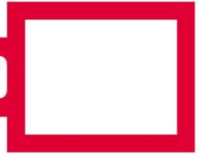


BCG



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

BEELD EN GELUID



Financieel onderzoek Beeld en Geluid

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 Beeld en Geluid (BenG) structureel hogere lasten, waardoor een budgettair knelpunt is ontstaan

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

Dit onderzoek is onderverdeeld in de volgende vier thema's:

1. Het knelpunt: Omvang van het budgettaire knelpunt en noodzaak om deze in te vullen
2. Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten van de organisatie: In hoeverre is er extra ruimte te vinden door meer doelmatigheid of extra inkomsten?
3. Mogelijke kansen voor synergie (eerste verkenning)
4. Financiële ruimte uitvoeren beleidsvoornemens: Welke activiteiten betreft dit en in hoeverre is daar budget voor beschikbaar?

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

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten Beeld en Geluid
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Thema IV	Financiële ruimte voor uitvoeren beleidsvoornemens
Appendix	Overzicht baten/lasten activiteiten en achtergrond synergie

Samenvatting van bevindingen

Beeld en Geluid is (sinds de fusie en oprichting van het Nederlands Audiovisueel Archief in 1997) naast een media-archief voor de publieke omroepen: productiepartner van omroepen en producenten, museum inclusief een educatieve taak, en kenniscentrum

- BenG heeft zich ontwikkeld tot partner van partijen op het mediapark met dienstverlening tegen hoge service level agreements (SLAs) ondersteunend aan het werkproces van omroepen en producenten
- De aanwijzing tot landelijk knooppunt voor de digitalisering van media en audiovisueel erfgoed bestaat sinds 2015

Het digitaliserend medialandschap en het omvangrijke Beelden voor de Toekomst (BvdT) programma heeft geleid tot een uitbreiding van activiteiten en investeringen in IT-infrastructuur en de organisatie

- Door BvdT heeft BenG een sterk gegroeid digitaal archief dat andere eisen stelt (t.o.v. klein digitaal archief) ten aanzien van metadatering en beschikbaarstelling. Daarnaast heeft BenG een digitaliseringstraat ingericht en specialistische kennis opgebouwd op het gebied van digitalisering
- BenG heeft na het wegvallen van de BvdT financiering en als gevolg van bezuinigingen gereorganiseerd om een financieel gezondere situatie te creëren

Op basis van eigen analyse becijfert BCG het knelpunt op €2,7 mln (2016), waarvan bijna de helft (€1,2 mln) opslagkosten van gedigitaliseerd materiaal betreft. Dit bedrag ligt iets onder het knelpunt berekend door BenG (€2,8 mln)

- Het verschil tussen beide bedragen is te verklaren door een andere kostentoebedeling aan het knelpunt

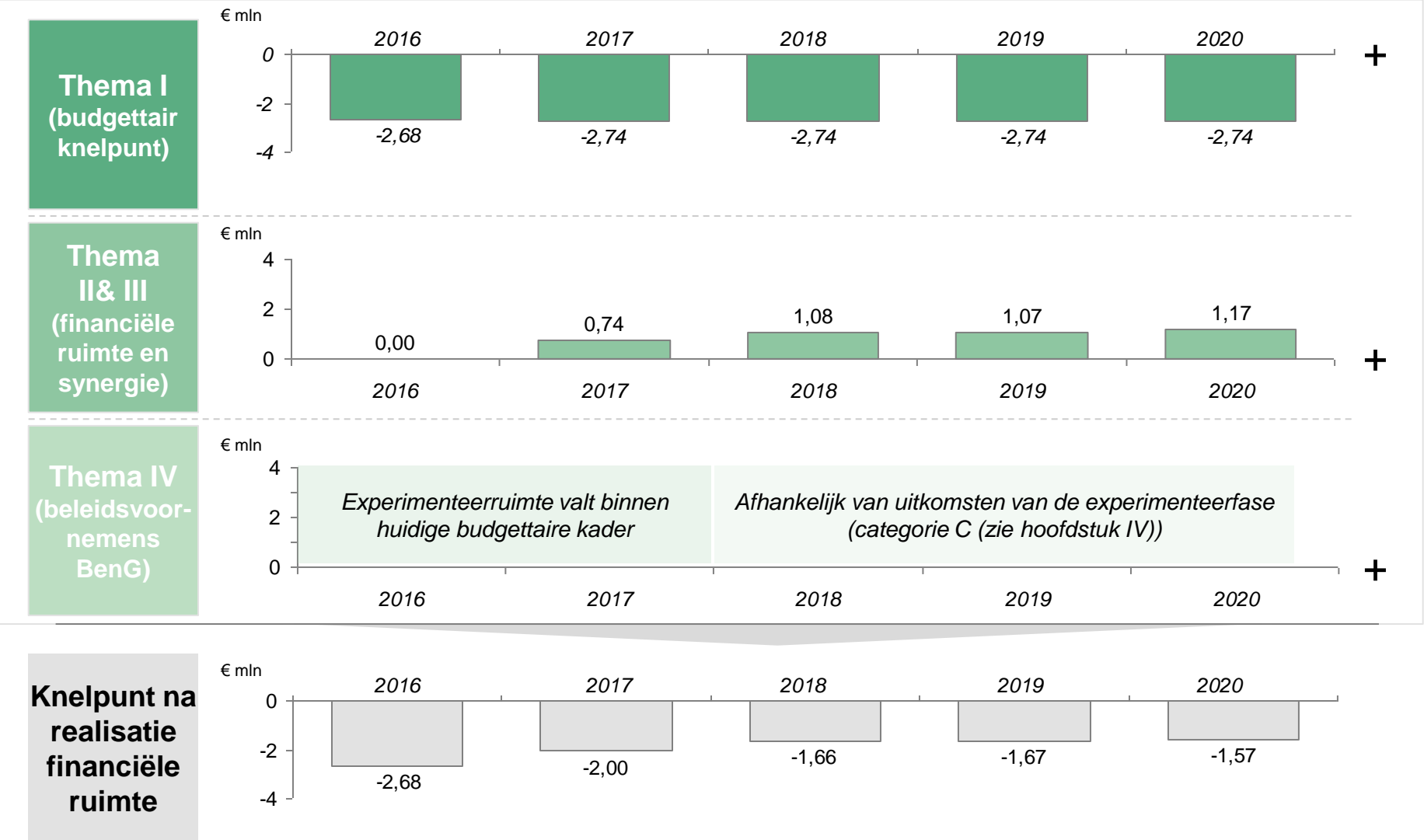
BCG heeft daarnaast onderzoek gedaan naar de financiële ruimte binnen de bestaande activiteiten van BenG om het knelpunt van BenG op te vangen. Hierbij is gekeken naar het verhogen van doelmatigheid, het realiseren van extra baten en mogelijke synergievoordelen. De omvang van deze financiële ruimte is bepaald op €1,2 mln (gefaseerd te realiseren tot dit niveau per 2020)

- De geïdentificeerde ruimte is voor €0,35 mln gerelateerd aan de museumfunctie, voor €0,38 mln aan cultureel ondernemerschap en voor €0,34 mln aan overheadactiviteiten, met vervolgens toerekening van FTE-gedreven overheadkosten van ~€0,10 mln
- Indien herfinanciering van het gebouw van BenG mogelijk zou zijn tegen 4% rente (i.p.v. bijna 6% nu), zou jaarlijks additioneel €0,95 mln kunnen worden bespaard. Dit is niet meegenomen in de financiële ruimte, omdat de haalbaarheid hiervan moet worden onderzocht (BenG en OCW)

Ten aanzien van het beleidsplan van BenG, is de conclusie dat er voldoende onderzoek- en experimenteerruimte lijkt te zijn om -samen met OCW- te bepalen wat de maatschappelijke waarde en de kosten van structurele invulling van deze beleidsvoornemens zijn

- 33 van de 38 voornemens zijn gericht op huidige activiteiten die niet tot extra kosten leiden, of die alleen uitgevoerd zullen worden indien hier extra financiering van externe partijen voor beschikbaar is
- 5 voornemens heeft BCG gecategoriseerd als "nieuwe activiteit zonder structurele dekking". Dit zijn ambities die in de onderzoeks- en experimenteerfase binnen het huidige budget vallen, maar die naar verwachting tot verhoging van structurele lasten leiden bij implementatie. Het maatschappelijk belang en de financiële impact is nog onduidelijk, hiervoor is verder onderzoek nodig

Overzicht financiële impact van bevindingen: Meerjaren knelpunt na realisatie financiële ruimte



Noot: Reële kosten zijn weergegeven, geen inflatie of loonstijging toegerekend
 Bron: BCG onderzoek.

Aanbevelingen aan BenG op basis van observaties gedurende het onderzoek

Op basis van onze observaties gedurende het onderzoek doen wij een aantal aanbevelingen.

Wij adviseren BenG om:

- 1 ... de kwaliteit van de managementinformatie te verbeteren, bijvoorbeeld door in de interne (financiële) rapportages en de begroting voor OCW gebruik te maken van de activiteitenindeling zoals die in dit onderzoek is gehanteerd. Met als doel de verbetering van de beheersbaarheid van kosten en bestuurbaarheid van de organisatie
- 2 ... activiteiten in het kader van cultureel ondernemerschap actief te sturen op een positief netto resultaat, door strakkere aansturing en interne beleidsvorming (bijvoorbeeld creëren van beleid omtrent wanneer BenG faciliteiten 'om niet' of met korting mogen worden aangeboden). Deze activiteiten dienen tenminste een netto bijdrage te leveren aan de overheadkosten
- 3 ... het serviceniveau en de kosten van de BenG dienstverlening transparanter te maken naar de gebruikers (zoals digitaliseringactiviteiten met korte doorlooptijden, of projectkosten rondom nieuwe diensten). Doel is om bewustzijn over gebruik te verhogen en zo mogelijk tot andere afspraken te komen
- 4 ... scherp te sturen op toekomstige ICT-investeringen en -kosten, zoals inhuur derden en aanpassingen aan het MAM-systeem. Wij voorzien een risico dat de kosten rondom het nieuwe systeem hoger zullen uitvallen, door steeds zwaardere eisen van eindgebruikers en/of de eigen organisatie. Toekomstige ICT-investeringen moeten zichzelf terugverdienen, waarbij expliciet gestuurd moet worden op incassering van kostenreducties i.p.v. uitbreiding van activiteiten. Indien wensen van gebruikers, buiten de bestaande SLAs, leiden tot additionele investeringen voor systeemaanpassingen moeten die in rekening worden gebracht.
- 5 ... 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 beantwoord zijn: Welk deel van de analoge collectie is urgent en met welke tijdslijnen? Welke keuzes kunnen worden gemaakt om dit kosteneffectief te doen?
- 6 bundeling van digitaliseringactiviteiten met EYE nader te onderzoeken, met als doel productie te verhogen en kosten per eenheid gedigitaliseerd materiaal te 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..
- 7 in samenspraak met OCW een propositie te ontwikkelen voor de inzet van het digitale archief van BenG voor archivering (opslagruimte) en beschikbaarstelling (MAM²) van AV-materiaal van andere (publieke) partijen, met gedefinieerde gebruiksniveaus (SLAs en technische specificaties), een adequaat kostprijsmodel en heldere governance structuur – door OCW getoetst aan juridisch kader (Wet Markt en Overheid)¹. Doel is het optimaal benutten van de BenG infrastructuur ten gunste van andere (publieke) partijen.
 - OCW zou "partijen" die gefinancierd worden vanuit de BIS of Mediabegroting kunnen verzoeken om bij investeringsbeslissingen in digitaal AV-archief de aangeboden oplossing van BenG expliciet te overwegen

1. Het ontwikkelen van deze propositie zou moeten plaatsvinden binnen het traject van de beoordeling van het Meerjarenplan en het nog te ontwikkelen beleidskader, en nadat er helderheid is over de financiering van het budgettaire knelpunt ; 2. Media Asset Management systeem

Aanbevelingen aan OCW op basis van observaties gedurende het onderzoek

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

- 1 ...een integrale meerjarige afweging te maken over digitalisering van 'resterend' analogoog materiaal (o.a. op basis van analyses van BenG en EYE op te digitaliseren materiaal), in ogenschouw nemend dat
 - met het huidige tempo het digitaliseren van het (door partijen ingeschatte 'urgente') analogoog materiaal zeer lang duurt (>75 jaar), en er om die reden behoefte is aan heldere criteria voor het bepalen van urgentieniveaus en van de maatschappelijke waarde
 - met de huidige productievolumes de kosten (per eenheid) relatief hoog zijn, en de kosten voor digitalisering van analogoog materiaal sterk toenemen naarmate er langer wordt gewacht, als gevolg van apparatuur, gebrek aan onderdelen, en verlies van expertise
 - er tegelijk niet alleen kosten zijn voor het digitaliseren van analogoog materiaal, maar ook voor het continue beheer van dit materiaal
- 2 ... een éénmalige afkoop van rechten van al het omroepmateriaal tot moment van oprichting van de rechtenentiteit¹ te overwegen, indien dat mogelijk is tegen een acceptabele investering (BenG schat deze op €5-15 mln, maar dit heeft BCG in het tijdsbestek van dit onderzoek niet kunnen verifiëren) zodat o.a. de BvdT-collectie² breed toegankelijk kan worden gemaakt voor het publiek en het maatschappelijk rendement op het BvdT-project sterk wordt vergroot
 - afkoop leidt tot lagere kosten voor het clearen van rechten bij Beeld en Geluid en de omroepen en aanzienlijke hogere maatschappelijke baten door meer gebruik van het materiaal
- 3 ... meer regie te nemen als het gaat om het beter benutten van de infrastructuur voor digitaliseren, archivering en beschikbaarstelling die Beeld en Geluid kan bieden aan andere publieke partijen bij het opslaan, beheren en ontsluiten van hun AV-collectie. Daarbij dient OCW met Beeld en Geluid te werken aan een helder kader van afspraken over o.a. governance, prijsbepaling en risico's
 - potentiële synergie wordt nu vaak niet gerealiseerd omdat partijen kiezen voor oplossingen waar zij volledige controle behouden, omdat de propositie van BenG niet helder is, en omdat het soms meerwaarde oplevert over de partijen heen ipv per instituut
- 4 ... een vinger aan de pols houden bij geplande renovatie van het museum, in ieder geval vanuit financieel perspectief
 - De reserve die hiervoor wordt gebruikt is eenmalig en er is geen verwachting dat deze in de toekomst opnieuw kan worden opgebouwd, dit betekent dat een meer duurzaam concept voor de inrichting moet worden gevonden
- 5duidelijkheid te bieden aan Beeld en Geluid over mandaat, prioriteiten en financiering op het niveau van activiteiten
 - De voor dit onderzoek gehanteerde indeling en kostenallocatie kan daarbij behulpzaam zijn
 - Bijv. een beleidskader ontwikkelen op de voornemens in categorie C (zie hoofdstuk IV) en op basis van de uitkomsten van de experimenteerfase van BenG tot een beslissing te komen over toevoeging aan hun activiteiten
- 6 ... bij toekomstige investeringen, zoals in BvdT, een business case vanuit maatschappelijke waarde op te stellen en hieruit de sturingsvariabelen te herleiden (om zo het maatschappelijke rendement op de investeringen te maximaliseren). Bovendien adviseren wij om bij dergelijke investeringen bij voorbaat in een oplossing te voorzien voor de lange termijn beheer- en onderhoudskosten, en in het bijzonder bij digitaliseringprojecten de kosten voor toegankelijk maken van het materiaal en de afkoop van rechten

1. Zou hele omroepgeschiedenis tot 2017 betreffen (tot aan geplande oprichtingsjaar rechtenentiteit); 2. Betreft het omroepmateriaal gedeelte (80-90%) van BenG's BvdT collectie

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	 Doelstelling en activiteiten Beeld en Geluid
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Thema IV	Financiële ruimte voor uitvoeren beleidsvoornemens
Appendix	Overzicht baten/lasten activiteiten en achtergrond synergie

Doelstelling van Beeld en Geluid

Missie:

"Als beheerder van het Nederlands audiovisueel erfgoed houden wij de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid levend. Zo maken we het voor iedereen mogelijk hiermee te leren, ervaren en creëren."

Visie:

"Als onmisbare partner voor de creatieve industrie, erfgoedinstellingen, onderwijs en wetenschap zorgen wij ervoor dat het audiovisuele erfgoed overal en voor iedereen beschikbaar is."

Voor (digitale) platforms buiten het museum die passen bij de missie en visie van Beeld en Geluid zijn we partner op basis van enabler, co-creator en excellente dienstverlener."

Wettelijke taak:

Beeld en Geluid is door de minister van OCW aangewezen om het media-archief van de publieke omroep in stand te houden en te exploiteren. Deze taak is zodanig ook benoemd in de Mediawet. Beeld en Geluid verzamelt, conserveert, ontsluit en presenteert audiovisueel erfgoed van de publieke omroep dat vanuit media- en/of cultuurhistorisch oogpunt van nationaal belang is.

Publieke taak:

Taken sinds de fusie en oprichting van het Nederlands Audiovisueel Archief in 1997 zijn: archief voor de publieke omroepen, cultuurhistorische instelling, museum incl. educatieve taak, kenniscentrum. De aanwijzing tot landelijk knooppunt voor de digitalisering van media en audiovisueel erfgoed bestaat sinds 2015.

