnaast hebben wij gekeken in welke mate er financiële ruimte is binnen de bestaande activiteiten van EYE om dit knelpunt op te vangen (via doelmatigheid of batenvergroting). Wij hebben vastgesteld dat alle activiteiten van EYE doelmatig worden uitgevoerd, en dus geen directe financiële ruimte geïdentificeerd

- Wel zien wij mogelijkheden tot batenverhoging in de zaalverhuur (€0,10 mln), maar die hebben wij afgezet tegen een toename in kosten door meer filmcuratie (€0,10 mln) zoals geadviseerd door de Raad voor Cultuur

Aanbevelingen aan EYE op basis van observaties gedurende het onderzoek



Op basis van onze observaties gedurende het onderzoek doen wij een aantal aanbevelingen.
Wij adviseren EYE om:

- 1** ...indien zich grote aanvullende investeringen aankondigen in de gekozen in-huis storage oplossing voor het digitale archief, dan opnieuw de mogelijke synergie met BenG of andere partners te onderzoeken . Verschaf daarbij ook OCW inzicht in de business case en afwegingen
- 2** ... een plan op te stellen betreffende scenario's voor verdere digitaliseringactiviteiten met als doel voor subsidieverstrekkers en het publiek helderheid te creëren hoe de urgente analoge AV-collectie kosteneffectief te digitaliseren. Vragen om beantwoorden zijn: Welk deel van de analoge collectie is urgent en met welke tijdslijnen? Welke keuzes kunnen worden gemaakt om dit kosteneffectief te doen? Zoek hierover afstemming met OCW
- 3** ... te onderzoeken hoe bundeling van digitaliseringactiviteiten met BenG optimaal productie kan verhogen en kosten per eenheid gedigitaliseerd materiaal kan verlagen. Mogelijk door fysieke bundeling, of door pooling van kennis en resources en uitwisselen van materiaal. Het nader onderzoek betreft het organisatiemodel, (project)kosten, etc.
- 4** ...verdere samenwerkingsmogelijkheden met partijen als BenG te onderzoeken, met name rondom de ontsluiting van het digitale archief voor een breed publiek (binnen de beperkingen vanuit rechtehoogpunt). Met als doel de maatschappelijke waarde te vergroten van EYE's digitale collectie
- 5** ...een stresstest uit te voeren om mogelijke risico's op financieel gebied in kaart te brengen, en passende scenario's voor te bereiden om vroegtijdig te anticiperen. Dit is belangrijk aangezien ons onderzoek uitwijst dat EYE doelmatig is ingericht, maar beperkte financiële ruimte heeft voor tegenvallers. Deze aanbeveling is in lijn met het beleidsplan van EYE om de komende jaren te richten op het realiseren en vasthouden van een gezonde financiële huishouding

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	 Doelstelling en activiteiten EYE
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Appendix	Achtergrondmateriaal activiteitenanalyse en synergieanalyse

Doelstelling van EYE

Missie¹ :

"EYE is schatbewaarder, pionier en gids in de wereld van de film en de kunst van het bewegend beeld."

Visie:

"EYE wil wereldwijd toonaangevend zijn in de wijze waarop film en bewegend beeld binnen een museale context worden getoond. We serveren en presenteren film als kunst, vermaak, cultureel erfgoed en als maatschappelijk document. EYE laat zien hoe bepalend bewegend beeld is voor het ervaren en begrijpen van onze wereld. Door verleden, heden en toekomst van film te verbinden verschaffen we de noodzakelijke context. EYE laat je anders kijken"

Takenpakket² vanuit ministerie van OCW (per 1 januari 2017):

- "a. Publieksactiviteiten voor het beheer van een collectie van cultureel erfgoed op het gebied van film;*
- b. Ontwikkelen en delen van kennis op het gebied van filmeducatie en mediawijsheid; en*
- c. Internationale promotie en versterken van de internationale marktpositie van de Nederlandse filmsector."*

Taakomschrijving in het kader van de Erfgoedwet³ (per 1 januari 2017):

"EYE is in het kader van de Erfgoedwet per 1 januari 2017 voor onbepaalde tijd belast met de zorg voor het beheer van museale cultuurgoederen van de Staat en/of andere cultuurgoederen. In het geval van EYE gaat het om het beheer van filmerfgoed." De bijbehorende taken zijn:

- *in goede staat houden van collectie*
- *toegankelijkheid van collectie bevorderen*
- *veilig stellen van collectie bevorderen*
- *registratie van collectie verzorgen*

Takenpakket EYE t/m 31 december 2016 in het kader van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid

- Behoud, beheer en ontsluiting van filmcollecties;
- Ontwikkeling en verspreiding van leermateriaal voor het onderwijs en verzorging van klassenvoorstellingen; en
- Internationale promotie en versterking van de internationale marktpositie van de Nederlandse filmsector.

EYE heeft haar werkzaamheden onderverdeeld in vijf hoofdactiviteiten met subactiviteiten

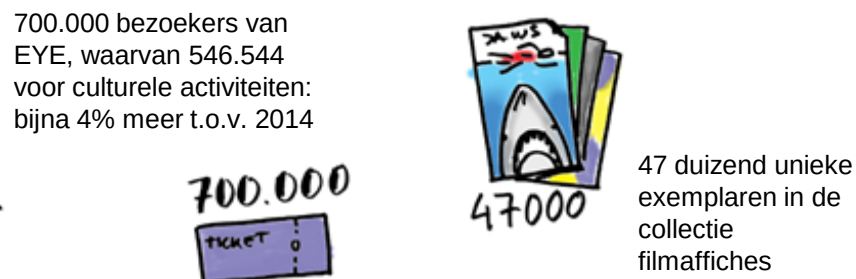
Hoofdactiviteit		Subactiviteit	
1	Collectie-beheer, -behoud en -access	Algemene activiteiten ten behoeve van hoofdactiviteit	
		Selectie, digitaliseren en ingest	
		Archival storage	
		Access	
		Analoge film	
		Film-gerelateerde objecten & bibliotheek	
		Academische activiteiten	
2	Museale presentatie	Algemene activiteiten (marketing & publieksservice) ten behoeve van hoofdactiviteit	
		Maken van toonaangevende en innovatieve tentoonstellingen	
		Cureren van filmprogramma's	
3	Educatie	Educatie	
4	Promotie en stimulering van de NL filmcultuur	Stimuleren en promoten van filmcultuur in NL	
		Uitvoeren promotie van NL film in buitenland & Versterken internationale marktpositie	
5	Cultureel ondernemerschap	Uitbesteden van exploitatie van restaurant/café	
		Verhuren van ruimtes/filmzalen	
		Exploiteren van museumshop	

Uitgelichte kengetallen van de activiteiten van EYE

Collectie beheer –behoud en access



Museale presentatie



Educatie

2 miljoen jongeren zijn bereikt met MovieZone in 2 jaar



800 scholen maken gebruik van de lesmethode over film "Avonturen in het donker"



Promotie en stimulering van de Nederlandse filmcultuur

1.600 internationale vertoningen van Nederlandse films



In 40 Braziliaanse steden is door Braziliaanse partnerorganisatie SESI wekelijks een Nederlandse speelfilm of korte-film-compilatie vertoond



Commerciële activiteiten

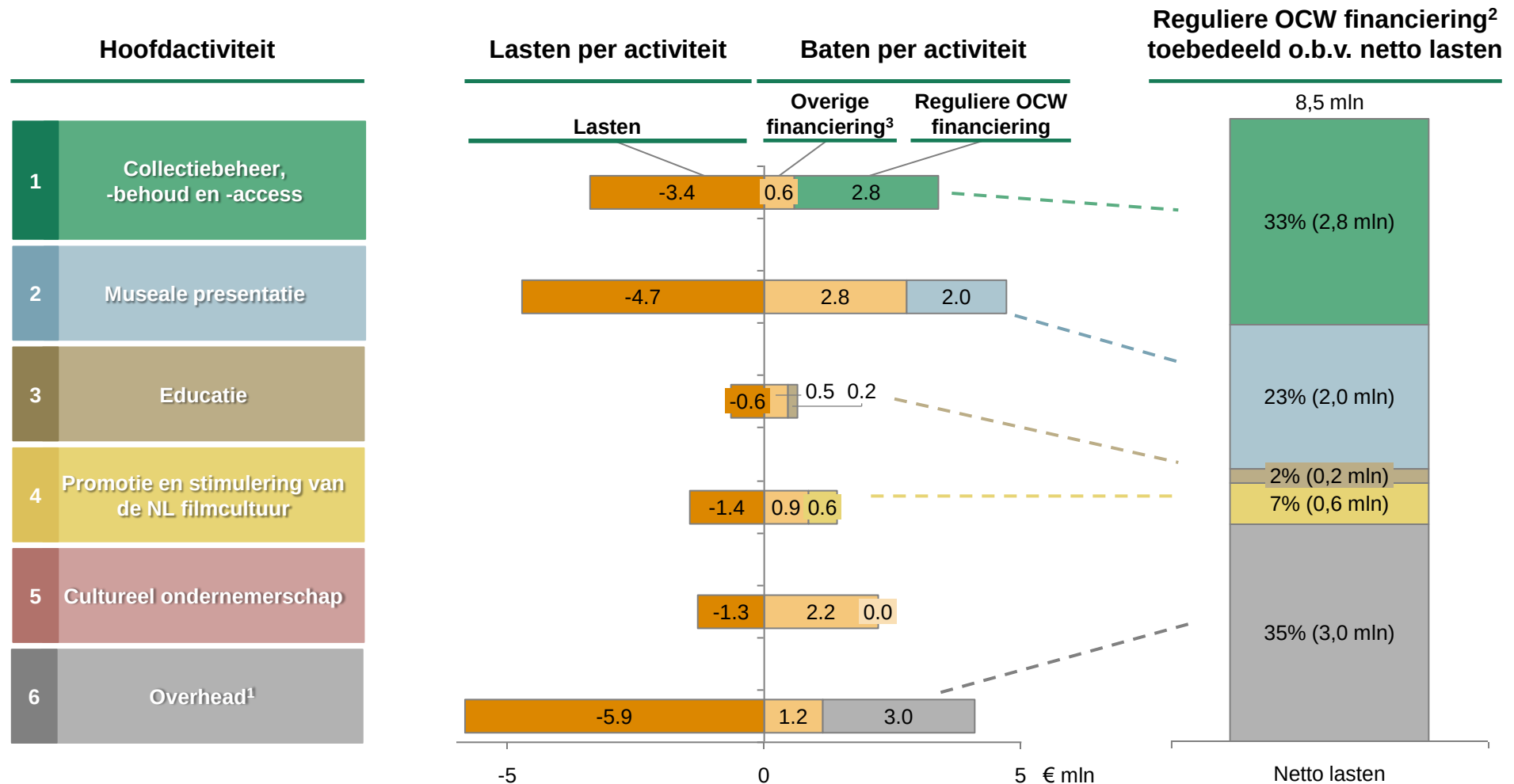
2400 verkochte Kentridge catalogi



150.000 bezoekers van niet culturele activiteiten



OCW financiering wordt gebruikt voor archief, museum en overhead (activiteiten niet gedekt uit directe inkomsten)



Noot: 1. Inclusief algemene baten, daarnaast is het meer dan kostendekkende deel van de baten (negatieve netto lasten) van cultureel ondernemerschap toebedeeld aan overheadbaten. In 2015 was er een netto resultaat van €-809.768, waardoor het verschil tussen lasten en baten in overhead niet volledig is gedekt door de OCW subsidie; 2. Dit betreft de structurele financiering; 3. Dit betreft eigen inkomsten en inkomsten uit overige subsidies zoals het BTW convenant. Bron: Opgeleverde cijfers over 2015 door EYE (juli 2016)

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten EYE
Context	 Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Appendix	Achtergrondmateriaal activiteitenanalyse en synergieanalyse

Samenvatting: ontwikkeling baten en lasten

Het doel van dit hoofdstuk is inzicht geven in de historische ontwikkeling van baten en lasten van EYE en de begrote ontwikkelingen¹

De baten van EYE zijn de afgelopen jaren afgenomen van €18,8 miljoen in 2010 tot €16,5 miljoen in 2015

- Sinds de verhuizing liggen structurele baten op een hoger niveau: van €9,6 miljoen in 2010 naar €14,4 miljoen in 2015
- Dit is grotendeels te danken aan stijgende publieksinkomsten tot €5,2 miljoen in 2015
- De baten van Beelden voor de Toekomst zijn teruggelopen van €6,0 miljoen in 2011 tot geen baten in 2015
- De incidentele baten fluctueren sterk, met name door wisselingen in projectfinanciering

De lasten van EYE over de afgelopen jaren fluctueren en bedragen €17,4 miljoen in 2015

- De kosten van hoofdactiviteiten van EYE zijn vrij constant gebleven
- Materiële lasten fluctueren door afloop BvdT en veranderende huisvestinglasten
- Personeelslasten zijn licht gestegen als gevolg van een vergrijzing van het werknemersbestand

In de eigen prognose van EYE blijven baten en lasten de komende jaren (vanaf 2017) stabiel

- Er is een structureel verschil tussen baten en lasten van €1,1 mln vanaf 2017
- Verschil in baten en lasten deels verklaarbaar door de knelpunten en deels doordat de aanvraag bij het AFK van €0,31 mln voor 2017-2020 slechts ten dele, namelijk voor €0,16 mln, is gehonoreerd

Reserves van EYE lopen geleidelijk af door dekking afschrijving inventaris van het EYE gebouw

