



**Subsidieaanvraag
Culturele basisinfrastructuur 2013 - 2016**

International Film Festival Rotterdam

Beleids- en activiteitenplan



Inhoudsopgave

1. Welkom op het International Film Festival Rotterdam
2. Waarom is het IFFR van nationaal en internationaal belang
Algemeen
IFFR in de internationale filmindustrie
Positie in Nederland
3. Activiteiten 2013 - 2016
Programma
CineMart en Rotterdam Lab
Hubert Bals Fonds
Digitalisering
Distributie
4. Publieksevenement
Algemeen
Publiek en onderzoek
Waardering
Bestaand en nieuw publiek
5. Educatie
6. Professionele talentontwikkeling
7. Ondernemerschap
Verdienmodel
Sponsors en meer
Private fondsenwerving
8. Marketing
Algemeen
Doelstellingen
Prijstrategie
9. Management, organisatie en kwaliteitsborging
Bestuur en directie
Werkwijze van de organisatie
Cultural Governance
10. Tot slot



1. Welkom op het International Film Festival Rotterdam

Vooruitstrevend, verrassend, uitdagend, uitnodigend en stimulerend. Dat is wat het International Film Festival Rotterdam (IFFR) al meer dan veertig jaar is en wil zijn, voor een groot avontuurlijk publiek en eigenzinnige filmmakers uit alle windstreken. Als initiator én promotor van de onafhankelijke cinema zal het IFFR in de toekomst alleen nog maar aan belang winnen.

Het geheim van het festival is dat het filmkunst op een laagdrempelige manier aanbiedt aan een groot, divers publiek. Voor de meesten daarvan is het International Film Festival Rotterdam een twaalfdaagse ontdekkingsstocht die de kracht en rijkdom van cinema toont: van intieme, persoonlijke films tot grote, spraakmakende, internationale producties en alles wat daar tussen zit. Het gaat vooral om de interactie tussen publiek en makers, een plek van ontmoeting en debat. Het festival is tevens een effectief platform dat de ontwikkeling van artistieke film wereldwijd stimuleert. Dat doet het IFFR door werk van bijzondere makers onder de aandacht van een groot publiek te brengen, in én buiten de festivalperiode. Daarnaast ondersteunt het IFFR filmprojecten direct financieel, of is het een facilitator die helpt in de zoektocht naar cofinanciering.

2. Waarom is het IFFR van nationaal en internationaal belang

Algemeen

Het IFFR gaat de komende jaren door met het tonen van de nieuwste talenten en artistieke ontwikkelingen in de cinema. Ook blijft het nadrukkelijk de grensgebieden van de cinema verkennen en gebruikt het film om ontwikkelingen in de wereld te signaleren en duiden. Tegelijkertijd gaat het IFFR de rol en betekenis die het heeft in de internationale (film)industrie verder uitbouwen. De artistieke film verkeert momenteel in zwaar weer, door de economische crisis en essentiële veranderingen in cultuurconsumptie. Het vooruitzicht voor de komende jaren is dat de situatie alleen maar zal verslechteren. De rol van internationale filmfestivals zal hierdoor groeien. Dit geldt in het bijzonder voor het festival van Rotterdam, juist vanwege de combinatie van een uitgesproken artistiek profiel en de actieve steun die het filmmakers biedt.

IFFR in de internationale filmindustrie

Film festivals fungeren als een alternatief voor Hollywood. Ze zijn van cruciale betekenis voor de waardering van andersoortige films, zowel in kritisch als in economisch opzicht. Want op festivals vormen publiek, critici en jury's hun mening over nieuwe films. In het verlengde daarvan bepalen producenten, sales agenten en distributeurs of een film ook buiten de festivalcontext gedistribueerd wordt.

Ondanks een artistiek hoog niveau heeft de onafhankelijke cinema het vandaag de dag moeilijk. De financiële crisis heeft investeerders terughoudend gemaakt en op het gebied van cultuurconsumptie zien we grote verschuivingen. De wereldwijde trend van de afgelopen periode dat bioscopen steeds meer bezoekers trekken lijkt hoopgevend, totdat blijkt dat het publiek in toenemende mate voor de industriële multiplexen kiest en voor een steeds kleiner wordend aantal blockbusters¹. Distributeurs kopen daardoor minder snel eigenzinnige producten waarvan de uitbreng riskant is, omdat ze mogelijk niet direct bij een massapubliek aanslaan. Ook televisiezenders spelen

¹ Nederland vormt hierop geen uitzondering. In 2010 ging de helft van het publiek naar de top 10 meest bezochte films. De andere helft was verdeeld over de 370 andere films die dat jaar in de bioscoop zijn uitgebracht.



