



Universiteit Utrecht



De sector van documentaire producenten in beeld

USBO
advies

Een onderzoek op gezamenlijk initiatief van
DPN, CoBO, het Filmfonds en het NPO-fonds

Eindrapport

Maart 2019

De sector van documentaire producenten in beeld

Een onderzoek op gezamenlijk initiatief van
DPN, CoBO, het Filmfonds en het NPO-fonds

Aline Bos
Haiko Vink
Paul Adriaanse

USBO advies, Universiteit Utrecht



Introductie	5
Aanleiding	5
Onderzoeksvragen	6
Aanpak	6
De staat van de sector	
Financiën	9
Personeel & producent	15
Producties	21
Verdienmodellen	
Inrichting van ondernemerschap	27
Toekomst	
Suggesties vanuit de sector	31
Conclusies en aanbevelingen	33
Bijlage I: Topic lijst interviews	37
Bijlage II: Respondenten	41

Introductie

Op gezamenlijk initiatief van de vereniging van documentaire producenten in Nederland (DPN) en de fondsen (CoBO, het Filmfonds en het NPO-fonds) voerde USBO advies (Universiteit Utrecht) onderzoek uit naar de staat van de sector van documentaire producenten. Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding, de onderzoeksvragen en de aanpak van het onderzoek. ■

AANLEIDING

Producenten, fondsen en omroepen delen het belang van een sterke Nederlandse documentaire-sector. De sector van documentaire producenten lijkt het zwaar te hebben.

Eenzijds bestaat bij aanvang van het onderzoek het beeld van een financieel nijpende situatie. Documentaire producenten signaleren dat de huidige financieringsmogelijkheden beperkt zijn en dat zij werken met marges die minimaal of afwezig zijn. Dat zou ertoe leiden dat zaken als investeren, het binden van personeel en het opbouwen van financiële buffers nagenoeg onmogelijk zijn.

Anderzijds vraagt de complexe context waarin documentaire producenten opereren om een zeker productievolume. De wijze van het vergaren van subsidiegelden, het waarborgen en ontwikkelen van professionaliteit in een deels ook internationale markt en het voldoen aan vereisten bij producties maken dat het opereren binnen de bedrijfstak ingewikkelder wordt.

Dit beeld, van een financieel nijpende situatie in combinatie met de benodigde professionaliteit om een florerende sector voor de toekomst te garanderen, vormt de aanleiding voor dit onderzoek. Het geschetste beeld van de staat van de sector was tot nu toe nog niet gebaseerd op een overzicht van de cijfers. Inzicht daarin ontbrak grotendeels. Financiers hebben weliswaar zicht op de financiering van producties, maar niet van productiehuizen – en daarmee op de sector als geheel. Om geïnformeerd na te kunnen denken over een vruchtbare toekomst voor de sector, is deze informatie van belang. Dit onderzoek voorziet daarin.

ONDERZOEKSVRAGEN

De volgende onderzoeksvragen stonden centraal:

1. Hoe staat de sector van documentaire producenten ervoor op de terreinen van (a) financiën, (b) personeel en (c) producties?
2. Welke verdienmodellen hanteren documentaire producenten en welke daarvan lijken succesvol?
3. Wat is, op basis van de beantwoording van vraag 1 en 2, de visie op de toekomst van de sector van documentaire producenten?

AANPAK

In de periode november 2018 t/m februari 2019 voerden onderzoekers van USBO advies (Universiteit Utrecht) het onderzoek uit. De focus in het onderzoek ligt op producenten die lid zijn van DPN.

Ten behoeve van het onderzoek is een begeleidingscommissie samengesteld met het bestuur van DPN en de drie fondsen (CoBO, het Filmfonds en het NPO-fonds). De begeleidingscommissie kwam gedurende het onderzoek tweemaal bijeen om tussentijdse resultaten te bespreken en van commentaar te voorzien.

Voor het onderzoek zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

— *Analyse van financiële gegevens*

Van de 32 leden van DPN gaven 25 producenten inzicht in hun cijfers over de jaren 2013-2017. In de meeste gevallen betrof het opgemaakte jaarrekeningen. In een enkel geval waren die niet beschikbaar, maar gaf de producent inzicht in de eigen boekhouding. Alle financiële gegevens zijn systematisch geordend in een Excel-bestand, en vervolgens geanalyseerd. Voor drie van de benaderde producenten geldt dat zij hun jaarrekeningen niet of beperkt konden aanleveren vanwege achterlopende administratie. Verder heeft een aanzienlijk deel (38%) van de onderzochte producenten ten tijde van het onderzoek nog geen cijfers voor het jaar 2017 beschikbaar.

— *Analyse van websites en door producenten aanvullend aangeleverde documentatie*

We bestudeerden de websites van alle bij het onderzoek betrokken producenten. In enkele gevallen kregen we nog aanvullende informatie toegestuurd, zoals bedrijfsvisies, overzichten van alle producties en door producenten zelf opgemaakte berekeningen ten aanzien van overhead en omzet. Deze informatie is in de analyse meegenomen.

— *Interviews*

Aan de hand van een met de opdrachtgever afgestemde topic lijst (zie bijlage I) zijn

interviews gehouden met 26¹ bij DPN aangesloten leden. In de interviews was aandacht voor duiding van de cijfers en een sterkte-zwakke analyse van het eigen productiehuis. Ook was in de gesprekken aandacht voor de toekomstontwikkeling van het eigen productiehuis en de sector als geheel. Van de interviews zijn verslagen gemaakt, die zijn voorgelegd aan de geïnterviewde producenten; zij kregen zo de kans om feitelijke onjuistheden aan te passen en/of aanvullingen te doen. Alle interviewverslagen zijn vervolgens thematisch gecodeerd ten behoeve van de analyse. Aanvullend op de gesprekken met producenten vond een gesprek plaats met de fondsen (CoBO, het Filmfonds en het NPO-fonds). Daarin kwamen grotendeels dezelfde onderwerpen aan bod als in de gesprekken met producenten (zie bijlage I), vanuit het perspectief van de fondsen. Verder is dit gesprek gebruikt om een aantal door producenten ingebrachte punten, over de fondsen, te toetsen.

— *Organisatie ronde tafels*

De tussentijdse bevindingen zijn voorgelegd in twee ronde tafels met in totaal twaalf producenten. Het betrof producenten die ook geïnterviewd waren. Tijdens de ronde tafels is verder nagedacht over de implicaties van de bevindingen voor de toekomst van de sector. De input uit de ronde tafels is meegenomen in de analyse.

— *Rapportage*

De resultaten van het onderzoek zijn in een tussenrapportage (powerpoint) en conceptrapport besproken met de begeleidingscommissie. Relevante commentaren zijn verwerkt in het eindrapport.

¹ Eén producent is wel geïnterviewd, maar heeft geen jaarrekeningen van het productiehuis gedeeld. Daarmee hebben we van 26 productiehuisen informatie via interviews en van 25 productiehuisen ook informatie via jaarrekeningen/ financiële overzichten.



De staat van de sector

Financiën

We starten met de financiële staat van de sector, door inzicht te bieden in omzet, bedrijfsresultaat, marge en solvabiliteit. De cijfers van 25 productiehuisen tonen dat de financiële staat van de sector reden geeft tot zorg, vanwege de lage marges en solvabiliteitsratio's. ■

OMZET

Onder de onderzochte groep producenten bevinden zich producenten die zich puur richten op het produceren van documentaires en producenten die naast documentaires ook speelfilms en/of commercials produceren. Boekhoudkundig maakt dit laatste type productiehuisen in veel gevallen (nog) geen onderscheid tussen omzet en inkomsten gekoppeld aan documentaire of speelfilm/commercial. We tonen daarom zowel de omzet van de puur op documentaire gerichte producenten (tabel 1) als de omzet van de totale groep onderzochte producenten (tabel 2).

Tabel 1. De omzet van onderzochte DPN-leden die alleen documentaires produceren

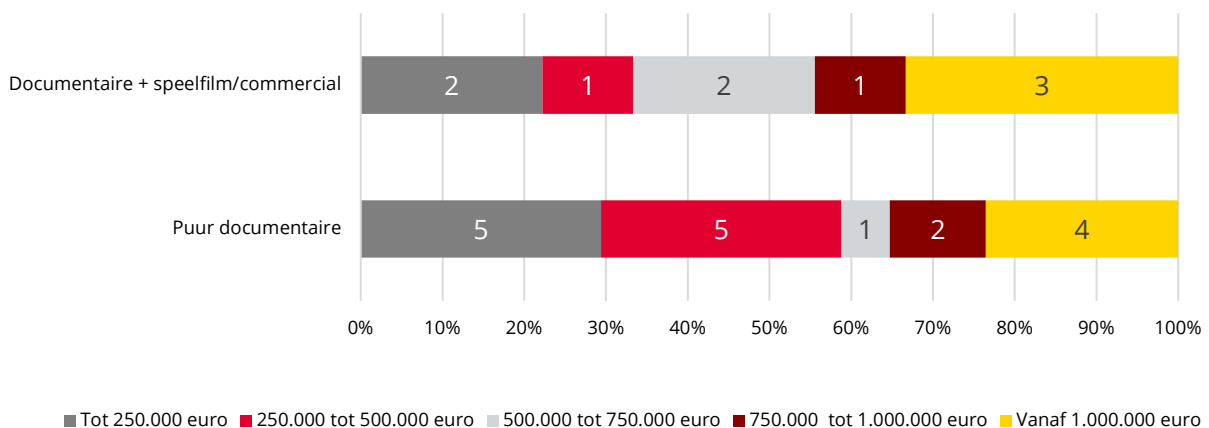
Jaar	Omzet (gemiddelde)	Minimum	Maximum
2013	499.546 euro (n = 9)	Ca. 165.000	Ca. 1.000.000
2014	522.507 euro (n = 10)	Ca. 180.000	Ca. 1.250.000
2015	583.517 euro (n = 13)	Ca. 125.000	Ca. 1.300.000
2016	560.550 euro (n = 15)	Ca. 46.000	Ca. 1.500.000
2017	591.307 euro (n = 10)	Ca. 135.000	Ca. 1.250.000

Tabel 2. De omzet van alle onderzochte DPN-leden, inclusief producenten die ook speelfilms/commercials produceren

Jaar	Omzet (gemiddelde)	Minimum	Maximum
2013	586.878 euro (n = 16)	Ca. 57.000 euro	Ca. 3.000.000 euro
2014	645.978 euro (n = 17)	Ca. 42.000 euro	Ca. 2.500.000 euro
2015	673.772 euro (n = 21)	Ca. 53.000 euro	Ca. 2.200.000 euro
2016	692.131 euro (n = 24)	Ca. 46.000 euro	Ca. 1.700.000 euro
2017	926.478 euro (n = 15)	Ca. 91.000 euro	Ca. 3.000.000 euro

De gemiddelde jaarlijkse omzet per productiehuis over een periode van 5 jaar² is 688.749 euro voor alle productiehuizen. Deze omzet is 606.661 euro voor de productiehuizen die zich enkel richten op documentaire en 868.727 euro voor de productiehuizen met een meer gediversifieerd filmaanbod. Hoewel de puur op documentaire gerichte producenten gemiddeld kleiner zijn in termen van omzet, zien we ook relatief kleine producenten die zich richten op speelfilm en documentaire en relatief grote producenten die zich alleen op documentaire richten (zie ook figuur 1).