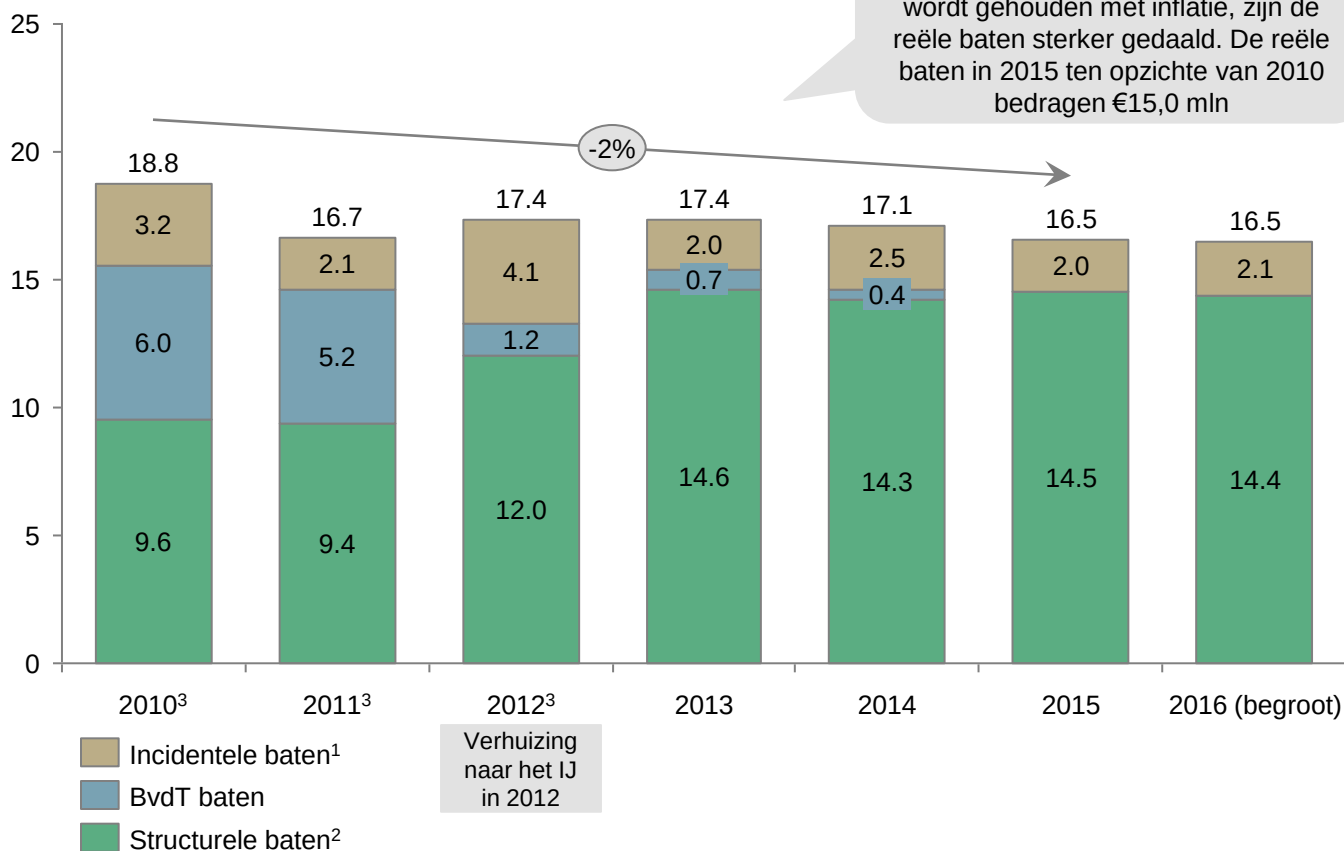
- Reserves lopen af van €6,2 miljoen in 2013 tot €3,7 miljoen in 2016

Noot: 1. Door een verschillend boekhoudstelsel in 2010-2012 t.o.v. de jaren daarna kunnen in dit stuk lichte verschillen voorkomen

Baten van EYE zijn de afgelopen jaren langzaam afgenomen

Afloop Beelden voor de Toekomst grotendeels gecompenseerd door hogere publieksinkomsten

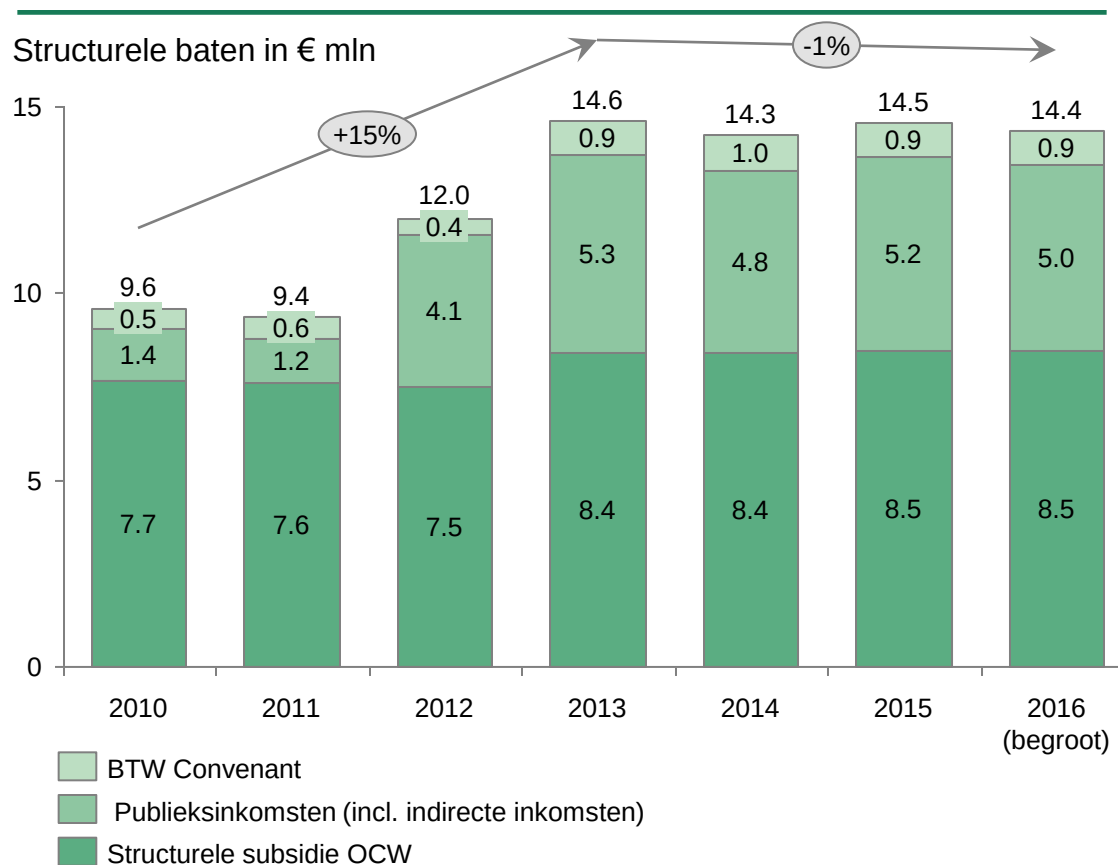
Nominale baten in € mln



Noot: 1. Incidentele baten betreffen incidentele bijdragen OCW, subsidies, publieke en private bijdragen, sponsors, overige directe inkomsten; 2. Structurele baten betreffen de structurele OCW subsidie, publieksinkomsten en het BTW convenant; 3. Er kan enig verschil zitten in toedeling van kosten in de jaren 2010 – 2012 en de jaren erna wegens een ander boekhoudsysteem.
Bron: Jaarrekeningen EYE 2011-2015

Sinds verhuizing liggen structurele baten op een substantieel hoger niveau door meer publieksinkomsten

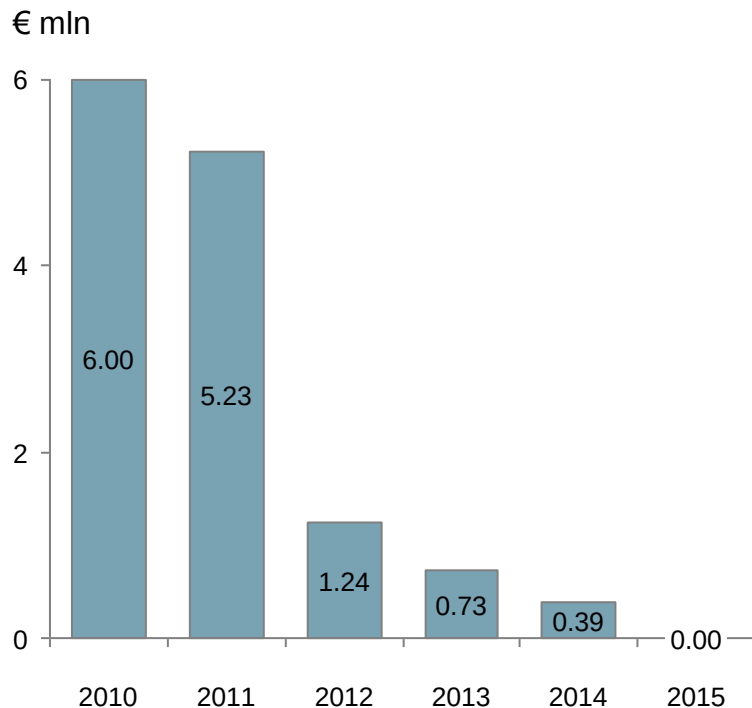
Structurele baten zijn door groeiende publieks- inkomsten sterk gestegen en sinds 2013 stabiel



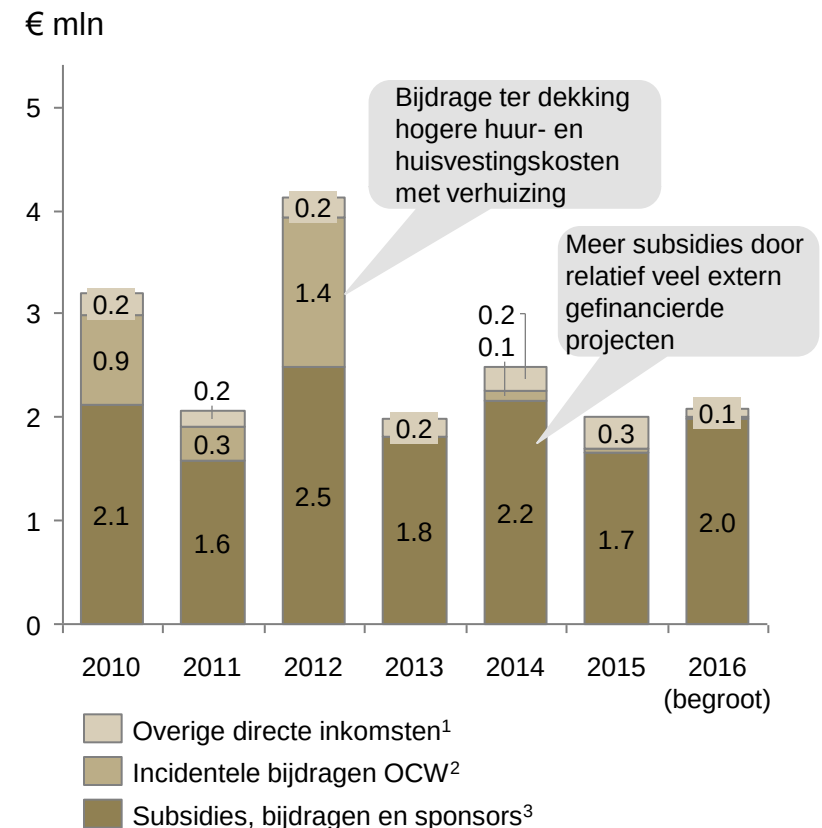
Noot: 1. Educatieve activiteiten betreffen schoolbezoek, klassefilm/Moviezone en rondleidingen; 2. Exploitatie collectie betreft o.a. recettes film distributie en opbrengsten dvd/tv
Bron: Jaarrekeningen EYE 2011-2015

Baten van Beelden voor de Toekomst zijn afgebouwd en incidentele vergoedingen fluctueren