wereldwijd steeds vaker op zeker, waardoor de independents een belangrijk afnamekanaal missen. Al deze factoren maken dat de financiering van kunstzinnige projecten steeds verder onder druk komt te staan. Parallel aan deze ontwikkeling is de groeiende importantie van internationale filmfestivals als vertoningplekken waar wél ruimte én publiek is voor de alternatieve cinema. Ook met bescheiden middelen gemaakte films trekken op het IFFR volle zalen, mede dankzij een avontuurlijk publiek. Dat gegeven, samen met

een profiel dat onvoorwaardelijke aandacht aan de alternatieve cinema besteedt, maakt dat het IFFR de aangewezen instantie is om de artistieke film te steunen, onder de aandacht te brengen en te promoten. De arthouse cinema en het festival zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In de internationale filmwereld heeft het IFFR een stevige reputatie vanwege het uitgesproken profiel dat wat uitstraling en inhoud betreft geen concessies doet. Veel collega-festivals laten zich steeds meer en vaker inzetten als lanceerplatform voor grote Hollywoodproducties. De grote commerciële belangen van sterrenfilms leggen die festivals allerhande beperkingen op, niet in de laatste plaats artistieke. In Rotterdam staat de creatieve en eigenzinnige film voorop. Daarbij is de afkomst van ondergeschikt belang: of de film in kwestie nu in Hollywood, of ver daar buiten is gemaakt.

Hiermee is het IFFR grotendeels gevrijwaard gebleven van beperkingen die dergelijke sterrenfilms aan zoveel andere festivals opleggen. Deze vrijheid gebruikt het IFFR optimaal om het meest gedurfde, uitgesproken en avontuurlijke programma van alle grote internationale festivals te maken. Dit is niet alleen aantrekkelijk voor het publiek, maar ook voor professionals. Regisseurs, producenten en sales agenten weten dat het IFFR een vruchtbare voedingsbodem is voor hun films, maar ook een festival waar toekomstige projecten gepland kunnen worden. Het is ook het platform om talent een kans te geven zich te ontwikkelen. Talent en prominenten uit de internationale filmindustrie hebben naast de filmvertoningen minimaal twee andere goede redenen om in Rotterdam aanwezig te zijn. De eigen coproductiemarkt CineMart en het Hubert Bals Fonds spelen in het huidige moeilijke klimaat een sleutelrol bij de realisatie van een groot aantal onafhankelijke filmprojecten.

Met CineMart helpt het IFFR filmmakers en producenten actief om nieuwe projecten van de grond te krijgen door ze met potentiële financiers in contact te brengen. Net als in de publieke activiteiten is ook in dit industriegebied de factor kwaliteit maatgevend. Vandaar dat alleen projecten op CineMart worden gepresenteerd die door een strenge selectieprocedure zijn gekomen. Dat is een wereld van verschil met de puur commerciële markten van bijvoorbeeld Cannes en Berlijn, waar de rechten van afgeronde films worden verhandeld. CineMart vereist een groot netwerk maar vooral gedegen research om het potentieel van een project op waarde te kunnen schatten – een kwaliteit die in de huidige economische crisis alleen maar aan belang heeft gewonnen.

Het Hubert Bals Fonds (HBF) ondersteunt filmmakers in landen waar de filmindustrie nog in de kinderschoenen staat, waar filmopleidingen ontbreken of restrictieve regimes een alternatief stemgeluid ontmoedigen. Ook voor het HBF is het talent van de filmmaker het uitgangspunt. De bescheiden bijdragen van het HBF zijn een investering in de filmmakers van morgen, die zonder steun de kans lopen niet gehoord en gezien te worden. Elk jaar is er een aantal met door het HBF ondersteunde titels dat sterk opvalt, zowel in Rotterdam als over de landsgrenzen. Daar vallen HBF-producties op de grote internationale festivals meerdere malen in de prijzen – de recente oogst bestaat uit o.a. een Gouden Palm (Cannes) en Gouden Luipaard (Locarno) en twee Zilveren Beren (Berlijn).



Het festival, CineMart en HBF zijn geen geïsoleerde identiteiten, maar voeden en versterken elkaar. De HBF-producties maken een wezenlijk onderdeel van het publieksprogramma uit (de bezoeker kan zelfs zijn stem uitbrengen op de favoriete HBF-titel van elke editie), terwijl de magneetfunctie die de CineMart op de industrie uitoefent het ook mogelijk maakt om bepaalde films en premières voor vertoning in Rotterdam te waarborgen. De kruisbestuiving tussen de publieke en professionals-activiteiten maken dat de som op het IFFR werkelijk groter is dan de afzonderlijke delen.

Het wankele klimaat voor artistieke film maakt de zoektocht van de filmindustrie naar alternatieve financiering- en distributievormen urgenter dan ooit. Op distributievlak staat de cinema een radicale omwenteling te wachten die vergelijkbaar is met de verandering die de muziekindustrie eerder beleefde. Op dit moment kan niemand voorspellen hoe de filmconsumptie (en op welk platform of scherm) er in de toekomst precies uit zal zien. Hoewel het aantal alternatieven toeneemt, wordt niet alles digitaal: ook in de toekomst zal een 'live'-festival als het IFFR zeker zijn relevantie behouden als poortwachter, als selecteur van kwaliteitproducten en ook als fysieke ontmoetingsplek om gezamenlijk cinema te zien en ervaren.