Figuur 1. Gemiddelde omzet productiehuizen over 5 jaar, met producenten die meerdere typen films maken en producenten die zich puur op documentaire richten



BEDRIJFSRESULTAAT EN MARGE

Het bedrijfsresultaat betreft het resultaat van het productiehuis vóór belastingafdracht. De marges zijn berekend door het bedrijfsresultaat af te zetten tegen de totale omzet.³⁻⁴ Tabel 3 op de volgende pagina toont de bedrijfsresultaten in absolute cijfers, uitgesplitst naar alle onderzochte productiehuizen, naar productiehuizen die zich puur richten op documentaire en productiehuizen die meer diversifiëren in hun producties. Tabel 4 toont in deze indeling de marges.

² Dit betreft dus de gemiddelde jaarlijkse omzet per productiehuis over 5 jaar (of het aantal jaren waarvoor cijfers beschikbaar zijn), gedeeld door het aantal productiehuizen.

³ Van de onderzochte productiehuizen hadden er twee de ondernemingsvorm 'stichting' en drie 'VOF'. De overige productiehuizen zijn besloten vennootschappen (B.V.'s).

⁴ Eén negatieve extreme score (een zogenaamde *outlier*) hebben we niet meegenomen in de analyse, omdat we op basis van het interview bij dit productiehuis konden vaststellen dat het in dit geval ging om bijzondere omstandigheden waarbij de cijfers geen reëel beeld gaven.

Tabel 3. Gemiddeld bedrijfsresultaat in euro's voor alle productiehuisen en uitgesplitst naar puur documentaire of ook andere type films

Jaar	Bedrijfsresultaat alle	Bedrijfsresultaat puur documentaire	Bedrijfsresultaat docu + commercial/speelfilm
2013	25.092 euro (n = 14)	46.670 euro (n = 8) ⁵	-3.679 euro ⁶ (n = 6)
2014	15.572 euro (n = 16)	24.132 euro (n = 11)	-1.862 euro ⁷ (n = 5)
2015	2.767 euro (n = 20)	3.336 euro (n = 13)	1.710 euro (n = 7)
2016	9.443 euro (n = 22)	24.840 euro (n = 14)	-17.501 euro ⁸ (n = 8)
2017	-5.923 euro (n = 14)	11.724 euro (n = 10)	-50.040 euro ⁹ (n = 4)

Tabel 4. Marges voor alle productiehuisen en uitgesplitst naar puur documentaire of ook andere type films

Jaar	Marge productiehuisen alle	Marge productiehuisen puur documentaire	Marge productiehuisen docu + commercial/speelfilm
2013	8,6% (n = 13)	14,6% ¹⁰ (n = 8)	-0,8% (n = 5)
2014	3,6% (n = 15)	3,4% (n = 11)	4,1% (n = 4)
2015	2,7% (n = 19)	3,1% (n = 13)	1,8% (n = 6)
2016	0,8 % (n = 22)	2,1% (n = 15)	-2,2% (n = 7)
2017	-1,0 % (n = 13)	-1,5% (n = 10)	0,8% (n = 3)

De bedrijfsresultaten tonen bij het merendeel van de productiehuisen behoorlijke fluctuaties, met in het ene jaar een redelijke marge en het daarop volgende jaar juist een negatief resultaat. Bovendien zorgen de relatief kleine aantallen ervoor dat een enorm positief of negatief bedrijfsresultaat van één partij het gemiddelde sterk beïnvloedt.

Het gemiddelde over 5 jaar geeft daarom een betrouwbaarder beeld. Dan geldt dat productiehuisen in de periode 2013-2017 gemiddeld een jaarlijks bedrijfsresultaat lieten zien van 6.639 euro (marge 2,5%). Voor producenten die zich alleen op documentaires toelagen is het jaarlijkse bedrijfsresultaat over 5 jaar gemiddeld 20.527 euro (marge 2,9%) en voor producenten die daarnaast ook speelfilms of commercials produceren is dat gemiddeld -14.996 euro per jaar (marge -1,9%).

⁵ Dit gemiddelde wordt sterk omhoog getrokken door een bedrijfsresultaat van bijna 2 ton van één productiehuis; een productiehuis dat in de jaren daarna overigens negatieve bedrijfsresultaten inboekt.

⁶ Eén partij heeft een sterk negatief resultaat. Wanneer we deze partij buiten beschouwing laten voor dit jaar, is het gemiddelde bedrijfsresultaat 7.507 euro.

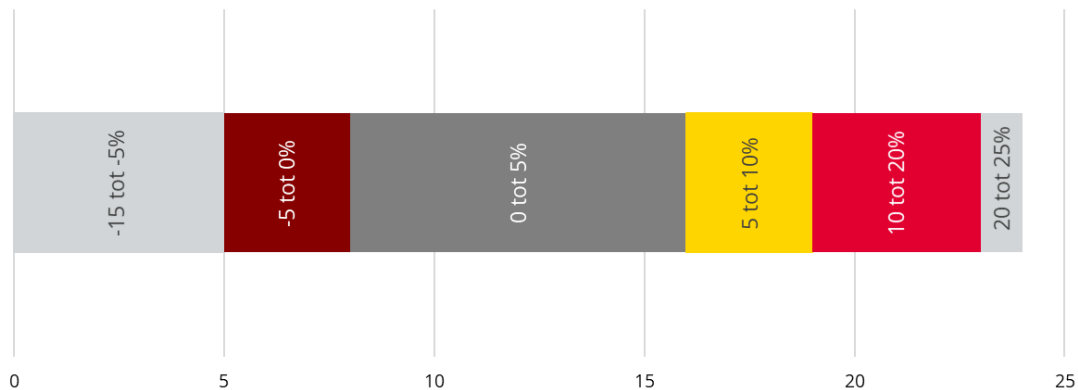
⁷ Twee partijen schrijven rode cijfers, de andere drie tonen wel een positief bedrijfsresultaat voor 2014

⁸ Let wel, dit is inclusief twee producenten met een verlies van meer dan 100.000 euro in 2016. Zonder deze producenten ligt het gemiddelde op 15.318 euro.

⁹ Dit is inclusief één producent met een verlies van bijna 250.000 euro in 2017. Zonder deze producent ligt het gemiddelde op 13.209 euro.

¹⁰ Dit gemiddelde wordt sterk omhoog getrokken door het relatief grote bedrijfsresultaat van één productiehuis.

Figuur 2. Gemiddelde marge van productiehuizen over de periode 2013-2017; de getallen onder het figuur geven het aantal productiehuizen aan (n = 24)



We concluderen daarmee dat de marges van productiehuizen zeer beperkt zijn. Figuur 2 laat zien dat van de 24 producenten acht producenten in de periode 2013-2017 per saldo nul of negatieve bedrijfsresultaten inboekten. Deze data ondersteunen bovendien niet dat documentaire producenten die ook speelfilms en/of commercials produceren hogere marges behalen.

In de gesprekken noemen producenten vrijwel zonder uitzondering de ingewikkeldheid van het maken van marge – veel wegen voor het boeken van een positief bedrijfsresultaat zijn “afgesloten” (we komen hierop terug in het hoofdstuk ‘Verdienmodellen’).

SOLVABILITEIT

Solvabiliteit is een ratio die het eigen vermogen van een onderneming afzet tegen het totaal vermogen van de onderneming. De ratio geeft zo aan welk percentage van het bedrijf wordt gefinancierd met eigen geld. Met andere woorden: solvabiliteit toont of een organisatie in staat is om op korte en lange termijn aan haar betalings- en aflossingsverplichtingen te voldoen. In heel algemene zin beschouwen banken en andere financiële partijen een ratio van 25-40% als gezond. Tabel 5 toont de gemiddelde solvabiliteitsratio's van onderzochte productiehuizen per jaar.

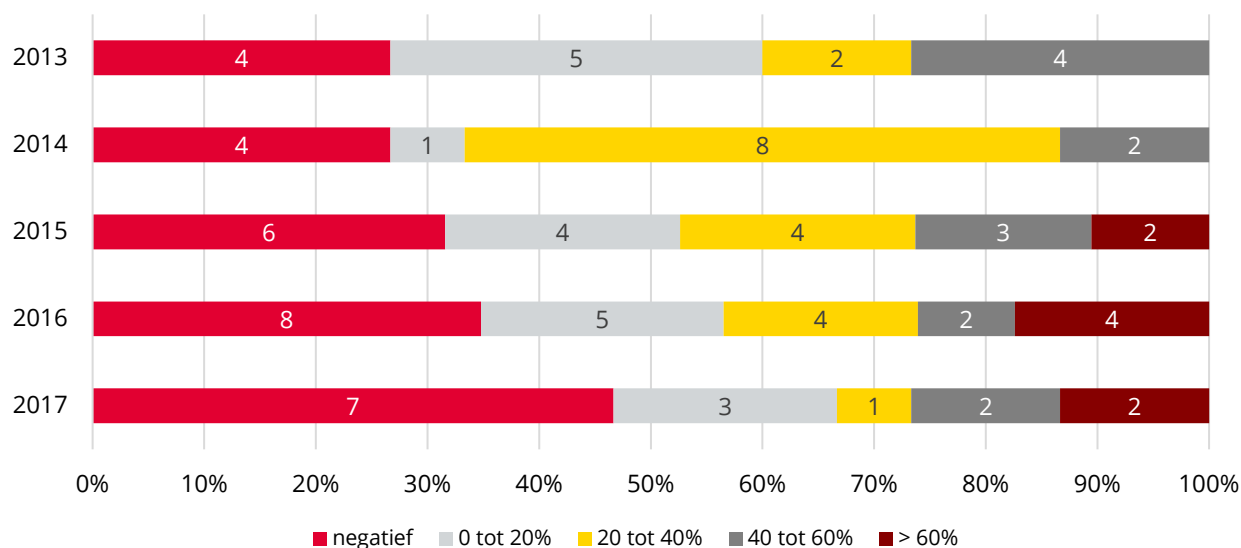
Tabel 5. Solvabiliteitsratio's (gemiddeld per jaar)