Subsidie inkomsten BvdT aan EYE is afgebouwd tot 2015



Incidentele vergoedingen fluctueren met name door wisselend aantal projecten



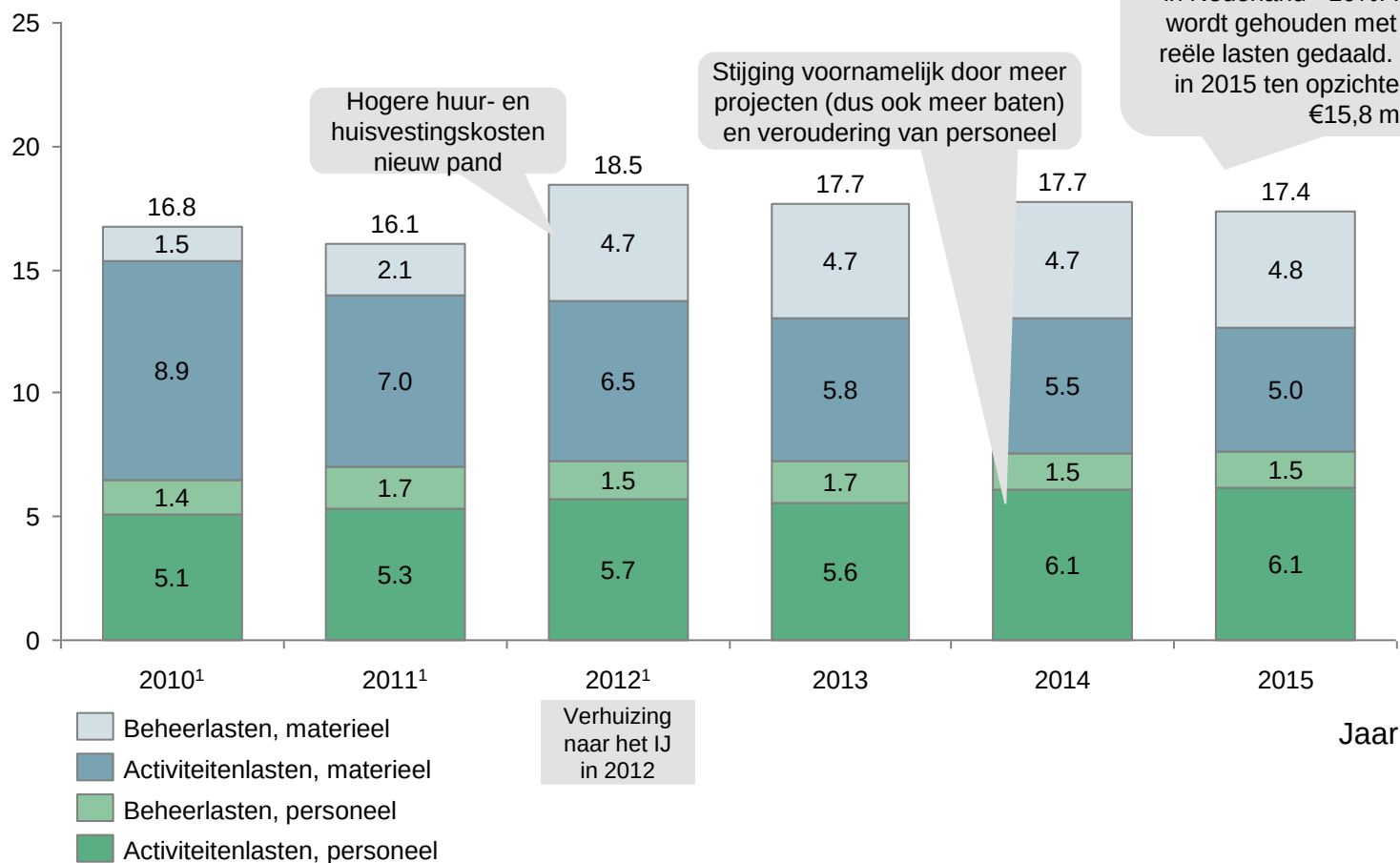
Noot: 1. Betreft o.a. Moviezone, dienstverlening educatie en internationale promotie Nederlandse film; 2. Incidentele bijdragen voor: huurlasten, transitiekosten, digitalisering en ontsluiting, digitalisering filmsector, NIAf archief en collectiecentrum; 3. Betreft overige subsidies, overige publieke bijdragen, sponsorinkomsten en private bijdragen

Bron: Jaarrekeningen EYE 2011-2015

Materiële lasten fluctueren door afloop BvdT en veranderende huisvestinglasten, lichte stijging in personeel

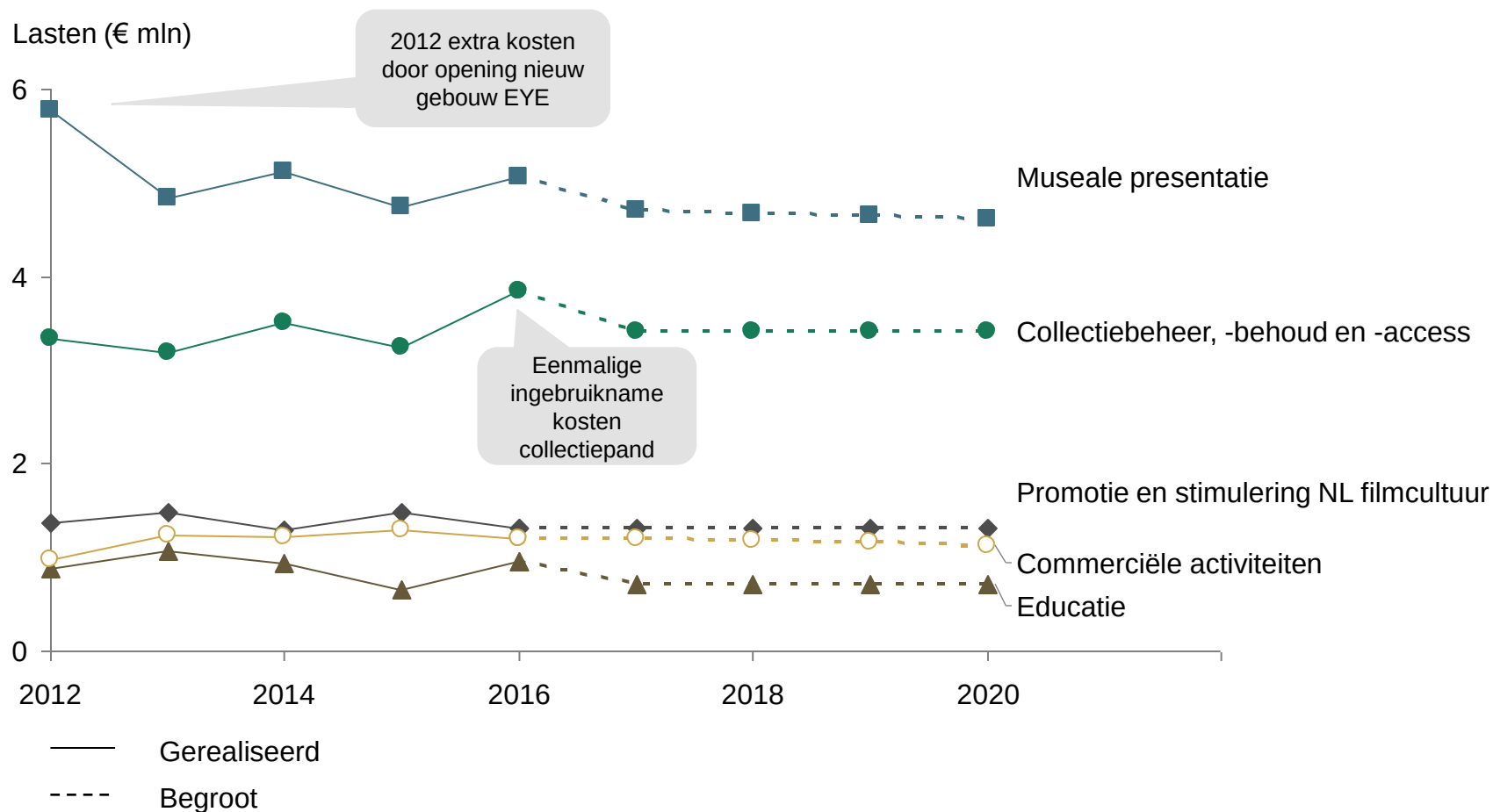


Lasten inclusief BvdT (€ mln)



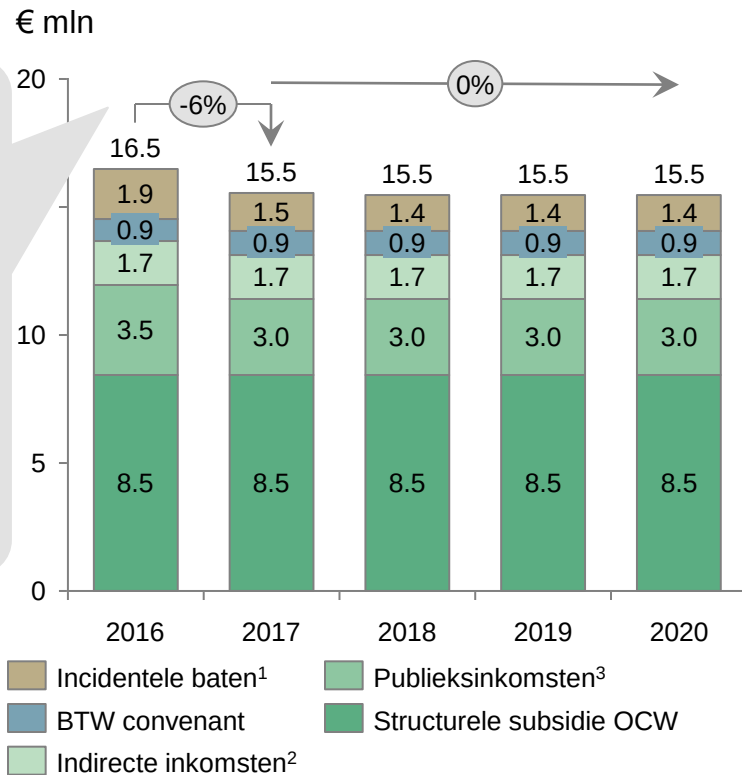
Noot: 1. Er kan enig verschil zitten in toebedeling van kosten in de jaren 2010 – 2012 en de jaren erna wegens een ander boekhoudsysteem.
Bron: Jaarrekeningen EYE 2011-2015

Ontwikkeling lasten hoofdactiviteiten, verwachting is dat ontwikkeling vlak zal zijn

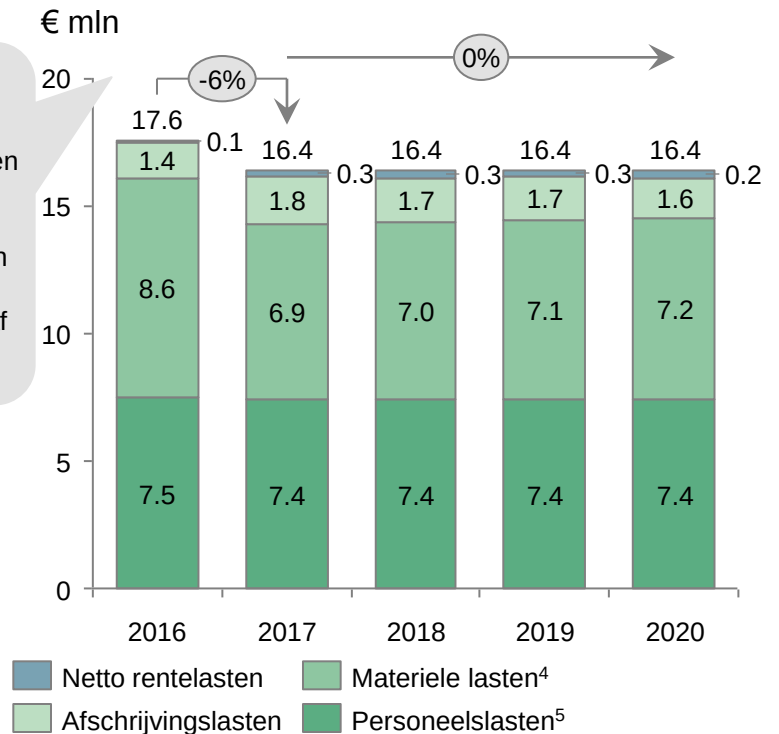


In de prognose door EYE blijven de baten en lasten de komende jaren stabiel

Prognose baten ontwikkeling (excl. invulling knelpunt) volgens EYE



Prognose lasten ontwikkeling volgens EYE



Noot: 1. Incidentele baten zijn inclusief subsidies, sponsoring, directe bijdragen, en overige private en publieke bijdragen; 2. Indirecte inkomsten zijn inclusief zaalverhuur, afdracht restaurant, en overige indirecte inkomsten; 3. Publieksinkomsten zijn inclusief directe baten uit tentoonstellingen, filmvoorstellingen, distributie van films, educatie 4. Betreffen m.n. huisvestingslasten, marketingkosten, algemene kantoorkosten, onderhoudskosten en overige kosten; 5. Inclusief loonkosten en indirecte personeelskosten; 6. Amsterdams Fonds voor de Kunst

Bron: Aangeleverde begroting 2016-2020 EYE, (juli 2016)

160929 BCG Eindrapportage EYE.pptx

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten EYE
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	 Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Appendix	Achtergrondmateriaal activiteitenanalyse en synergieanalyse

Samenvatting: budgettair knelpunt

Het digitaliserend medialandschap heeft grote gevolgen voor de kerntaken van EYE. Verschillende werkprocessen die voorheen analoog waren, zijn nu (ook) een digitaal werkproces geworden. Voor bepaalde activiteiten leidt dit tot een verhoging van de structurele lasten, en tegelijkertijd soms tot efficiëntie- en/of effectiviteitsverbetering.