Beeld en Geluid heeft werkzaamheden onderverdeeld in vijf hoofdactiviteiten met subactiviteiten (I/II)

Hoofdactiviteit	Subactiviteit
<p>1</p> <p>(Media) archivering en dienstverlening</p>	<p>1.1 Beheer fysieke/analoge archief</p> <p>1.2 Digitalisering van analoog materiaal</p> <p>1.3 Programma-archief, collectievorming en ontsluiten van assets (focus op operatie)</p> <p>1.4 Ontsluiten van assets, duurzaam behoud en assetmanagement van het digitale archief en (online) beschikbaar stellen van het archief</p> <p>1.5 Opslag van gedigitaliseerd en digital born materiaal, incl. Beelden voor de Toekomst archief</p> <p>1.6 Rechten management en uitleveren assets (fragmenten, programma's, enz.)</p>
<p>2</p> <p>Nationaal mediamuseum</p>	<p>2.1 Onsite museum presentatie/ tentoonstellingen</p> <p>2.2 Marketing en communicatie</p> <p>2.3 Online (collectie) presentatie</p> <p>2.4 Offsite (collectie) presentatie i.s.m. partners</p>

Beeld en Geluid heeft werkzaamheden onderverdeeld in vijf hoofdactiviteiten met subactiviteiten (II/II)

Hoofdactiviteit		Subactiviteit
3	Onderwijs en educatie	3.1 Beschikbaar stellen van online portal voor onderwijs: PO/VO/HO/WO
		3.2 Educatieve programmering museum
4	Kennisinstelling en knooppunt t.b.v. creatieve industrie, erfgoed en wetenschap	4.1 Ontwikkelactiviteiten, innovatie en onderzoek t.b.v. interne en externe behoeften en uitdagingen & internationale samenwerking
		4.2 Ontwikkelen van infrastructuur voor digitale geesteswetenschappen
		4.3 Delen van de kennis en resultaten uit onderzoek met kennisinstellingen en andere belanghebbenden
		4.4 Regionale samenwerking
5	Cultureel ondernemerschap	5.1 Exploiteren van restaurant/café
		5.2 Exploiteren van museumshop
		5.3 Verhuren van studio's/theater- en vergaderzalen

Uitgelichte kengetallen per activiteit van Beeld en Geluid

(Media)archivering en dienstverlening

18 pb aan digitale collectie

135.000 downloads beeld/ audio/muziek

60.000 uur instroom en archivering publieke omroep televisie/radio opnamen in 2015

1200 web-only video's worden inmiddels in het archief beheerd

Nationaal mediamuseum

2.000.000 bezoeken sinds opening in 2006 waarvan 205.000 in 2015 incl. ~22.000 scholieren

23.000 bezoekers tijdens Top2000 met een bereik van 8,1 miljoen luisteraars

als waardering voor Beeld en Geluid (onderzoek Motivaction)

Onderwijs en educatie

500 leerlingen gingen het gesprek aan met makers van het NOS journaal tijdens "Voorbij het nieuws"

86.665 assets in de Academia-collectie

359.716 abonnees op hoger onderwijsplatform Academia in 2015; 18% meer dan in 2014

9000 scholen geregistreerd voor Teleblik

Kennisinstelling t.b.v. creatieve industrie, erfgoed en wetenschap

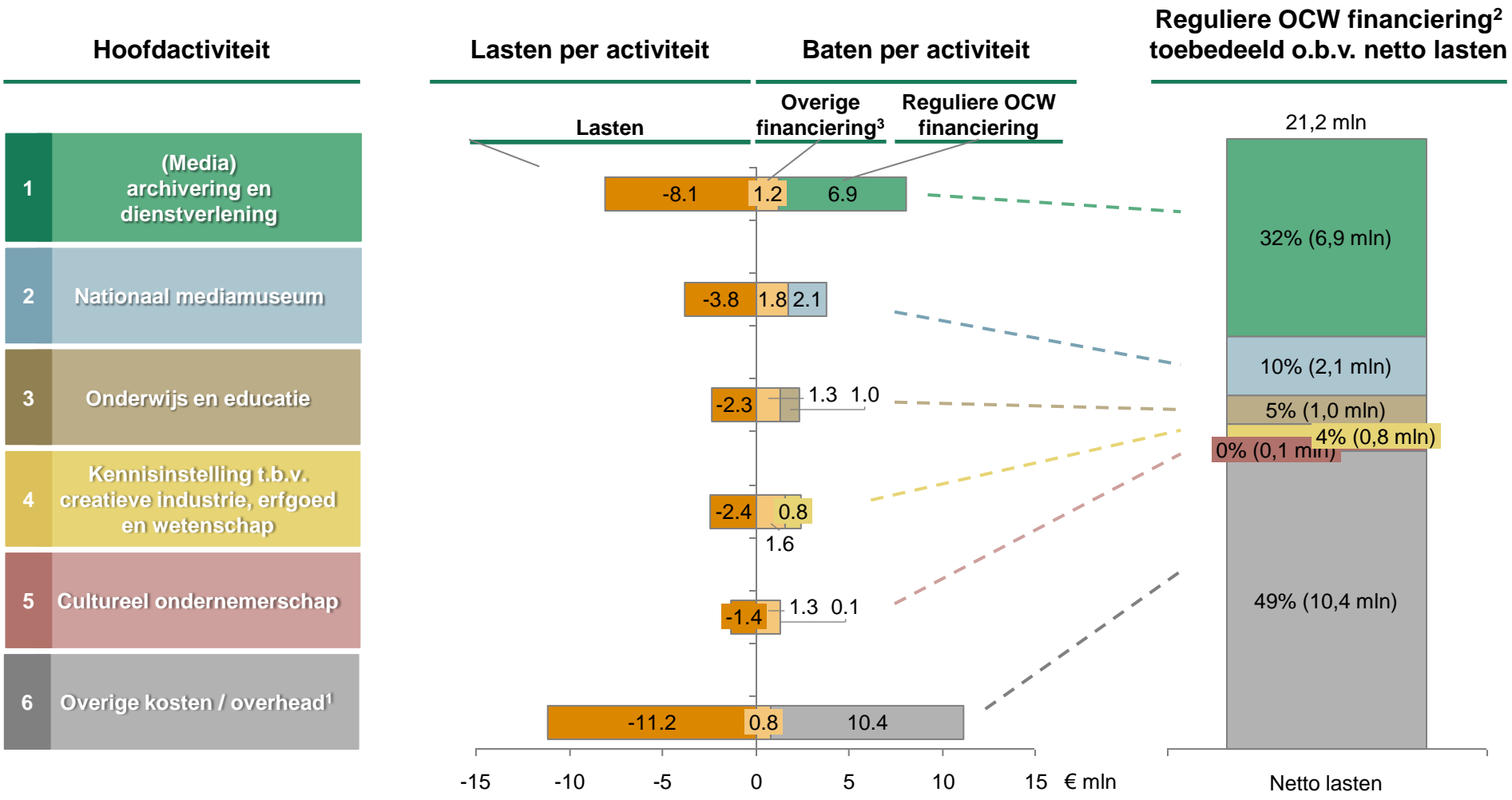
160 miljoen keer zijn pagina's van wikipedia met materiaal uit de Beeld en Geluid collecties bekeken sinds 2010

1000 erfgoedprofessionals in binnen- en buitenland komen in aanraking met Beeld en Geluid experts via vakbijeenkomsten

29 onderzoeksprojecten lopen nu in samenwerking met partners als collega erfgoedinstellingen

Noot: Cultureel Ondernemerschap in overleg met BenG niet meegenomen bij uitlichten kengetallen; Bron: BenG jaarverslag en aangeleverde cijfers

OCW financiering wordt vooral gebruikt om kosten te dekken van het archief, de museumactiviteit en overhead



Noot: 1. Inclusief overhead fondsenwerving KCC; 2. Dit betreft de structurele financiering, inclusief frictievergoeding, exclusief Mediawijzer; 3. Ook wel directe inkomsten: Dit betreft eigen inkomsten en inkomsten uit overige subsidies als Mediawijzer
 Bron: Opgeleverde cijfers over 2015 Beeld en Geluid (juli 2016)

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten Beeld en Geluid
Context	 Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Thema IV	Financiële ruimte voor uitvoeren beleidsvoornemens
Appendix	Overzicht baten/lasten activiteiten en achtergrond synergie

Samenvatting: ontwikkeling baten en lasten

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de historische en begrote ontwikkeling van baten en lasten van Beeld en Geluid

Sinds de subsidie voor Beelden voor de Toekomst is stopgezet, zijn de baten van Beeld en Geluid met bijna 30% afgenomen

- De totale baten in 2014 waren €42 mln, aflopend in 2016 tot een begroting van €30,6 mln
- De Beelden voor de Toekomst baten zijn terug gelopen van €11,4 mln in 2011 tot nul in 2015
- De structurele baten zijn redelijk stabiel rond de ~€25,5 mln. Zowel de structurele subsidie van het Ministerie van OCW als inkomsten uit het museum en dienstverlening waren de afgelopen jaren constant
- De incidentele baten fluctueren sterk, met name door veranderingen in sponsors en de eenmalige frictievergoeding van OCW in 2014

De lasten van gewone bedrijfsvoering (exclusief lasten Beelden voor de Toekomst) fluctueren

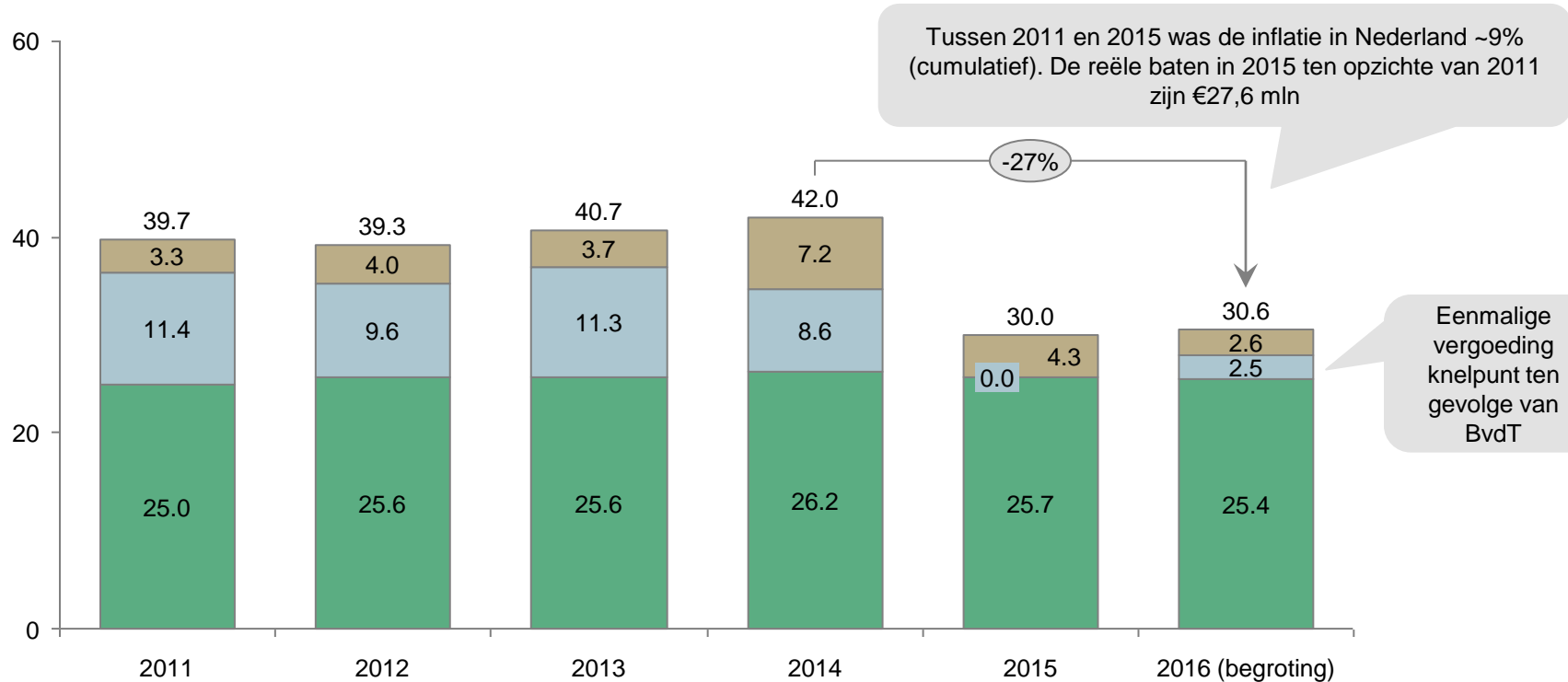
- Lasten vertonen een piek in 2014 van €33,7 mln hoofdzakelijk ten gevolge van de reorganisatie. BenG heeft na het wegvallen van de financiering van BvdT en als gevolg van bezuinigingen gereorganiseerd met als doel een financieel gezondere situatie te creëren

Netto lasten nemen toe met €3,4 mln, verdeeld over vrijwel alle hoofdactiviteiten in begroting 2016 t.o.v. realisatie 2015

- Toename deels toe te schrijven aan tijdelijke effecten in 2015, zoals opschorten onderhoudskosten, en deels toe te schrijven aan structureel hogere kosten voor de archivering taak in 2016
- In de prognose van Beeld en Geluid stijgen vanaf 2016 zowel de baten als lasten jaarlijks met ~1%

Baten Beeld en Geluid zijn sterk afgenomen sinds Beelden voor de Toekomst

Nominale baten in € mln



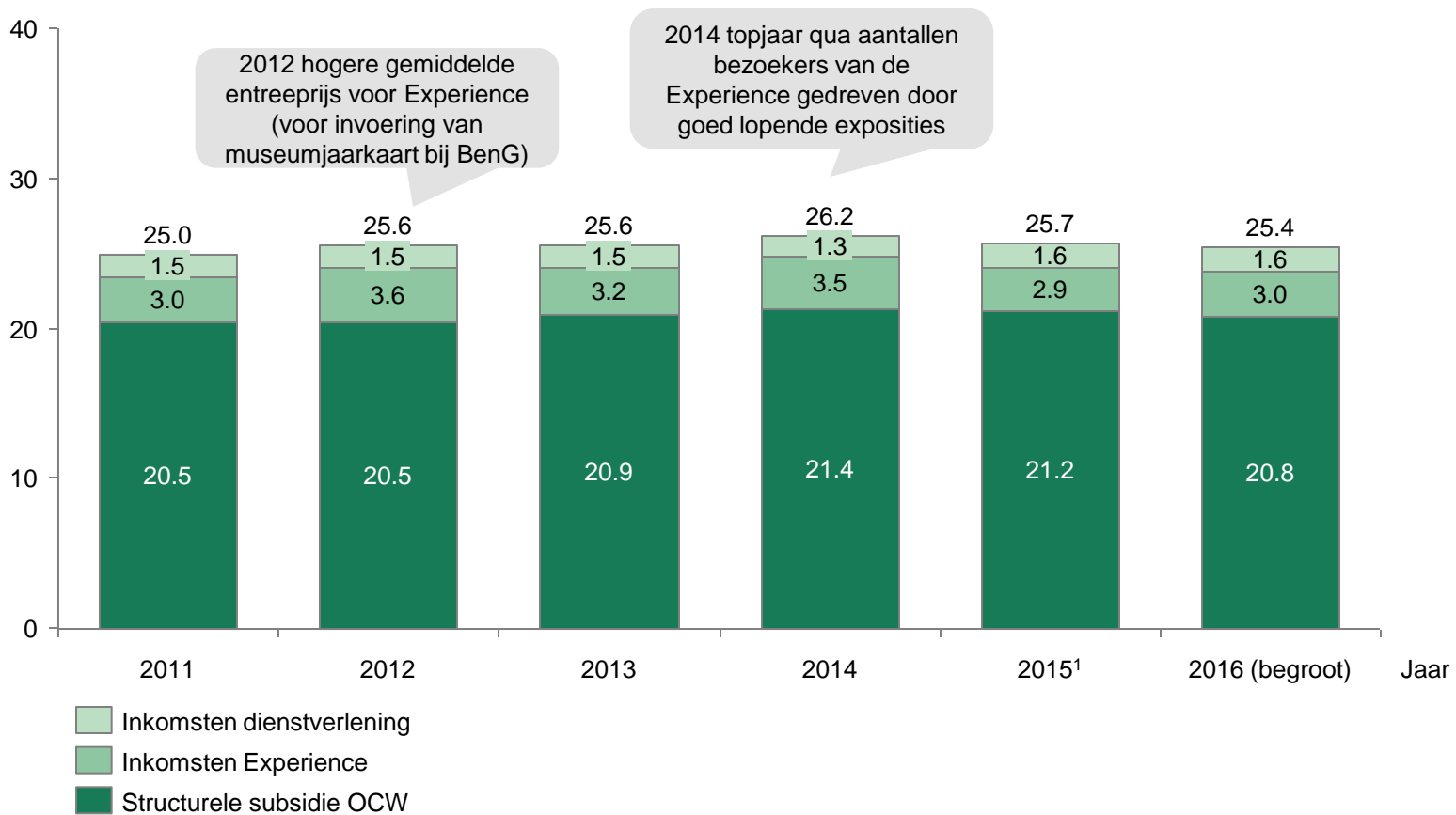
- Incidentele baten¹
- BvdT baten
- Structurele baten²

Noot: 1. Incidentele baten betreffen subsidies voor additioneel gefinancierde activiteiten, overige subsidies en bijdragen, sponsors en overige inkomsten; 2. Structurele baten betreffen de structurele subsidie van OCW, de inkomsten uit de Experience en inkomsten uit dienstverlening. 3. CPI cijfers voor Nederland 2011-2015

Bron: Jaarverslagen 2011-2015 Beeld en Geluid

Structurele baten zijn redelijk stabiel

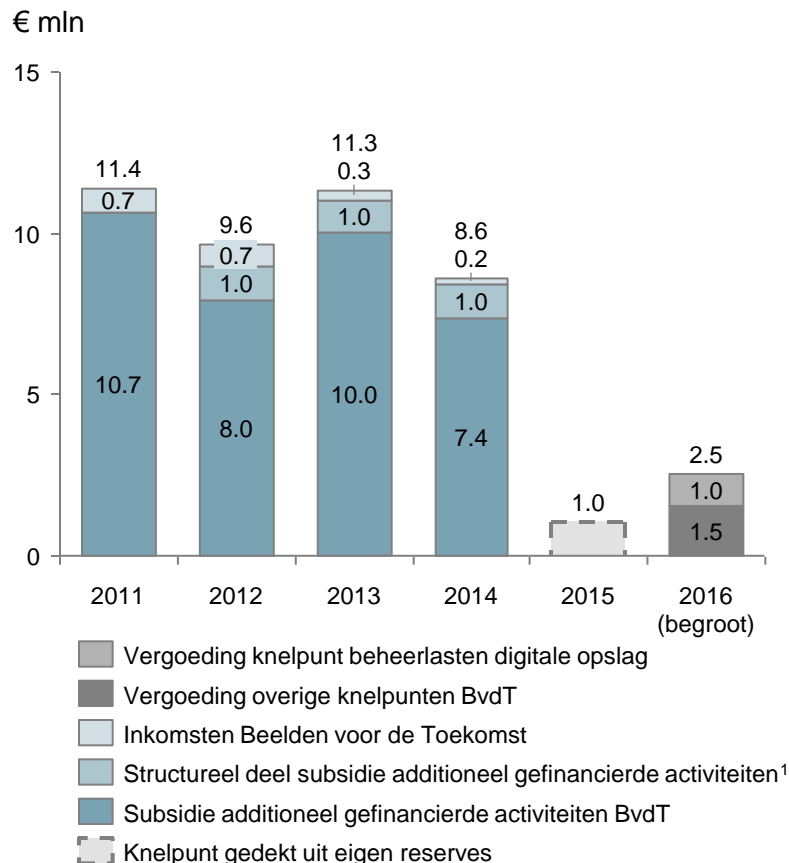
Structurele (nominale) baten Beeld en Geluid in € mln



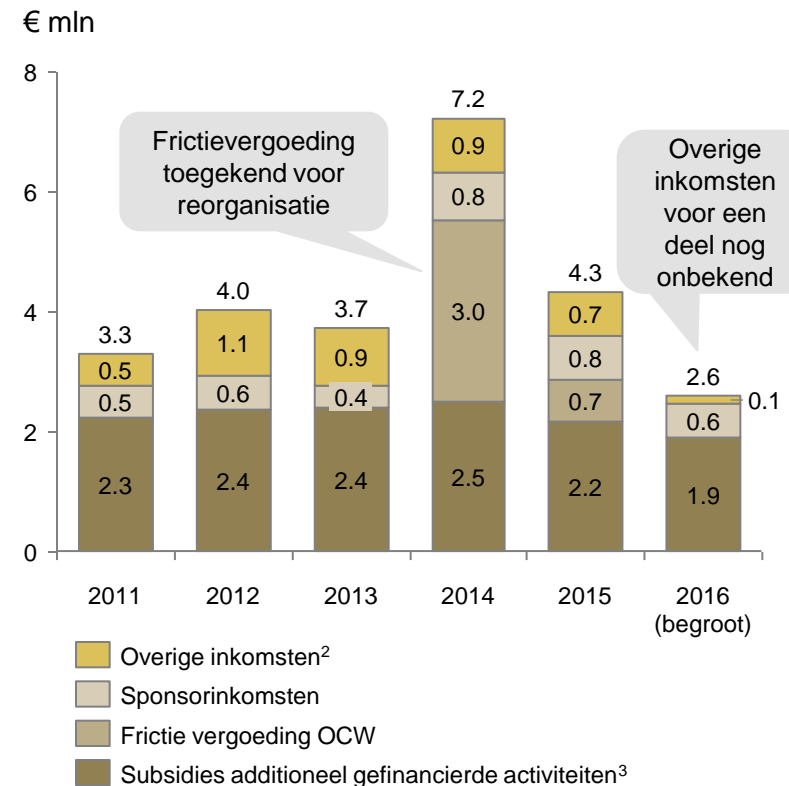
Noot: 1. Dit is lager dan in het jaarverslag staat. 0,7 miljoen is apart opgenomen bij incidentele baten, gezien uit gesprekken met Beeld en Geluid is gebleken dat dit deel een frictievergoeding betreft.
 Bron: Jaarverslagen 2011-2015 Beeld en Geluid