Jaar	Solvabiliteit productiehuizen alle	Solvabiliteit productiehuizen puur documentaire	Solvabiliteit productiehuizen docu + commercial/speelfilm
2013	17,3% (n = 14)	24,7% (n = 9)	3,9% (n = 5)
2014	17,4% (n = 14)	18,3% (n = 10)	15,2% (n = 4)
2015	17,2% (n = 18)	16,6% (n = 12)	18,3% (n = 6)
2016	14,6 % (n = 22)	15,6% (n = 14)	13,0% (n = 8)
2017 ¹¹	8,2 % (n = 13)	5,4% (n = 10)	17,7% (n = 3)

¹¹ Eén negatieve ‘outlier’ (extreme score) is buiten beschouwing gelaten voor het jaar 2017

Ook hier geldt, net als bij de marges, dat de relatief kleine aantallen het gemiddelde hier en daar behoorlijk beïnvloeden. Figuur 4 laat daarom aanvullend zien hoe de ratio's verdeeld zijn over de productiehuizen.

Figuur 4. Solvabiliteitsratio's per jaar (de cijfers in de balk tonen het aantal productiehuizen dat in de betreffende categorie valt)



De solvabiliteit in de sector geeft een signaal van een financieel ongezonde situatie voor meer dan de helft van de onderzochte productiehuizen. Figuur 4 laat zien dat een deel van de producenten een *negatieve* solvabiliteit heeft, wat een weerslag is van een negatief eigen vermogen. De gemiddelde solvabiliteit per productiehuis over een periode van vijf jaar is 11 à 12%.

Op basis van de interviews is onze reconstructie dat de vaak lage solvabiliteitsratio's voortkomen uit negatieve bedrijfsresultaten, die in mindering worden gebracht op het eigen vermogen. Het ondersteunt de door alle producenten geuite zorg dat het onvoldoende lukt om buffers op te bouwen. Daarnaast is het op basis van de interviews aannemelijk dat de lage ratio's laten zien dat goed creditmanagement en een scherp debiteurenbeheer lastig zijn, waardoor geld wordt geleend voor financiering van het werkkapitaal (voor dagelijkse financiële verplichtingen). Producenten geven aan dat zij geregeld voorfinancieren, omdat de uiteindelijke afrekening van een project volgt na volledige afronding, terwijl betrokken partijen al wel worden betaald door de producent.



Personeel & producent

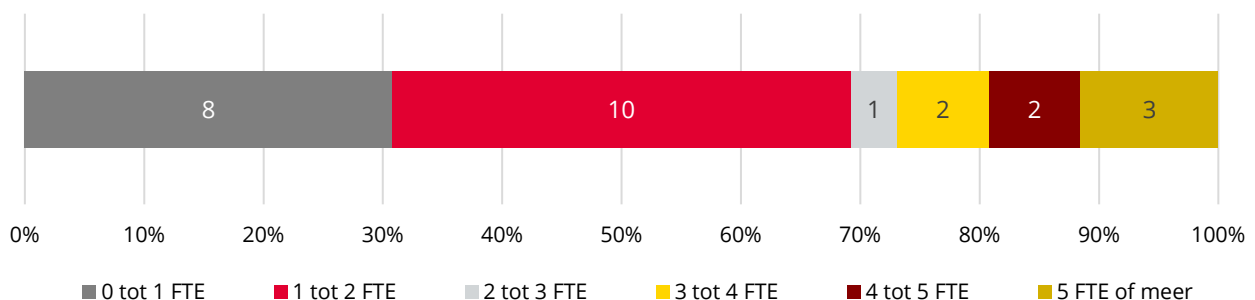
We beschrijven in dit hoofdstuk de grootte van productiehuizen in termen van personeel, en overwegingen voor het al dan niet werken met personeel. We tonen dat ruim tweederde van de productiehuizen met minder dan 2 FTE aan personeel werkt. Het werken met (meer) personeel is risicovol binnen de huidige financieringssystematiek. Daarnaast blijkt de *producers fee* ontoereikend voor het bekostigen van de geïnvesteerde uren van de producent en het opbouwen van buffers voor een gezonde bedrijfsvoering. ■

PERSONEEL

Aantal FTE

De onderzochte productiehuizen hebben gemiddeld 1,9 FTE aan medewerkers aan zich verbonden. Dit is exclusief de FTE's voor de producenten zélf. Het aantal FTE varieert van 0 FTE (producent die als eenpitter werkt) tot 6,5 FTE. Figuur 5 geeft de verdeling in FTE's over de onderzochte producenten weer.

Figuur 5. De verdeling van het aantal FTE (in de balk is het aantal productiehuizen in de betreffende categorie genoemd).



We merken op dat in bovenstaande ook freelancers zijn meegerekend die op structurele basis werkzaamheden uitvoeren voor de producent. Meer precies is 65% van het personeel (exclusief de producenten zelf) in vaste dienst, werkt 20% op freelance basis voor de producent en heeft 15% een tijdelijk contract. Vaste contracten zijn vooral voorhanden bij de relatief grote producenten. De helft (13) van de onderzochte productiehuizen werkt zonder vast aangesteld personeel.

Bij twee productiehuizen bouwen medewerkers, die in dienst zijn, pensioen op; bij twee andere producenten geldt dat voor een deel van het personeel. In drie van deze vier gevallen betreft het relatief grote productiehuizen. Bij de overige producenten bouwen medewerkers die in dienst zijn geen pensioen op.

Overwegingen

Uit voorgaande blijkt dat producenten relatief beperkt personeel aan zich hebben verbonden. Voor 69% van de productiehuizen is dat minder dan 2 FTE (zie figuur 5). Hoewel dit niet systematisch is bevraagd, geven meerdere producenten aan dat zij overbelast zijn, maar niet de financiële mogelijkheden te zien om personeel in dienst te nemen. Het is voor producenten geregeld onvoldoende duidelijk in hoeverre het eigen personeel op de begroting mag worden gezet óf betaald moet worden uit de fee voor overhead, waarvoor op elke filmbegroting 10% mag worden opgevoerd. De overhead betreft, volgens de protocollen van het Filmfonds, 'de vaste en variabele kosten van de aanvrager of diens coproductie- en zakelijke partners samenhangend met de reguliere bedrijfsvoering en niet de desbetreffende filmproductie of filmactiviteit'. De onduidelijkheid en discussie gaat over de vraag in hoeverre de kosten van personeel wel of niet te koppelen zijn aan 'de desbetreffende filmproductie of filmactiviteit' of behoren tot 'de reguliere bedrijfsvoering'. Producenten ervaren binnen de huidige financieringssystematiek dat het makkelijker is om freelancers op de begroting op te voeren dan eigen personeel, ook al betreft het precies dezelfde werkzaamheden. Het werken met freelancers wordt daarmee gestimuleerd.

Vooraf grotere producenten beschrijven het spanningsveld waar ze in terecht komen. Vanwege de relatieve onvoorspelbaarheid en de spreiding van de werkzaamheden voor documentaires zouden deze producenten graag werken met een vast team, voor de continuïteit van de film, de opbouw van kennis (ook bij de afrekening van de films achteraf) en ten behoeve van professionalisering van medewerkers en het eigen bedrijf. De voordelen van het werken met een vast team van personeel zorgen aan de andere kant steeds voor een puzzel om personeel te bekostigen. Middelgrote producenten die beperkt werken met personeel beschrijven een vicieuze cirkel: je kunt geen personeel inhuren, dus doe je meer zelf, dus houd je minder tijd over voor ontwikkeling en bedrijfsstrategie, dus lukt het lastiger om te bouwen en professionaliseren.

Bovendien beschrijven producenten dat het opbouwen van buffers zeer lastig is. De cijfers over bedrijfsresultaten en solvabiliteit (zie hoofdstuk 'Financiën') ondersteunen dit. Dat betekent dat bij projectmatige financiering een reëel risico ontstaat dat personeel niet doorbetaald kan worden als er tijdelijk minder projecten zijn – er is dan immers geen buffer om dit op te vangen.

In dit kader hebben meerdere producenten in gesprek of op papier berekeningen gedeeld over het aantal films dat zij (extra) moeten produceren met het in dienst nemen van personeel. Een vereenvoudigd en conservatief voorbeeld tonen we hierna. Daarin gebruiken we de gemiddelden in dit rapport (zie ook verderop), met een netto inkomen van ca. € 2.444 per maand voor de producent, 1,9 FTE aan medewerkers en 1.296 euro maandelijks huur (zie rekenvoorbeeld).

Rekenvoorbeeld

<i>Maandelijks kosten</i>		<i>Het break-evenpoint op jaarbasis is in dit rekenvoorbeeld: € 169.896</i>
Huur	€ 1.296	<i>Gemiddelde inkomsten producent uit tv-documentaire¹³ looptijd 2 jaar: € 30.000/2</i>
Kantoorkosten ¹²	€ 1.000	
Abonnementen/ contributies	€ 300	<i>Gemiddelde inkomsten producent uit lange documentaire¹⁴ looptijd 3 jaar: € 50.000/3</i>
Loon één producent (à € 3.800 bruto)	€ 4.484	
Loon 1,9 FTE personeel (à € 2.800 bruto per maand p.p.)	€ 6.278	<i>Om het break-evenpoint te behalen betekent dit de productie van óf ruim elf tv-documentaires tegelijkertijd óf ruim 10 lange documentaires tegelijkertijd (óf een combinatie van die twee). In de berekening is investering in de ontwikkeling van nieuwe projecten buiten beschouwing gelaten.</i>
Festivals/ workshops	€ 500	
Accountant / bank	€ 300	
Totaal	€ 14.158	

Het rekenvoorbeeld schetst een gemiddeld productiehuis. Als producenten meer personeel in dienst hebben, neemt het aantal te produceren films navenant toe. Zo ligt het break-evenpoint bij grotere productiehuisen tussen de 250.000 euro en 300.000 euro per jaar. Dergelijke berekeningen maken aannemelijk dat het werken met personeel in dienst in de huidige financieringssysteem structureel gezien *een lastig houdbaar* bedrijfsmodel is (de cijfers in het hoofdstuk 'Verdienmodellen' verderop ondersteunen dit).