Het zeer omvangrijke BvdT traject heeft EYE geholpen de juiste kennis en ervaring op te bouwen over zaken als digitalisering en digitale duurzaamheid, maar heeft ook geleid tot een significant gegroeid digitaal archief dat continu onderhouden en ontsloten moet worden

- Het knelpunt dat hierdoor wordt veroorzaakt is door EYE berekend op €1,16 mln (2015), dit is hoger dan het eerder ingediende knelpunt (€1,00 mln; 2015). Rekening houdend met een besparing op storagekosten en andere kostenontwikkelingen heeft EYE het knelpunt bijgesteld naar €1,01 mln (2017), waarvan momenteel €0,20 mln wordt gedekt vanuit het BTW convenant

Om tot een onafhankelijke en consistente uitspraak te komen over de omvang van het knelpunt heeft BCG op activiteitsniveau de kosten in kaart gebracht. Daarbij definiëren we het BvdT-gerelateerde knelpunt als de structurele lastenverhoging die samenhangt met de volgende activiteiten:

- Digitaliseren van analoog materiaal, en het onderhouden van hard- en software die daarvoor nodig is
- Opslaan, beheren en ontsluiten van de gedigitaliseerde collectie, en het onderhouden van de hard- en software die daarvoor nodig is
- Behouden en ontwikkelen van kennis over digitalisering van analoog materiaal

De totale netto lasten voor de hoofdactiviteit van collectiebeheer, behoud- en access- bedragen €2,80 mln. BCG heeft berekend dat deze lasten voor een bedrag van €1,03 mln (2015) zijn toe te schrijven aan het BvdT-gerelateerde knelpunt. De verwachting is dat dit bedrag zal dalen tot €0,91 mln (2017) als gevolg van de nieuwe storage en MAM oplossing (momenteel wordt hiervan €0,20 mln gedekt door BTW convenant)

- Het knelpunt is daarmee lager dan wat in de originele aanvraag van EYE was berekend. Het verschil is te verklaren uit een andere definitie van het knelpunt, waardoor de kosten die samenhangen met de archivering van het *born digital* materiaal niet zijn meegenomen. Tegelijkertijd neemt de BCG-berekening wel (beperkte) kosten voor het behoud van de kennisfunctie rond digitalisering mee

De kosten voor archiveren van het *born digital* materiaal betreffen feitelijk een ander knelpunt (want niet voorkomend uit Beelden voor de Toekomst), omdat EYE voor deze activiteit geen additionele financiering heeft ontvangen, terwijl de kosten voor EYE wel gestegen zijn t.o.v. het voormalig analoge proces (waarbij deze kosten werden gedragen door de aanleverende partijen)

- Op basis van de BCG-berekening bedragen de kosten voor instroom en opslag van *born digital* materiaal €0,12 mln

Overzicht van knelpunt berekening	2015	2016	2017
EYE (<i>inclusief</i> kosten archivering van het born digital materiaal, <i>exclusief</i> kosten voor het behoud van de kennisfunctie rond digitalisering)	€1,16 mln	€0,96 mln	€1,01 mln
BCG (<i>exclusief</i> kosten archivering van het born digital materiaal, <i>inclusief</i> kosten voor het behoud van de kennisfunctie rond digitalisering)	€1,03 mln	€0,86 mln	€0,91 mln

Het knelpunt van EYE en de analyse van knelpunt door BCG verschillen op punten

Opgaaf knelpunt EYE

Aanpak

Aanpak: er is gekeken naar totale kosten verbonden aan digitalisering. Hierin is bepaald wat hogere lasten zijn ten gevolge van:

- Digitaliseren van analoog materiaal
- Beheer, opslag en ontsluiting van de digitale collectie

Een deel van de overhead is ook aan het knelpunt toebedeeld

Scope

De scope is inclusief born digital materiaal

- Lastenverhogingen ten gevolge van een veranderend filmlandschap zijn opgenomen in het knelpunt
- Digitaal beheer en behoud van de filmcollectie Nederland vervangt niet de analoge collectie en werkwijze: beide verschijningsvormen (..) dienen te worden beheerd en behouden door EYE als nationaal museum en archief
- EYE berekent dat het deel van de kosten van instroom van born digital materiaal neerkomt op €0,12 mln. Daarbovenop komen kosten van digital storage

De scope is exclusief kosten voor het behoud van de kennisfunctie rond digitalisering

- Op basis van de definitie van EYE valt de academische activiteit buiten het knelpunt

Resultaat

De herberekening van EYE resulteerde in **€1,16 mln (2015)**. De omvang van het knelpunt is nu gedaald tot **€1,01 mln (2017)**

- EYE berekent inmiddels een lager knelpunt vanwege lagere kosten voor de storage oplossing.

Analyse knelpunt BCG

Aanpak: er is gekeken naar netto lasten per activiteit waarvan een deel is toegerekend aan het knelpunt, voor zover betrekking hebbend op :

- Digitaliseren van analoog materiaal
- Opslaan, beheren, ontsluiten van de gedigitaliseerde collectie
- Behouden, ontwikkelen en delen van kennis

Een deel van personele overhead is aan het knelpunt toebedeeld

De scope is exclusief born digital materiaal

- Lastenverhogingen ten gevolge van een veranderend filmlandschap zijn niet opgenomen in het knelpunt
- De 'born digital' instroom is het gevolg van een veranderd medialandschap, niet van BvdT
- Kosten die gemaakt worden voor het *born digital* materiaal heeft BCG berekent op ~€119K (90K voor selectie en instroom, en ~€20K voor storage en ~€9K overhead). Verwachting is dat kosten voor *born digital* toe zullen nemen maar dit is gering

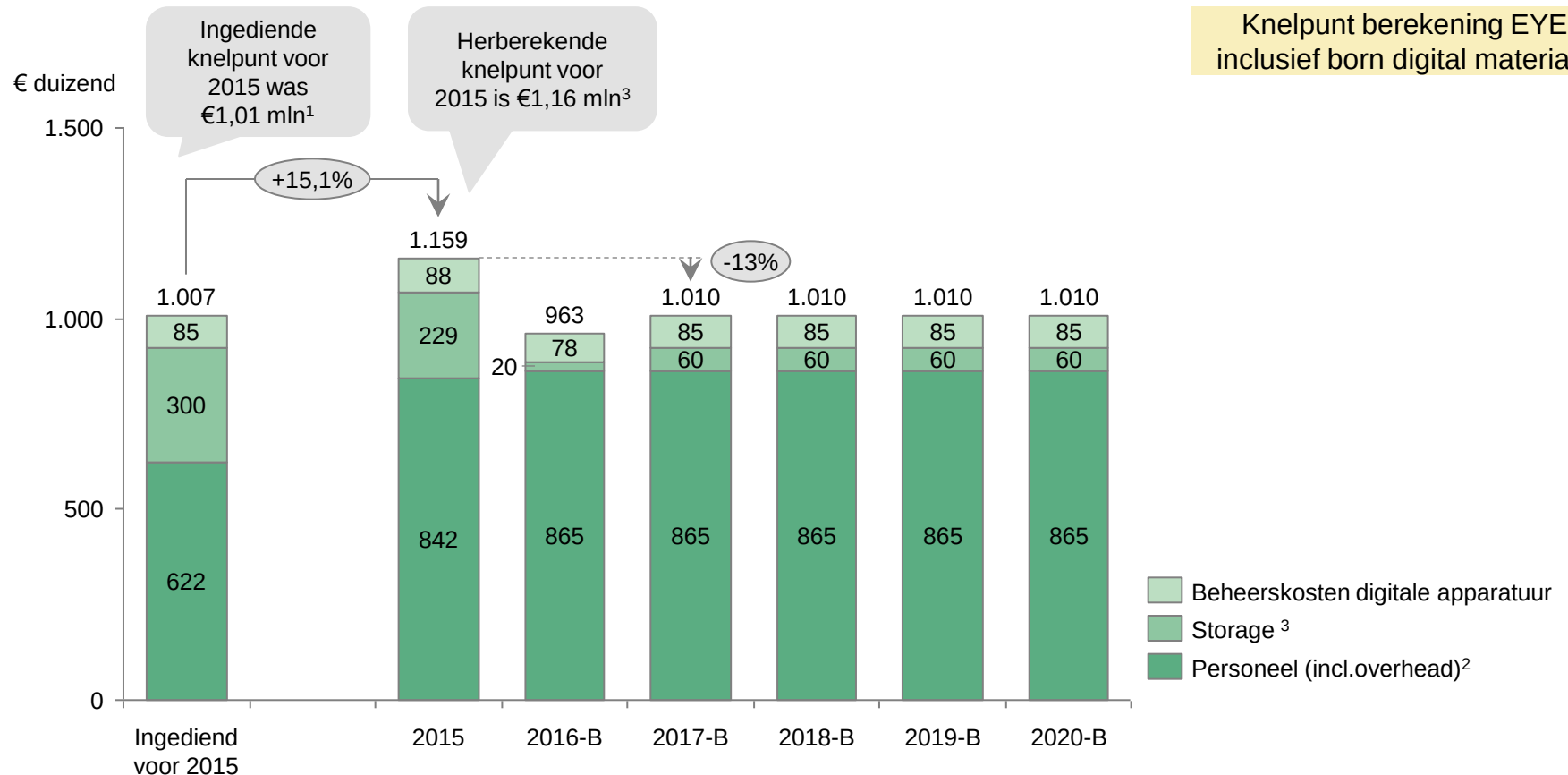
De scope is inclusief kosten voor het behoud van de kennisfunctie rond digitalisering

- Op basis van de definitie van BCG valt ook een deel van de academische activiteit onder het knelpunt. Het betreft: Behouden, ontwikkelen en delen van kennis over digitalisering van analoog materiaal en archivering van digitaal materiaal

BCG heeft via eigen definitie knelpunt berekend op **€1,03 mln (2015)** en **€0,91 mln (2017)**

- Verschil tussen berekening van BCG en EYE wordt verklaard doordat EYE ook gestegen lasten als gevolg van instroom van *born digital* materiaal meeneemt
- Tegelijkertijd neemt de BCG-berekening wel (beperkte) kosten voor het behoud van de kennisfunctie rond digitalisering mee

Het door EYE herberekende knelpunt voor 2015 is €1,16 mln, dit daalt voor 2017 naar €1,01 mln



Vanwege baten uit het BTW convenant (€0,20 mln) is netto niveau knelpunt lager, maar onzeker of dit toekomstvast is

Bron: 1. Aanvraag EYE incidentele subsidie digitalisering, 26-11-2015; Beleid EYE 2017-2020, Beelden voor de Toekomst, aangeleverde cijfers EYE over prognose knelpunt

Noot: 2. Instroom, digitalisering, controle, registratie, metadatering, research, restauratie, access; 3. Inclusief MAM. Storage waarden zijn de storage kosten minus de opbrengst verkoop

Noot: 3. Herberekende knelpunt hoger dan ingediende met name omdat: personele born digital kosten meegenomen: ~€117K en ook hogere personele kosten omtrent digitalisering: ~€103K

In de analyse van het knelpunt heeft BCG een uniforme definitie gehanteerd

Als gevolg van het digitale werkproces, grotendeels in gang gezet tijdens het zeer omvangrijke BvdT traject, kent de organisatie structureel hogere lasten

Om een uitspraak te kunnen doen over het knelpunt, heeft BCG een koppeling gelegd met de activiteitenindeling. Hierbij definiëren we het knelpunt als volgt: de structurele lastenverhoging die samenhangt met de volgende activiteiten:

- Digitaliseren van analoog materiaal, en het onderhouden van hard- en software die daarvoor nodig is
- Opslaan, beheren en ontsluiten van de gedigitaliseerde collectie, en het onderhouden van de hard- en software die daarvoor nodig is
- Behouden, ontwikkelen en delen van kennis over digitalisering van analoog materiaal en archivering van digitaal materiaal

Bij deze definitie gelden een drietal belangrijke volumedrijvers die de omvang van de structurele lasten bepalen:

- Wat is de omvang van het analoog materiaal dat nog gedigitaliseerd gaat worden en binnen welke tijdslijnen?
- Wat is de omvang van de gedigitaliseerde collectie die beheerd wordt?
- Wat is de omvang van de gedigitaliseerde collectie die ontsloten wordt?

BCG berekening budgettaire knelpunt heeft een afgebakende scope

Knelpunt activiteiten	Mogelijke scope			Toelichting
Digitaliseren van analoog materiaal				Betreft de lasten van het in stand houden van de digitaliseringactiviteiten. Deze zijn afhankelijk van het volume van nog (urgent) te digitaliseren materiaal. Dit volume is afhankelijk van beleidskeuzes en andere externe factoren. In de huidige berekening is uitgegaan van het linker scenario (scenario A)
	Huidige werkwijze "on demand" en beperkt deel eigen collectie ✓	+ Selectieve aanvullende inhaalslag scenario B	+ Uitgebreide aanvullende inhaalslag scenario C	
Opslaan, beheren en ontsluiten van de digitale collectie				Betreft de lasten van instroom, opslaan en ontsluiten van de collectie die is ontstaan vanuit digitaliseringactiviteiten tijdens BvdT en latere digitalisering van analoog materieel. De 'born digital' instroom gebruikt dezelfde faciliteiten, maar is het gevolg van een veranderd filmlandschap, niet van het digitaliseringproces. Om deze reden is dit deel van de collectie niet in scope van deze knelpunt analyse. Door EYE is dit wel benoemd als apart knelpunt (voorheen werden de kosten voor analoge instroom gedekt door aanleverende partijen, nu niet meer)
	Al gedigitaliseerde collectie tijdens en na Beelden v/d Toekomst ✓	+ Nog te digitaliseren analoge collectie ✓	+ Born digital collectie ✗ Apart knelpunt becijferd op €0,12 mln	
Behouden van kennis digitalisering en digitale archivering	In scope voor zover het betrekking heeft op opgebouwde kennis gedurende BvdT traject en relevant is vanuit sector ondersteunende functie ✓			Betreft kennis die is opgebouwd gedurende BvdT, en van belang is om de bovengenoemde activiteiten (duurzaam) uit te kunnen voeren

Per activiteit is bepaald of deel van kosten in scope zijn van het budgettair knelpunt

Hoofdactiviteit		Subactiviteiten	Hogere kosten als gevolg van Beelden voor de Toekomst?	
1	Collectie-beheer, -behoud en -access	1.1 Selectie, digitaliseren en ingest	✓	Digitaliseringstraat is opgezet tijdens BvdT, en onderdeel van restauratieatelier t.b.v. museale beschikbaarstelling. Digitale restauratie is pas mogelijk sinds digitalisering (daarvoor kon er veel minder gerestaureerd worden) waardoor het proces niet efficiënter maar wel kwalitatief beter is
		1.2 Datamanagement	✓	Onderdeel van digitale werkproces, deels ontstaan ten tijden van BvdT
		1.3 Archival storage	✓	Opslagkosten van digitale materiaal, grootste deel BvdT, groeiend deel born digital
		1.4 Access	✓	Grotendeels kostendekkende activiteit. Flink deel digitaal
		1.5 Analoge film	✗	Activiteit regulier onderdeel van archieftaak. Fysiek en groot deel analoog archief blijven bestaan, naast digitaal archief. Geen substantiële afstoting van analoge materialen
		1.6 Film-gerelateerde objecten & bibliotheek	✗	Activiteit regulier onderdeel van archieftaak. Marginaal beïnvloed door digitale werkproces
		1.7 Academische activiteiten	✓	Activiteit is gedeeltelijk gevolg van BvdT, waar het kennisontwikkeling, -deling en -behoud m.b.t. collectie en digitalisering betreft
		1.8 Algemene activiteiten ten behoeve van hoofdactiviteit	✗	Geen rechtstreeks verband met BvdT
		Totaal	✗ ✓	Geen hogere kosten ten gevolge van BvdT Ten dele hogere kosten ten gevolge van BvdT