Baten van Beelden voor de Toekomst zijn gestopt, incidentele baten fluctueren

Subsidie inkomsten ontwikkeling BvdT aan BenG

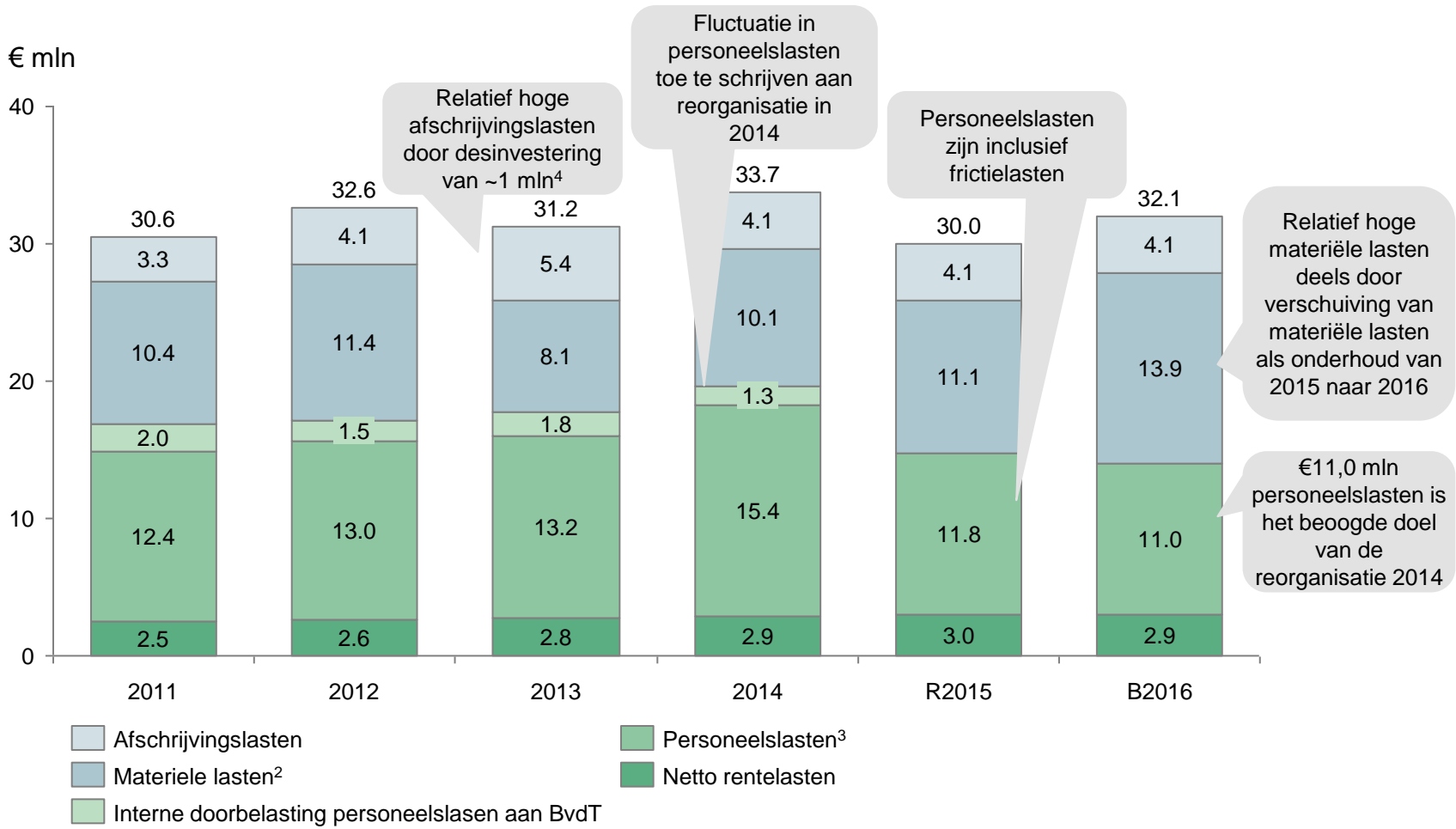


Ontwikkeling incidentele baten



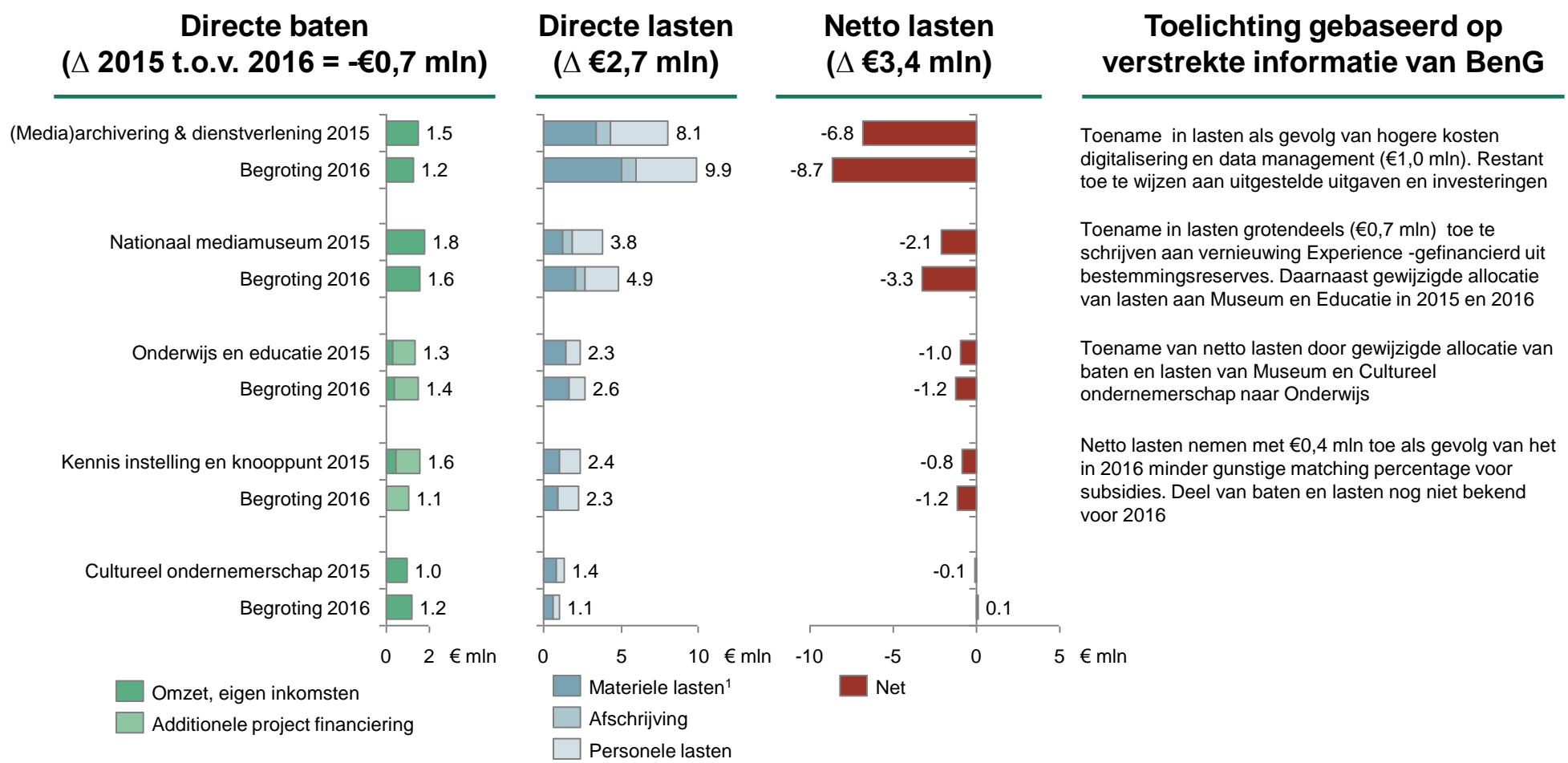
Noot: 1. Deel van de Subsidies additioneel gefinancierde activiteiten betreft een structureel deel t.b.v. beheerlasten digitale opslag vanuit het BvdT project; 2. De overige inkomsten, betreffen incidentele posten. Tegen het grootste deel staan ook kosten tegenover. Bijv. conform jaarverslag 2015 betreft de post vergoeding voor Natuurbeelden, een vrijval uit voorgaande jaren. 3. Incidentele subsidies waaronder incidentele OCW subsidies; Bron: Jaarverslagen 2011-2015 Beeld en Geluid, gecorrigeerd voor frictievergoeding 2015

Lasten gewone bedrijfsvoering excl. BvdT vertonen schommelingen



Noot: 1. Interne doorbelastingen betreffen een gedeelte van lasten uit bedrijfsvoering, directie, en ICT die BenG heeft toegerekend aan BvdT, deze doorbelasting vindt plaats tegen een standaard uurtarief; 2. Materiële lasten zijn inclusief: uitbestedingen, huisvestingslasten, onderhoudskosten, marketing en publiciteit, storage kosten, bestuurs- en organisatiekosten, materialen en verbruiksgoederen, kantoorkosten, dotaties, en interne doorbelastingen; 3. Personeelslasten zijn inclusief indirecte en directe personeelslasten; 4. Een deel is ten gevolge van de reorganisatie gedesinvesteerd circa (€0,7 mln StoreNext) en een deel betreft tapes. Deze laatste betreft eigenlijk geen echte desinvestering maar meer een boekhoudkundige aanpassing. Bron: Jaarverslagen 2011-2015 BenG

Toename netto lasten bij vrijwel alle hoofdactiviteiten in begroting 2016 t.o.v. realisatie 2015



Het hogere lastenniveau van 2016 is deels structureel van aard

Noot: 1. Inclusief inhuur van derden
 Bron: Aangeleverde cijfers over 2015 en begroting 2016 van Beeld en Geluid (augustus 2016)

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten Beeld en Geluid
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	 Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Thema IV	Financiële ruimte voor uitvoeren beleidsvoornemens
Appendix	Overzicht baten/lasten activiteiten en achtergrond synergie

Samenvatting: Budgettaire knelpunt

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

Het omvangrijke BvdT traject heeft de organisatie 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 moeten worden

- Het budgettaire knelpunt dat hierdoor wordt veroorzaakt is door BenG geraamd op €2,8 mln

Om een uitspraak te kunnen doen over het knelpunt, heeft BCG op activiteitsniveau de kosten in kaart gebracht. 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

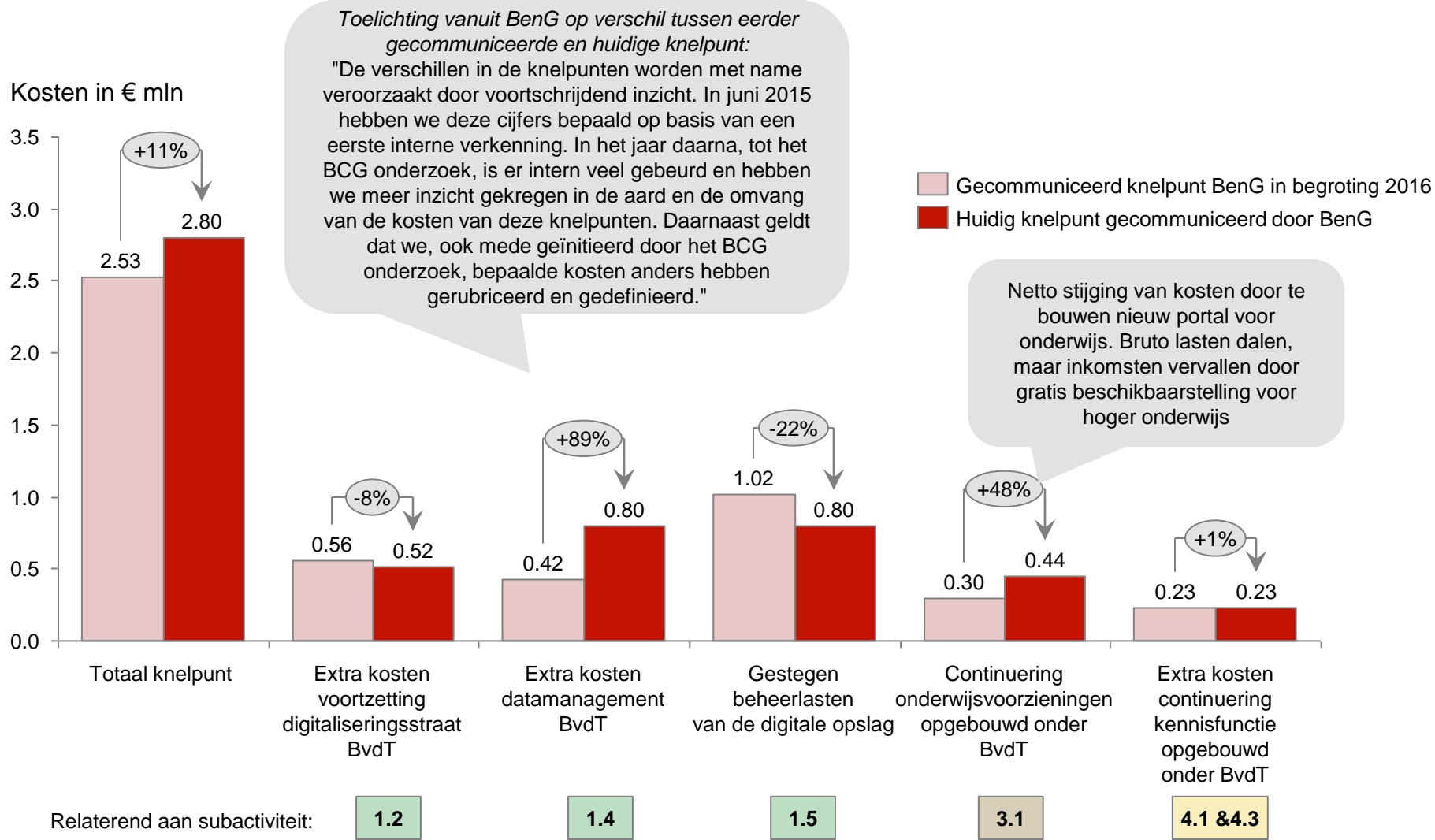
In de BCG definitie relateert het knelpunt aan kosten die samenhangen met de gedigitaliseerde en nog te digitaliseren (voorheen analoge) collectie, niet met het zogenaamde *digital born* materiaal

Per activiteit hebben we bekeken in hoeverre de huidige structurele lasten zijn toe te schrijven aan deze collectie, en in hoeverre daar baten tegenover staan. Ook hebben we een inschatting gemaakt van hoe deze lasten zich zullen ontwikkelen:

- (Media)archivering en dienstverlening, met totale netto lasten van €8,8 mln, is voor €5,9 mln gerelateerd aan het digitale werkproces. BCG heeft berekend dat dit voor €2,1 mln is toe te schrijven aan gedigitaliseerde content of te digitaliseren content. Er wordt geen structurele toename in lasten verwacht, tenzij andere scenario's spelen ten aanzien van (aanvullende) financiering voor digitalisering van grotere volumes analoog materiaal
- Het online onderwijsportal van BenG is succesvol in het toegankelijk maken van gedigitaliseerde content voor een specifieke doelgroep. De structurele lasten hiervan zijn ~€350k per jaar, waarvan 70% toe te wijzen is aan BvdT. De ambitie om een nieuw portal te maken voor onderwijs laat de netto lasten stijgen, omdat hoger onderwijs instellingen bij een nieuw portal niet meer hoeven te betalen voor de dienstverlening (dalende baten). Echter indien het nieuwe portal er niet komt zullen netto lasten van het huidige portal sneller stijgen door benodigde aanpassingen (nieuwe eisen). Nieuwe portal is daarom vanaf 2017 voordeliger dan de oude portals
- Kennis over digitalisering en digitaal beheer is opgebouwd ten tijde van BvdT, en dient behouden te blijven. De netto lasten die hier aan gerelateerd zijn bedragen €0,23 mln. Deze lasten worden verondersteld gelijk te blijven en niet te gaan stijgen, aangezien geen veranderingen zijn voorzien

Het knelpunt wordt door BCG becijferd op €2,7 mln, en komt daarmee gering lager uit dan de raming door BenG. Het verschil is te verklaren door een andere kostentoedeling aan het knelpunt

Recap: het knelpunt zoals gecommuniceerd door BenG was €2,5 mln en wordt nu geraamd op €2,8 mln



Bron: Begroting 2016 Beeld en Geluid (augustus 2016), en aangeleverde cijfers omtrent nieuw knelpunt door Beeld en Geluid

In haar 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 analogoos 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 analogoos 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 analogoos materiaal dat nog gedigitaliseerd gaat worden?
- Wat is de omvang van de gedigitaliseerde collectie die beheerd wordt?
- Wat is de omvang van de gedigitaliseerde collectie die ontsloten wordt?