Dat laat onverlet dat we aan de vooravond van ingrijpende veranderingen staan. Het IFFR neemt hierin graag zijn verantwoordelijkheid de onafhankelijke cinema een stevige steun in de rug te bieden. Daarom is het IFFR proactief als het gaat om het verkennen van nieuwe distributiemethoden en het aanspreken van alternatieve geldbronnen. Met Video on Demand via UPC en een partnership met YouTube, MUBI, Ximon en Festival Scope zijn de eerste schreden gezet op het terrein van digitale distributie, terwijl het festival met het eigen online platform Cinema Reloaded de komende jaren verder experimenteert met de vraag hoe onafhankelijke cinema kan aanhaken bij het fenomeen van crowdfunding. Hiermee past het festival ook naadloos binnen de creatieve industrie als topsector zoals gedefinieerd door het Ministerie van Economische Zaken.

Terwijl de kunstzinnige film het door het jaar heen steeds moeilijker heeft om in de bioscoop een publiek te vinden, is het op het IFFR immens populair. Het IFFR is het grootste entreeheffende culturele evenement van Nederland, en daarmee het bewijs dat er ook voor de bijzondere cinema een groot publiek bestaat. De combinatie van een groot publieksevenement en een sterke aanwezigheid van de filmindustrie maakt daarbij echt het verschil.

Het grote bereik en het politiek, cultureel en maatschappelijk geëngageerde programma verlenen het IFFR een grote maatschappelijke relevantie. Dat mag bijzonder heten in een tijd waarin een evenement van deze grootte haast automatisch wordt geassocieerd met oppervlakkigheid. Het IFFR is het bewijs dat grootschaligheid en diepgang wel degelijk samengaan. Daarbij is het festival uitgesproken internationaal georiënteerd, in een tijd dat het politiek-maatschappelijke klimaat in Nederland zeer naar binnen gericht is.

Positie in Nederland

Zoals de naam al zegt bestrijkt het werkterrein en het aandachtsveld van het International Film Festival Rotterdam de hele wereld. Maar ook op nationaal en lokaal niveau speelt het festival een factor van betekenis. Zowel voor de filmindustrie als voor het culturele klimaat.

Het IFFR slaat bruggen tussen de zogenaamde 'high' en 'low' culture en tussen lokale, nationale en internationale netwerken. Het werkt samen met filmhuizen én de multiplexen van Pathé. Het ondersteunt met microbudgetten filmmakers in ontwikkelingslanden maar werkt ook met multinationals samen op sponsorgebied.



Voor de (inter)nationale filmindustrie is het IFFR de plek om met elkaar in contact te komen. Door initiatieven als CineMart, het Rotterdam Lab en HBF Plus vinden Nederlandse regisseurs en producenten internationaal aansluiting. De beoogde samenvoeging van Binger-functies, zoals in het hoofdstuk 6 wordt beschreven, zal hier een extra stimulans aan kunnen geven. Voor Nederlandse filmmakers kan 'Rotterdam' een belangrijke springplank vormen: wie tijdens het festival zijn project presenteert, is verzekerd van de aandacht van de internationale arthouse-filmwereld. Voor aanstormend nationaal filmtalent, van regisseurs tot critici, vormt het festival een bron van inspiratie en stimulans.

Het IFFR en EYE Film Instituut Nederland bundelen al jaren de krachten om de Nederlandse film tijdens het festival internationaal te promoten. Deze samenwerking wordt de komende jaren verder geïntensiveerd. Op nationaal niveau werkt het IFFR verder nauw samen met het International Documentary Film Festival Amsterdam (IDFA), het Nederlands Film Festival (NFF) en Cinekid. Al deze festivals plukken de vruchten van die samenwerking op technisch en facilitair vlak, of het nu om digitale vertoningstechniek, het perfectioneren van ticketsystemen of de ontwikkeling van festivalspecifieke databases gaat. De samenwerking met IDFA resulteerde in een gezamenlijke subsidieaanvragen voor het HBF en het vergelijkbare Jan Vrijman Fonds bij de Nationale Postcode Sponsorloterij. Ook op programmatisch vlak sloegen de vier grote filmfestivals op initiatief van IFFR de handen ineen, voor de eerste gezamenlijke Cinema Sandwich-dag. Deze samenwerking biedt kansen voor de toekomst.

De festivals in Nederland en het IFFR in het bijzonder leveren een substantiële bijdrage aan het uitbouwen van de mediasector in Nederland. Nederland heeft, gezien haar omvang, daarin een prominente positie, maar is gebaat bij een toelevering van nieuw talent en nieuwe mediavormen. Cultuur en economie versterken elkaar en hebben een stevig raakvlak in de filmindustrie. Een sterke en zichzelf vernieuwende mediawereld is van groot belang voor ons land. (Koppeling met beleid ez)

3. Activiteiten 2013 - 2016

Programma

Het IFFR biedt een zeer divers en elke editie actueel programma met uiteenlopende activiteiten, spraakmakende installaties en performances en uitgesproken films, waarvan de helft uit premières bestaat. De films in het programma kunnen variëren van enkele minuten tot de 'normale' speelfilmduur tot projecten met een epische lengte van enkele uren. Het festival maakt geen verschil als het om korte of lange film gaat; het is de kwaliteit die telt. Tegelijkertijd is de korte film in kwantiteit haast onovertroffen: van alle grote internationale filmfestivals heeft het IFFR de grootste shorts-selectie.