Pragmatische berekening geeft jaarlijkse kosten van €1,03 mln (2015) in scope van budgettair knelpunt

Hoofdactiviteit	Subactiviteiten	2015 netto lasten	Calculatie toebedeling knelpunt	Berekening knelpunt	Verwachte ontwikkeling knelpunt
1 Collectie-beheer, -behoud en -access	1.1 Selectie, digitaliseren en ingest ✓	€0,55 mln	x 100% -/- €90k digital born ¹ -/- €50k uitgebreide restauraties	€0,41 mln	~Vast bedrag, gebudgetteerd
	1.2 Datamanagement ✓	€0,40 mln	x50% van personeel werkt aan gedigitaliseerd materiaal	€0,20 mln	~Geen toe- nog afname verwacht (wel groeiend aandeel born digital)
	1.3 Archival storage ✓	€0,21 mln	x90% van storage volume is gedigitaliseerd materiaal	€0,19 mln	~Geen toe- nog afname verwacht (wel groeiend aandeel born digital)
	1.4 Access ✓	€0,08 mln	x100% van opvragingen is gedigitaliseerd materiaal	€0,08 mln	~Geen toe- nog afname verwacht (op termijn wel ook aandeel born digital)
	1.7 Academische activiteiten ✓	€0,15 mln	50% toe te wijzen aan in stand houden kennis digitalisering	€0,08 mln	~Geen toe- nog afname verwacht
Toeberekening personele overhead ✓		€1,40 mln	~5% van personele overhead lasten toe te wijzen aan knelpunt	€0,08 mln	~Geen toe- nog afname verwacht
				€1,03 mln	Momenteel wordt hiervan €0,20 mln gedekt door BTW convenant

1. Personeelslasten

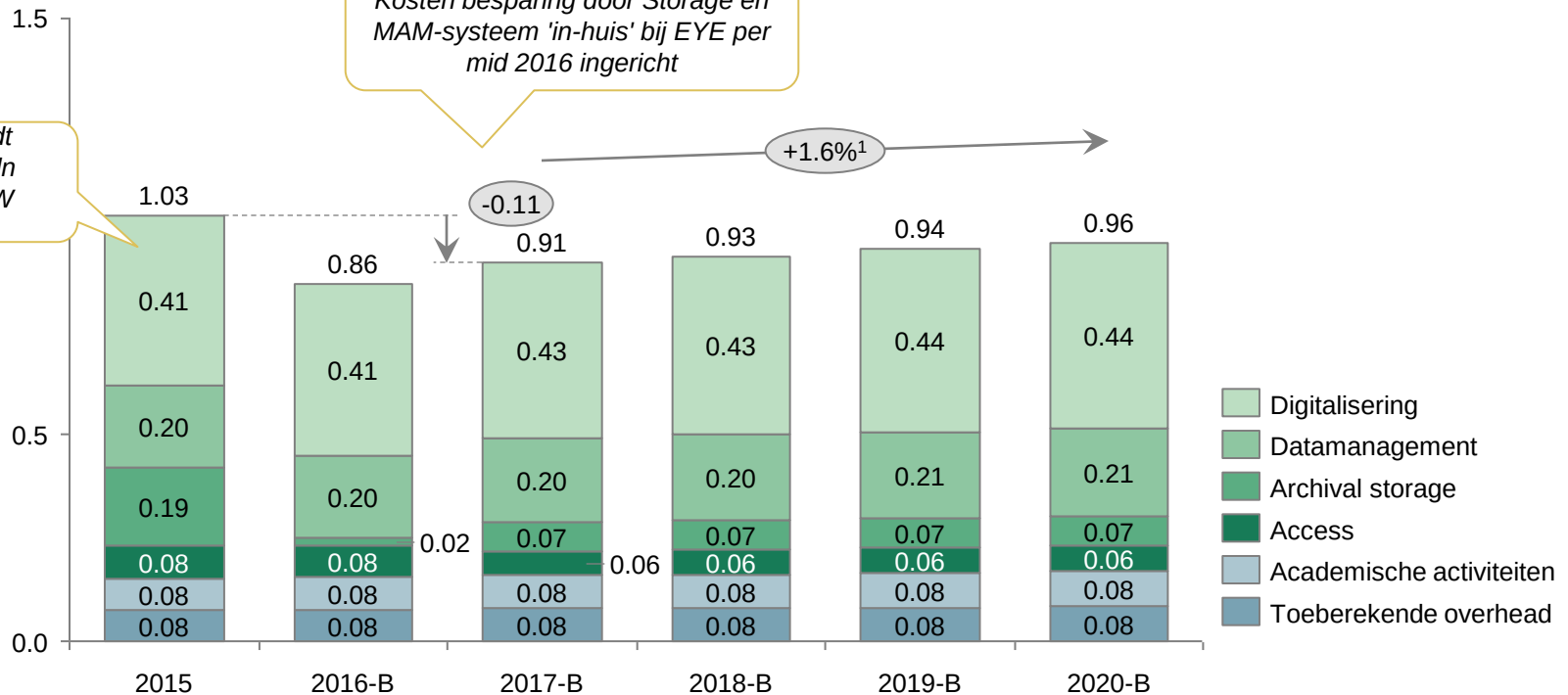
Noot: Er is gerekend met 'netto lasten' omdat baten direct gerelateerd aan de activiteit helpen het knelpunt te verkleinen

Bron: Opgeleverde cijfers door EYE over 2015

160929 BCG Eindrapportage EYE.pptx

De verwachting is dat het knelpunt kleiner is in 2016/2017 en vanaf 2017 zal toenemen met loonontwikkeling

Knelpunt in € mln



1. 1,6% is door BCG ingeschatte inflatie correctie

Noot: Tijdelijk lagere kosten in 2016 doordat afschrijvingen nieuwe systeem maar deels in 2016 vallen en er geen kosten zijn berekend voor storage bij BenG

Bron: Opgeleverde cijfers door EYE (juli 2016); BCG analyse

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten EYE
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	 Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Appendix	Achtergrondmateriaal activiteitenanalyse en synergieanalyse

Samenvatting: Financiële ruimte bestaande activiteiten

BCG heeft een analyse van activiteiten en overhead uitgevoerd om de financiële ruimte vast te stellen waarmee EYE mogelijk in staat is het knelpunt (gedeeltelijk) zelf te financieren. Hierbij is zowel naar besparings- als inkomstenoïties gekeken

- De insteek is daarbij 'beleidsarm', dat wil zeggen dat BCG geen invulling heeft gegeven aan beleidskeuzes, maar deze wel expliciet heeft gemaakt waar mogelijk

Het resultaat van deze analyse is een aantal aanbevelingen waarmee financiële ruimte te vinden is door extra inkomsten te genereren, maar dit leidt ook tot extra kosten. De gezamenlijke impact is netto neutraal

Bij collectiebeheer, -behoud en -access is geen financiële ruimte geïdentificeerd

- De archieffunctie, zowel analoog als digitaal, vormt de basis van EYE, en voedt andere activiteiten. De archieffunctie dient daarom hoogkwalitatief en kostenefficiënt te worden uitgevoerd

Bij de museale activiteit is geen financiële ruimte geïdentificeerd. Indien advies RvC wordt opgevolgd, leidt dit tot toename lasten van €0,1 mln

- De museale activiteit verdient 26% terug met entreegelden en zit daarmee boven het gemiddelde voor grote musea van 20%
- RvC adviseert meer te doen aan curatie van filmprogramma's. Indien dit advies wordt opgevolgd leidt dit tot lastenverhoging

Binnen de hoofdactiviteiten onderwijs is geen financiële ruimte geïdentificeerd

Er is ook geen financiële ruimte geïdentificeerd binnen promotie & stimulering van de Nederlandse filmcultuur

Door actievere acquisitie te voeren voor te verhuren zalen kunnen inkomsten uit cultureel ondernemerschap verhoogd worden met €0,1 mln

- Activiteiten tezamen dekken indirecte kosten en dragen bij aan overige activiteiten EYE
- Actievere acquisitie met 1 extra FTE voor te verhuren zalen kan de bezettingsgraad van zalen en daarmee netto inkomsten laten stijgen

Onderzoek naar personeelslasten overhead laat geen financiële ruimte voor besparing zien

- Personeelslasten overhead zijn grotendeels in lijn met de BCG referentie voor (semi) publieke organisatie en leveren geen besparing op

Binnen de reguliere activiteiten en overhead is netto geen financiële ruimte geïdentificeerd

	Hoofdactiviteit	Netto lasten in € mln	Uitgangspunt	Aanbevelingen	Impact in € mln
1	Collectiebeheer, -behoud en -access	-2,80	Archief functie, zowel analoog als digitaal, vormt basis van EYE, en voedt andere activiteiten. Dient hoogkwalitatief en kostenefficiënt te worden uitgevoerd	Reduceren activiteiten uitgebreide restauratie	--
2	Museale presentatie	-1,96	Activiteiten dienen tezamen te streven naar het terugverdienen van 20% van de totale lasten (inclusief overhead) middels inkomsten uit entreegelden ¹	Activiteit voldoet ruimschoots aan uitgangspunt. Indien advies RvC wordt opgevolgd om meer aan filmcuratie te doen betekent dat een kleine lastenverhoging	+0,10
3	Educatie	-0,19 ¹	Als een kerntaak van EYE dient de continuïteit gewaarborgd te worden en niet in te grote mate afhankelijk te zijn van externe incidentele subsidie	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
4	Promotie en stimulering van de NL filmcultuur	-0,56	Lasten zijn een vergoeding voor een taak die EYE in of namens Nederland vervult. De lasten dienen te worden afgewogen tegen het vervullen van de taak	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
5	Cultureel ondernemerschap	+0,94	Activiteiten zouden individueel minimaal moeten bijdragen aan overhead kosten, en tezamen minimaal de overhead kosten voor cultureel ondernemerschap moeten dekken	Activiteit voldoet aan uitgangspunt. Actiever acquisitie voeren voor zaalverhuur kan de inkomsten verder doen toenemen	- 0,10
6	Overhead	-3,77	Activiteit bestaat uit geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces	Overweeg een herverdeling van personeel tussen afdelingen die krap bezet zijn en afdelingen die iets ruimer bezet zijn	--
	Totaal	-8,09			

Noot: 1. Netto lasten in 2015 zijn niet representatief voor gemiddelde netto lasten, die liggen op ~€0,27 mln

Bron: Aangeleverde cijfers EYE over 2015 (juli 2016)

Aanbevelingen voor Collectiebeheer, behoud en access

Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Status	Aanbevelingen	Impact in € mln
1. Collectie-beheer, -behoud en -access Uitgangspunt: Archief functie, zowel analoog als digitaal, vormt basis van EYE, en voedt andere activiteiten. Dient hoogkwalitatief en kostenefficiënt te worden uitgevoerd	1.1 Selectie, digitaliseren en ingest	-0,35	Focus inzet personeel is op selectie en nabewerking. Onderdeel knelpunt	Uitgebreide restauratie alleen doen indien extern gefinancierd (€50-100k)	--
	1.2 Datamanagement	-0,40	Metadateren is arbeidsintensief. Onderzoek of verdere automatisering mogelijk is	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	1.3 Archival storage	-0,21	Eind 2015 besloten 'in-huis' te halen, om o.a. kosten te verlagen. Onderdeel knelpunt	Heroverweeg na 4-5 jaar onderbrengen van digitale collectie bij andere partijen, waaronder i.i.g. BenG, indien grote aanpassingen aan huidige systeem nodig zijn of bij het bereiken van hoge capaciteit van ~5PB ¹	--
	1.4 Access	-0,08	Opbrengst is toegenomen. MAM adequaat voor toekomstige specificaties?		--
	1.5 Analoge film	-0,32	Belangrijkste manier van conserveren film EYE. Nieuw centrum conserveert >200 jaar	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	1.6 Filmgerelateerde objecten & bibliotheek	-0,31	3e depot collectiecentrum komt in gebruik. Toename gebruik vrijwilligers laatste jaren	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	1.7 Academische activiteiten	-0,15	Kleine activiteit ten behoeve van behoud kennis digitalisering	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	1.8 Algemene activiteiten t.b.v. hoofdactiviteit	-0,98	Groot deel kosten betreft nieuwe huisvestingskosten collectie	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	Totaal	-2,80			--

Noot: 1. Expert interview.