Het budgettaire knelpunt heeft een afgebakende scope

Knelpunt activiteiten	Mogelijke scope	Toelichting			
<p>Digitaliseren van analogo materiaal</p>	<p style="text-align: center;">Volume van nog te digitaliseren analogo materiaal</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;"> <p>Huidige werkwijze "on demand" en beperkt deel eigen achterstand</p> <p style="text-align: center;">✓</p> </td> <td style="width: 33%;"> <p>+ Selectieve aanvullende inhaalslag</p> <p style="text-align: center;">? scenario B</p> </td> <td style="width: 33%;"> <p>+ Uitgebreide aanvullende inhaalslag</p> <p style="text-align: center;">? scenario C</p> </td> </tr> </table>	<p>Huidige werkwijze "on demand" en beperkt deel eigen achterstand</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	<p>+ Selectieve aanvullende inhaalslag</p> <p style="text-align: center;">? scenario B</p>	<p>+ Uitgebreide aanvullende inhaalslag</p> <p style="text-align: center;">? scenario C</p>	<p>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, daarom hanteren we scenario's</p>
<p>Huidige werkwijze "on demand" en beperkt deel eigen achterstand</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	<p>+ Selectieve aanvullende inhaalslag</p> <p style="text-align: center;">? scenario B</p>	<p>+ Uitgebreide aanvullende inhaalslag</p> <p style="text-align: center;">? scenario C</p>			
<p>Opslaan, beheren en ontsluiten van de digitale collectie</p>	<p style="text-align: center;">Deel van digitale collectie in scope van knelpunt</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;"> <p>Al gedigitaliseerde collectie tijdens en na Beelden v/d Toekomst</p> <p style="text-align: center;">✓</p> </td> <td style="width: 33%;"> <p>+ Digitalisering derden en nog te digitaliseren analoge collectie</p> <p style="text-align: center;">✓</p> </td> <td style="width: 33%;"> <p>+ Born digital collectie</p> <p style="text-align: center;">✗</p> </td> </tr> </table>	<p>Al gedigitaliseerde collectie tijdens en na Beelden v/d Toekomst</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	<p>+ Digitalisering derden en nog te digitaliseren analoge collectie</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	<p>+ Born digital collectie</p> <p style="text-align: center;">✗</p>	<p>Betreft de lasten van instroom, opslaan en ontsluiten van de collectie die is ontstaan vanuit digitaliseringactiviteiten tijdens BvdT en latere digitalisering van analogo materieel. De 'born digital' instroom maakt gebruik van dezelfde faciliteiten, maar is het gevolg van een veranderd medialandschap, niet van het digitaliseringproces. Om deze reden valt dit deel van de collectie niet in scope van de knelpunt analyse</p>
<p>Al gedigitaliseerde collectie tijdens en na Beelden v/d Toekomst</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	<p>+ Digitalisering derden en nog te digitaliseren analoge collectie</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	<p>+ Born digital collectie</p> <p style="text-align: center;">✗</p>			
<p>Behouden van kennis digitalisering en digitale archivering</p>	<p style="text-align: center;">In scope voor zover het betrekking heeft op opgebouwde kennis gedurende BvdT traject en relevant is vanuit knooppuntfunctie</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	<p>Betreft kennis die is opgebouwd gedurende BvdT, en van belang is om de bovengenoemde activiteiten (duurzaam) uit te kunnen voeren</p>			

Per activiteit is bepaald of deel van kosten in scope zijn van het budgettaire knelpunt I/II

Hoofdactiviteit	Subactiviteiten	Hogere kosten als gevolg van Beelden voor de Toekomst?
<p>1</p> <p>(Media) archivering en dienstverlening</p>	<p>1.1 Beheer fysieke/analoge archief</p>	<p> Activiteit geen gevolg van digitalisering. Grootste deel analogo archief blijft bestaan, aanwas wel kleiner. Er vindt enige substitutie plaats van analogo naar digitaal werkproces¹</p>
	<p>1.2 Digitalisering van analogo materiaal</p>	<p> Activiteit is opgebouwd en apparatuur is aangeschaft gedurende BvdT. Kosteneffectieve voortzetting digitaliseringstraat afhankelijk van ambitie (volume) aanvullende digitalisering (zie scenario's) Genoemd als onderdeel hubfunctie BenG³</p>
	<p>1.3 Programma-archief, collectievorming en ontsluiten van assets (focus op operatie)</p>	<p> Activiteit regulier onderdeel van archieftaak. Datamanagement (zoals bijv. metadateren) is digitaal werkproces geworden met hoger volume, maar ook meer automatisering/invoering bij de bron</p>
	<p>1.4 Ontsluiten van assets, duurzaam behoud, assetmanagement van het digitale archief en (online) beschikbaar stellen archief</p>	<p> Activiteit regulier onderdeel van archieftaak, MAM (IMMIX) al voor BvdT (buiten reguliere subsidie gefinancierd). Echter, hogere kosten door ontsluiting gedigitaliseerde collectie (volume en complexiteit). Noot: Vergoeding aansluiting DDV² sinds '06/'07 opgenomen in structurele subsidie OCW (€2 mln)</p>
	<p>1.5 Opslag van gedigitaliseerd en digital born materiaal, incl. Beelden voor de Toekomst archief</p>	<p> Activiteit regulier onderdeel van archieftaak. Echter, groot deel van kosten gedreven door volume van gedigitaliseerde BvdT collectie (zo'n 70% van het storage volume). Noot: huidige gedigitaliseerde instroom verwaarloosbaar % van totaal volume,. Toekomst afhankelijk van scenario's digitalisering</p>
	<p>1.6 Rechten management en uitleveren assets (fragmenten, programma's, enz.)</p>	<p> Activiteit regulier onderdeel van archieftaak, niet direct gevolg van gedigitaliseerde content</p>

 Geen hogere kosten ten gevolge van BvdT

 Ten dele hogere kosten ten gevolge van BvdT

1. Zoals bij curatoren (zijn verantwoordelijk voor de selectie, duurzame archivering en beschikbaarstelling van de analoge collectie);
 2. De Digitale Voorziening. Automatische instroom digitaal materiaal van omroepen. 3. Een portfolio van diensten ten behoeve van publiek bekostigde instellingen in Nederland, gericht op kennisdeling, digitalisering, duurzame opslag en beschikbaarstelling van audiovisuele collecties. Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016); Interviews BenG; BCG analyse

Per activiteit is bepaald of deel van kosten in scope zijn van het budgettaire knelpunt II/II

Hoofdactiviteit	Subactiviteiten	Hogere kosten als gevolg van Beelden voor de Toekomst?
2 Nationaal media-museum	2. Onsite museum en offsite activiteiten, en marketing / communicatie	Activiteit bestond voorafgaand aan BvdT. Meer mogelijkheden via digitaal, effectiviteitswinst maar geen kostenoprijvend-effect
	2.3 Online (collectie) presentatie	Activiteit bestond voorafgaand aan BvdT op kleinere digitale collectie, nu vooral uitbreiding mogelijkheden
3 Onderwijs en educatie	3.1 Beschikbaar stellen van online portal voor onderwijs: PO/VO/HO/WO	Teleblik en Academia ontwikkeld vooraf en tijdens BvdT, m.b.v. extra financiering (groot deel BvdT, gemiddeld >€1 mln per jaar over 14 jaar). Doel is gratis ontsluiting gedigitaliseerde collectie
	3.2 Educatieve programmering museum	Activiteit bestond voorafgaand aan BvdT. Educatieve programmering museum maakt gebruik van digitale collectie, maar geen kostenoprijvend-effect
4 Kennisinstelling en knooppunt t.b.v. creatieve industrie, erfgoed en wetenschap	4.1; 4.2; 4.3 Ontwikkelactiviteiten, innovatie en onderzoek, ontwikkelen infrastructuur, delen van kennis	Activiteit is gedeeltelijk gevolg van BvdT, waar het kennisontwikkeling, -deling en -behoud m.b.t. collectie en digitalisering betreft
	4.4 Regionale samenwerking	Activiteit bestond voorafgaand aan BvdT
5 Cultureel ondernemerschap	5. Restaurant/café, museumshop, zaalverhuur, archivering derden	Niet veranderd door BvdT

Geen hogere kosten ten gevolge van BvdT
 Ten dele hogere kosten ten gevolge van BvdT

Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016); Interviews BenG; BCG analyse

Pragmatische berekening geeft jaarlijkse kosten van ~€2,7 mln in scope van budgettair knelpunt

Hoofdactiviteit	Subactiviteiten	Begroting 2016 netto lasten	Calculatie toebedeling knelpunt	Omvang knelpunt	Verwachte ontwikkeling knelpunt
1 (Media) archivering en dienstverlening	1.2 Digitalisering van analogoog materiaal ✓	€0,49 mln	x100% Straat moet wel efficiënter worden ingezet: Zie scenario's	€0,49 mln	? Afhangelijk van toekomstige wensen digitalisering (scenario's)
	1.4 Ontsluiten van assets, duurzaam behoud, asset-management van het digitale archief en (online) beschikbaar stellen archief ✓	€3,77 mln	-/- €2 mln al in structurele bijdrage OCW; x25% van access is gedigitaliseerd materiaal	€0,44 mln	~ Geen toe- of afname verwacht
	1.5 Opslag van gedigitaliseerd en born digital materiaal, incl. BvdT archief & archivering bronmateriaal ✓	€1,67 mln ¹	x70% van storage volume is gedigitaliseerd materiaal	€1,17 mln	~ Inschatting is dat afname kosten storage en toename volume in evenwicht zullen zijn ¹
3 Onderwijs en educatie	3.1 Beschikbaar stellen van online portal voor onderwijs: PO/VO/HO/WO ✓	€0,35 mln	x70% Ambitie nieuwe portal €0,44 mln./jr. ² Huidige portals succesvol. 70% archiefmateriaal is gedigitaliseerd	€0,25 mln	+ Nieuwe onderwijsportal nodig. Vergt investeringen, inkomsten vervallen. Toename knelpunt
4 Kennisinstelling en knooppunt t.b.v. creatieve industrie, erfgoed en wetenschap	4.1; 4.3 Ontwikkelactiviteiten, innovatie en onderzoek, delen van kennis en resultaten uit onderzoek ✓	€0,83 mln	2,4 FTE voor kennisborging BvdT en onderzoek naar collectie en mat. kosten voor knooppuntfunctie	€0,23 mln	~ Beschikbaar budget gelimiteerd, geen groei gepland
Toegerekende personele overhead ✓		€2,05 mln	~5% personele overhead referentie toe te wijzen aan knelpunt	€0,10 mln	~ Geen toe- of afname verwacht
				€2,68 mln	

1. Kostenstijging storage alleen te verwachten bij grote toekomstige volumes digitalisering beeldmateriaal, of door toevoeging materiaal derden in grote volumes. In dat geval dient dit te worden doorberekend aan de beheerskosten van dat specifieke project. 2. De ambitie voor een nieuw portal was al aanwezig. In het nieuwe portal zijn de bruto lasten lager dan de huidige bruto lasten, maar de inkomsten vervallen, doordat de dienst gratis wordt voortgezet onderwijs. Dit zorgt ervoor dat de netto lasten hoger worden. Bron: Begroting 2016 BenG (augustus 2016); BCG analyse

Het knelpunt van BenG en de analyse BCG verschillen op punten maar leiden tot een vergelijkbaar resultaat

Opgaaf knelpunt BenG

Aanpak

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

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

Op welke manier de % berekend zijn is niet bekend

Dit heeft geleid tot de volgende % van netto kosten die binnen het knelpunt vallen:

- 100% van digitalisering**
- ~20% van datamanagement** (al €2 mln extra financiering gekregen)
- ~45% van storage**
- 100% van onderwijsportal (inclusief vernieuwing)**
- ~25% van kennisontwikkeling**

Uitkomst

De initiële berekening van het knelpunt door BenG resulteerde in een bedrag van €2,5 mln. De omvang van het knelpunt is inmiddels gestegen tot **€2,8 mln**

Beknopte toelichting vanuit BenG op verschil tussen eerder gecommuniceerde en huidige knelpunt:
"Het verschil in knelpunt wordt met name veroorzaakt door voortschrijdend inzicht. Daarnaast geldt dat we, ook mede geïnitieerd door het BCG onderzoek, bepaalde kosten anders hebben gerubriceerd en gedefinieerd."

Analyse knelpunt BCG

Aanpak: er is gekeken naar netto lasten per activiteit waarvan een deel is toegerekend aan het knelpunt. De berekening is uitgevoerd op basis van welk % te wijten is aan:

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

Logica achter ieder % staat op slide 24

Dit heeft geleid tot de volgende % van netto kosten die binnen het knelpunt vallen:

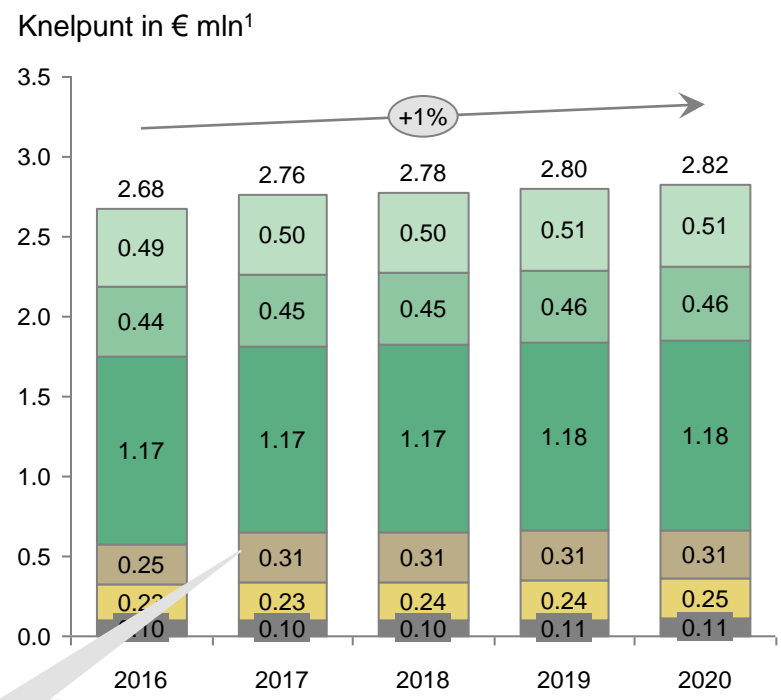
- 100% van digitalisering**
- ~10% van datamanagement** (al €2 mln extra financiering gekregen)
- ~70% van storage**
- ~70% van onderwijsportal (exclusief vernieuwing)**
- ~25% van kennisontwikkeling**

BCG heeft via eigen definitie het knelpunt daarmee berekend op €2,7 mln

- Verschil van €0,1 mln tussen BCG-berekening en BenG-berekening wordt grotendeels verklaard door de allocatie door BenG van de kosten van het nieuwe onderwijsportal. BCG gaat uit van de kosten van de huidige voorziening, en houdt daarbij rekening met het % archiefmateriaal dat gedigitaliseerd is
- Opbouw van knelpunt verschilt verder doordat BCG een relatief kleiner deel van de kosten voor datamanagement en het MAM-systeem toerekent aan het knelpunt en een groter deel van de kosten voor opslag. Het netto-effect hiervan is echter nihil

Omvang van het knelpunt ontwikkelt zich stabiel, afgezien van beperkte additionele kosten voor het onderwijsportal

Ontwikkeling knelpunt



Inzet nieuw portal (70% van 444K)

- Digitalisering
- Ontsluiting
- Opslag
- Onderwijs
- Kennis
- Toeberekenende overhead

Bijbehorende relevante inzichten

Op basis van analyse van trends en kostendrijvers voorzien we in het algemeen geen toename van het knelpunt anders dan door normale inflatie

- Toename van volume van het digitale archief wordt gecompenseerd door dalende kosten voor *storage*

Het nieuwe onderwijsportal brengt wel additionele kosten met zich mee, maar deze zijn lager vanaf 2017 dan de kosten van voortzetting van de huidige portals

- Nieuw kostenniveau geldt vanaf 2017, waardoor de omvang van dat deel van het knelpunt stijgt met €60k¹

Scenario's die uitgaan van substantieel hogere digitaliseringvolumes brengen wel kosten met zich mee, zowel voor digitalisering zelf (eenmalig) als voor verwante storage (structureel)

- De structurele kosten voor storage zouden moeten worden meegenomen bij de financiering van een digitaliseringsproject

Aannames: 1. Kosten voor opslag zullen met 1% per jaar toenemen. Kosten voor onderwijs zullen met 5% stijgen per jaar, Kosten voor kennis zullen ieder jaar met 2% stijgen door personeelskostenstijging; Personeelskosten stijgen jaarlijks 2% ter inflatiecorrectie (conform BenG Stresstest 2016-2020)
Bron: Aangeleverde begroting 2016 BenG, (augustus 2016); BCG analyse

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten Beeld en Geluid
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	 Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Thema IV	Financiële ruimte voor uitvoeren beleidsvoornemens
Appendix	Overzicht baten/lasten activiteiten en achtergrond synergie

Samenvatting: Financiële ruimte bestaande activiteiten

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

Het resultaat van deze analyse is een aantal aanbevelingen waarmee besparingen zijn te realiseren leidend tot meer financiële ruimte. De gezamenlijke impact van deze aanbevelingen is ingeschat op ~€1,11 mln

Binnen de activiteit media-archivering en dienstverlening is financiële ruimte te realiseren, echter het realiseren hiervan zou gepaard gaan met verslechtering van de dienstverlening en hoge kosten. Om deze reden maken deze opties geen deel uit van de geïdentificeerde financiële ruimte

- Kostenbesparing op de archieffunctie is complex en zou zich richten op het verlagen van het service level niveau, of het anders inrichten van het systeem. Dit vereist majeure aanpassing van hard- en software en het openbreken van het contract voor het MAM-systeem, hetgeen gepaard gaat met hoge kosten

Verlagen van kosten voor de museale activiteit leidt tot een begrote impact van ~€350k. Aandachtspunt is het investeringsniveau voor de vernieuwing Experience: Dit zal zorgvuldig moeten worden bepaald (plan wordt in komende periode uitgewerkt), want indien hoger dan ~€8 mln zullen jaarlijkse lasten volgens onze berekening niet binnen budget passen (tenzij elders kan worden bespaard)

- De museale activiteit van BenG heeft hogere kosten dan andere musea als gevolg van o.a. inzet van een relatief hoog aantal FTE per bezoeker en hoge materiële marketingkosten¹. Door het verlagen van de FTE-kosten per bezoeker en de materiële marketingkosten ontstaat financiële ruimte

Onderwijs is een kerntaak van BenG waarvan de continuïteit gewaarborgd dient te worden. Er is geen financiële ruimte vastgesteld

De financiering van activiteiten van BenG als kennisinstelling vindt een goede balans tussen additionele en structurele subsidie

- Ongeveer de helft deze activiteit wordt bekostigd door additionele project financiering², de andere helft wordt bekostigd door reguliere OCW-bijdrage

Verlagen van kosten en verhogen van inkomsten van cultureel ondernemerschap leidt tot een potentieel van ~€320k

- Activiteiten tezamen dekken momenteel niet overheadkosten, gedreven door verlies bij de museumshop en matige prestatie van zaalverhuur

Verlaging van personeelslasten van overheadfuncties naar referentielasten levert een besparing op van ~€340k

- Personeelslasten zijn hoger in vergelijking met de BCG referenties voor (semi-)publieke organisaties als gevolg van een wat groter personeelsbestand. In vergelijking met de referentie heeft BenG ~6 FTE meer in dienst

Toerekening van FTE-gedreven overheadkosten aan de mogelijke reductie van de formatie leidt tot een additionele besparing van ~€100k

1. Marketing campagnes door externe bureaus, online advertenties, inhuur derden voor design, etc.; 2. Financiering door andere partijen als bijv. de Europese Commissie wordt gebruikt voor de bekostiging van de activiteiten van BenG als kennisinstelling

Op basis van de activiteitenanalyse is financiële ruimte ter waarde van ~€1,1 mln geïdentificeerd

Hoofdactiviteit	Netto lasten in € mln	Uitgangspunt	Aanbevelingen	Impact in € mln
1 (Media) archivering en dienstverlening	-8,67	Belangrijkste kerntaak van BenG ,die ondersteunend is aan alle andere taken. Dient robuust te zijn opgezet, maar ook kostenefficiënt	Geen aanbeveling vanwege consequenties van keuzes o.a. heronderhandelen SLAs omroepen en verlaging serviceniveau. Anders inrichten infrastructuur (gericht op archieftaak)	--
2 Nationaal mediamuseum	-3,99	Activiteiten dienen tezamen te streven naar het terugverdienen van 20% van de totale lasten (inclusief overhead) middels inkomsten uit entreegelden. ²	Verlaag het aantal FTE per bezoeker over tijd tot het landelijk gemiddelde of vervang door vrijwilligers en verlaag de materiële marketinglasten	0,35
3 Onderwijs en educatie	-0,49	Als een kerntaak van BenG dient de continuïteit gewaarborgd te worden en niet in te grote mate afhankelijk te zijn van externe incidentele subsidie	Geen aanbeveling, want extern bekostigd	--
4 Kennisinstelling t.b.v. creatieve industrie, erfgoed en wetenschap	-1,19	Activiteiten dienen tezamen te streven een evenredig deel van de lasten te financieren met additionele projectfinanciering	Geen aanbeveling, want er kan (nog) in voldoende mate een beroep worden gedaan op additionele projectfinanciering van externe partners	--
5 Cultureel ondernemerschap	+0,10	Activiteiten zouden individueel minimaal moeten bijdragen aan overhead kosten, en tezamen minimaal de overhead kosten voor cult. ond.moeten dekken.	Zorg voor een <i>turnaround</i> van de shop of sluit hem in zijn geheel en Verbeter de propositie van zaalverhuur, bespaar op personeelskosten	0,32
6 Overige kosten / overhead ¹	-10,51	Activiteit bestaat uit geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces en dient	Breng personeelslasten omlaag naar referentielasten voor ieder van de functies	0,34
Toegerekende personele overhead	-2,05	Personele overhead beweegt deels mee met aantal FTE in organisatie	~5% personele overhead referentie toe te wijzen aan financiële ruimte	0,10
Totaal			Financiële ruimte kan niet direct en alleen gefaseerd worden gerealiseerd	€1,11 mln