PRODUCENT

In deze paragraaf zoomen we in op de inkomsten van en voor de producent, namelijk zijn/haar eigen inkomen, en de omgang met de *producers fee*.

Inkomen

Het *netto* inkomen in de onderzochte groep producenten is gemiddeld 2.444 euro per maand.¹⁵ Van pensioenopbouw is in de meeste gevallen geen sprake: bij vier van de 26 bevraagde productiehuisen bouwt de producent (beperkt) pensioen op. Figuur 6 toont de verdeling van inkomens over de onderzochte producenten. Het betreft het netto inkomen voor 33 producenten; bij sommige productiehuisen zijn twee producenten actief zijn – in die gevallen is van beide producenten het inkomen meegenomen.

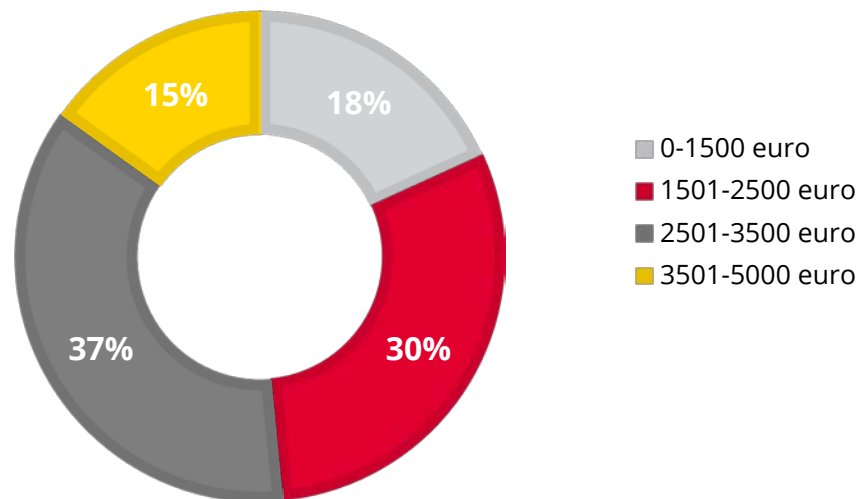
¹² Incl. computer, internet, kantine, verzekeringen etc.

¹³ O.b.v. 17,5% producers fee en overhead

¹⁴ Idem

¹⁵ Dit is een indicatief getal. Sommige producenten hebben hun netto inkomen gedeeld. Andere producenten deelden hun bruto inkomen, waarbij onderzoekers globale berekeningen hebben uitgevoerd om het netto inkomen te bepalen.

Figuur 6. De verdeling van het netto inkomen van bevroegde producenten

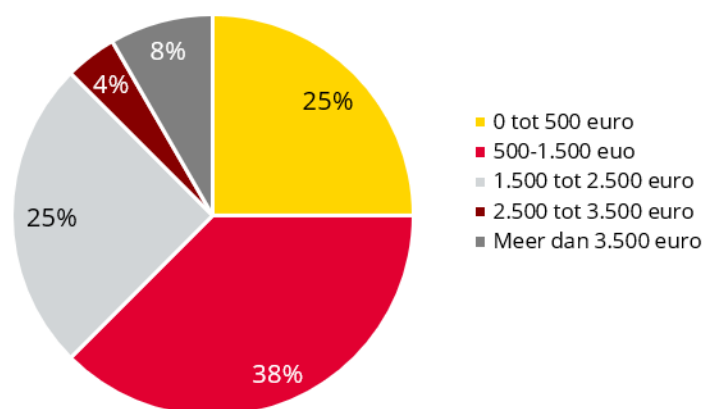


In bijna de helft van de productiehuizen vullen producenten het inkomen uit hun producentschap aan. Bij 23% van de productiehuizen betreft het daarbij inkomsten uit het werken als regisseur. In andere gevallen gaat het om aan het vak verwante werkzaamheden (consultancy, lesgeven), maar ook om heel ander type werkzaamheden/inkomsten (werkzaam in museum, bij reisorganisatie, verhuur huis). In de interviews stelt 26% van de betrokken productiehuizen het inkomen uit noodzaak aan te vullen.

Huur

Omdat de jaarrekeningen in de meeste gevallen weinig gespecificeerde informatie over kosten bieden en arbeidskosten en huisvestingskosten de belangrijkste kostenposten van producenten zijn, is via interviews achterhaald wat producenten betalen voor hun huisvesting (in alle gevallen gaat het om huur).

Gemiddeld betalen de 24 producenten voor wie we dit konden achterhalen 1.296 euro aan huur per maand (incl. BTW). De huuruitgaven variëren van 0 euro (producenten die vanuit huis werken) tot bijna 5.600 euro per maand.

Figuur 3. Gemiddelde huur per maand

Producers fee en overhead

De fondsen onderscheiden een *producers fee* en *overhead*. De *producers fee* bedraagt 7,5% van een projectbegroting; de vergoeding voor de overhead van de producent bedraagt 10% van een projectbegroting. Het financieel en productioneel protocol van het Filmfonds definieert de vergoedingen als volgt:

- De *producers fee* betreft het 'totaal aan honoraria en vergoedingen voor de producent(en) en eventuele co-producent(en) op een filmproductie'
- Bij overhead gaat het om 'de vaste en variabele kosten van de aanvrager of diens coproductie- en zakelijke partners samenhangend met de reguliere bedrijfsvoering en niet de desbetreffende filmproductie of filmactiviteit'.¹⁶

De *producers fee* en vergoeding voor *overhead* zijn bedoeld voor het bekostigen van de werkzaamheden van de producent en het opereren van het productiehuis. In de interviews met producenten is gevraagd hoe zij deze vergoeding in de praktijk inzetten. Producenten geven zonder uitzondering aan: "We moeten leven van de *producers fee* en *overhead*, er zijn geen andere, structurele inkomstenbronnen." (in het hoofdstuk 'Producties' komen we daarop terug). Zij maken in de meeste gevallen geen precies onderscheid tussen de *overhead* en de *producers fee*, maar rekenen met het percentage van 17,5% als inkomsten van het productiehuis.

Drie geïnterviewde producenten zetten de *producers fee* bij aanvang van een project apart ten behoeve van hun eigen inkomsten. Het merendeel van de producenten zet het productiehuis echter "achteraan in de rij" en kijkt bij de afronding van een film wat er over is van de *producers fee* en *overhead*. Dat betekent dat overschrijdingen in budget of uitloop in tijd ten koste gaan van de inkomsten voor het productiehuis.

¹⁶ Op pagina 16 van dit rapport gingen we al in op de vergoeding voor overhead, in het kader van het al dan niet werken met personeel in dienst.

In de interviews komt steevast de vraag naar boven hoe de *producers fee* te interpreteren: voor de werkzaamheden van de *producent* (omzet/ inkomen) of voor de opbouw van buffers en daarmee investeringsmogelijkheden voor het *productiehuis* (bedrijfsresultaat/ marge)?

1. *Inkomen t.b.v. werkzaamheden producent*

De werkzaamheden van de producent betreffen acquisitie en ontwikkeling voor nieuwe films, inhoudelijke begeleiding van de film, activiteiten t.b.v. het verkrijgen van internationale financiering, onderhoud van contacten met de omroepen, juridische zaken rond films (in samenwerking met een ingehuurd jurist), productionele aansturing, activiteiten omtrent distributie en sales, activiteiten omtrent oplevering aan tv, eventueel ook activiteiten rond impact en/of uitbreng in de bioscoop, publiciteit, festivals (bezoek, aanleveren materiaal, onderhouden netwerk), voorbereidende werkzaamheden en contact met *sales agents* en dagelijkse bedrijfsvoering op kantoor.¹⁷ Geïnterviewde producenten geven vrijwel zonder uitzondering aan dat het onhaalbaar is om op al deze terreinen effectief te presteren vanuit het budget van de *producers fee*. Op specifieke vlakken geven zij aan dat maatwerk op de begroting zou helpen, waarbij de producent zaken buiten de *producers fee* kan opvoeren. Het gaat dan met name om inhoudelijke begeleiding (op het moment dat de producent hier een intensieve rol inneemt, bijvoorbeeld in de research of als dramaturg), de activiteiten rond internationale financiering en marketing.¹⁸

2. *Inkomsten t.b.v. voeren onderneming (náást overhead)*

Een andere bestemming van de fee is het opbouwen van een financiële basis (buffer) voor het voeren van een onderneming, de ontwikkeling van nieuwe films¹⁹, het opbouwen van netwerk t.b.v. internationale coproducties of productie voor nieuwe platforms en/of het opvangen van financiële risico's bij de uitloop van een film en/of de overschrijding van het budget.

De *producers fee* moet zowel de door de producent in de film geïnvesteerde uren dekken, als buffers verschaffen die nodig zijn voor het voeren van een gezonde onderneming. De hiervoor gepresenteerde cijfers als ook de kwalitatieve informatie uit de 26 interviews tonen dat de *producers fee* in combinatie met de vergoeding voor *overhead* voor onderzochte producenten ontoereikend is voor het dienen van beide doelen.

¹⁷ Bij deze opsomming is gebruik gemaakt van het door enkele leden van DPN opgestelde overzicht van taken van de producent.

¹⁸ 'Internationale samenwerking' en 'publiciteit' werken we verder uit in het volgende hoofdstuk, onder 'Producties'.

¹⁹ Volgens een ruwe schatting door vijftien producenten krijgt ca. tweederde van de projecten waarin substantiële ontwikkelingstijd is gestopt uiteindelijk ook daadwerkelijk financiering voor realisatie van de film.