Bron: Opgeleverde cijfers door EYE over 2015 (juli 2016)

Aanbevelingen voor Museale presentatie

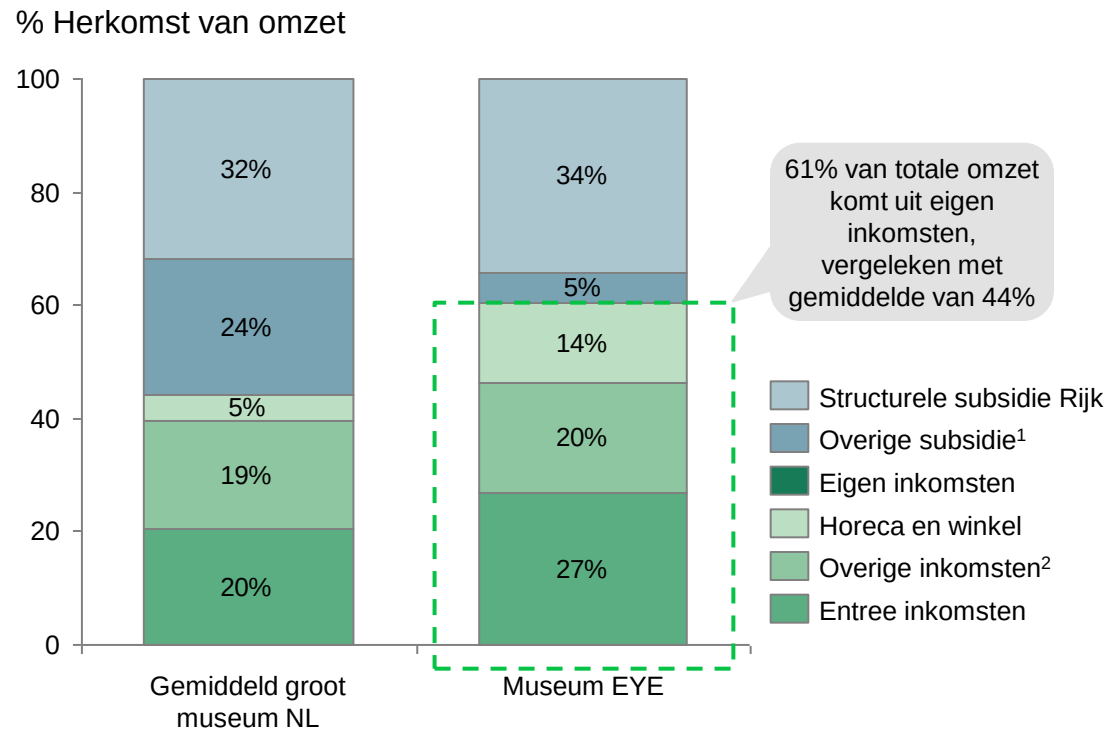
Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Status	Aanbevelingen	Impact in € mln
2. Museale presentatie Uitgangspunt: Activiteiten die vallen onder museale presentatie worden deels bekostigd door subsidies. Activiteiten dienen tezamen ten minste 20% van de totale lasten (inclusief overhead) terug te verdienen middels inkomsten uit entreegelden ¹	2.1 Algemene activiteiten ten behoeve van hoofdactiviteit (marketing en publieksservice)	-0,94	Activiteit is ondersteunend aan onderstaande activiteiten. De lasten zijn relatief laag door een hoge efficiency per FTE en inzet van vrijwilligers	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	2.2 Maken van toonaangevende en innovatieve tentoonstellingen	-0,35	Activiteit dekt 59% van directe lasten met entree gelden (representatief deel van 2.1. is hierin opgenomen). Heeft een relatief hoge opbrengst	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	2.3 Cureren van filmprogramma's	-0,67	Activiteit dekt 58% van directe lasten met entree gelden (representatief deel van 2.1 is hierin opgenomen). RvC adviseert EYE om meer aan film curatie te doen	Indien het advies van de RvC wordt opgevolgd, betekent dat een toename van netto lasten	+0,10
	Totaal	-1,96	27% van totale lasten worden middels kaartverkoop terug verdiend	Alleen relevant indien advies RvC wordt opgevolgd	+0,10

Noot: 1. Gelijk aan gemiddelde inkomsten uit entreegelden van een groot museum (Museum cijfers 2014)

Bron: Opgeleverde cijfers door EYE over 2015 (juli 2016)

'Museum' baten van EYE bestaan voor een groot deel uit eigen inkomsten

Vergeleken met andere musea realiseert EYE hoge eigen inkomsten uit o.a. entree en horeca



Bij de vergelijking is EYE's functie betreft collectiebeheer en filmcultuur promotie buiten beschouwing gelaten

Het "Gemiddelde van musea in NL" is samengesteld uit de cijfers van 52 grote musea in Nederland met een gemiddelde omzet van €11,9 mln (en ten minste €3,2 mln)

Voor de vergelijking is de functie betreft collectiebeheer en promotie van filmcultuur buiten beschouwing gelaten. De museale activiteit van EYE is aangevuld met activiteiten die een gemiddeld groot museum ook ontplooit:

- Educatie
- Cultureel ondernemerschap
- (Toebedeeld) deel van overhead³

EYE heeft bovendien een landelijke educatie functie, dit kan een klein effect hebben op de berekening

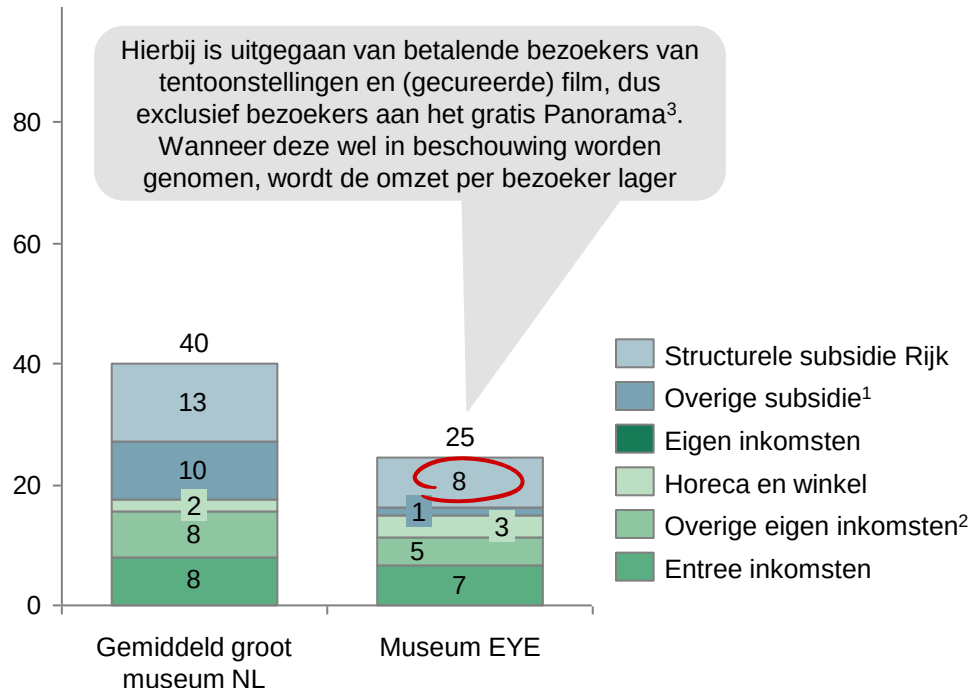
Noot: 1. Overige subsidie betreffen voor EYE het BTW Convenant en subsidie van gemeente Amsterdam; 2. Waaronder inkomsten zaalverhuur en een toebedeling van algemene sponsorinkomsten, giften, private fondsen, etc.; 3. 58% van overhead is toebedeeld. Berekening op basis van split tussen totale lasten educatie, cultureel ondernemerschap, en museale activiteit, t.o.v. totale lasten collectiebeheer en filmcultuur promotie functie.

Bron: Museum cijfers 2014; Angeleverde cijfers 2015 EYE (juli 2016);

EYE museum ontvangt €8 subsidie per bezoeker en ligt daarmee ruim onder het gemiddelde

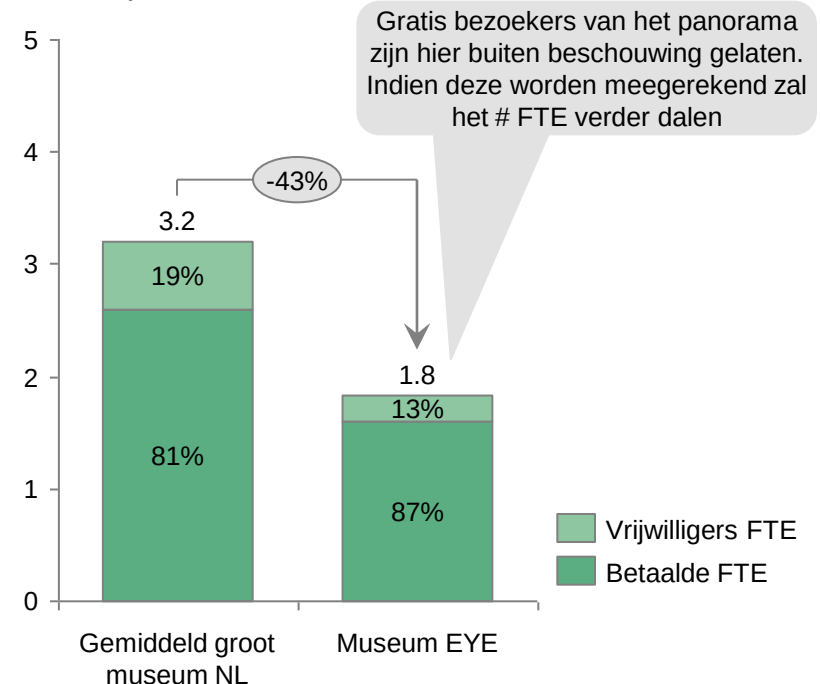
EYE ontvangt per bezoeker relatief weinig subsidie

€ omzet per bezoeker



Lage kosten per bezoeker deels verklaarbaar door een relatief laag # FTE per bezoeker

FTE per bezoeker *10.000



Noot: 1. Overige subsidie betreffen voor EYE het BTW Convenant en subsidie van gemeente Amsterdam; 2. Waaronder inkomsten zaalverhuur en een toebedeling van algemene sponsorinkomsten, giften, private fondsen, etc.; 3. In 2015 waren er 546.554 bezoekers, waarvan 183.000 bezoekers aan de gratis tentoonstelling Panorama en 363.554 betalende bezoekers.

Bron: Museum cijfers 2014; Aangeleverde cijfers 2015 EYE (juli 2016);

Aanbevelingen voor Educatie & Promotie en stimulering van de Nederlandse filmcultuur

Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Status	Aanbevelingen	Impact in € mln
3. Educatie Uitgangspunt: Als een kerntaak dient activiteit niet te veel afhankelijk te zijn van incidentele subsidie	Totaal	-0,19	Activiteit heeft een groot bereik tegen relatief lage lasten. Gemiddelde netto lasten gemiddeld ~€0,1 mln hoger dan netto lasten 2015. Deel van baten afhankelijk van het BTW convenant. Voortzetting hiervan in de toekomst is onzeker	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	4.1 Stimuleren en promoten van filmcultuur in NL	0,03	Activiteit heeft een stabiel baten- en lastenpatroon, en nauwelijks netto lasten	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	4.2 Uitvoeren promotie van NL film in buitenland & versterken internationale marktpositie	-0,59	Taak wordt vervuld door EYE met stabiele netto lasten de afgelopen 5 jaar. Opmerking van de RvC is deze activiteit te laten uitvoeren door 't filmfonds	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	Totaal	-0,56			--

Bron: Opgeleverde cijfers door EYE over 2015 (juli 2016)

160929 BCG Eindrapportage EYE.pptx

Aanbevelingen voor Cultureel ondernemerschap

Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Status	Aanbevelingen	Impact in € mln
5. Cultureel ondernemerschap Uitgangspunt: Activiteiten die vallen onder cultureel ondernemerschap zouden individueel minimaal een bijdrage moeten leveren aan de overhead kosten, en tezamen minimaal de overhead kosten voor cultureel ondernemerschap moeten dekken	5.1 Uitbesteden van exploitatie van restaurant/café	+ 0,43	Activiteit dekt zowel directe lasten als overhead lasten en draagt bij aan overige activiteiten EYE	Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	5.2 Verhuren van ruimtes/filmzalen	+0,48	Activiteit dekt zowel directe lasten als overhead lasten en draagt bij aan overige activiteiten EYE. Met 30 - 40% bezettingsgraad van verhuurzalen (excl. filmzalen) is een hogere opbrengst wenselijk en mogelijk	Voer actief acquisitie voor de verhuur van (vergader) zalen	0 – 0,10
				En/of bied een grotere variatie aan arrangementen aan voor een grotere variëteit aan publiek	0 – 0,10
	5.3 Exploiteren van museumshop	+0,03	Activiteit dekt directe lasten, maar draagt slechts marginaal bij aan eigen overhead kosten	Pas het assortiment aan naar de veranderende vraag door nieuw publiek van ontwikkeling omgeving	--
	Totaal	+0,94	Gezamenlijk dekken de activiteiten zowel de directe als overhead lasten en dragen bij aan overige activiteiten EYE	Impact betreft geen bezuiniging. Opvolgen van aanbevelingen leid tot extra inkomsten voor EYE	-0,10 mln

Aanbevelingen voor Overhead

Overhead ¹		Onderdeel	Baten/ lasten in € mln		Status	Aanbevelingen	Impact in € mln
6a	Baten Uitgangspunt: De algemene inkomsten dienen i.c.m. de baten uit activiteiten kostendekkend te zijn voor de gehele organisatie	6.1 Sponsor inkomsten	+0,15	-		Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
		6.2 Subsidie OCW	+8,47	Structurele subsidie		Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
		6.3 Inrichting IJ promenade	+0,41	-		Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
		6.4 Overige bijdragen	+0,60	-		Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
		Totaal Baten	+9,63				-
6b	Lasten Uitgangspunt: Overhead is het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces	6.5 Overige	-1,01	-		Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
		6.6 Personeel	-1,83	Personele lasten zijn iets lager t.o.v. tweede kwartiel BCG referentie		Overweeg herverdeling van afdelingen die krap bezet zijn versus afdeling die iets ruimer bezet is	-
		6.7 Rente	-	Rentelasten starten vanaf 2016		Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
		6.8 Huisvesting ²	-3,02	Huurkosten vervangen door afschrijvingslasten vanaf 2017		Geen aanbevelingen, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
		Totaal lasten	-5,86				-