Noot 1. Dit is excl. structurele OCW financiering, 2. Inclusief subactiviteit; Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016); BCG analyse

Aanbevelingen voor (Media)archivering en dienstverlening

Geen aanbeveling en kostenimpact opgenomen voor 1.4 en 1.5, gezien consequenties van keuzes (volgende slide). De verwachte stijging van IT-kosten te worden opgevangen binnen het budget (1.3 en 1.6)

Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Bevindingen	Aanbevelingen
1 (Media) archivering en dienstverlening Uitgangspunt: Belangrijkste kerntaak van BenG ,die ondersteunend is aan alle andere taken. Dient robuust te zijn opgezet, maar ook kostenefficiënt	1.1 Beheer fysieke/analoge archief	-0,30	Activiteit is basisfunctie BenG met lage (of zelfs positieve) netto lasten	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd
	1.2 Digitalisering van analogoog materiaal	-0,49	In 2015 ~85 uur film gedigitaliseerd. 2016 verwacht ~120 uur. Genoeg voor interne/ externe aanvraag, maar niet voor eigen achterstand	Productieoptimalisatie mogelijk door efficiënter en effectiever inzetten straat. Binnen termijn ~10 jaar want straat is vergankelijk door verlies van kennis, apparatuur, etc. Onderdeel van knelpunt
	1.3 Programma-archief, collectievorming en ontsluiten van assets (focus op operatie)	-1,73	Voor ontvangen materiaal en metadatering steeds meer geautomatiseerd maar nog steeds grote personele bezetting	Continue reorganisatie en reductie personele bezetting nodig om toename IT kosten (1.4 en 1.5) op te vangen. Scherp op budget sturen
	1.4 Ontsluiten van assets, duurzaam behoud, assetmanagement van het digitale archief en (online) beschikbaar stellen archief	-3,77	Ontwikkeling hoog serviceniveau en SLAs geleid tot hoge kosten. Nieuwe MAM verbetert betrouwbaarheid en kwaliteit maar verhoogt kosten	Geen aanbeveling vanwege consequenties van keuzes: A) Heronderhandelen van SLAs met omroepen, lager serviceniveau; B) Systeem richten op archivering en minder primaire proces van de omroepen; C) Splitsing archief met deel gericht op LT archief-functie (duurzaam stabiele opslag) en deel op werkproces omroepen; D) Kosten van dienstverlening in grotere mate in rekening brengen bij gebruikers (risico is dat onomkeerbaar en snel vraag verdwijnt)
	1.5 Opslag van gedigitaliseerd en digital born materiaal, incl. BvdT archief en archivering van bronmateriaal	-1,67	Storage infrastructuur robuust opgezet voor stabiele levering in primaire proces omroepen (duurzaam opslag secundair)	
	1.6 Rechten management en uitleveren assets (fragmenten, programma's, enz.)	-0,74	Uitleveren van assets uit het archief en rechtenclearing, grootste deel manueel werk (gevolg van regelgeving)	Continue reorganisatie en reductie personele bezetting nodig om toename IT kosten (1.4 en 1.5) op te vangen. Scherp op budget sturen
	Totaal	-8,69	Digitale werkproces leidt tot kostenstijgingen die moeten worden opgevangen. Hoge SLAs leiden tot hoge lasten	

Noot: 1.5 is inclusief archiveren van bronmateriaal. Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016)

Er zijn keuzes te maken waarmee kosten drastisch terug te brengen zijn, maar deze hebben grote consequenties

Dit betreft grotendeels subactiviteit 1.4 en 1.5

Mogelijke kostenimpact

Dit soort (ingrijpende) maatregelen zouden het kostenniveau van de IT-functie (hardware en software, werkprocessen) fors kunnen verlagen

Schatting impact (afhankelijk van keuzes) is 0-1/3 van mankracht (€0-300k) en 0-1/4 van kosten infrastructuur (€0-600k): Dus potentieel oplopend tot ~€1mln per jaar financiële ruimte

Let op: Impact is niet meegenomen in huidige berekening financiële ruimte vanwege consequenties van deze keuzes.

Mogelijke keuzes

Heronderhandelen van SLAs met omroepen en minder gedifferentieerde dienstverlening aanbieden, zodat systeemeisen omlaag kunnen en werkprocessen goedkoper

Systeem en orga inrichten op het hebben / behouden van materiaal (archivering) en minder op het direct beschikbaar stellen van materiaal voor gebruik in het primaire proces van de omroepen

Splitsing archief, met deel gericht op lange termijn archieffunctie (alle data; gericht op nooit verliezen; langzaam) en deel gericht op bijdrage aan primaire proces omroepen (klein; snel; duur; soms data verlies)

Kosten van dienstverlening in grotere mate in rekening brengen bij gebruikers

Mogelijke consequenties

- Verlaagd dienstverleningsniveau aan omroepen, minder betrouwbare partner mediapark (bijv. meer downtime). Hoog risico verlies vraag (onomkeerbaar en snel)
- Contracten gerelateerd aan MAM mogelijk openbreken -> tegen hoge kosten

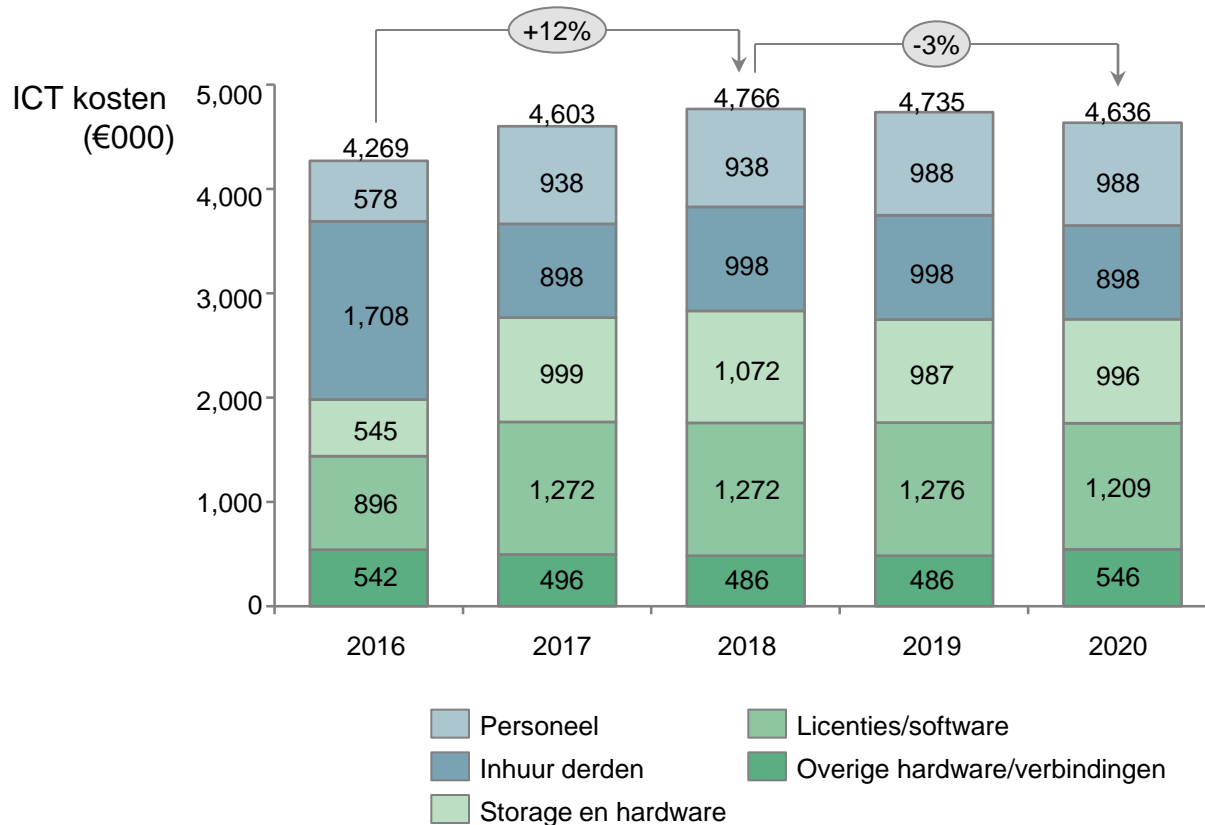
- Sterke afname dienstverleningsniveau omroepen, impact primaire proces
- Risico dat omroepen weer meer in huis gaan doen (mogelijke kostentoeename bij omroepen)

- Betekent grote aanpassing huidige systeem, en wederom (moeilijke) keuzes welke dienstverlening op welk deel archief aan te bieden
- Verlaagd dienstverleningsniveau

- Mogelijk onwenselijke spiraal: verminderde afname waardoor kosten/item nog hoger worden
- Maar ook: Meer transparantie (en begrip?) kosten dienstverlening

BenG raming ontwikkeling IT-kosten geeft verwachte stijging van ruim 10% over 2016-2018 en dan afvlakking

Dit betreft grotendeels subactiviteit 1.4 en 1.5



Stijging in periode 2016-2018 met ruim 10%, daarna afvlakking

Forse verschuivingen tussen inhuur derden en eigen personeel

- o.a. door het ontvlechten van het Ericsson contract en het in huis halen van deze activiteiten.

Kostentoeename is vooral toe te schrijven aan het nieuwe MAM (overstap vanaf IMMIX) en kosten in storage&hardware

- In 2017 ook deel kosten (€200k) om overgangsjaar IMMIX-DAAN op te vangen

BenG zegt de toename in IT-kosten op te vangen d.m.v. (gerelateerde) optimalisaties elders in de organisatie (zoals afdeling instroom, toegang en KCC)

BenG heeft zich ontwikkeld tot meer dan een extern archief, namelijk een integraal partner van het mediapark

Bij het onderzoek naar de activiteiten van BenG valt op dat de dienstverlening van de organisatie zich heeft ontwikkeld buiten dat van een 'extern archief' tot een integraal partner van het mediapark

- Betrokken bij het maken van nieuwe programma's, inclusief near-live

Dit blijkt uit de dienstverlening aan de omroepen, met zeer hoge SLA's

- Zoals beschikbaarheid binnen 4 uur van 95% DDV materiaal instroom, 24x7 beschikbaarheid catalogus en dienstverlening (met 99,5% beschikbaarheid), bestellingen (actualiteitenpool) binnen 20 min. of binnen 60 min. te downloaden (afh. van specificaties), etc.

De afgelopen jaren heeft BenG de dienstverlening verder verbeterd, onder andere door grotere mate van automatisering, zonder toename in structurele OCW-bijdrage (maar met incidentele bijdragen), zoals:

- Grotere omvang archief uitbreiding jaarlijks archiveerresultaat (van 20.000 (8.000 uur TV en 12.000 radio) naar 60.000 (meer radio, evenveel TV))
- Beter gemetadateerd archief, beter doorzoekbaar en beter bruikbaar
- Betere dienstverlening en lagere kosten voor de gebruikers (hogere kosten dienstverlening daarentegen door aanlevering digitaal materiaal i.p.v. oorspronkelijke analoge materiaal)

Bovendien biedt dit uitgebreide archief met het uitgebreide datamanagement systeem een basis voor bredere ontsluiting wel gewoon tegen additionele kosten (lineaire stijging kosten t.o.v. gebruikers)

- Hier is de onderwijsportal een succesvol voorbeeld van

Consequentie van hoge SLAs is dat BenG een complex en zeer uitgebreide IT-infrastructuur heeft tegen hogere kosten dan indien het sec een langdurig programma-archief zou zijn

Aanbevelingen voor Nationaal mediamuseum

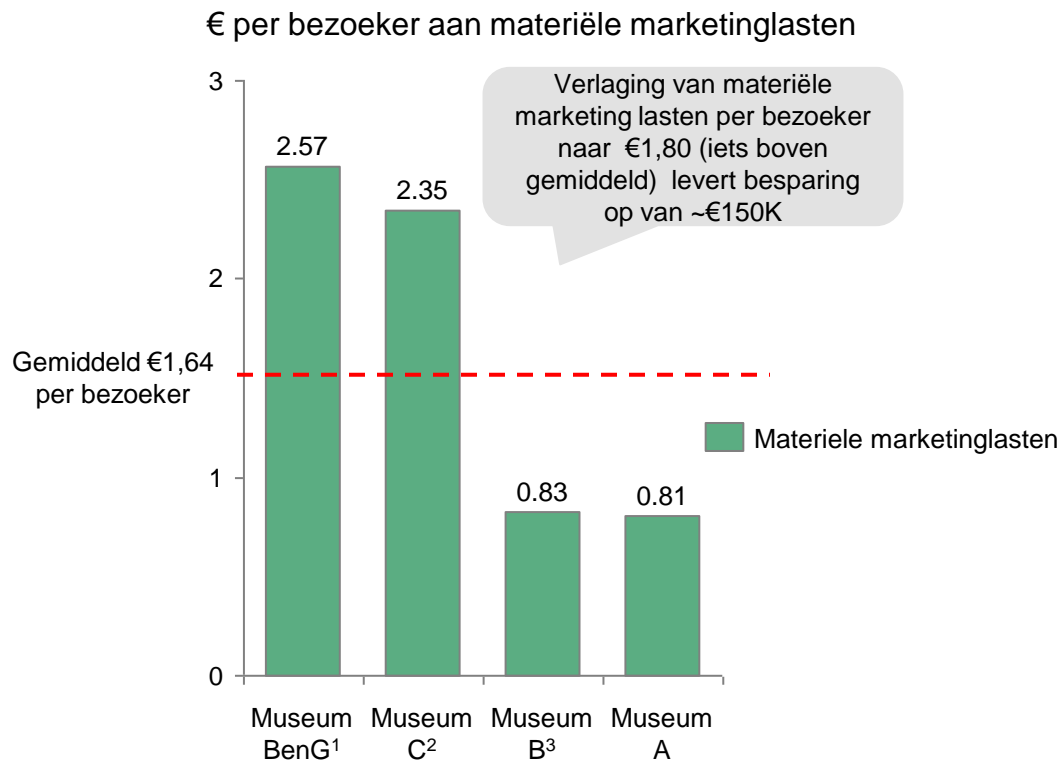
Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Bevindingen	Aanbevelingen	Impact in € mln
Nationaal Media museum Uitgangspunt: Activiteiten die vallen onder museale presentatie worden deels bekostigd door subsidies. Activiteiten dienen tezamen te streven naar het terugverdienen van 20% van de totale lasten (inclusief overhead) middels inkomsten uit entreegelden ¹	2.1 Onsite museum presentatie/ tentoonstellingen	-1,82	In vergelijking met overige musea heeft BenG relatief veel personeel (8% meer FTE's per bezoeker ¹) en relatief weinig vrijwilligers (6% t.o.v. gemiddeld 19%) -Budget vernieuwing Experience berekend op maximaal ~€8mln	Verlaag het aantal betaalde FTE van de flexibele schil van de Experience met 8% oftewel 5 ² FTE. ³ (Evt. kan vervangen door vrijwilligers). -Zorg dat investering vernieuwing Experience betaalbaar blijft	0,20
	2.2 Marketing en communicatie	-0,82	Materiële marketing en communicatie lasten zijn vrij hoog in vergelijking met bijvoorbeeld EYE	Verlaag het budget aan materiële marketinglasten en begrensd dit. Maak scherpere keuzes tussen 'Campagne' uitgaven als 160K voor de top 2000 en reguliere uitgaven	0,15
	2.3 Online (collectie) presentatie	-0,63	Activiteit heeft met 3 mln views op eigen online portals en meer dan 8 mln views op social media een hoog online bereik	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	2.4 Offsite (collectie) presentatie i.s.m. partners	-0,01	Activiteit is te klein om mee te nemen in dit onderzoek	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--
	Totaal		-3,28		

Noot: 1. Gebaseerd op het gemiddelde voor een groot Museum in Nederland (Museumcijfers 2014, N=52). 2.Een verlaging van 5FTE brengt het naar het gemiddelde aantal FTE per museum (# vrijwilligers voor Beeld en Geluid buiten beschouwing gelaten). Impact: 5*40.000 Euro is 0,2 mln. 3. Haalbaarheid is mede afhankelijk van betreffende CAO

Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016)

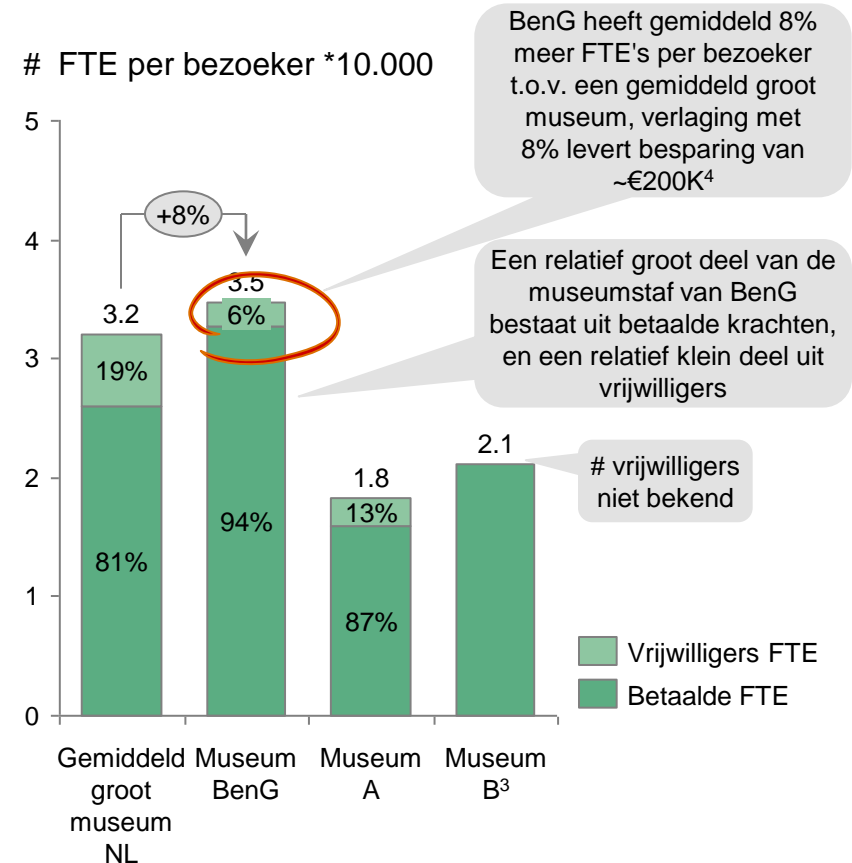
Hoge lasten 'Museum' Beeld en Geluid deels verklaard door hoge materiële marketing lasten en laag % vrijwilligers

Beeld en Geluid besteedt per bezoeker relatief veel aan materiële marketinglasten