Het festival is wars van een hokjesgeest, maar beschouwt het wel als taak om de bezoeker wegwijs te maken in het royale aanbod. Door een sterk gestroomlijnde programmaopzet behoudt het festival ondanks de brede waaier van activiteiten zijn overzichtelijkheid. De vier pijlers van het programma zijn de Tiger Awards Competitie, Bright Future, Spectrum en Signals, dat als een paraplu tal van themaprogramma's omvat. Tegelijkertijd geeft deze indeling het festival de flexibiliteit elk jaar weer een frisse, actuele en relevante editie samen te stellen.

De **Tiger Awards Competitie** is het boegbeeld van het festival. Hierin staat de ontdekking van jong, veelbelovend en nog onbekend talent centraal. Dat is een van de kerntaken van het IFFR, en in die zin vormt de competitie met een internationale vakjury het kloppende hart van het festival. Een nominatie voor de prestigieuze competitie zorgt er



naast uitverkochte publiekspremières in Rotterdam ook voor dat de producties internationaal beter worden opgemerkt. De nadrukkelijke focus op jong talent en vernieuwende cinema maakt deze competitie anders dan die van andere internationale festivals. De korte film heeft een eigen competitie, waarin uiteindelijk ook drie films een gelijkwaardige Tiger Award winnen.

De festivalpijler **Bright Future** is ook een verzamelplaats van jonge regisseurs die aan de start van hun carrière al blijk geven van een originele en eigenwijze kijk op de cinema. Enkele filmmakers die hier hun debuut maakten en van wie inmiddels werkt te zien is op filmfestivals en theaters wereldwijd zijn Alexis Dos Santos, Amat Escalante, Ruben Östlund en Fien Troch.

De uitgesproken smaak van 'Rotterdam' komt in **Spectrum** tot zijn recht. Dit onderdeel bevat de beste, belangrijkste en mooiste films van het afgelopen jaar; werk van de Grote Meesters van de auteurscinema als David Cronenberg, David Lynch of Werner Herzog, maar ook de nieuwste films van misschien minder bekende regisseurs die de wereldcinema verrijken.

De **Signals**-pijler is de signalerende en agenderende functie van het festival. Hier worden actuele ontwikkelingen – of dat nu in de cinema of in de maatschappij is – geduid en van context te voorzien. Zo richtte het IFFR de afgelopen twee jaar als eerste grote internationale festival de spotlights op het Afrikaanse continent. Signals sloeg en slaat ook een brug tussen meerdere disciplines, en tussen de analoge en digitale wereld, met o.a. Re:Reloaded (over de impact van technologische ontwikkelingen op de cinema) en Out of Fashion, dat de raakvlakken en wederzijdse inspiratie van film en mode belichtte. In de festival editie van 2012 is er binnen Signals ondermeer speciale aandacht voor de Arabische lente en Chinese dissidente film makers, ondermeer Ai Wei Wei. Een groot aantal van de in het kader van Signals samengestelde programma's zijn door diverse andere festivals overgenomen en gingen zo op (wereld)reis.

Het IFFR is meer dan filmkijken: het is ook over film praten en discussiëren. Dat gebeurt op tal van manieren. Van diepgravende gesprekken waarin makers door een rasinterviewer flink aan de tand worden gevoeld en uitgebreide debatten en lezingen tot laagdrempelige talkshows en honderden zaalgesprekken met regisseurs, producenten, scenaristen en acteurs, waarin ook het publiek de gelegenheid heeft om vragen te stellen.

Het IFFR wil de komende jaren haar profiel verscherpen. De ambitie is om de diversiteit van het programma te handhaven, maar tegelijkertijd het titelaanbod aanzienlijk te reduceren. Dit geldt met name voor het aanbod in de Bright Future-sectie en het kortefilmprogramma. Deze bijsturing is vooral noodzakelijk om te voorkomen dat films elkaar beconcurreren wat betreft (media)aandacht en publiek. Een bewuste keuze, want een iets minder omvangrijk programma maakt dat de afzonderlijke films tot grotere bloei kunnen komen en dat ook die vele films die vaak maar eenmalig in Nederland te zien zijn zo een breder publiek vinden.

CineMart en Rotterdam Lab

Het IFFR vertoont niet alleen vernieuwende cinema, het staat met de eigen coproductiemarkt CineMart ook aan de basis ervan. 29 jaar geleden was het festival daarmee een pionier, als allereerste internationale festival.

Ook vandaag de dag is CineMart nog steeds een voorloper als internationaal platform voor de lancering van nieuwe innovatieve filmprojecten tot multi-platform projecten. Voor filmprofessionals is CineMart het belangrijkste netwerkevenement aan het begin van het kalenderjaar, een initiatief dat wereldwijd veel navolging kreeg. Elke editie



verwelkomt CineMart rond de achthonderd bezoekers uit binnen- en vooral buitenland. Om CineMart informeel én exclusief te houden is het 'invitation only'.