Noot: 1. Om de staat van baten en lasten voor overhead inzichtelijk te maken zijn de algemene baten en lasten voor overhead apart weergegeven; 2. Inclusief huisvestingskosten, huurkosten, afschrijvingslasten kantoren en publieksruimte
Bron: Aangeleverde cijfers 2015 EYE (juli 2016)

Er is geen financiële ruimte geïdentificeerd bij overhead personeel op basis van BCG referentie

BCG heeft op basis van een benchmark referentie geen financiële ruimte geïdentificeerd ten aanzien van de overheadactiviteiten van EYE

De BCG referentie is opgebouwd aan de hand van een dataset van vergelijkbare Nederlandse organisaties

- De basis voor de BCG referentie is de BCG Excellence in Support Functions Benchmark, waarin gegevens over de aard, omvang en kosten van overheadactiviteiten van meer dan ~1000 organisaties wereldwijd verwerkt zijn
- Binnen deze benchmark is een voor EYE relevante subset geselecteerd van ongeveer 30 organisaties in de Nederlandse publieke en semi-publieke sector, waaronder agentschappen, ZBO's, goede doelen-organisaties en landelijke omroeporganisaties met minder dan 500 medewerkers. In de benchmark zit een beperkt aantal musea en culturele instellingen die publieksactiviteiten organiseren
- Als referentie zijn de waarden van het tweede kwartiel van best presterende organisaties gehanteerd (dit betreft dus niet de 25% organisaties met de laagste FTE-inzet of kosten, maar het daarop volgend kwartiel)

Vergeleken met deze referentie heeft EYE in sommige afdelingen iets meer personeel dan de BCG referentie maar zijn de loonkosten iets lager waardoor er netto geen ruimte geïdentificeerd is

- EYE heeft een iets hogere FTE-inzet op de functies: Administratie en secretariaat, ICT en facilitaire zaken en Business Development, maar gemiddeld ook ~15% lagere loonkosten per FTE

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten EYE
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	 Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Appendix	Achtergrondmateriaal activiteitenanalyse en synergieanalyse

Samenvatting: Eerste verkenning van mogelijke kansen voor synergie



BCG heeft, als onderdeel van het onderzoek naar financiële ruimte (dus niet uitputtend), op specifieke gebieden een eerste verkenning gedaan waar mogelijke kansen voor synergie liggen tussen EYE en Beeld en Geluid, te weten:

- Filmdigitalisering
- Archival storage en MAM-systeem

Een mogelijkheid is geïdentificeerd om door samenwerking (mogelijk door fysieke bundeling, of door pooling van kennis en resources en uitwisselen van materiaal) met Beeld en Geluid tot een beter gebruik van personeel en apparatuur ten behoeve van filmdigitalisering te komen

- Leidend tot een hogere output (tot 25%) en lagere kosten per eenheid gedigitaliseerd materiaal
- Nader onderzoek is nodig, want nog niet helder is hoe dit het beste kan worden ingericht en of dit ook zou leiden tot extra (project)kosten

Weinig voordeel is er op dit moment te realiseren rondom het delen van de archival storage en MAM tussen Beeld en Geluid en EYE

- Echter indien zich grote aanvullende investeringen aankondigen voor EYE in de gekozen in-huis archival storage oplossing voor het digitale archief, is het van belang opnieuw de mogelijke synergie met BenG en evt. met andere partijen te onderzoeken

Synergie met BenG: Samenwerken met BenG bij het digitaliseren van film kan synergievoordeel geven



Bevindingen

Het technische scanproces van film is vergelijkbaar voor BenG en EYE

- Overlap in apparatuur en benodigde expertise

Doelstelling overlapt deels: beide instellingen digitaliseren de geprioriteerde collectie ten behoeve van archivering en beschikbaarstelling maar de collecties zijn verschillend

- Daarnaast digitaliseert EYE ook t.b.v. digitale restauratie ("restauratieatelier")

De inzet van personeel verschilt in termen van focus van de activiteiten

- EYE: Selectie en nabewerking (focus restauratie); BenG: focus op voorbereiding vanwege vele korte fragmenten op slechte dragers

Voor beide instellingen geldt een urgentie om te digitaliseren

- Urgentie voornamelijk vanuit een economisch perspectief (stijgende kosten)
- Voor film geldt in mindere mate een urgentie vanuit conserveringsperspectief¹, zoals dit wel geldt voor 'magnetische' dragers zoals video en audio

Conclusie: Mogelijkheden voor samenwerking m.b.t. de digitaliseringstraat

Er bestaat een **substantiële eigen collectie en nationale collectie (andere collecties)** van nog te digitaliseren analogo AV-materiaal

Met het **huidige tempo duurt digitaliseren van dit materiaal lang** (>75 jaar). Daarnaast stijgen de kosten om in de toekomst te digitaliseren, en bestaat het risico op beperkingen in het beschikbaar kunnen stellen van de analoge collectie

Op dit ogenblik digitaliseren de instellingen 'on demand' en zijn de kosten per gedigitaliseerde uur film relatief hoog. **Indien door extra financiering sneller grotere volumes kunnen worden gedigitaliseerd ontstaat een aanmerkelijk betere business case**

Door **bundeling van de twee digitaliseringstraten ontstaat onvoldoende potentieel voor verlaging personeelslasten** aangezien aantallen FTE's in de straten al laag zijn en een verschillende focus heeft. Bij personele afbouw bestaat ook een risico op kennisverlies waardoor latere opschaling onmogelijk wordt. **Het realiseren van deze (beperkte) besparing lijkt onwenselijk**

Daarentegen lijkt **samenwerking door "activiteiten pooling" en FTE herallocatie wel tot een mogelijk synergievoordeel** waardoor het met dezelfde personele inzet het digitaliseringvolume kan stijgen (tot +25% meer output) tegen beperkte additionele kosten

Synergie met BenG: Delen van archival storage en MAM tussen BenG en EYE nu weinig voordeel te realiseren



Bevindingen

De instellingen zijn vergelijkbaar in de zin dat **storage dient voor het duurzaam digitaal archiveren en beschikbaar stellen, zonder risico op verlies van data**

- Beide instellingen hebben grote data volumes: ~3 PB (EYE)², ~25,4 PB (BenG)²

Daarbij zijn het systeem en processen van EYE **geoptimaliseerd op het behouden van materiaal**, en het systeem en processen van BenG **geoptimaliseerd op het direct beschikbaar kunnen stellen van materiaal**

- De SLA's van ontsluiting bij BenG zijn veel uitgebreider en zwaarder dan bij EYE
- Systeem van BenG maakt integraal onderdeel uit van het primaire proces van de omroepen

Conclusie: Mogelijke samenwerking m.b.t. de archival storage en MAM

Investerings voor de MAM en archival storage door EYE zijn gemaakt. EYE heeft daarmee een "in-huis" MAM en archival storage systeem tot haar beschikking

Hierdoor is het aannemelijk dat **op dit moment de kosten voor EYE voor eventuele opslag bij BenG hoger zijn dan** bij opslag bij EYE ("in-huis" systeem) en bestaat **nu geen significant synergievoordeel**

Als er een **grote investeringen** moeten worden gedaan **in de toekomst** omdat bijv. de SLAs veranderen is het van belang om **samenwerking** op dit gebied **te heroverwegen**

EYE kan naar verwachting door gebruik van het toekomstige nieuwe MAM van BenG vooral de **toegankelijk** en **bereikbaarheid** van filmmateriaal vergroten

Kanttekening daarbij is de **op dit moment beperkte opvraag van de EYE access collectie** (~9000 titels) die bij BenG is ondergebracht (~18 bestellingen/jaar¹)

Daarnaast is er in de toekomst **samenwerking mogelijk omtrent disaster recovery** (EYE bij BenG en andersom)

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten EYE
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Appendix	 Achtergrondmateriaal activiteitenanalyse en synergieanalyse

Overzicht van baten en lasten per activiteit

EYE heeft haar werkzaamheden onderverdeeld in vijf hoofdactiviteiten met subactiviteiten (I/II)

Hoofdactiviteit		Subactiviteit	Kosten in € mln	Baten in € mln	Netto in € mln
1	Collectiebeheer, -behoud en -access	1.1 Selectie, digitaliseren en ingest	0,60	0,25	-0,35
		1.2 Datamanagement	0,40	-	-0,40
		1.3 Archival storage	0,21	-	-0,21
		1.4 Access	0,18	0,10	-0,08
		1.5 Analoge film	0,32	-	-0,32
		1.6 Filmgerelateerde objecten & bibliotheek	0,31	-	-0,31
		1.7 Academische activiteiten	0,18	0,03	-0,15
		1.8 Algemene activiteiten ten behoeve van hoofdactiviteit	1,19	0,21	-0,98
		Totaal	3,40	0,60	-2,80
2	Museale presentatie	2.1 Maken van toonaangevende en innovatieve tentoonstellingen	1,32	0,97	-0,35
		2.2 Cureren van filmprogramma's	2,47	1,80	-0,68
		2.3 Algemene activiteiten t.b.v. hoofdactiviteit (marketing en publieksservice)	0,94	-	-0,94
		Totaal	4,73	2,77	-1,96

Noot: Baten zijn inclusief BTW convenant van €888k (2015), waarvan €197k in activiteit 1.1, €316k in activiteit 3, en €375k in activiteit 4.1

Bron: Aangeleverde cijfers EYE over 2015 (juli 2016)

EYE heeft haar werkzaamheden onderverdeeld in vijf hoofdactiviteiten met subactiviteiten (II/II)

Hoofdactiviteit		Subactiviteit	Kosten in € mln	Baten in € mln	Netto in € mln
3	Educatie	Totaal	0,65	0,46	-0,19
4	Promotie en stimulering van de NL filmcultuur	4.1 Stimuleren en promoten van filmcultuur in NL	0,64	0,67	0,03
		4.2 Uitvoeren promotie van NL film in buitenland & versterken internationale marktpositie	0,80	0,21	-0,59
		Totaal	1,44	0,88	-0,56
5	Cultureel ondernemerschap	5.1 Uitbesteden van exploitatie van restaurant/café	0,26	0,69	0,43
		5.3 Exploiteren van museumshop	0,49	0,97	0,48
		5.2 Verhuren van ruimtes/filmzalen	0,54	0,57	0,03
		Totaal	1,29	2,23	0,94

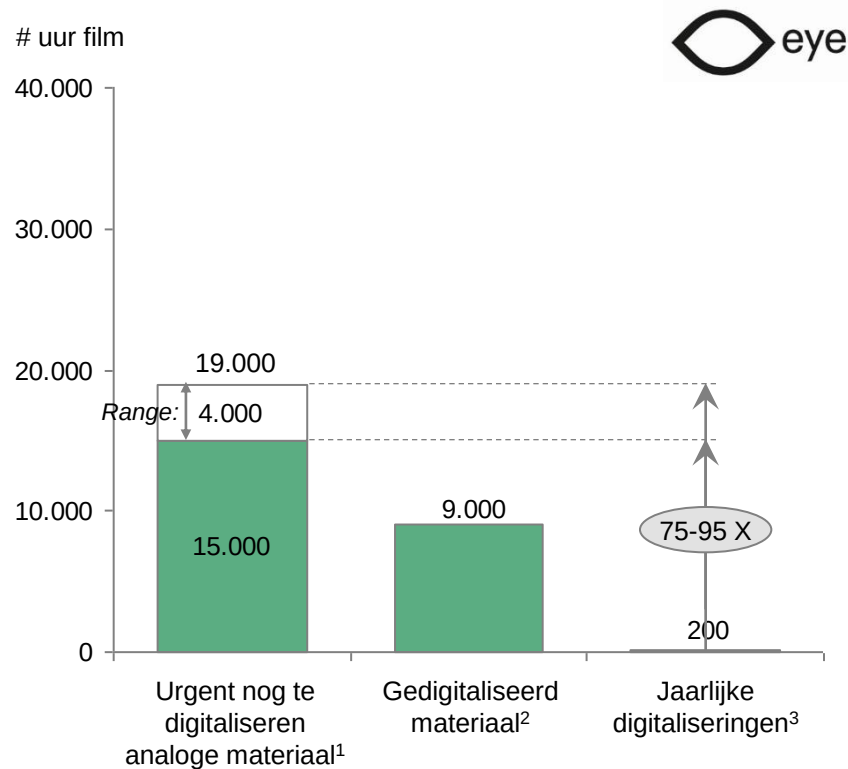
Noot: Baten zijn inclusief BTW convenant van €888k (2015), waarvan €197k in activiteit 1.1, €316k in activiteit 3, en €375k in activiteit 4.1

Bron: Aangeleverde cijfers EYE over 2015 (juli 2016)