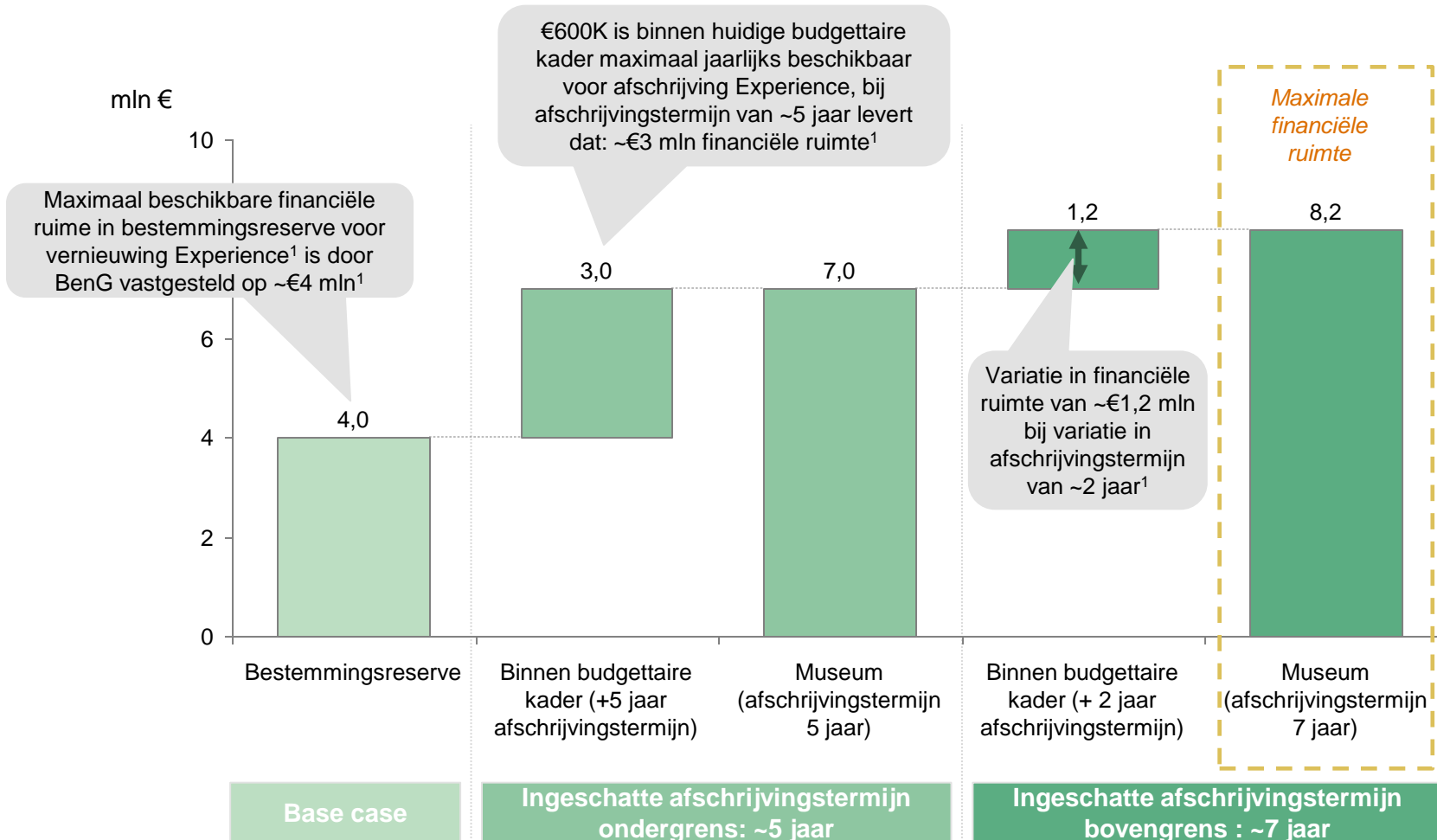
Referenties zijn musea die langs verschillende dimensies vergelijkbaar zijn aan BenG door bijv. het combineren van archief en museumfunctie, grote veranderingen in te presenteren collectie meemaken en intensieve publieksbegeleiding hanteren

Hoge kosten per bezoeker deels verklaarbaar door een relatief hoog # FTE per bezoeker



Noot: 1. Voor vergelijking gebruik gemaakt van vergelijking als op vorige slide beschreven. 2. betreft cijfers 2014, gezien cijfers 2015 door sluiting niet betrouwbaar zijn. 3. Geen informatie betreft vrijwilligers museum B, het aantal FTE per bezoeker is daardoor in realiteit waarschijnlijk hoger. 4. Een verlaging van 5FTE brengt het naar het gemiddelde aantal FTE per museum (# vrijwilligers voor Beeld en Geluid buiten beschouwing gelaten). Impact: 5*40.000 Euro is 0,2 mln; Bron: Museum cijfers 2014; Aangeleverde begroting 2016 BenG (augustus 2016); 2015 cijfers Museum A en B

Vernieuwing Experience vraagt grote investering: Budget berekend op maximaal ~€8mln



1. Door BenG is aangegeven dat er voldoende liquide middelen beschikbaar zijn om deze investeringen te kunnen doen. Op de korte- en middellange termijn zullen hierdoor geen liquiditeitstekorten ontstaan
 Aanname: BCG inschatting bij dynamisch opgezette Experience; Noot:1. Experience is de naam van het museum van BenG. Bron: BenG interview, BCG analyse

Ingeschatte afschrijvingstermijn tussen ~5-7 jaar gebaseerd op:

- Huidige Experience is eind 2016 10 jaar oud en verouderd
- Veranderingen in medialandschap volgen elkaar steeds sneller op en dit zal naar verwachting in de toekomst doorzetten. Hierdoor is onze inschatting dat de vernieuwde Experience (die een representatie is van dit medialandschap) sneller zal verouderen dan de huidige Experience

Aanbevelingen voor Onderwijs en Educatie

Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Bevindingen	Aanbevelingen
Onderwijs en educatie Uitgangspunt: Als een van de kern taken van Beeld en Geluid dient de continuïteit van deze activiteit gewaarborgd te blijven en niet in te grote mate afhankelijk te zijn van incidentele subsidie	3.1 Beschikbaar stellen van online portal voor onderwijs: PO/VO/HO/WO	-0,35	Activiteit heeft met 635.000 bezoekers een hoog bereik tegen relatief lage kosten. Een activiteit als Teleblik ziet de RvC als een basistaak van BenG	Kosten per gebruiker zijn relatief laag en daarmee is dit een zeer doelmatige inzet van middelen. Bij een tekort aan financiering zouden activiteiten als deze met hoge doelmatigheid prioriteit moeten hebben.
	3.2 Educatieve programmering museum	-0,85	54% wordt gefinancierd met Mediawijzer gelden. Er waren 22.430 schoolbezoekers in 2015	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd
	Totaal	-1,20	Het valt op dat zowel activiteit 3.1 als 3.2 voor een groot deel buiten de structurele begroting gefinancierd zijn. Er bestaat een risico dat indien geen externe financier (niet-OCW financiering) gevonden wordt een (groter) deel van de financiering van deze activiteiten uit de structurele financiering (OCW financiering) moeten komen, ter waarborging van de continuïteit	

Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016)

Geen aanbevelingen voor "Kennisinstelling en knooppunt t.b.v. creatieve industrie, erfgoed en wetenschap"

Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Bevindingen	Aanbevelingen
4 Kennisinstelling en knooppunt t.b.v. creatieve industrie, erfgoed en wetenschap Uitgangspunt: Activiteiten dienen tezamen te streven een evenredig deel van de lasten te financieren met additionele projectfinanciering	4.1 Ontwikkelactiviteiten, innovatie en onderzoek tbv interne en externe behoeften en uitdagingen en internationale samenwerking	-0,70	Voor ieder onderzoeksproject is er een externe partner die ofwel direct bijdraagt middels financiering, ofwel FTE investeert	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd
	4.2 Ontwikkelen van infrastructuur voor digitale geesteswetenschappen	-0,04	Betreft m.n. project Clariah, dat volledig extern gefinancierd is en waarvan BenG penvoerder is. Er wordt veel samengewerkt met universiteiten	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd
	4.3 Delen van kennis en resultaten uit onderzoek met kennisinstellingen en andere belanghebbenden	-0,26	Voorwaarde om kennis opgebouwd onder 4.1 te delen	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd
	4.4 Regionale samenwerking	-0,19	BenG draagt bij aan projecten zoals Hilversum Media Campus. Wordt voornamelijk extern gefinancierd	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd
	Totaal	-1,19	47% van deze activiteit wordt bekostigd door additionele project financiering. 53% wordt bekostigd door reguliere OCW-bijdrage	

Aanbevelingen voor Cultureel ondernemerschap

Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Netto lasten in € mln	Bevindingen	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 Exploiteren van restaurant/café	+0,10	Met 15% afdracht vormt dit een stabiele stroom van inkomsten, die correleert aan het aantal bezoekers museum	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	--	
	5.2 Exploiteren van museumshop	-0,08	De museumshop draait structureel verlies ¹	Verhoog inkomsten door: minder personeel, een commerciëler assortiment, en betere zichtbaarheid, of sluit de shop	0,08	
	5.3 Verhuren van studio's en vergaderzalen	+0,05	De bezettingsgraad is met ~20% laag. Er zijn relatief hoge personeelskosten. Er vindt weinig doorberekening van materiële kosten plaats, en zalen worden regelmatig gratis of met hoge korting verhuurd, waarvan deels strategisch. Geadverteerde prijzen zijn hoger dan van bijv. EYE. Er wordt beperkt acquisitie gevoerd	<ol style="list-style-type: none"> 1 Voer activiteit uit met 2 FTE minder personeel, of vervang door vrijwilligers 2 Bereken materiele kosten als add on. (beamer, laptops etc.) 3 Benader zaalverhuur en catering meer commercieel: verlaag prijs en/of geef minder korting/ minder gratis weg 4 Voer actief acquisitie en breidt arrangementen uit 	0,10 0,05 0,10 0,05	
	Totaal	+0,07	Activiteiten dekken tezamen slechts een klein deel van de overheadkosten voor cultureel ondernemerschap en zouden minimaal eigen overheadkosten moeten dekken	Na realiseren aanbeveling dekken deze activiteiten de overheadkosten	Waarvan 0,12 kostenbesparing en 0,20 inkomstenverhoging	0,38

Noot: 1. De werkelijke inkomsten in 2015 waren lager dan de begrote inkomsten voor 2016, indien we de eerste 6 maanden van 2016 doortrekken zou dit leiden tot een verlies van 0,08 mln in 2016.
 Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016), werkelijke cijfers voor museumshop.

Aanbevelingen voor Overhead

Overhead ¹	Onderdeel	Baten/ lasten in € mln ²	Bevindingen	Aanbevelingen	Impact in € mln
6a Baten Uitgangspunt: De algemene inkomsten dienen icm de baten uit activiteiten kosten dekkend te zijn voor de gehele organisatie	6.1 Sponsor inkomsten	+0,50	-	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
	6.2 Subsidie OCW	+20,78	Structurele subsidie	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
	6.3 Overige bijdragen	+0,05	-	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
	6.4 Rente	+0,18	-	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
	Totaal Baten³	+21,51			-
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	1,51	-	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
	6.6 Personeel⁴	-2,05	Personele lasten zijn hoog tov BCG benchmark data	Reductie overhead personeel	0,34
	6.7 Rente	-3,09	Rente van de lening is hoog tov huidige rente stand	Evaluatie herfinanciering lening	0,95
	6.8 Huisvesting	-4,60	De kosten van het gebouw staan vast	Geen aanbeveling, geen financiële ruimte geïdentificeerd	-
	Totaal lasten	-11,24			0,34

Rente niet meegenomen omdat impact
onzeker is door afhankelijkheid van
hypotheekverstrekker BNG

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. De werkelijke inkomsten in 2015 waren lager dan de begrote inkomsten voor 2016; 3. Baten exclusief knelpunt; 4. Personeelskosten exclusief 75k restant reorganisatie
Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016)

Vergelijking met de BCG referentie wijst op financiële ruimte in de uitvoering van overheadactiviteiten

BCG heeft op basis van een benchmark referentie ~340K aan financiële ruimte geïdentificeerd ten aanzien van de overheadactiviteiten van BenG

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 BenG relevante subset geselecteerd van ongeveer 30 organisaties in de Nederlandse publieke en semipublieke sector, waaronder agentschappen, ZBO's, goede doelenorganisaties en landelijke omroeporganisaties met minder dan 500 medewerkers
- Als referentie zijn de waarden van het tweede kwartiel van best presterende organisaties gehanteerd als referentie (dit betreft dus niet de 25% organisaties met de laagste FTE-inzet of kosten, maar het daarop volgend kwartiel)

Vergeleken met deze referentie heeft Beeld en Geluid in de meeste afdelingen iets meer personeel dan de BCG referentie waardoor de totale kosten hoger uitpakken. In totaal bedraagt het verschil ongeveer 6 FTE met de referentiewaarden

- Het verschil wordt bepaald door een relatief hogere FTE-inzet op de functies: Strategie, P&O, Bedrijfsvoering, Facilitaire zaken en Financiële administratie

Door herfinanciering van het gebouw tegen 4% rente zou additioneel €0,95 mln kunnen worden bespaard

De rente van de huidige lening bedraagt in 2017 €3,09 mln. Dit is 10% van de totale lasten

Voor het gebouw is een lening van €59 mln afgesloten bij BNG tegen 5,82% rente. Deze lening wordt over een periode van 40 jaar afgelost met een jaarlijkse annuïteit van €3,83 mln

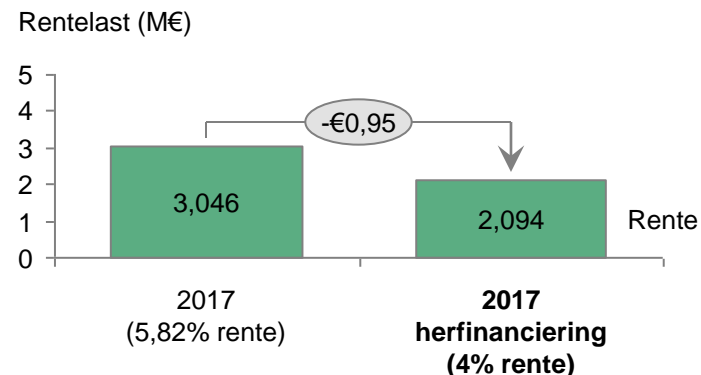
De annuïteit is verdeeld in rente en aflossing:

	2016 (€)	2017 (€)
Aflossing	742.629	786.320
Rente	3.090.000	3.000.544

In 2016 is 79% van de annuïteit de rentelast. Deze komt ten laste van het jaarresultaat

De aflossing wordt direct op de balans verrekend en is geen onderdeel van de baten en lasten rekening

Herfinanciering in 2016 tegen 4% rente levert een lastenverlichting van €0,95 mln op vanaf 2017



In 2017 bedraagt het restant van de lening nog €52,3 mln. Herfinanciering van dit bedrag tegen 4% rente over de resterende looptijd van de lening levert een reductie op van €0,95 mln aan rentelasten

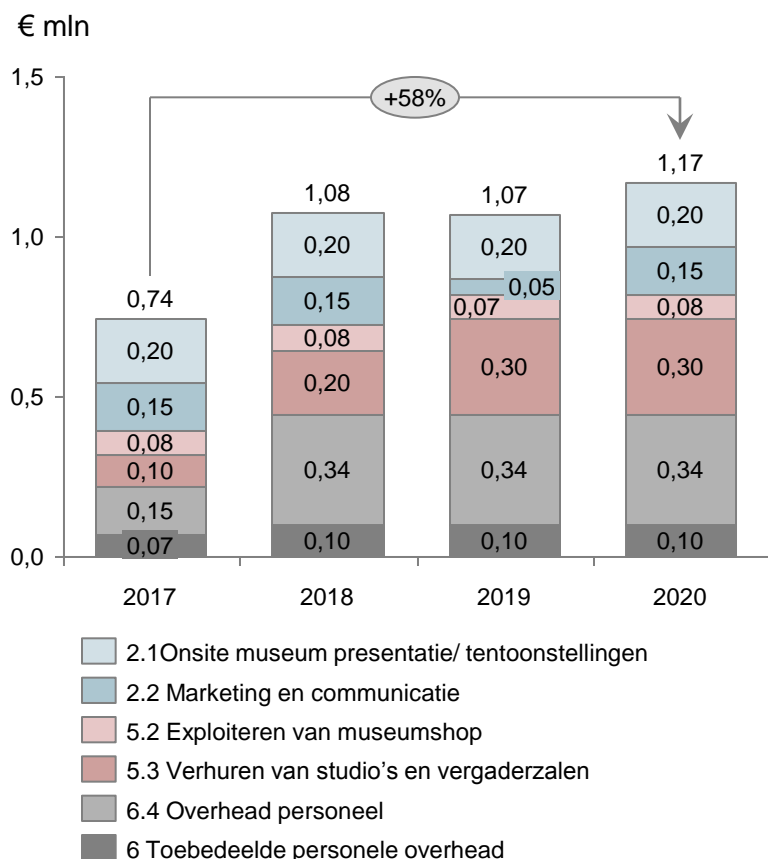
De aflossing stijgt met €261K in 2017 als gevolg van de herfinanciering. Dit heeft geen invloed op het jaarresultaat

Eventuele boete is niet meegenomen in deze berekening

Verdere uitwerking van herfinanciering valt buiten de scope van dit onderzoek maar verdient de nodige aandacht

Verwachting is dat financiële ruimte gefaseerd zal kunnen materialiseren

Financiële ruimte over tijd



Redenering achter fasering

2.1 Onsite museum presentatie/ tentoonstellingen:

Betreft 5FTE in flexibele schil, geen gefaseerde invoering noodzakelijk¹.

2.2 Marketing en communicatie:

Betreft lagere materiële marketing lasten geen fasering noodzakelijk. Eenmalig hoger materiële marketinglasten in 2019 ingecalculleerd voor extra promotie na vernieuwing museum

5.2 Exploiteren van museumshop:

De financiële ruimte bij museumshop is gebaseerd op meest recente cijfers, en gaat uit van gelijkblijvende verlieslatendheid indien geen actie wordt ondernomen

5.3 Verhuren van studio's en vergaderzalen:

Kostenbesparing a 100K kan gefaseerd worden doorgevoerd. Verder gefaseerde verhoging van inkomsten begroot omdat een ander beleid naar verwachting niet binnen één jaar tot gewenste resultaat leidt

6.4 Overhead personeel:

Gefaseerde invoering van besparing op overhead personeel kan deels worden bereikt met natuurlijk verloop. Voor het overige deel zullen daar mogelijk kosten aan verbonden zijn. Deze kosten zijn hier niet meegenomen

6 Toebedeelde personele overhead

Net als bij het knelpunt is gedaan, gaan we ervan uit dat een deel van de personele overhead meebeweegt met het # FTE, deze is hier gefaseerd weergegeven evenredig aan fasering van FTE

1. BenG geeft aan dat dit mogelijk beïnvloed kan worden door CAO voor medewerkers in flexibele schil

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten Beeld en Geluid
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	 Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Thema IV	Financiële ruimte voor uitvoeren beleidsvoornemens
Appendix	Overzicht baten/lasten activiteiten en achtergrond synergie

Samenvatting: Eerste verkenning van mogelijke kansen voor synergie

BCG heeft een eerste verkenning gedaan waar mogelijke kansen voor synergie liggen tussen Beeld en Geluid en andere partijen (o.a. EYE, NPO, etc.)

- Dit betreft mogelijke synergiekansen op het gebied van: filmdigitalisering, achival storage en MAM-systeem en clearen van rechten

Zie
backup
pagina

Samenwerking m.b.t. filmdigitalisering

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

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

C Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met regionale omroepen over mogelijke synergie rondom digitalisering van hun analoge archieven door BenG

- Aanbeveling is om een maatschappelijke kostenbaten analyse op te stellen voor het opnemen van het regioarchief in het BenG archief

Samenwerking m.b.t. Archival storage en MAM-systeem

B 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 de aanbeveling belang opnieuw de mogelijke synergie met BenG te onderzoeken

C Synergie is mogelijk wel te behalen rondom gebruik van digitaal BenG archief door de regionale en landelijke omroepen..