Producties

Dit hoofdstuk gaat over producties en laat zien dat veruit de meeste producties tv-documentaires zijn. In ca. driekwart van de films zijn de fondsen (NPO-fonds, Filmfonds en CoBO) de belangrijkste financiers. Verder toont het hoofdstuk dat activiteiten gericht op internationale producties, sales of nieuwe platforms geen verdienmodel vormen. Wat betreft marketing ervaren producenten beperkte ruimte. Over het uitgangspunt *fewer, bigger, better* zijn producenten verdeeld. ■

AANTALLEN

Op basis van de gerapporteerde producties over de afgelopen vijf jaar constateren we dat producenten veruit de meeste documentaires realiseren voor tv (zie tabel 6). De realisatie van *branded content* (documentaire in opdracht van een private partij), web documentaires en educatieve documentaires is beperkt. Naast de vijf producenten die in de afgelopen vijf jaar al één of meerdere web documentaires hebben gemaakt, zijn drie andere producenten momenteel bezig met een web documentaire.

Tabel 6. Gerapporteerde aantallen en typen films over de afgelopen vijf jaar²⁰

Type film	Aantal	Percentage
Totaal	379	
Tv-documentaire	253	67%
Bioscoop documentaire	113	30%
<i>Branded content</i>	12	3%
Web documentaire	8	2%
Educatieve documentaire	2	½%

²⁰ Enkele films waren lastig te categoriseren in onderscheiden categorieën en zijn daarom wel in het totaal opgenomen, maar komen niet terug in deze categorieën. Voor één producent is bovendien wel het totaal aantal afgeronde producties bekend, maar is de categorisering onbekend. Deze producent is in tabel 6 daarom buiten beschouwing gelaten. Verder tellen sommige documentaires dubbel, omdat daarvan zowel een korte (tv) als een lange (bioscoop) versie is gemaakt.

Tabel 7 toont vervolgens dat, als we kijken naar de laatste drie afgeronde producties van onderzochte productiehuisen, het grootste gedeelte van de films hoofdzakelijk is gefinancierd met geld van de drie fondsen (CoBO, het Filmfonds en het NPO-fonds), in samenwerking met de omroepen. In 30% van de laatste drie afgeronde films is aanvullend ook geld van maatschappelijke fondsen of organisaties ingezet. Vaker terugkomende financiers zijn VSBfonds, Fonds21 en het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK). Vier documentaires (6%) zijn volledig gefinancierd door marktpartijen, zonder geld van fondsen of andere financiers; in totaal zijn zeven documentaires (10%) gefinancierd *zonder* enige inbreng van de fondsen en/of omroepen. Twee *low budget* films zijn volledig uit eigen middelen bekostigd; in een andere *low budget* film werden eigen middelen gecombineerd met middelen uit een maatschappelijk fonds. Het gemiddelde budget van de in kaart gebrachte films is bijna 224.000 euro (minimumbedrag: 0 euro, maximumbedrag: ruim 650.000 euro).

Tabel 7. Percentage van het *aantal* films met inbreng van middelen vanuit genoemde partijen

Financier	Percentage (n = 70)
Fondsen (CoBO, Filmfonds, NPO-fonds) en omroepen	73%
Maatschappelijke fondsen/ organisaties	33%
<i>Alleen</i> omroepen	16%
Marktpartijen	7%
Eigen investering	4%

In de volgende paragrafen behandelen we een aantal aspecten die van belang (kunnen) zijn bij het produceren van documentaires. We beschrijven de huidige stand van zaken wat betreft internationale samenwerking, nieuwe platforms en marketing. We sluiten het hoofdstuk af met de visie van geïnterviewde producenten op het uitgangspunt *fewer, bigger, better*, over het maken van minder documentaires voor grotere budgetten.

INTERNATIONALE SAMENWERKING

Internationale coproductie

Van de 409²¹ in kaart gebrachte producties over de afgelopen vijf jaar, zijn er 60 (15%) tot stand gekomen als internationale coproductie (zowel majoritair als minoritair). Als we preciezer kijken naar de activiteiten van de geïnterviewde producenten op dit terrein, dan zien we dat 15 producenten weliswaar nog beperkt ervaring hebben met internationale coproducties, maar hier wel aandacht aan besteden met het oog op de toekomst. Drie producenten zijn niet internationaal actief; acht zijn internationaal zeer actief (zie figuur 7).

²¹ Het totaal is hier hoger dan in tabel 6, omdat hier wél de producties van de aldaar genoemde producent zijn gecategoriseerd en meegenomen.

Figuur 7. Activiteit van documentaire producenten t.a.v. internationale coproductie

- Niet actief t.a.v. internationale coproductie
- Internationale coproductie in opbouw/ beperkt
- Zeer actief in internationale coproductie



In gesprek geven producenten aan dat internationaal coproduceren vooral is ingegeven door het internationale onderwerp van de film, een groter publieksbereik en de mogelijkheid om een film voor een groter budget te maken. Producenten beschrijven zonder uitzondering dat internationaal coproduceren vooraf enorme investering vraagt in termen van het opbouwen en onderhouden van een internationaal netwerk. Ook het coproduceren zelf vraagt extra tijdsinvestering wat betreft inhoudelijke en procedurele afstemming. Eén producent geeft aan bewust in te zetten op minoritaire coproducties: de verdiensten zijn weliswaar niet groot, maar het geeft enige financiële continuïteit. Internationaal coproduceren is volgens respondenten geen verdienmodel, vanwege de extra investeringen in netwerkopbouw, communicatie en afstemming over regelgeving.

Internationale sales

Alle onderzochte producenten hebben ervaring met internationale sales van documentaires. Twee uitzonderingen daargelaten (met een verkoop van 100.000 euro of meer), lopen de maximale bedragen voor sales bij succesfilms op tot 30.000 à 60.000 euro per film. Dergelijke bedragen zijn eerder uitzondering dan regel. Afhankelijk van het contract met de sales agent en de verdere financiering houdt de producent zelf daar zo'n 15% tot 25% aan over. Naast deze succesfilms noemen andere producenten bedragen van één tot enkele duizenden euro's per jaar voor de internationale verkoop van documentaires, en enkele honderden euro's voor de internationale verkoop van jeugddocumentaires. Met de recoupment schema's ontbreken financiële incentives om een film internationaal te verkopen. Zoals een producent verwoordt: *"Het voelt een beetje krampachtig als je stelt dat het nauwelijks lucratief is om daar veel tijd in te stoppen, maar toch: het kost je alleen maar geld, uiteindelijk."* Een andere producent stelt: *"Je verdient alleen aan het maken van films, niet aan de verkoop ervan."*

NIEUWE PLATFORMS

Los van producties voor het web (web documentaires, 2% van alle afgeronde producties in de afgelopen 5 jaar, zie tabel 6) is in het onderzoek nagegaan in hoeverre producenten ervaring hebben met productie voor en verkoop aan nieuwe platforms, zoals Netflix.

Productie

Uit de rondgang langs producenten blijkt dat productie voor nieuwe platforms tot nu toe zeer beperkt gebeurt. In één geval zijn er verregaande gesprekken geweest met Netflix over een documentaire die een *Netflix Original* zou worden (de film was overigens al gemaakt), maar dit ketste uiteindelijk af. Vooralsnog zijn er geen documentaires voor Netflix geproduceerd. Voor Videoland zijn in de afgelopen vijf jaar wel twee documentaire(s) geproduceerd, zonder financiering van het Filmfonds. Verder startte één documentaire als YouTube kanaal (waarop een tv-documentaire volgde). Honderdduizend views op YouTube leverden 75 euro op voor de producent. Ook tellen we twee voorbeelden waarin andere traditionele media (Volkskrant, Persgroep) interesse tonen in documentaire en daar kleine bedragen in investeren. Producenten geven aan dat zij zoekende zijn naar ingangen bij genoemde platforms en naar verdienmodellen daarbij.

Verkoop

Met de verkoop van films aan nieuwe platforms is iets meer ervaring. In totaal tellen we drie voorbeelden van documentaires die verkocht zijn aan Netflix. Verder is één documentaire, als onderdeel van een *package*, verkocht aan Videoland (opbrengst voor producent: 36 euro). Een laatste voorbeeld is een verkoop van een documentaire aan iTunes en Amazon, waarbij betaling via hits plaatsvindt (opbrengst in dit geval: circa 10 euro per kwartaal).

MARKETING

De marketing rond films richten producenten uiteenlopend in, en is mede afhankelijk van het type film (tv of bioscoop). Voor bioscoopfilms, waar een distributeur bij betrokken is, geldt dat marketing vorm krijgt in samenspraak tussen distributeur en producent. In die gevallen zeggen vrijwel alle producenten dat het van hen alsnog veel inspanning vraagt in termen van voorbereidende werkzaamheden. Bovendien geven meerdere producenten aan dat de marketinginzet van distributeurs (te) beperkt is.

Bij de marketing van tv-documentaires hebben de marketingafdelingen van betrokken omroepen een rol. Vrijwel alle producenten die (veel) ervaring hebben met tv-documentaires zijn kritisch over die marketinginzet – enkele positieve voorbeelden daar gelaten. De geuite kritiek is tweeledig. Ten eerste richt de kritiek zich op de verdeling van marketingtaken tussen omroep en producent. Producenten geven aan dat omroepen vaak huiverig zijn voor al te enthousiaste marketing door producenten zelf. Ze beschrijven voorbeelden van contracten met omroepen waarin marketing expliciet bij de omroep ligt en uitdrukkelijk niet een taak is van de producent. Producenten mogen marketing zodoende niet of zeer beperkt als post op de begroting opvoeren. Tegelijkertijd constateren producenten dat de inzet/menskracht vanuit omroepen (te) beperkt is. Zij zien geregeld met lede ogen aan hoe hun project in een “standaard circuit” van marketing wordt opgenomen, naast een heleboel andere projecten die marketingaandacht door de omroep vragen. Ten tweede richt de kritiek zich op de wijze waarop de marketing door omroepen vorm krijgt. Die

is in de ogen van geïnterviewde producenten conservatief: gericht op de traditionele kanalen (tv-gids, kranten, televisie en radio). De inzet op online kanalen of verrassende vormen lijkt grotendeels afwezig.

In het geval van omroepen (en in enkele gevallen ook de distributeurs) geven producenten daarom aan dat zij kansen zien voor meer/betere marketing, maar niet het budget hebben om hier serieus werk van te maken. Producenten geven geregeld aan dat marketing een “ondergeschoven kindje” is: het belang ervan wordt zeker ingezien, maar budget ontbreekt. In de keuze van uit te voeren werkzaamheden heeft het (daarom) niet altijd prioriteit. Negen van de geïnterviewde producenten geven aan dat één van hun medewerkers marketing als taak in het pakket heeft. Bij twee productiehuisen die ook commercials maken is een *creative studio* of PR-afdeling intensief bij de marketing van de film betrokken.