Filmmakers op zoek naar aanvullende financiering (voor een nog te realiseren film) ontmoeten op CineMart afgevaardigden van de filmindustrie. De een-op-een afspraken tussen representanten van de geselecteerde projecten en potentiële financiers vormen het hart van CineMart.

CineMart is een instituut dat zich nadrukkelijk blijft vernieuwen door te anticiperen en reageren op actuele filmontwikkelingen en vragen uit de industrie. Dat gebeurt met paneldiscussies en conferenties rondom actuele onderwerpen, en heel praktisch met het **Rotterdam Lab**, de intensieve trainingssessie en netwerkmogelijkheid waar internationale beginnende producenten sinds 2001 met elkaar, maar vooral ook met de grote spelers in de industrie in contact komen.

Hubert Bals Fonds

Waar CineMart en Rotterdam Lab de talentontwikkeling in en tijdens Rotterdam stimuleren, doet het Hubert Bals Fonds dat het gehele jaar door wereldwijd. Het in 1989 opgerichte HBF ondersteunt onafhankelijke artistieke speelfilms uit ontwikkelingslanden. Sindsdien hebben meer dan 900 projecten uit Azië, Afrika, Latijns-Amerika, het Midden-Oosten en delen van Oost-Europa een bijdrage ontvangen van het HBF. Ongeveer 80% van deze projecten is gerealiseerd of is momenteel in productie. De overige 20% bevindt zich nog in de ontwikkelingsfase. Het IFFR vertoont jaarlijks de meerderheid van recent gerealiseerde films die zijn ondersteund door het HBF. Het succes van door HBF ondersteunde films wordt tevens internationaal gewaardeerd. Jaarlijks beleven verschillende HBF-titels hun première op de belangrijke filmfestivals wereldwijd, zoals Cannes, Berlijn en Venetië, en vallen daar ook regelmatig in de (hoofd)prijzen.

Het HBF stelt zich tot doel bij te dragen aan het stimuleren van een onafhankelijke filmcultuur in ontwikkelingslanden. Het fonds is opgericht om ondersteuning te bieden bij de realisatie van kwalitatief hoogstaande, innovatieve en urgente speelfilms van getalenteerde filmmakers uit deze landen. Ten behoeve van het versterken van een duurzame filmindustrie in zijn werkgebied draagt het fonds tevens bij aan lokale distributie-initiatieven, workshops en trainingen. Daarnaast neemt het fonds een actieve rol in als bemiddelaar tussen filmmakers uit ontwikkelingslanden en financiers, partners en festivals over de hele wereld. Jaarlijks heeft het HBF hiervoor een totaalbudget van rond 1 miljoen euro nodig.

Een recente aanvulling op het HBF-menu is HBF Plus. Binnen dit programma brengt het fonds filmprojecten die al eerder steun ontvingen van het HBF in contact met Nederlandse producenten. HBF Plus biedt Nederlandse producenten daarmee de mogelijkheid om mee te werken aan internationale producties door HBF-projecten ook in het productiestadium financieel te ondersteunen.

Van nog recentere datum is het Boost!-initiatief. Vanaf 2011 bundelen het Hubert Bals Fonds, CineMart en het Binger Filmlab hun krachten voor dit coaching-traject voor filmprojecten die al HBF-ondersteuning ontvingen. Elk jaar krijgen in totaal vijf filmmakers de gelegenheid om hun project verder te ontwikkelen in het Binger On Demand-programma van het Binger Filmlab in Amsterdam. Ook wordt het vijftal geselecteerd voor CineMart, waar de filmmakers hun project aan potentiële cofinanciers presenteren.



Digitalisering

Al in 1996 werd middels het programmaonderdeel Exploding Cinema ruim baan gegeven aan ontwikkelingen op digitaal gebied en informatietechnologie. Wat destijds nog toekomstmuziek heette, is inmiddels alledaagse praktijk. Video, internet, apps en sociale media zijn volledig verweven met het programma en de organisatie van het festival. Ook achter de schermen, in de digitale ondersteuning van programmering, CineMart, HBF als de festivalorganisatie. Omdat regeren ook vooruitzien is, is een belangrijk aandachtspunt voor de komende periode de verdere uitbouw van videoplatforms voor selectie van films en projecten, voor het aanbieden van een 'viewing platform' aan professionals en voor 'on demand'-vertoning aan het publiek.

De digitale revolutie zal de komende jaren de filmindustrie wezenlijk veranderen: van filmproductie tot sales en distributie. Dat biedt veel kansen voor het IFFR om zich daarin sterker te positioneren bij publiek en professionals. De digitale ambities en voorbereidende activiteiten bestrijken dan ook tal van gebieden o.a. van een gepersonifieerde klantbediening, uitbouw naar meerdere mobiele platformen en het verfijnen en uitbreiden van de Video on Demand-mogelijkheden.