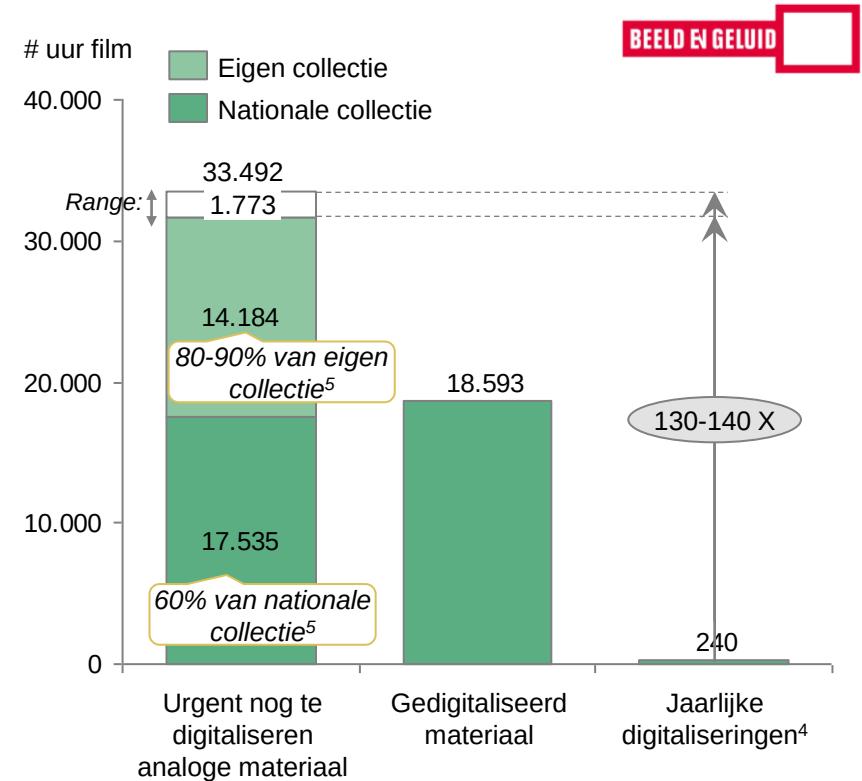
Achtergrondmateriaal synergie tussen EYE en BenG

Gezien de omvang van de collectie nog te digitaliseren AV-materiaal duurt digitaliseren in het huidige tempo lang

EYE: 75-95 jaar voordat alle urgente film is **gedigitaliseerd** in **huidige tempo**



BenG: 130-140 jaar voordat alle urgente film is **gedigitaliseerd** in **huidige tempo**



1. 40.000 titels in collectie waarvan ~8000 BvdT gedigitaliseerd en ~1000 titels (~350 titels * 3 jaar) na BvdT. Daarnaast totaal 60-70% digitaliseren van totale collectie urgent. Dat maakt 15000-19000 uur bij aanname dat 1 titel is 1 uur bij de nog te digitaliseren film collectie; 2. 8000 titels of 4000 uur tijdens BvdT en na/buiten BvdT: ~350 uur * 3 jaar. Dat maakt ~9000 uur bij aanname van 1 uur/titel; 3. 200 titels/jaar en 1 uur per titel met huidige filmdigitalisering uit collectie dus 200 uur/jaar; 4. Volume verwacht in 2017 na optimalisatie. 20% acquisities en 80% bestaande eigen collectie, plaatsen we voor gemak onder eigen collecties. In 2015 en 2016 niet gerealiseerd; 5. % van nog te digitaliseren collecties; 6. % uitgerekend in titels. Bron: EYE en BenG interviews en trendmonitor AV erfgoed 2016

Indien door extra financiering sneller grotere volumes worden gedigitaliseerd ontstaat een aanmerkelijk betere business case

Volume van nog
te digitaliseren analoog filmmateriaal

Scenario A:

- **Optimalisatie op basis van huidige kostenniveau voor 'on demand' digitalisering + meest urgente eigen collectie**
- Geschat volume¹: ~200-250 uur per jaar per instelling
- Geschatte kosten: ~€0,4-0,6 mln per jaar per instelling
- BenG: ~80% bestaande eigen collectie, ~20% acquisitie materiaal
- EYE: ~100% eigen collectie

**Ambitie EYE en BenG bij
huidig budget**

~3000/uur

EYE⁴: Kosten per uur te digitaliseren film

~€1600/uur

BenG⁵: Kosten per uur te digitaliseren film

Scenario B:

- **A + uitbreiding met digitaliseringsbudget voor specifieke (delen van) publieke collecties**
- Volume schatting sterk afhankelijk van te digitaliseren collectie (bijv. BenG: Wereldomroep, ~138 uur te digitaliseren film, ~€120K (~2 FTE extra))

€2500 - €3000/uur

€1000-1500/uur

Scenario C:

- **B + uitbreiding tot "BvdT"-2.0 traject, met groot budget voor digitaliseren collecties (urgente eigen collectie, andere collecties)**
- Geschat volume¹:
 - EYE: ~ 17.000 uur
 - BenG: ~ 33.000 uur
- Geschatte kosten:
 - EYE: ~ € 38 mln³ (bij €2250/uur)
 - BenG: ~ €25 mln³ (bij €750/uur)

€2000 - €2500/uur

€500-1000/uur

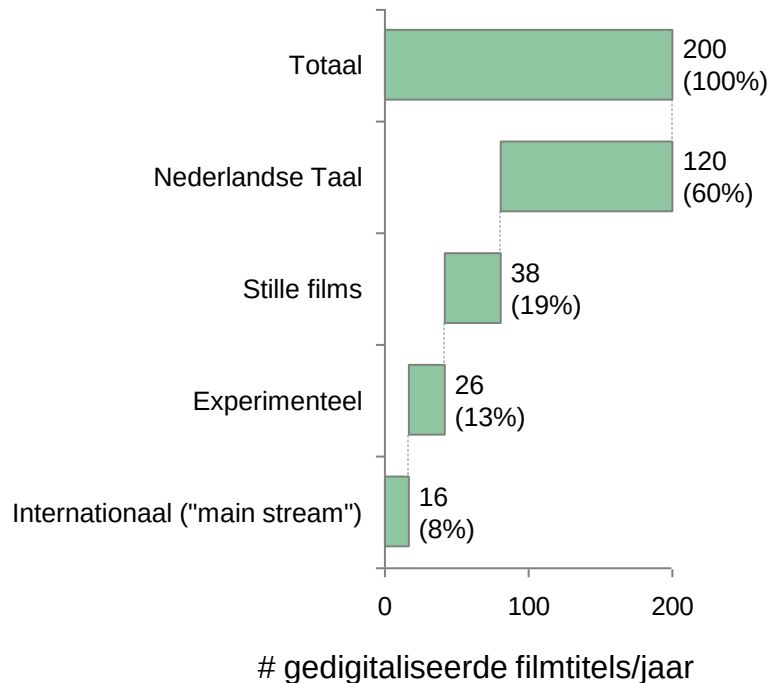
1. Filmvolumes urgent materiaal, audio en video digitalisaties naast enkel weergegeven filmvolume ook relevant bij BenG; 2. Rapport zelfevaluatie BvdT 2007-2014; 3. Berekend met geschatte kosten per uur film bij zeer hoge volumes (aan de hand ondervindingen tijdens BvdT); 4. Huidige situatie: ~€465K (Personele kosten, inclusief curatoren) en ~€135K (Materiele kosten): ~€3000 kosten/uur bij 200 uur film/jaar. In scenario B ~10% daling en scenario C 25% daling, gebaseerd op verwachtingen EYE. 5. ~€375K (Totaal) waarvan ~€235K (Personeel) en ~€140K (Materieel): ~€1600 kosten/uur bij 240 uur film/jaar. In scenario B en C daling gebaseerd op BvdT optimalisaties met extrapolatie naar huidige tijd ingeschat door BenG levert ongeveer gemiddeld ~€700/uur; Bron: Interview EYE en BenG

Achtergrondmateriaal reguliere activiteiten

Digitaliseren van film door EYE voornamelijk films in de Nederlandse taal en extern gedreven

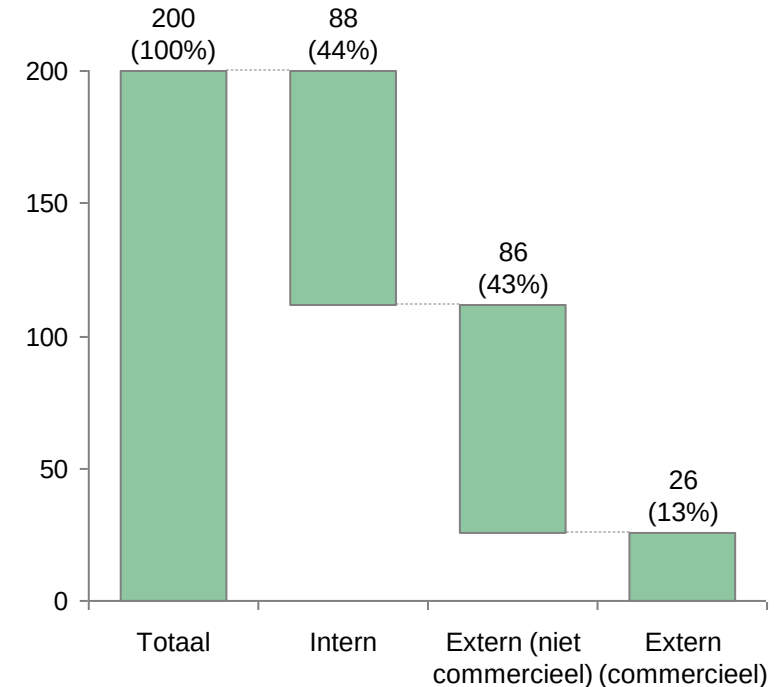
Films in de Nederlandse taal is 60% gedigitaliseerde filmmateriaal

Deelgebieden van de collectie



Digitaliseren in >50% van de gevallen extern gedreven

gedigitaliseerde filmtitels/jaar

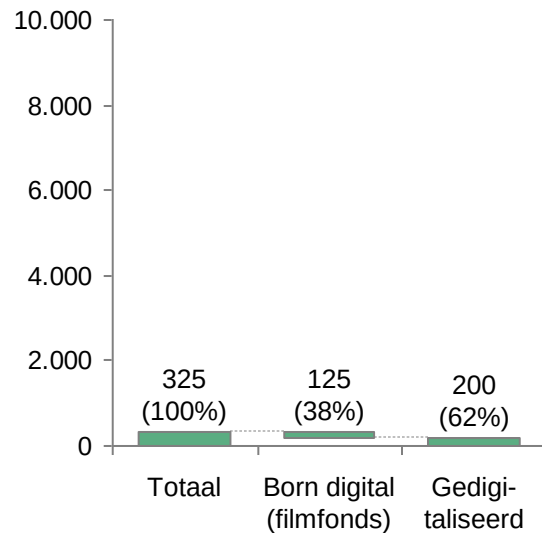


Achtergrond: Ingest en storage van m.n. gedigitaliseerde film, en ~30% van gedigitaliseerde filmtitels wordt opgevraagd

1

Gedigitaliseerde film voornaamste **ingest**

#film titels/jaar

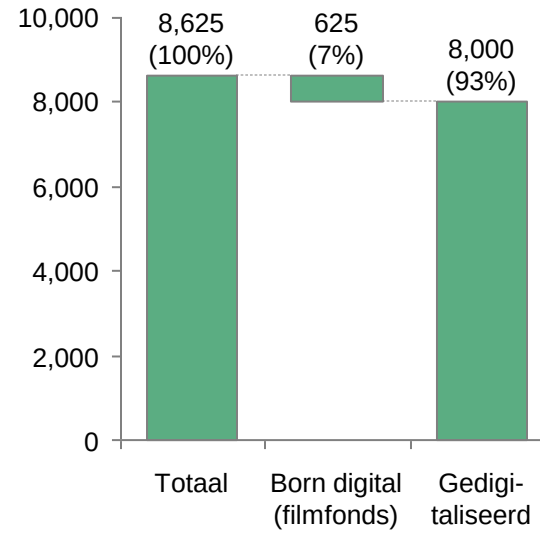


- Ingest van 125 born digital en 200 gedigitaliseerde titels staat resp. gelijk aan ingest van 125TB en 200TB in het archief

2

Gedigitaliseerde film voornaamste in **storage**

film titels

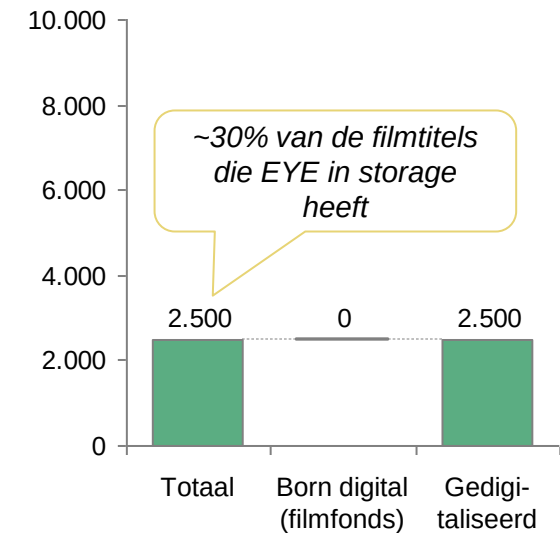


- Totale opslag van het archief is 1500 terabyte nu in de toekomst (~5 jaar) zal 3,2 petabyte in gebruik zijn van een opslagcapaciteit van 3,6 petabyte
- Totale aantal digitale objecten in het archief is ~34.000 waarvan ~70% gedigitaliseerd en ~30% born digital materiaal (filmfonds)

3

~30% van gedigitaliseerde filmtitels wordt opgevraagd

film titels/jaar



- Born digital films worden door EYE niet beschikbaar gesteld
- Ongeveer een 30% van de titels wordt jaarlijks opgevraagd, dit is het gevolg van "on demand" digitaliseren sinds 2012
- 2.500 filmtitels staat gelijk aan 3.500 opgevraagde digitale objecten (titels worden meerdere keren opgevraagd)

Relevante volumes

Extra Toelichting

Disclaimer

The services and materials provided by The Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



Thank you

bcg.com | bcgperspectives.com