FEWER, BIGGER, BETTER

Het uitgangspunt *fewer, bigger, better* in het kader van de productie van documentaires betekent een focus op het maken van minder documentaires, voor grotere budgetten. Producenten is gevraagd of zij dit idee onderschrijven en wat hun argumenten daarbij zijn.

De helft van de bevroegde producenten onderschrijft het idee van *fewer, bigger, better*. Hun productiehuisen werken naar eigen zeggen al vanuit dit uitgangspunt, of zetten hier voor de toekomst op in. De belangrijkste overweging is daarbij steeds dat de verdiensten bij ‘kleine’ films te beperkt zijn. Hoewel de inspanning van de producent bij grote films groter is, is die *relatief* gezien minder groot: “Financieren en ontwikkelen kost een bepaalde tijd. Je doet er bij een grote film meer aan, maar het neemt niet evenveel toe.” De voorstanders hanteren daarmee vooral een bedrijfsmatig (en niet primair een inhoudelijk) perspectief in hun overweging.

Een kwart van de ondervraagden is uitgesproken tegenstander van het uitgangspunt *fewer, bigger, better*. Daarvoor passeren de volgende argumenten de revue:

- Het meest genoemde argument is dat het juist originele, eigenzinnige en/of intieme films met een klein budget zijn die verrassen en op hun eigen manier kwaliteit tonen, zij het bijvoorbeeld niet per se cinematografisch. Een daaraan gelinkte zorg is het verlies aan diversiteit. Het inzetten op vooral grote films zou het “*op safe spelen*” uitlokken.
- Een andere zorg van tegenstanders betreft de ontwikkeling van jonge makers in dit model. Op dit moment geven meerdere producenten al aan dat het investeren in jong talent (te) kostbaar is: “*Jonge makers met kleine films kosten te veel tijd en geld; dat kunnen we ons eigenlijk niet permitteren.*”
- Ten slotte beschrijft één producent dat met het inzetten op alleen grote producties de risico’s voor het eigen productiehuis ook toenemen: als er dan overschrijdingen van het budget zijn of de film vertraging oploopt, zijn de bedragen meteen enorm.

Een laatste kwart van de respondenten reageert genuanceerd op het uitgangspunt, waarbij genoemde argumenten van zowel voor- als tegenstanders terugkomen.

Verdienmodellen

Inrichting van ondernemerschap

Dit hoofdstuk achterhaalt verdienmodellen die productiehuizen toepassen, om te bezien of daarin succesformules te ontdekken zijn. Het blijkt zeer lastig een patroon te ontdekken in de beschikbare data. Wel lijken kleine productiehuizen relatief betere cijfers te schrijven. Producenten ervaren te weinig mogelijkheden voor ondernemerschap. ■

We hebben op verschillende manieren onderzocht of producenten specifieke verdienmodellen hanteren die relatief succesvol zijn, in financieel opzicht (zie onderzoeksvraag 2). Daartoe zetten we in dit hoofdstuk op een rij welke manieren producenten in de interviews zelf benoemen ten behoeve van de financiële gezondheid van hun productiehuis. We gaan na of cijfers genoemde manieren ondersteunen. Daarbij kijken we ook of de grootte van het productiehuis uitmaakt. Vervolgens onderzoeken we of er zichtbare overeenkomsten zijn tussen bedrijven die over de periode 2013-2017 relatief hoge marges of solvabiliteitsratio's hadden.

STARTPUNT: VERDIENMODEL

In de interviews gaven respondenten aan hoe zij naar manieren zoeken voor het financieel gezond houden of maken van hun bedrijf. Tabel 8 geeft verdienmodellen weer die door meerdere producenten zijn genoemd.

Tabel 8. Door producenten in de interviews genoemde verdienmodellen

Verdienmodel	Marge (gemiddelde over 5 jaar)	Solvabiliteit (gemiddelde over 5 jaar)
Combinatie met speelfilm, commercial, sportfilm, animatie (n = 9)	-1,9% (min/max: -9,1%/10,1%)	5,8% (min/max: -81,3%/68,6%)
Producers én regisseren binnen het productiehuis (n = 6) ²²	5,0% (min/max: -0,4%/13,1%)	32,7% (min/max: 16,4%/57,7%)
Financieren zonder inbreng fondsen ²³ (n = 3)	-5,0% (min/max: -11,4%/1,0%)	8,6% (min/max: 0,6%/18,4%)
Constructie met één producent als zzp'er (n = 2)	11,2% (9,3% en 13,1%)	30,5% (15,4% en 45,6%)
Zelf meefinancieren om producers fee te vergroten (n = 2)	-4% (-9,1% en 1,2%)	-29,1% (-81,3% en 23,15%)

Vanwege de zeer kleine aantallen kunnen we *alleen tentatieve uitspraken* doen bij tabel 8. Als we de gemiddelde marges en solvabiliteitscijfers over 2013-2017 koppelen aan de productiehuisen die een bepaald verdienmodel hanteren, dan blijkt het combineren van documentaire met ander typen films geen onderscheidend verdienmodel. Met grote voorzichtigheid stellen we dat andere modellen financieel interessanter lijken, namelijk het combineren van produceren met regisseren (ten behoeven van risicospreiding) of het inzetten van een zzp-constructie voor één van de aan het productiehuis verbonden producenten.

We hebben aanvullend in kaart gebracht hoe de marges en solvabiliteitsratio's zich verhouden tot de omvang (wat betreft omzet en aantal FTE's) van productiehuisen (zie tabel 9). We zien dan dat kleine producenten gunstiger cijfers lijken te hebben dan grote producenten.

Tabel 9. Solvabiliteit en marge afgezet tegen de omvang van productiehuisen (omzet en FTE's)²⁴

	Omzet x 1.000 euro (gemiddeld over 5 jaar)			Personeel (actueel aantal FTE's)		
	< 400 (n = 10)	400 – 800 (n = 6)	> 800 (n = 9)	0-1 FTE (n = 8)	1-4 FTE (n = 13)	> 4 FTE (n = 5)
Marge (gemiddelde 2013-2017)	6,7%	0,6%	-1,4%	6,1%	1,9%	-1,7%
Solvabiliteit (gemiddelde 2013-2017)	18,4%	13,7%	1,6%	20,1%	11,5%	-4,5%

²² Twee andere producenten formuleren dit als ambitie voor de nabije toekomst.

²³ Dit betreft zowel financiering door *andere* fondsen niet zijnde CoBO, het Filmfonds en/of het NPO-fonds als ook financiering door *alleen* de omroepen.

²⁴ Voor het aantal FTE geldt dat we alleen de actuele stand hebben meegenomen in het onderzoek. Het aantal FTE kan over de jaren fluctueren.

STARTPUNT: MARGE EN SOLVABILITEIT

Als we niet starten bij de verdienmodellen die producenten noemen in de interviews of de grootte van productiehuisen, maar bij welke productiehuisen wat betreft marge en solvabiliteit relatief positieve getallen laten zien, dan blijkt het eveneens lastig om een eenduidige verklaring te ontdekken. We onderscheiden vijf productiehuisen die (over de periode 2013-2017) gemiddeld een marge hadden van meer dan 10%. We hebben al deze partijen gevraagd hoe we hun relatief hoge marges kunnen duiden: hebben zij een verdienmodel dat hieraan ten grondslag ligt? De verklaringen voor de relatief hoge marges lopen enorm uiteen. Een verklaring is een 100% honoreringspercentage bij de fondsen in combinatie met structureel overwerken. Een andere verklaring gaat over lage overhead: een producent betaalt, als onderdeel van een groter geheel, (nog) geen reële kosten voor overhead of werkt juist vanuit huis en heeft vrijwel geen overhead. Een derde verklaring is dat, in het geval van een VOF, de inkomsten van de producent zelf nog in mindering gebracht moeten worden op het bedrijfsresultaat. Een laatste verklaring is het maken van een enorme omzet, maar in een onhoudbare situatie (waardoor inmiddels een andere koers is ingezet).

Op eenzelfde manier hebben we acht productiehuisen met een relatief hoge solvabiliteit (>25% voor de periode 2013-2017) eruit gelicht. Zes van die acht productiehuisen zijn puur gericht op documentaire. Verder betreft het een grote diversiteit aan bedrijven. De enige overeenkomst die wij zien is dat het grotendeels productiehuisen betreft die meer dan 10 jaar bestaan, maar ook dat lijkt geen onderscheidend criterium, omdat net zoveel productiehuisen die ouder zijn dan 10 jaar *niet* dergelijke hoge ratio's laten zien.

ONDERNEMERSCHAP?

Gekoppeld aan verdienmodellen komt in de interviews het onderwerp ondernemerschap veelvuldig terug. In hoeverre achten producenten het mogelijk om binnen de huidige financieringssystematiek ondernemer te zijn? Het overgrote deel van de producenten beschrijft de spanning tussen het worden aangesproken als ondernemer, maar het feitelijk opereren als een gesubsidieerd bedrijf *"We zitten via de loonlijst vast aan de omroep"* of *"we zijn een dependance/zetbaasje/onderaannemer van de omroep"*. De rol van de omroepen komt in dit kader zeer regelmatig terug. Producenten ervaren een grote afhankelijkheid van de omroepen. Ze zijn in meerdere gevallen gefrustreerd over het gemak waarmee omroepen projecten *"tijdelijk parkeren"* of na eerdere toezeggingen *"toch niet doen"*, terwijl dat voor hun bedrijf soms lastig op te vangen financiële tegenslagen zijn. Met de introductie van netmanagers ervaren producenten bovendien dat er *"meer lagen"* die bepalen of producenten verder kunnen met hun film. Verder vinden producenten de ontwikkeling waarin omroepen in toenemende mate coproducent zijn (*"zonder gelijkwaardige inzet voor de film"*) en daarmee ook de rechten op de film delen, niet passend. Sommige producenten geven aan dat zij onafhankelijker van omroepen zouden willen opereren, maar dat dit vooral nog lastig haalbaar lijkt.