Distributie

Als distributeur van kwaliteitscinema richt het festival zijn pijlen niet op theatrale vertoningen buiten de festivalperiode, maar vooral op dvd en online, bijvoorbeeld via Video on Demand en een eigen YouTube-kanaal. Op die manier is het mogelijk een groter bereik tegen lagere kosten te realiseren. Daarnaast is het festival al geruime tijd 'uitgever' van dvd's – soms zelfstandig (het Tiger Releases-label), soms in samenwerking met derden (de succesvolle Volkskrant-dvd-boxen bijvoorbeeld).

Het IFFR wil het online-distributieklimaat voor kunstzinnige film stimuleren. Met **Cinema Reloaded** was het in 2010 voor het eerst dat een filmfestival zich op het gebied van crowdfunding waagde. Het initiatief leverde twee filmische vruchten af in de vorm van de korte films van Alexis Dos Santos en Ho Yuhang. Deze producties werden voor een belangrijk deel medegefinancierd door hun 'fans'.

In 2012 maakt het IFFR een doorstart met Cinema Reloaded. In de gewijzigde opzet worden nieuwe filmprojecten uit het HBF Plus-programma in Cinema Reloaded opgenomen. Zo zal het productieproces via diverse socialemediakanalen te volgen zijn. Voor de deelnemende Nederlandse producenten is dit een uitgelezen kans om ervaringen op te doen met deze nieuwe financieringsvorm.

4. Publieksevenement

Algemeen

Het IFFR is een groot publieksfestival, dat elke editie zo'n 340.000 bezoeken telt. Het festival wil een zo breed mogelijk publiek van film liefhebbers aanspreken. Een publiek dat openstaat voor nieuwe ontdekkingen, verrast wil worden, contact wil hebben met de makers, werelds is en niet voor de geëigende paden kiest.

Het totale aanbod van het IFFR hoeft daarmee niet geschikt te zijn voor iedereen, maar de organisatie wil wel bereiken dat iedereen – ongeacht sociale klasse, opleidingsniveau of achtergrond – het gevoel krijgt er welkom te zijn en er iets van zijn gading kan vinden.



Publiek en onderzoek

Het IFFR doet sinds twee jaar uitgebreid onderzoek naar haar publiek op basis van MOSAIC, dat Nederland verdeelt in 44 lifestyle-types. Uit segmentatie blijkt dat het IFFR-publiek bestaat uit jonge hoger opgeleide bezoekers en oudere hoger opgeleide en welstandige bezoekers. Vooral de jongere typen komen veel voor onder de bezoekers. Doordat zij zijn oververtegenwoordigd onder de bezoekers van het festival ten opzichte van de bevolking in het doelgebied zijn de jongere typen ook het meest kansrijk voor het werven van nieuw publiek. Het grootste segment vormen de zogenaamde Degelijke Studenten, Bewuste Starters en Gefortuneerde Kosmopolieten. Het onderzoek wijst uit dat de opbouw van het publiek stabiel is en dat het festival vooral een jong publiek trekt; daar is in de toekomst ook de meeste groei te realiseren.

Waardering

De waardering van het publiek blijkt uit diverse publieksonderzoeken². Het festival krijgt een 8,2 als rapportcijfer. In de top drie van pluspunten prijken de prettige sfeer, het afwisselende aanbod en de goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer. Uit de onderzoeken blijkt verder dat 80% van de bezoekers afkomstig is uit de regio's Rotterdam, Den Haag, Leiden, Gouda, Amsterdam en Utrecht. 43% van de bezoekers komt met vrienden naar het festival en 40% heeft het festival eerder bezocht.

Bestaand en nieuw publiek

Voor de komende periode is de belangrijkste ambitie het behouden van de bestaande bezoekers én het aanboren van een nieuw publiek. Die ambitie wordt gerealiseerd door het festival in praktische zin en in uitstraling toegankelijker te maken. Dat houdt in dat de eigenzinnige programmering – een van de succesfactoren – onverminderd eigenzinnig blijft. Maar het festival beoogd wel een open toon en uitstraling voor de gehele customer journey: vanaf het eerste contactmoment via het festivalmagazine in december, de online aankoop in januari tot en met de ontvangst in de Doelen tijdens het festival. De gehele reis moet zo helder, gemakkelijk en aangenaam mogelijk verlopen. Dit betekent dat IFFR investeert in meer praktische zaken als bewegwijzering en e-tickets, maar bijvoorbeeld ook in het uitleggen van het programma in drukwerk en online, eenvoud in prijsopbouw en in het opbouwen van een 'vriendschap' met bezoekers.

Bij het zoeken naar nieuw publiek wordt vooral verder ingezet op de jongere bezoeker van 18-35 jaar, welke nu al 30% van alle bezoekers vormt. Binnen deze doelgroep is een verschuiving van offline naar online media waar te nemen. Social media fungeren als een plek voor discussie, een platform om in contact te treden met het publiek en een plek voor publiek om in contact te treden met elkaar. Het IFFR gaat deze 'user generated content' actief stimuleren, zelfstandig en middels nieuwe partnerships.