- Aanbeveling is om regionale omroepen te verzoeken voorafgaand aan de investeringsbeslissing (gezamenlijke PAM/MAM) een analyse te maken van synergie voor het programma-archief door gebruik van de BenG-functionaliteit

D • Aanbeveling is om een overzicht te maken van de potentiële dienstverlening voor landelijke omroepen (door BenG) en synergie onderzoek uit te voeren (door NPO) inclusief metadatering en eisen aan de besturing van de dienstverlening van BenG

E ..en bij de inzet van BenG's digitale archief voor archivering en beschikbaarstelling van audiovisueel materiaal van andere (publieke) partijen

- Aanbeveling is dat BenG in samenspraak met OCW een propositie ontwikkelt rondom deze inzet met gedefinieerde gebruiksniveaus (SLAs en technische specificaties), een adequaat kostprijsmodel en heldere governance structuur – door OCW getoetst aan juridisch kader (Wet Markt en Overheid)¹

Samenwerking m.b.t. clearen van rechten

D Mogelijke synergie is te realiseren omtrent het clearen van rechten bij samenwerking tussen BenG, NPO en omroepen

- Aanbeveling is NPO en de omroepen te verzoeken om voorafgaand aan een aanbesteding van de softwareapplicatie voor rechtenbeheer te onderzoeken of synergie kan worden gerealiseerd door gebruik van het MAM-systeem van BenG. Een dergelijk synergie-onderzoek dient ook plaats te vinden indien de rechtenentiteit zich zou richten op clearing van rechten van oud materiaal.

1. Het ontwikkelen van deze propositie zou moeten plaatsvinden binnen het traject van de beoordeling van het Meerjarenplan en het nog te ontwikkelen beleidskader, en nadat er helderheid is over de financiering van het budgettaire knelpunt

A Synergie met EYE: Samenwerken met EYE 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

- 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 analog 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

1. Onder juiste klimatologische omstandigheden bij een temp. van max 5C heeft film (zowel 'fresh' als 'aangetast') een levensduur van minimaal 200 jaar. Bron is klimaatdoc van EYE en synergie sessie 160929 BCG Eindrapportage BenG.pptx

B Synergie met EYE: 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 extreem 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 door gebruik van het 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)

Analyse maatschappelijke kostenbaten van gedigitaliseerd archief bij BenG; Onderzoek synergie onderbrengen programma-archief bij BenG

Mogelijke bron van synergie: digitalisering analoge archieven regionale omroepen door BenG

Regionale omroepen hun archieven reeds grotendeels hebben gedigitaliseerd. Vaak is gekozen voor een kosteneffectieve manier van digitaliseren, gericht op beschikbaarstelling voor het primaire proces en (soms) breder publiek

- De precieze omvang van het resterend analogoog materiaal is onbekend. De inschatting van de mate van digitalisering door de regionale omroep varieert per type archief
 - Fast archive: 100% digitaal
 - Middle archive: 70% digitaal
 - Deep archive: 60% digitaal
- Waarschijnlijk voldoet de wijze van archiveren niet aan de eisen die hier vanuit een erfgoedfunctie aan zouden worden gesteld
- Beeldvorming bij de regionale omroepen is dat de kosten van digitalisering door BenG relatief hoog zijn, en er wordt geen synergiepotentieel verwacht
- Regionale omroepen hebben wel belangstelling hun archieven te laten opnemen in het nationale BenG archief, maar verwachten dat hier additionele kosten voor dienen te worden gemaakt

Aanbeveling: stel een maatschappelijke kostenbaten analyse op voor het opnemen van het regioarchief in het BenG archief

- Voer een specifieke analyse uit van de omvang van de nog te digitaliseren analoge collectie van de regionale omroep en de bewerkingen die nodig zijn om het reeds gedigitaliseerde archief op te nemen in de collectie van BenG

Mogelijke bron van synergie: gebruik digitaal archief BenG door de regionale omroepen

De regionale omroepen hebben een plan uitgewerkt voor consolidatie van hun digitale archieffunctionaliteit en verwachten dat deze oplossing meer kostenefficiënt en effectiever is dan gebruikmaking van de BenG-oplossing

- Omvang van het huidige gecombineerde digitale archief van de regionale omroepen is ~13PB
- De oplossing die wordt voorzien is een gecombineerd PAM (Production Asset Manager) en MAM (Media Asset Manager). Door het gecombineerde karakter van de oplossing zien de regionale omroepen deze als meer kosteneffectief dan gebruik maken van een separate archieffunctionaliteit bij BenG. Deze aanname betreft niet alleen systeemkosten, maar ook kosten voor werkprocessen zoals metadatering
- Naast kosten wordt afhankelijkheid van BenG als een nadeel benoemd, en zouden governance afspraken nodig zijn als de omroepen hun archief zouden laten beheren door BenG

Aanbeveling: verzoek de regionale omroepen om voorafgaand aan de investeringsbeslissing voor een gezamenlijk PAM/MAM in samenwerking met BenG een analyse te maken van synergie voor het programma-archief door gebruik van de BenG-functionaliteit

- Hierbij dienen niet alleen de kosten voor de regionale omroepen in kaart te worden gebracht, maar ook de maatschappelijke baten van een meer toekomstbestendige beschikbaarstelling

D Synergie met NPO / landelijke omroepen: Nader onderzoek nodig rondom rechtenentiteit en archieven landelijke omroepen

Mogelijke bron van synergie: samenwerking BenG, NPO en omroepen rond het clearen van rechten

NPO en omroepen zijn bezig een organisatie in te richten (een rechtenentiteit) die zich richt op het (makkelijker) exploiteren van hun media-producten. Bij het clearen van rechten voorziet NPO niet direct synergie met BenG te kunnen realiseren

- De entiteit richt zich op nieuwe instroom en het bij de bron goed en eenduidig vastleggen van de rechten. Er is geen focus op het exploiteren van oud materiaal en dus ook niet het clearen van de rechten op dit materiaal (een activiteit die vergelijkbaar zou zijn aan het werk van BenG). Wel zal het beter vastleggen van rechten door de omroepen op termijn leiden tot minder werk voor BenG, mits BenG toegang krijgt tot deze data
- Voor wat betreft gebruik van de MAM-applicatie van BenG als softwareapplicatie geeft NPO aan dat uit de voorgenomen aanbesteding dient te blijken of hier een kostenvoordeel zit. Het rechtenmanagementsysteem moet zowel gekoppeld zijn aan het BMS (Broadcast Management Systeem) van NPO als het MAM van BenG. NPO geeft aan dat dit betekent dat er altijd tenminste één interface moet worden gebouwd. Bij eventueel gebruik van het BenG systeem dienen zorgen van omroepen rondom governance, in het bijzonder het eigendom van de metadata, geadresseerd te worden

Aanbeveling: verzoek NPO en de omroepen om voorafgaand aan een aanbesteding van de softwareapplicatie voor rechtenbeheer te onderzoeken of synergie kan worden gerealiseerd door gebruik van het MAM-systeem van BenG. Een dergelijk synergie-onderzoek dient ook plaats te vinden indien de rechtenentiteit zich gaat richten op clearing van rechten van oud materiaal

Mogelijke bron van synergie: gebruik van BenG-platform voor eigen digitale archieven landelijke omroepen

Landelijke omroepen onderhouden eigen digitale archieven, zowel voor eindproducten als voor productie (bijv. stock archief, ruw materiaal). Er is geen centraal zicht op de omvang van deze archieven, waardoor geen inschatting van de synergiepotentie kan worden gemaakt

- De motivatie van omroepen om een eigen digitaal archief te onderhouden varieert. Voor de NOS geldt bijvoorbeeld dat het service level voor het *stock* archief zo hoog ligt dat dit niet door BenG kan worden geboden. Voor een aantal omroepen geldt dat het werkarchief is ingebed in de eigen productieomgeving
- In het algemeen geldt dat omroepen onbekend zijn met de mogelijkheden en kosten van gebruik van het BenG-platform, maar wel zorgen hebben ten aanzien van de afhankelijkheid die zou ontstaan door het onderbrengen van hun archieven bij BenG. Aanvullende governance afspraken lijken nodig zijn om eventuele synergie op dit gebied te realiseren
- Een andere mogelijke synergie betreft het 'ontdubbelen' van metadateringprocessen door omroepen, bijvoorbeeld de afdeling Tekstarchief van NOS waar uitgebreide beschrijvingen van uitzendingen worden gemaakt, die echter nu niet ter beschikking worden gesteld aan BenG

Aanbeveling: verzoek BenG om een overzicht te maken van de potentiële dienstverlening voor omroepen en verzoek NPO onderzoek uit te laten voeren naar synergie, inclusief metadatering en eisen aan de besturing van de dienstverlening van BenG

E Onderzoek inzetten van het digitale archief van BenG voor archivering en beschikbaar stellen andere partijen

Beeld en Geluid heeft een professionele en uitgebreide IT infrastructuur tot zijn beschikking gericht op digitale archivering, beschikbaarstelling en snelle dienstverlening aan de omroepen

- Met de komst van het nieuwe MAM systeem in 2017 zullen functionaliteiten verder uitbreiden

Op dit moment zijn verschillende (publieke) partijen op zoek naar storage oplossingen voor hun digitale AV-archief.

Mogelijkheden die logischerwijs de revue passeren zijn commerciële cloud of "in-huis" oplossingen

- Slechts in beperkte mate lijkt het inzetten van het digitale archief en de infrastructuur van BenG te worden overwogen voor archivering van AV-materiaal van andere (publieke) partijen

BenG stelt dat relatief eenvoudig externe partijen met hun digitale AV-materiaal zouden kunnen 'inprikkelen' in BenG's digitale archief tegen een vooraf gedefinieerd gebruiksniveau (functionaliteit en service)

- Gebruiksniveaus kunnen zijn: 1) Opslag zonder toegang, 2) Betrouwbare (lange termijn) opslag, 3) Betrouwbare opslag en toegang AV-materiaal en 4) Betrouwbare opslag en snelle toegang AV-materiaal

BCG inschatting is dat de "outsourced" archief oplossing bij een commerciële partij voor grote volumes AV-materiaal (>200 TB) duurder en beperkter is in serviceniveau dan wat BenG kan bieden (dit geldt voor niveau 3 en 4 hierboven, mogelijk voor niveau 2, en niet voor niveau 1)

- Wel is het nodig om de gebruiksniveaus helder te definiëren en beheersen, en een kostprijzenmodel en governance structuur te ontwikkelen waarmee tenminste kostendekkende dienstverlening kan worden aangeboden

→ BCG adviseert BenG daarom in samenspraak met OCW een propositie te ontwikkelen rondom de inzet van het digitale archief van BenG voor archivering van audiovisueel materiaal van andere (publieke) partijen, met gedefinieerde gebruiksniveaus (SLAs en technische specificaties), een adequaat kostprijsmodel en heldere governance structuur – door OCW getoetst aan juridisch kader (Wet Markt en Overheid)¹

- OCW zou "partijen" die gefinancierd worden vanuit de BIS of Mediabegroting kunnen verzoeken om bij investeringsbeslissingen in digitaal AV-archief de aangeboden oplossing van BenG expliciet te overwegen

1. Het ontwikkelen van deze propositie zou moeten plaatsvinden binnen het traject van de beoordeling van het Meerjarenplan en het nog te ontwikkelen beleidskader, en nadat er helderheid is over de financiering van het budgetair knelpunt

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten Beeld en Geluid
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Thema IV	 Financiële ruimte voor uitvoeren beleidsvoornemens
Appendix	Overzicht baten/lasten activiteiten en achtergrond synergie

Samenvatting: Financiële ruimte benodigd voor uitvoeren beleidsvoornemens

In het beleidsplan 2016-2020 heeft Beeld en Geluid verschillende voornemens en doelstellingen gedefinieerd. BCG is gevraagd om te onderzoeken of de doelstellingen van het beleidsplan passen in het huidige budgettair kader

- In totaal zijn in het beleidsplan 38 voornemens geïdentificeerd, verspreid over de verschillende hoofdactiviteiten

Daartoe hebben wij de voornemens en doelstellingen gecategoriseerd naar type en financiële impact:

- **Categorie A:** 26 voornemens – Betreft een voortzetting of verbetering van een bestaande activiteit, die in principe kostenneutraal of met positief resultaat kan worden ingevoerd. Indien voornemen puur gericht is op kwaliteitsverbetering kan het extra kosten meebrengen, die binnen huidige budgettair kader vallen
- **Categorie B:** 7 voornemens – Betreft een uitbreiding van activiteiten, alleen in te voeren onder voorwaarde van financiële dekking. Het gaat om financiering door derden (bijv. door partijen waaraan de activiteit wordt geleverd)
- **Categorie C:** 5 voornemens – Voornemen betreft een uitbreiding van activiteiten, zonder dat er al financiële dekking is, en waarbij nog onduidelijkheden zijn over maatschappelijke waarde en financiële impact

Voornemens in categorieën A of B kunnen in principe zonder additionele structurele financiering van OCW worden ingevoerd, waarbij de mate waarin het bijdraagt aan de maatschappelijke waarde een belangrijk criterium zou moeten zijn

- Hier is door BCG geen inschatting van gemaakt

Voornemens/ambities in categorie C zullen bij implementatie naar verwachting additionele lasten meebrengen zonder dat daar al structurele financiering voor is. Er is onderzoek nodig, en pilots, voor inzicht in de technische specificaties, additionele lasten en maatschappelijke waarde

- Deze voornemens betreffen hoofdzakelijk collectieverbreiding zoals webvideo's, sociale media en games

Onze inschatting is dat de benodigde onderzoek- en experimenteerruimte binnen de huidige bezetting en binnen de huidige bekostiging in te vullen is. Echter, het lijkt waarschijnlijk dat hieruit zal blijken dat implementatie en opschaling van deze activiteiten (bijv. archivering van games) niet binnen de huidige bekostiging kunnen plaatsvinden

Advies is om met OCW in overleg te gaan over de maatschappelijke waarde van deze activiteiten, en na verdere uitwerking van deze voornemens op basis van onderzoek en pilots samen besluitvorming te laten plaatsvinden over uitbreiding van de activiteiten van BenG

- Daarbij ook gebruik makend van advies Raad voor Cultuur en andere belanghebbenden

De beleidsvoornemens van BenG zijn gecategoriseerd op basis van type activiteit en financiële impact

	Categorie A	Categorie B	Categorie C
Type ambitie	<ul style="list-style-type: none"> Voornemen is een voortzetting of verbetering van een bestaande activiteit 	<ul style="list-style-type: none"> Voornemen betreft een nieuwe activiteit, onder voorwaarde van financiële dekking 	<ul style="list-style-type: none"> Voornemen/ambitie betreft een nieuwe activiteit, zonder structurele dekking
Financieel uitgangspunt	<ul style="list-style-type: none"> Ambitie kan in principe kosten neutraal of met een positief resultaat worden ingevoerd Indien ambitie puur gericht is op kwaliteitsverbetering kan het extra kosten meebrengen, die wel binnen huidige budgettair kader vallen 	<ul style="list-style-type: none"> Geen consequenties voor financiële huishouding, omdat het alleen wordt uitgevoerd indien er bekostiging tegenover staat. Het gaat om financiering door derden (bijv. door partijen waaraan de activiteit wordt geleverd) 	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek- en experimenteerruimte nodig om maatschappelijke waarde en financiële impact te bepalen Op basis van business case additionele financiële middelen beschikbaar maken of ruimte zoeken binnen bestaande budgetten
Consequentie	<ul style="list-style-type: none"> <i>Invoering als onderdeel van normale bedrijfsvoering</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Invoering voorwaardelijk van externe bekostiging¹</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Initieel in onderzoeksfase</i> <i>Vervolgens wel/geen invoering op basis van business case (financieel en maatschappelijke impact)</i>

1. Bekostiging door derden; Niet bekostigd uit de structurele OCW financiering

Merendeel voornemens valt binnen categorie A: Voortzetting of verbetering van bestaande activiteit (I/II)

Kernfunctie	Voornemen/ambitie binnen categorie A	Toelichting
<p>1</p> <p>Archivering en dienstverlening</p>	Dienstverlening aansluiten op nieuwe NPO-entiteit	Aansluiting entiteit logisch onderdeel rechtenclearing activiteiten. Binnen kader. Kan op termijn ook kosten besparen door betere rechtenadmin
	Automatische annotatie	Verbeteren archief (toegang), onderdeel van continue verbetering en binnen kader. Zou personele lasten moeten verlagen
	Verbeteren archief functie radiomateriaal	Reeds begonnen, dus voortzetting/verbetering huidige activiteit
	Continueren digitalisering activiteiten en beschikbaar stellen digitaliseringstraat	Valt binnen knelpunt -> dient daar te worden opgelost. Deels ook vanuit andere externe financieringsstromen
	Digitaal archief gecertificeerd en volgens internationale standaarden	Professionalisering van archief -> moeten leiden tot betrouwbaarder en waardevoller systeem, past binnen kader
	Knooppunt binnen Netwerk Digitaal Erfgoed	BenG is reeds knooppunt, dus voortzetting huidige activiteit.
<p>2</p> <p>Museale presentatie en beschikbaarstelling</p>	Verbeteren collectie commerciële omroepen	Kosten deels opgevangen in knelpunt en binnen kader. Commerciële omroepen zijn al aangesloten enkel instromende data- en beeldkwaliteit verbeteren t.g.v. nieuwe MAM systeem
	Vervangen experience door nieuwe museale presentatie	Indien investering <€8mln, kan het worden gefinancierd uit bestemmingsreserve en binnen huidige budgettaire kader
	Innovatieve online presentatievormen	Verbetering van bestaande activiteit en binnen huidige budgettaire kader
	Binnen museale presentaties veel aandacht aan multimediale productie en beleving besteden	Verbetering van bestaande activiteit, zou ook moeten leiden tot extra inkomsten
	Zo breed mogelijke beschikbaarstelling collectie	Verbreding huidige activiteit, waardoor kosten wel mogelijk stijgen maar alleen uitvoeren als binnen huidige budgettaire kader
	Samenwerken met musea om collectie op andere locaties te vertonen	Uitbreiding huidige samenwerking, geen verwachte substantiële toename in kosten (binnen budgettaire kader), mogelijk ook baten
	Onderhouden zoekinfrastructuur beschikbaarstelling collectie	Onderhoud onderdeel normale bedrijfsvoering
	Aanbieden van één gratis portal voor alle onderwijsgebruikers	Kwaliteitsverbetering huidige activiteit, waardoor kosten licht stijgen maar alternatief (behoud 2 portals) kost meer, opgenomen in knelpunt
Collectietoegang voor geesteswetenschappelijk onderzoek verbeteren	Samenwerking met universiteiten al sinds 2012, project CLARIAH loopt al meerdere jaren	
Eenvoudigere beschouwing audiovisuele collectie in mediahistorische context	Verbetering huidige activiteit, kostenneutraal	

Merendeel voornemens valt binnen categorie A: Voortzetting of verbetering van bestaande activiteit (II/II)

Kernfunctie	Voornemen/ambitie binnen categorie A	Toelichting
3 Kennisontwikkeling, Innovatie en Samenwerking	Stimuleren samenwerking kennisinstellingen met eigen onderzoeksagenda	Voortzetting van onderzoeksagenda, geen nieuwe activiteit
	Structurele ondersteuning interne kennisdeling	BenG heeft reeds een platform voor interne kennisdeling, dit betreft een verbeterinitiatief, past binnen kader
	Ontwikkelen nieuwe kanalen en platforms voor kennisdeling	BenG heeft reeds een platform voor interne kennisdeling, dit betreft een verbeterinitiatief, past binnen kader
	Ontwikkelen diensten en programma's die audiovisuele archieven ondersteunen	BenG wil bemiddelende rol voortzetten
	Nieuwe vormen voor verrijking van (wetenschappelijke) publicaties	Verbetering van bestaande activiteit, past binnen huidige budgettaire kader
	Onderhouden innovatie-ecosysteem	Verbetering van bestaande activiteit, past binnen huidige budgettaire kader
	Intensiveren samenwerking creatieve industrie / partnerschappen jonge bedrijven	BenG werkt reeds samen met start-ups, dit is een voortzetting van activiteit. Gebudgetteerd binnen kader
	Behouden rol als internationaal toonaangevend instituut, en versterken zichtbaarheid	Verbetering van bestaande activiteit, past binnen huidige budgettaire kader
	Verstevigen regionale samenwerking	Reeds regionale samenwerking. Eventueel extra subsidie van gemeente, dus waarschijnlijk kostenneutraal
Samenwerken met Persmuseum aan gezamenlijke presentatie	Sinds augustus 2016 voornemen om te fuseren met het Persmuseum	