Producenten beschrijven tegelijkertijd dat zij vrijwel geen mogelijkheden zien voor het verdienen van geld met documentaires anders dan *“via het maken van films”*. Sales zijn geen verdienmodel (zie ook het hoofdstuk ‘Productie’), net zo min als internationale coproductie of distributie. Een inkomstenstroom die sommige producenten wel noemen (tot aan enkele duizenden euro’s per jaar bij een succesfilm) zijn de inkomsten uit kabelgelden (SEKAM).

Ten slotte stellen producenten dat het niet bij ondernemerschap past als je bij onderbesteding het bedrag moet terugbetalen aan de fondsen, terwijl bij overbesteding wel het ondernemerschap (inclusief bijbehorende risico’s) van de producent wordt aangesproken. Zowel aan de voorkant (het genereren van geld voor films) als aan de achterkant (de exploitatie van films) zien producenten weinig kans voor ondernemerschap, wat lijkt te leiden tot een zekere *“lethargie”* in de sector.

Toekomst

Suggesties vanuit de sector

Producenten opperen zelf een aantal oplossingen ter verbetering van de financiële en professionele inrichting van de sector. Suggesties die vaker zijn genoemd sommen we hierna op, in willekeurige volgorde. ■

1. *Verbeter de compensatie voor de werkzaamheden van de producent*

Er dient betere financiële compensatie te komen voor het werk door producent zelf. Dat kan via (a) het verhogen van de *producers fee* en (b) de mogelijkheid om jezelf als producent op de begroting te zetten – vooral als het gaat om de creatieve inzet van de producent. Met betrekking tot de *producers fee* suggereren twee producenten aanvullend om een staffel te maken met hogere fee voor kleinere films en een lagere fee voor grote films.

2. *Werk met realistischer begrotingen*

Begrotingen zijn momenteel geen realistische weergave van gemaakte kosten, maar inpassing van het werk binnen vereiste kaders en binnen wat de fondsen toelaatbaar vinden. Zo beschrijven twee producenten de weerstand die zij ontmoetten bij de fondsen toen zij, naar hun inzicht, realistische begrotingen indienden. Producenten pleiten voor het werken met realistischer begrotingen, met o.a. ook ruimte voor marketingbudget.

3. *Voer nauwgezette controle van begrotingen alleen vooraf óf achteraf uit*

Fondsen en omroepen beoordelen vooraf de productiebegroting. Ná een productie vindt wederom nauwgezette controle plaats, waarbij budgetten *achteraf* soms niet worden toegekend. Het is van tweeën één. Óf de fondsen kijken bij aanvang heel precies mee; in dat geval komt onderbesteding ten goede aan de producent en overbesteding ten laste van de producent. Óf de fondsen kijken na afloop naar de uitgaven, en rekenen af op basis van daadwerkelijke uitgaven. In de huidige situatie dragen producenten het volledige ondernemersrisico, zonder de mogelijkheden tot verdiensten als compensatie voor dit risico.

4. *Compenseer ontwikkelingskosten*

Compenseer ontwikkelingskosten. Onbetaalde uren voor ontwikkeling horen bij de investering van de producent, maar die investering houdt geen tred met de compensatie daarvoor in toegekende projecten. Neem bijvoorbeeld een standaardbedrag in het productiebudget om gemaakte ontwikkelingskosten te compenseren.

5. *Vergroot de inkomsten uit exploitatie*

Geef producenten meer mogelijkheden om inkomsten te genereren vanuit de exploitatie van films. Maak bioscoopexploitatie en internationale exploitatie financiële inkomstenbronnen voor de producent (en vergroot daarmee de prikkels om op deze terreinen actief te zijn). Laat bijvoorbeeld minimaal een derde van de inkomsten uit exploitatie ten bate van de producent komen.

6. *Investeer in eigen ondernemerschap*

De sector dient te investeren in haar eigen ondernemerschap, met de doorontwikkeling van de zakelijke kant van het producentschap: het bewust werken aan de toekomststrategie van het eigen bedrijf en het vergaren van adequaat inzicht in en begrip van de financiële ontwikkeling van het bedrijf.

7. *Organiseer meer collectief*

Vanwege de marges en omvang van productiehuisen is het lastig om de backoffice voldoende professioneel in te richten. Een voorstel is daarom om een gezamenlijke backoffice te organiseren, waar meerdere producenten gebruik van kunnen maken. Op die manier kan de benodigde organisatiegraad behaald worden.

8. *Zorg voor fair play tussen omroepen en producenten*

Omroepen zijn de poort naar CoBO en het NPO-fonds. Zonder omroep kunnen producenten geen tv-documentaires financieren. Dit leidt tot een ongelijke situatie, waarbij beslissingen eenzijdig opgelegd kunnen worden. Producenten hebben behoefte aan "fair play" en een evenwichtige coproductie tussen partners.

9. *Creëer financieringsmogelijkheden voor nieuwe platforms*

Producenten hebben de ambitie om content te produceren voor nieuwe, digitale platforms. De financieringsmogelijkheden daarvoor vanuit de markt en het verdienmodel zijn echter beperkt. Om mee te kunnen evolueren met het snel veranderende medialandschap, is het wenselijk dat er ook subsidie beschikbaar is voor producties voor dergelijke platforms, waar steeds meer kijkers gebruik van maken.

10. *Financier, naast projecten, ook productiehuisen*

Enkele producenten pleiten voor (nog niet heel precies uitgedachte) manieren voor financiering van productiehuisen, in plaats van of naast projectfinanciering. SLATE initiatieven (zoals bij het Filmfonds en Creative Europe) gaan al in die richting en achten zij behulpzaam met het oog op financieel gezonde productiehuisen.

Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft samenvattend de belangrijkste conclusies uit het onderzoek weer. Het sluit af met vier aanbevelingen: het vergroten van de organisatiegraad van productiehuisen – inclusief de mogelijkheden voor het opbouwen van buffers, het investeren in ondernemerschap, het stimuleren van de ontwikkeling voor digitale platforms en meer zakelijke verhoudingen in de sector als geheel. ■

CONCLUSIES

Dit onderzoek naar de staat van de sector van documentaire producenten leidt tot de volgende conclusies, per onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag 1: *Hoe staat de sector van documentaire producenten ervoor op de terreinen van (a) financiën, (b) personeel en (c) producties?*

(a) *Financiën*

Financieel staat de sector van documentaire producenten er slecht voor. De marges van productiehuisen zijn zeer beperkt; circa een derde van de onderzochte producenten boekte structureel nul of negatieve bedrijfsresultaten in. De gemiddelde solvabiliteit van 11 à 12% is minimaal, met meerdere productiehuisen die negatieve ratio's laten zien.

(b) *Personeel*

Ruim tweederde van de productiehuisen werkt met minder dan 2 FTE aan personeel. De organisatiegraad van afzonderlijke productiehuisen is in de meeste gevallen te beperkt om een professionele arbeidsdeling toe te passen. Tegelijkertijd zijn financiële mogelijkheden voor het werken met meer personeel klein. Daarnaast blijken de vergoedingen voor overhead en de *producers fee* ontoereikend voor zowel het bekostigen van de geïnvesteerde uren van de producent als het opbouwen van buffers voor een gezonde bedrijfsvoering.

(c) *Producties*

Tweederde van de producties betreft tv-documentaires. In circa driekwart van de films zijn de fondsen (CoBO, het Filmfonds en het NPO-fonds) de belangrijkste financiers; in 10% van

de producties zijn deze fondsen of de omroepen *geen* (mede)financier. Activiteiten gericht op internationale producties, sales of nieuwe platforms vormen geen verdienmodel. Wat betreft marketing ervaren producenten beperkte ruimte. Over het uitgangspunt *fewer, bigger, better* zijn producenten verdeeld.

Onderzoeksvraag 2: *Welke verdienmodellen hanteren documentaire producenten en welke daarvan lijken succesvol?*

Producenten zoeken op verschillende manieren naar mogelijkheden voor het opereren als financieel rendabel bedrijf. Cijfers ondersteunen niet dat producenten die diversifiëren (het naast documentaires ook speelfilms/ commercials/ animaties maken) financieel betere resultaten boeken. Wel lijkt het opereren als *klein* productiehuis financieel relatief gunstig.

Onderzoeksvraag 3: *Wat is, op basis van de beantwoording van vraag 1 en 2, de visie op de toekomst van de sector van documentaire producenten?*

Deze vraag beantwoorden we deels in de volgende paragraaf ('Aanbevelingen'), maar in voorgaand hoofdstuk hebben we de suggesties van producenten zelf opgesomd. Die suggesties zijn voornamelijk gericht op het vergroten van de financiële ruimte. Voor zichzelf zien producenten een taak in het investeren in eigen ondernemerschap en in het meer collectief organiseren, maar die laatste twee suggesties zijn minder vaak genoemd en lijken minder breed gedragen. Op systeemniveau wensen producenten meer *fair play* tussen producenten en omroepen en zoeken ze naar manieren om, los van projectfinanciering, financiële armslag binnen hun productiehuis te ontwikkelen.

We zien, kortom, een sector die het financieel zwaar heeft. Het blijkt lastig om te investeren in personeel en om buffers op te bouwen. Dat is spanningsvol, omdat de toenemende complexiteit van het producentschap (juridisch, internationaal, vereisten aanvragen etc.) juist vraagt om enige organisatiegraad en het kunnen opvangen van risico's. Onze eerste aanbeveling is daar dan ook op gericht.

AANBEVELINGEN

Afsluitend formuleren we vier aanbevelingen voor de toekomst van de sector van documentaire producenten. Voor een gezonde toekomst is het noodzakelijk dat zowel de fondsen als de producenten in beweging komen.