5. Educatie

Het IFFR neemt haar taak om ook jeugdige kijkers in aanraking te brengen met alternatieve cinema serieus. Het uitgebreide educatieve programma, met op maat gemaakte activiteiten voor de allerkleinsten, voor leerlingen, scholieren en studenten trekt nu elk jaar meer dan vierduizend jeugdige bezoekers. De ambitie is om dat aantal de komende jaren te verdubbelen.

² EMC Cultuuronderzoeken (2009, 2010, 2011) en Hendrik Beerda Brandconsultancy (2010, 2011)



De doelstelling is om de blik op de wereld en mediawijsheid van leerlingen te verruimen. Het best bezochte onderdeel zijn de schoolvoorstellingen voor voortgezet onderwijs. Speciaal daarvoor ontwikkelt het festival lesmateriaal. Per editie 2012 zijn de educatieve activiteiten uitgebreid met het primair onderwijs. Het IFFR blijft letterlijk op de kleintjes letten, want het wil de jeugdige Rotterdammers kennis laten maken met het grootste culturele evenement van 'hun' stad, ze in contact laten komen met andersoortige cinema en ze een kader aanreiken waarbinnen ze deze kunnen plaatsen. Het festival trekt al sinds een groot aantal jaren op met andere organisaties als bijvoorbeeld EYE Film Instituut Nederland en kunst- en mediaopleidingen zoals de Nederlandse TV en Film Academie op het gebied van de buitenschoolse cultuureducatie. Voor de verschillende festivalactiviteiten wordt ook samengewerkt met CJP, SKVR, de Willem de Kooning academie en het Zadkine-college. Met alle partijen worden de activiteiten uitgebreid geëvalueerd ten bate van toekomstige samenwerking.

Met de binnenschoolse activiteiten (schoolvoorstellingen voor PO, onderbouw VO en bovenbouw VO) bediende het festival het afgelopen jaar 2.900 deelnemers. Met de buitenschoolse activiteiten (We Are Next, Rotterdam Film Course, MovieSquad, Kids Only, Tijgerdebatten, Family Viewing, CJP Serveert) ongeveer 1.400 deelnemers.

6. Professionele talentontwikkeling

Talentontwikkeling zit in het festival-DNA gegoten: van de Tiger Awards Competitie die nog onbekend regietalent ontdekt en promoot, tot initiatieven als CineMart en Rotterdam Lab en HBF, die getalenteerde regisseurs, scenaristen en producenten verder op weg helpen om hun projecten te realiseren (zie hoofdstuk 3).

Nu wereldwijd de onafhankelijke filmkritiek onder druk staat wint het **Trainee Project for Young Film Critics** alleen maar aan belang. Dit speciale programma maakt het mogelijk dat een zestal jonge buitenlandse filmjournalisten die aan het begin van hun carrière staan in Rotterdam hun eerste buitenlandervaring opdoen. Naast expertmeetings, interviews en netwerkactiviteiten is dat ook een kwestie van veel schrijven over en voor het IFFR.

Het IFFR wil de komende jaren nog meer inzetten op het gebied van talentontwikkeling, door middel van uitbreiding van de activiteiten. Naast de huidige financiering van scriptontwikkeling, is de ambitie om ook praktische ondersteuning te bieden in de vorm van begeleiding en trainingen. Met **Boost!** hebben het IFFR en het **Binger FilmLab** elkaar al gevonden. De intentie is om de samenwerking te verdiepen in de periode 2012 – 2013 in een nader uit te werken vorm en daarmee de functie van Binger, die nu bedreigd wordt, in stand te houden. Functioneel zijn het festival en Binger complementair. Een structurele koppeling van de functie van Binger aan de functies van het festival levert een meerwaarde op, want het festival omvat daarmee dan alle fasen in de levenscyclus van de ondersteuning van film. Van talent scouten en scriptontwikkelingsfase door het Hubert Bals Fonds via inhoudelijke begeleiding door de medewerkers van Binger en internationale (co)financiering via de CineMart naar het festival als vertoningplatform, waarmee de cirkel rond is.

De uitwerking van de instandhouding van de Binger-functie vindt in 2012 plaats. Binger zal haar activiteiten tot ten minste einde 2013 financieel zelfstandig continueren met de bijdrage van het Ministerie van OCW in het kader van de cultuurnota 2009-2012. De voortzetting van de Binger-functie die in die periode wordt uitgewerkt wordt zodanig gestructureerd dat het IFFR ook na 2013 juridisch en financieel geen risico loopt.



7. Ondernemerschap

Verdienmodel

Het IFFR beschouwt ondernemerschap als een basishouding van haar bedrijfsvoering. Natuurlijk staan de inkomsten van subsidies van OCW, en gemeente Rotterdam (samen 31,1% van de begrotingsdekking) aan de basis van het succes van het festival. Maar ook nu al haalt het IFFR 51,3% van haar dekking van de totale begroting uit directe publieksinkomsten als recette en horeca, en uit sponsor- en fondsenwerving. De resterende 17,6% komt uit overige projectsubsidies, waaronder Europese. IFFR is zich bewust van een omslag naar een nieuw subsidiebeleid in Nederland en bereidt zich voor op een grotere onafhankelijkheid van subsidies.