Een aantal voornemens behoort tot categorie B: Nieuwe activiteit, te starten onder voorwaarde van financiële dekking

Kernfunctie	Voornemen/ambitie binnen categorie B	Toelichting
<p>1 Archivering en dienstverlening</p>	<p>Archiveren bronmateriaal omroepen</p>	<p>Zal alleen worden geïmplementeerd indien er vraag en financiering is vanuit de omroepen</p>
	<p>Nieuwe businessmodellen voor dienstverlening aan publieke omroep</p>	<p>Nieuwe businessmodellen alleen in te voeren indien er een positieve business case is, dus financiële dekking door inkomsten vanuit omroepen</p>
	<p>Programma-archief regionale publieke omroepen</p>	<p>Substantiële uitbreiding van dienstverlening en daarmee van kosten, afhankelijk van externe financiering. Zie synergie-onderwerp pagina 39</p>
	<p>Uitbreiding collectiebeleid lokale omroepen</p>	<p>Uitbreiding van dienstverlening en daarmee van kosten, afhankelijk van additionele financiering en in samenwerking met OLON¹</p>
	<p>Digitaal archiveren Wereldomroep en Radio Nederland Wereldomroep</p>	<p>Zie scenario's bij digitaliseringactiviteiten, alleen mogelijk indien er financiering te vinden is (extra volumes en extra kosten)</p>
<p>2 Museale presentatie en beschikbaarstelling</p>	<p>Living lab om samen met het publiek nieuwe toepassingen te ontwikkelen</p>	<p>Nieuwe activiteit die extra kosten meebrengt en afhankelijk is van externe financiering</p>
<p>3 Kennisontwikkeling, Innovatie en Samenwerking</p>	<p>Living labs als fysieke en virtuele uitingen van innovatie samen met partners</p>	<p>Nieuwe activiteit die extra kosten meebrengt en afhankelijk is van externe financiering</p>

1. Organisatie van Lokale Omroepen in Nederland. Bron: Beleidsplan 2016-2020 Beeld en Geluid

5 voornemens categorie C: Nieuwe activiteit zonder structurele dekking, onderzoek nodig ter bepaling kosten en waarde

Kernfunctie	Voornemen/ambitie binnen categorie C	Toelichting
<p>1</p> <p>Archivering en dienstverlening</p>	<p>Webvideo omroepen archiveren en platforms ontwikkelen voor hergebruik</p> <p>Archiveren sociale media-uitingen over en rondom multimedia-erfgoed</p> <p>Collectieverbreiding online content, games, videokunst, interactieve producties en virtual reality</p>	<p>Alle drie nieuwe activiteiten (collectieverbreiding en contextualisering), waarvoor extra kosten ontstaan die niet vanzelfsprekend uit externe gelden gedekt worden.</p> <p>Discussie over maatschappelijke waarde nog te voeren vanuit perspectief nationaal erfgoed</p> <p>Alle drie wel verschillend:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Webvideo in samenwerking met de omroepen • Sociale-mediauitingen als onderdeel contextualisering "traditionele" uitzendingen • Online content, games, videokunst, interactieve producties als onderdeel verschuiving AV naar multimedia-archief
<p>2</p> <p>Museale presentatie en beschikbaarstelling</p>	<p>Webvideo en sociale media in samenhang met collectie presenteren aan mediaprofessionals en onderzoekers</p>	<p>Nieuwe activiteit, afhankelijk van invulling van de ambitie om webvideo en sociale media te gaan archiveren. Mogelijk wel onderdeel van investering nieuwe Experience</p>
<p>3</p> <p>Kennisontwikkeling, Innovatie en Samenwerking</p>	<p>Pilots voor duurzame opslag en toegang nieuwe media, games, internetcultuur</p>	<p>Betreft letterlijk de experimenteerruimte voor de pilots in collectieverbreiding zoals hierboven benoemd. In samenwerking met instellingen als LIMA, Museum Of The Image, het Nieuwe Instituut en EYE Filmmuseum.</p>

Deze voornemens/ambities betreffen hoofdzakelijk collectieverbreiding zoals webvideo's, sociale media en games

Inschatting: Geen extra bekostiging nodig in onderzoeks- en experimenteerfase, daarna zeer waarschijnlijk wel

Te onderzoeken vragen in de experimenteerfase

Wat zijn kosten en technische specificaties behorende bij deze ambities?

- Bijv. In welk formaat nieuwe media te archiveren?
- Bijv. Wat is consequentie van eis tot speelbaar houden van games?

Wat is de maatschappelijke waarde van deze nieuwe activiteiten?
Ook in overleg met OCW te bepalen

- Bijv. Wat is de waarde van archiveren van games die niet meer bespeelbaar zijn?

Hoe zou het beleid er dan uitzien op basis van bovenstaande resultaten?

- Bijv. Op welke sociale media ligt de focus?

	Kernfunctie	Voornemen binnen categorie C	Benodigde bekostiging	Bekostiging beschikbaar?
1	Archivering en dienstverlening	Webvideo omroepen archiveren en platforms ontwikkelen voor hergebruik	Lijkt logischerwijs op twee plekken binnen de organisatie te vallen: <ul style="list-style-type: none"> • Deels onderzoeksactiviteit binnen K&I (~100K jaarlijkse materiele kosten) en binnen afdeling instroom (1-2 FTE capaciteit gedurende 1-2 jaar) • Deels technische capaciteit binnen Archief ontwikkeling (0,5 FTE capaciteit gedurende 1-2 jaar) 	✓ Budget van €620k bij K&I besteedbaar aan dit type activiteiten + 2 FTE vanuit afdeling instroom ✓ 7,5 FTE binnen afdeling archief ontwikkeling – zou waarschijnlijk ondersteuning kunnen bieden aan onderzoek
		Archiveren sociale media-uitingen over en rondom multimedia-erfgoed		
		Collectieverbreiding online content, games, videokunst, interactieve producties en virtual reality		
2	Museale presentatie en beschikbaarstelling	Webvideo / sociale media in samenhang met collectie presenteren aan mediaprofessionals en onderzoekers	Afhankelijk van archiveren webvideo / sociale media	Niet direct capaciteit nodig, volgt op bovenstaande activiteiten
3	Kennisontwikkeling, Innovatie en Samenwerking	Pilots voor duurzame opslag en toegang nieuwe media, games, internetcultuur	Zie hierboven onder 1	

Inhoudsopgave

Samenvatting	Samenvatting en aanbevelingen
Achtergrond	Doelstelling en activiteiten Beeld en Geluid
Context	Ontwikkeling baten en lasten
Thema I	Budgettair knelpunt
Thema II	Financiële ruimte binnen bestaande activiteiten
Thema III	Kansen voor synergie (eerste verkenning)
Thema IV	Financiële ruimte voor uitvoeren beleidsvoornemens
Appendix	 Overzicht baten/lasten activiteiten en achtergrond synergie

Overzicht van baten en lasten per activiteit

Beeld en Geluid heeft werkzaamheden onderverdeeld in vijf hoofdactiviteiten met subactiviteiten (I/II)

Hoofdactiviteit		Subactiviteit	Kosten in € mln	Baten in € mln	Netto in € mln
1	(Media) archivering en dienstverlening	1.1 Beheer fysieke/analoge archief	0,30	-	-0,30
		1.2 Digitalisering van analoog materiaal	0,49	-	-0,49
		1.3 Programma-archief, collectievorming en ontsluiten van assets (focus op operatie)	1,78	0,05	-1,72
		1.4 Ontsluiten van assets, duurzaam behoud en assetmanagement van het digitale archief en (online) beschikbaar stellen van het archief	3,77	-	-3,77
		1.5 Opslag van gedigitaliseerd en digital born materiaal, incl. Beelden voor de Toekomst archief	2,16	0,49	-1,67
		1.6 Rechten management en uitleveren assets (fragmenten, programma's, enz.)	1,43	0,69	-0,74
2	Nationaal mediamuseum	2.1 Onsite museum presentatie/ tentoonstellingen	3,38	1,56	-1,82
		2.2 Marketing en communicatie	0,82	-	-0,82
		2.3 Online (collectie) presentatie	0,63	-	-0,63
		2.4 Offsite (collectie) presentatie i.s.m. partners	0,01	-	-0,01

Beeld en Geluid heeft werkzaamheden onderverdeeld in vijf hoofdactiviteiten met subactiviteiten (II/II)

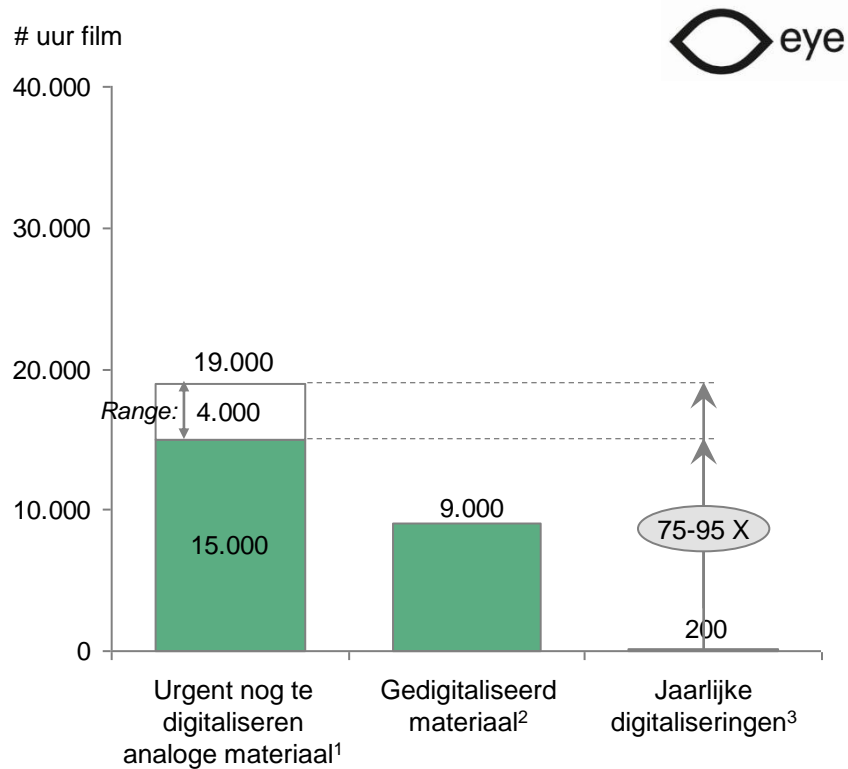
	Hoofdactiviteit	Subactiviteit	Kosten in € mln	Baten in € mln	Netto in € mln
3	Onderwijs en educatie	3.1 Beschikbaar stellen van online portal voor onderwijs: PO/VO/HO/WO	0,57	0,22	-0,35
		3.2 Educatieve programmering museum	2,08	1,23	-0,85
4	Kennisinstelling en knooppunt t.b.v. creatieve industrie, erfgoed en wetenschap	4.1 Ontwikkelactiviteiten, innovatie en onderzoek t.b.v. interne en externe behoeften en uitdagingen & internationale samenwerking en beïnvloeding	1,05	0,35	-0,70
		4.2 Ontwikkelen van infrastructuur voor digitale geesteswetenschappen	0,52	0,48	-0,04
		4.3 Delen van de kennis en resultaten uit onderzoek met kennisinstellingen en andere belanghebbenden	0,46	0,20	-0,26
		4.4 Regionale samenwerking	0,23	0,04	-0,19
5	Cultureel ondernemerschap	5.1 Exploiteren van restaurant/café	-	0,10	0,10
		5.2 Exploiteren van museumshop	0,27	0,20	-0,07
		5.3 Verhuren van studio's/theater- en vergaderzalen	0,75	0,77	0,02

Bron: Begroting 2016, opgeleverd BenG (augustus 2016). Enkele cijfers (zoals bij 5.2 en 5.3) kunnen licht verschillen van cijfers op aanbevelingspagina's in document, omdat hier dan realisatie 2016 is weergegeven)

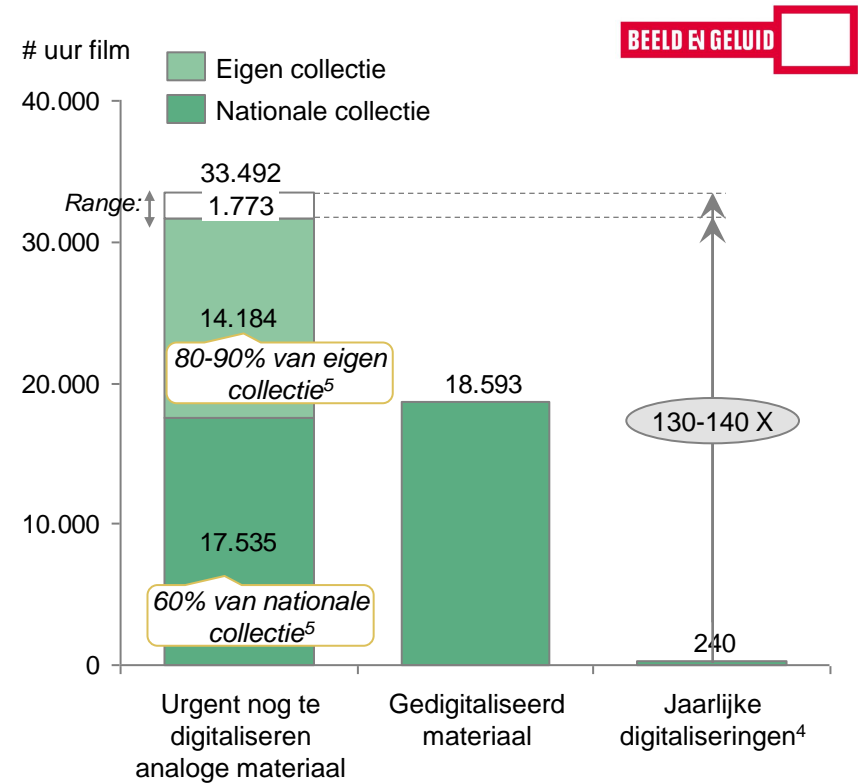
Achtergrondmateriaal synergie-onderwerpen

A 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

A Film digitaliseringskosten stijgen sterk door verlies van apparatuur en expertise, kosten op termijn hoog

Routinematig scannen van analoge film op professioneel niveau is op zijn retour: apparatuur wordt niet of nauwelijks meer gemaakt, kennis en expertise verdwijnt, slijtage aan bestaande apparatuur wordt geaccepteerd of opgelost met (oude) voorraad onderdelen

- De hoeveelheid apparatuur plus reserve onderdelen die op dit moment voorradig zijn, is onvoldoende voor het digitaliseren van het huidige analoge areaal

De commerciële markt voor digitaliseren in Europa dunt daarnaast snel uit - partijen gaan failliet of stoppen

- Capaciteit in Europa (en zeker) NL slinkt snel richting 1 of 2 (partijen) - en het is nu al buitengewoon lastig om concurrerende offertes te krijgen van meerdere neutrale/ commerciële partijen voor scanorders van 100+ uur

Ervaring bij andere formaten (e.g. D1 video) heeft laten zien dat het verlies van een functionerende markt in combinatie met verlies aan mensen/expertise binnen een beperkt aantal jaren kan leiden tot volledig verlies van de capaciteit en zeer hoge kosten

Mede debet hieraan is dat er geen wezenlijke hardware/software R&D investment meer is. Bestaande apparatuur wordt daardoor steeds moeilijker (enkel tegen hoge kosten) in te passen in scanstraten

- Ook elders in de scanstraat ontstaan dure afhankelijkheden van zeldzame apparatuur en hardware

Gecombineerd betekent dit dat digitaliseren van film steeds sneller duurder wordt in de toekomst. Er is daarom vaak een businesscase te maken voor het versnellen van de digitalisering

- Adresseert ook het risico dat analogoog materiaal niet meer te ontsluiten is

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

Volume van nog te digitaliseren analogo 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

E Belangrijke inzichten omtrent digitale opslag van AV-materiaal bij commerciële partijen en BenG

Een commerciële cloud oplossing voor (publieke) partijen bij volumes >200-500 TB is in de huidige markt niet kosteneffectief, en de gebruiksniveaus zijn veelal niet afdoende. Commerciële clouds zijn niet gebouwd op deze grote volumes

- Daarnaast heeft de cloud een algeheel groter en moeilijk te controleren risico op ontoegankelijkheid¹

BenG (tegen marginaal tarief) is volgens een eerste BCG inschatting voor alle vier gedefinieerde gebruiksniveaus een goedkopere oplossing dan de cloud (commercieel tarief) en is daarnaast in staat hogere SLA's te bieden dan de cloud. Echter, voor bepaalde gebruiksniveaus (zoals langdurige storage zonder intensieve access) zijn andere oplossingen waarschijnlijk beter ingericht

Gebruiksniveaus 1: BenG is mogelijk niet de meest geschikte oplossing voor enkel betrouwbare digitale opslag zonder access behoefte, want dit past niet bij de infrastructuur van BenG die gericht is op hoge SLAs van dienstverlening

- Mogelijk meer geschikt zijn 'in-huis' en 'shared service center' oplossingen

Gebruiksniveaus 2, 3 & 4: BenG is in veel gevallen waarschijnlijk wel de meest geschikte oplossing in het geval grote volumes digitaal AV-materiaal dat (snel) toegankelijk moet zijn in het juiste formaat (zoals mogelijk AV-archivering van de 2^e kamer)

- BenG heeft hiervoor de specifiek kennis, expertise en infrastructuur in-huis en er zijn daarnaast weinig andere partijen die dat kunnen aanbieden.

BenG communiceerde tijdens dit onderzoek een tarief van €15/TB/jaar (zie BenG's marginale kosten model) waar in het verleden het "full cost"- model werd gehanteerd (tot zo'n €450/TB/jaar). Deze brede range is verklaarbaar vanuit wel/niet toerekening vaste kosten, maar ook vanuit wel/niet in rekening brengen van serviceniveau's, beheerskosten, helpdesk etc.

- In aanvulling op het €15/TB/jaar tarief van BenG zouden naar mening BCG bepaalde kosten (bijv. beheerskosten, helpdesk) altijd moeten worden meegenomen bij het bepalen van het prijsniveau. Dit zou dan dus een "marginale kosten+" model betekenen bij de prijsbepaling

Voor gebruiksniveau 3 en 4 schat BCG (nog te valideren) dat BenG's marginale kosten tussen de €50 en ruim €200 liggen, wat zou kunnen resulteren in een aantrekkelijk prijsniveau in vergelijking tot marktpartijen

- Relevante opmerking daarbij is dat voor het hoogste niveau (niveau 4) er geen commerciële aanbieders lijken te zijn

Ons advies is daarom aan BenG om het kostprijs+-model verder uit te werken tegen verschillende gebruiksniveau's, en dit te toetsen aan het juridisch kader

1. Door stroomproblemen, stakingen, etc. (tussen 2010-2015: ~24 uur/jaar/cloud geen toegang, incl. 6 uur/jaar/cloud onafgebroken)

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