1. *Vergroot de organisatiegraad van productiehuizen, met in het bijzonder aandacht voor mogelijkheden om buffers op te bouwen*

De professionaliteit van de sector vraagt een organisatiegraad (omvang) waarbij enige verdeling van werkzaamheden kan plaatsvinden. We zien daarbij drie aandachtspunten:

- A. Voor die organisatiegraad zijn buffers, en dus grotere marges, nodig. In de huidige financieringsystematiek is het opbouwen van buffers nagenoeg onmogelijk. Die buffers zijn ontegenzeggelijk nodig, bijvoorbeeld voor het doorbetalen van personeel (ook als er tijdelijk minder werk is), voor de investering in nieuwe netwerken (internationaal/ digitale platforms), voor de ontwikkeling van nieuwe filmplannen en voor het kunnen opvangen van risico's als ondernemer. In de huidige situatie is het ondernemersrisico voor de producent, maar staan daar onvoldoende (mogelijkheden tot) verdiensten tegenover. Mogelijkheden om marges te vergroten zien we vooral in het uitbreiden van de mogelijkheden tot inkomsten uit de exploitatie (met als belangrijke bijvangst dat daar *incentives* voor komen) en het werken aan een schone *producers fee*. De fondsen dienen via protocollen helder(der) te zijn over wat de *producers fee* dekt en welke werkzaamheden de producent naast de *producers fee* mag opvoeren op de begroting. Daarbij vragen we in het bijzonder aandacht voor creatieve inzet van de producent en marketing.
- B. Het ligt niet in de lijn der verwachtingen dat er substantieel meer geld beschikbaar komt voor de documentaire sector als geheel. Dit onderzoek laat bovendien zien dat de huidige constellatie van een groot aantal, veelal kleine, producenten financieel lastig houdbaar is. Producenten dienen een visie te ontwikkelen op hoe zij hun sector kunnen organiseren op een manier waarbij de genodigde organisatiegraad haalbaar is. We ondersteunen het idee van netwerkstructuren, waarin producenten weliswaar hun autonomie voor een groot deel behouden, maar in de backoffice meer gezamenlijk optrekken. Ook het samen optrekken in distributie en *sales* behoort daarbij tot de mogelijkheden.
- C. De fondsen onderschrijven de noodzaak tot professionaliteit en de bijbehorende organisatiegraad van producenten. Tegelijkertijd werken zij puur op basis van projectfinanciering, wat het opbouwen van organisatiegraad niet per se ondersteunt. Bij projectfinanciering heeft immers ieder goed *project* een serieuze kans op honorering. Elke producent kan aanvragen indienen, zonder aanziens des productiehuis. Een culturele basisinfrastructuur (BIS)²⁵ voert te ver voor productiehuizen, maar de fondsen kunnen bij de selectie van projecten wel criteria hanteren die ook de kwaliteit (organisatiegraad) van een productiehuis meenemen in hun beoordeling én productiehuizen meer kunnen belonen als ze ook werk maken van het begeleiden van nieuw talent.

2. *Investeer in ondernemerschap*

Doorgaans zien we dat producenten heel inhoudelijk gericht zijn, met passie voor het verhaal dat ze vertellen samen met de regisseur. We zien dat de nadruk minder ligt op de zakelijke kant van het producerschap. Dat geldt niet voor elke afzonderlijke producent, maar in het algemeen bevelen we producenten aan te investeren in de zakelijke kant van het

²⁵ Hierbij subsidieert de overheid een groep instellingen met een hoogwaardig aanbod van (inter)nationale betekenis.

producentschap. Het gaat dan om financieel management (het valt bijvoorbeeld op dat een aanzienlijk deel van de onderzochte producenten ten tijde van het onderzoek nog geen jaarrekening voor 2017 kan overleggen), de beheersing van de filmportefeuille en bewuste strategieontwikkeling voor het productiehuis op termijn. Verschillende producenten maken hier al werk van, door op regelmatige basis een externe te betrekken. Dit vergt een investering, en daarmee ook financiële ruimte (zie aanbeveling 1A). We bevelen de fondsen aan te onderzoeken hoe zij dergelijke initiatieven financieel kunnen ondersteunen.

3. *Stimuleer de ontwikkeling voor digitale platforms*

We zien dat producenten én afnemers (met name de omroepen) vooral produceren voor de traditionele kanalen (tv en bioscoop). De ontwikkeling voor nieuwe platforms en/of van web documentaires is beperkt. We bevelen fondsen en producenten aan om in samenwerking met de omroepen te zoeken naar manieren om content voor andere dragers te financieren. Dat is nodig, om nieuwe competenties en netwerk in de sector aan te spreken en te ontwikkelen met het oog op de toekomst.

4. *Opereer zakelijker in het systeem*

De documentaire sector (producenten, fondsen, omroepen) is een kleine wereld, waarin mensen elkaar vaak persoonlijk kennen. Dat heeft veel voordelen, maar we zien ook de nadelen hiervan – bijvoorbeeld tussen de fondsen en de producenten. Dat zijn twee leefwerelden met elk hun eigen logica en dynamieken; twee werelden die niet altijd met evenveel begrip naar elkaars afwegingen kijken en waarin partijen zaken soms persoonlijk maken. We gunnen de sector het goede gesprek over en respect voor elkaars' positie, om (verdere) verharding te voorkomen.

Bijlage I

Topic lijst interviews

TOELICHTING

USBO advies (Universiteit Utrecht) doet onderzoek naar de sector van documentaire producenten in Nederland. De fondsen (CoBO en NPO-fonds) en DPN zijn gezamenlijk initiatiefnemer van dit onderzoek dat mede met steun van het Filmfonds tot stand komt vanuit het gedeelde belang van een sterke Nederlandse documentaire-sector; die vitaliteit lijkt op dit moment te lijden onder financieel beperkte mogelijkheden voor productiehuisen en tegelijkertijd de toenemende noodzaak van professionaliteit in een steeds complexere context. Om geïnformeerd na te kunnen denken over een vruchtbare toekomst voor de sector, is feitelijke informatie van groot belang. USBO advies voert daarom onderzoek uit naar:

1. Cijfermatige informatie over documentaire producenten;
2. Kwalitatieve informatie ten aanzien van de eigen productiemaatschappij;
3. Ideeën over de sector als geheel, nu en in de toekomst.

Het onderzoek leidt tot een rapport op *sectorniveau* (dus niet over *individuele* productiehuisen), met daarin in elk geval aandacht voor (A) het overall financiële plaatje van de sector, (B) voorbeelden van businessmodellen die succesvol lijken te werken en (C) aandachtspunten voor de toekomst.

Ten behoeve van het onderzoek is een begeleidingscommissie samengesteld met vertegenwoordigers van DPN en de fondsen.

START

- Voorstellen
- Introductie onderzoek en gespreksonderwerpen (door onderzoeker)
- Eventuele aanvullingen (door producent)
- Beschikbare tijd

A. STERKTE-ZWAKTE-ANALYSE

Vooraf melden: geen rapportage over individuele productiehuisen.

- Algemene toelichting op eigen productiehuis
- Uitnodiging om sterktes en zwaktes van het eigen productiehuis te beschrijven; doorvragen.
 - o Gehanteerde inrichting organisatie en visie daarbij?
(o.a. sec documentaires of ook educatieve docu's/ commerciële docu's/ speelfilms/
zie ook voetnoot 2)

Internationale coproductie
Budget van deze producties?
Geschat percentage van totaalbudget?

Aantal: ___
 Budgetten: ___
 Percentage totaalbudget: ___

Nationale coproductie

Aantal: ___

Educatief

Aantal: ___

Branded content

Aantal: ___

TV documentaire

Aantal: ___

Webdocumentaire

Aantal: ___

Bioscoop documentaire
Wat vraagt verbetering bij release in bioscoop?

Aantal: ___

Aantal opgestarte projecten in de afgelopen 2 jaar

Aantal: ___

Deel wel/niet gefinancierd

___ % gefinancierd

Laatste drie afgeronde producties

Budget (begrote en
gerealiseerde kosten) € _____
 € _____
 € _____

In geval van substantieel verschil begrote en gerealiseerde kosten: toelichting?

1 _____
 2 _____
 3 _____

Schets (bij één van de recente producties) wat je als producent doet en hoeveel uren dat naar schatting kost: welk deel van de werkzaamheden van de producent (geschat percentage van de tijd) is onbetaald?

Naast activiteiten op individuele producties: welke algemene activiteiten onderneem je als producent (bijv. algemeen management, ontwikkeling bedrijf)?

Schatting van het aantal uren dat daaraan wordt besteed, per week?

Productie

Belangrijkste financieringsbron bij ontwikkeling

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NPO-fonds en/of FF	Andere fondsen (NL)	Fondsen buitenland	Eigen middelen	Individuele donoren	Crowdfunding	Anders, nl.	

Hoeveel documentaires hebben in de afgelopen 5 jaar inkomsten gegenereerd door distributie of verkoop? Als dit het geval is, hoe(veel)?

- In gesprek
 - Bevragen op beeld dat ontstaat uit jaarrekeningen; toetsen – ook in verhouding tot andere productiehuizen.
 - Huurlasten/ hypotheek
 - Eigen inkomsten producent/ management fee
 - Omgang met *overhead* en *producers fee*²⁶: waar worden kosten geboekt die volgens subsidiegevers niet in verantwoording richting hen horen?
 - Welke activiteiten voert de producent uit die uit de *producers fee* worden bekostigd?
 - Reden(en) voor uitblijven financiering projecten?

C. TOEKOMSTONTWIKKELING PRODUCTIEHUIS EN BEDRIJFSTAK

- Wat is nodig voor een duurzame toekomst van het eigen productiehuis? (bv. qua documentaire formats²⁷ of financiering)
 - Wat vraagt dit van producenten zelf?
 - Wat vraagt dit van financiers?
 - Wat heeft daarbij de meeste prioriteit?
- Wat is nodig voor een duurzame toekomst van de hele sector?

D. VOORUITBLIK OP VERVOLG

- Afronden serie gesprekken; rapportage aan begeleidingscommissie
- Resultaten bespreken in één of twee ronde tafelbijeenkomsten

²⁶ Overhead (10% gebruikelijk) en producers fee (7% gebruikelijk).

²⁷ Bijvoorbeeld: korte documentaires, web-only documentaires, virtual reality/ interactieve documentaires, gesponsorde documentaires, TV commercials, speelfilms, podcasts

Bijlage II

Respondenten

FONDSEN

- George van Breemen (Filmfonds)
- Hanneke Bouwsema (NPO-fonds)
- Jeanine Hage (CoBO)
- Jonathan Mees (Filmfonds)

PRODUCTIEHUIZEN

- BALDR Film
- Basalt Film
- Cobos Film
- Copper Views
- De Familie
- Doc.Eye
- Doxy
- Een van de jongens
- Episode One
- Halal Docs
- Hollandse Helden
- Kaliber
- Memphis
- Moondocs
- NewAms
- Pieter van Huystee Film & TV
- Selfmade Films
- Seriousfilm
- SNG Film
- Submarine
- Tangerine Tree
- Truetworks
- Viewpoint Productions
- Volya Films
- Witfilm
- Zeppers Film