Sponsors en meer

De uitgangspositie voor het vinden en binden van sponsors is goed. Het festival heeft in het afgelopen anderhalf jaar (2010-2011) maar liefst twee nieuwe hoofdsponsors aan zich weten te binden. In beide gevallen draait het sponsorschap niet enkel om geld, maar ook om het aanboren van nieuwe publieksgroepen, het verbreden van de mogelijkheid de films te vertonen aan publiek en verhoging van de algemene zichtbaarheid.

Private fondsenwerving

Het festival ziet groeimogelijkheden en kansen op het gebied van fondsenwerving en legt daar ook de nadruk op. Met name in de categorie 'donaties' verkent het festival een aantal nieuwe opties die in de culturele sector van Groot-Brittannië en in de VS al lang en breed zijn geaccepteerd, maar die in Nederlandse nog niet altijd omarmd zijn. Hiervoor laat het festival zich ook adviseren door een Engelse expert met ervaring op dit specifieke vlak.

Het festival wil het trouwe publiek meer betrekken bij het vinden van een financiële basis, via private giften en andere middelen. De grote verbondenheid van festival met publiek kan ook een financiële weerklank krijgen. Omdat de rol van het publiek als private sponsor in de toekomst naar verwachting zal groeien, past het festival de eigen organisatie daarop aan. Een CRM-systeem (customer relationship management) gaat het mogelijk maken om potentiële donateurs en publiek beter en gericht te benaderen en te 'managen'. Belangrijk is daarnaast ook om de drempel tot geven zo laag mogelijk te maken. Het festival gaat in dat kader al tijdens de internetverkoop de mogelijkheid aanbieden om een online gift te doen.

Daarnaast wordt de in 2009 opgerichte Stichting **Tiger Friends** verder uitgebouwd en komt er een **grote-giftenprogramma** bedoeld voor de grote donateurs. Het in 2011 geïntroduceerde **Tiger Film Mecenaat** wordt verder uitgebreid en krijgt mogelijk een directe koppeling naar het HBF. Ook de zakenclub van het festival, de **Tiger Business Lounge**, wordt herstructureerd zodat het voor bedrijven aantrekkelijker wordt om te participeren.

Voor de komende cultuurnotaperiode verwachten we met al deze initiatieven de inkomsten uit particuliere giften naar het niveau van een hoofdsponsor te krijgen. Het aanleggen van financiële buffers is een ingezet traject dat het festival vanaf 2013 in gezond financieel vaarwater brengt. De algemene reserve is geen negatief saldo meer, maar een gezonde reserve die tegenslagen (deels) kan opvangen.

Voor programma's die uitgebreide research behoeven en daarmee kostbaar zijn, hanteert het festival sinds 2010 een zogenaamde pre-salesconstructie, met internationale afnemers. Daardoor kunnen de researchkosten worden gedeeld. Het IFFR ziet een kans om in de toekomst dergelijke programma's actief aan derden aan te bieden.



8. Marketing

Algemeen

Het IFFR heeft een uitgebreid en ver uitgewerkt marketingbeleid. Van een grote campagne in de aanloop naar het festival in samenwerking met de mediapartners van het festival, tot een meer gerichte campagnes door het jaar heen.

De festival campagne bestaat zowel uit print als online. Vanaf december start de campagne met een landelijk verspreid festivalmagazine, een outdoor postercampagne en commercial in alle bioscopen. Hoofdsponsors UPC, VPRO en de Volkskrant zijn belangrijke partners bij het delen van content, zowel off- als online. In januari verschijnt het complete programma zowel in een krantenbijlage als op de site en in de vorm van een mobiele app. Nieuw (en jong) publiek wordt met nieuwe multimediale initiatieven als een (film)muzieklijst of videomagazine benaderd. Deze content wordt met online mediapartners verder verspreid. Deze strategie wordt ook voor de eigen onlinekanalen gevolgd, met als doel het genereren van een zo groot mogelijke publieksinteractie. Social media worden vooral ingezet om het publiek een stem te geven en hun keuzes zichtbaar te maken voor hun eigen vrienden- en kennissenkring. Nieuwe tools als bestelhistorie, profielmatch en online inchecken zijn daarbij onontbeerlijk.

Direct mailings worden gericht ingezet om de potentiële bezoeker te prikkelen, te informeren of te overtuigen. Met een functionerend CRM-systeem is het effect van deze mailings meetbaar, en kunnen nieuwe, effectievere acties eenvoudig worden uitgezet. Externe adviseurs zijn belangrijk voor een frisse blik op de bestaande activiteiten en het scherper profileren van de bezoeker.

Door het jaar heen blijft IFFR zichtbaar dankzij een aantal activiteiten die het festival (mede)organiseert. Zo zijn er ook buiten de festivalperiode diverse contactmomenten met het publiek en blijft IFFR relevant dankzij o.a. Video on Demand, dvd-releases, het YouTube-kanaal met maandelijkse updates en bijvoorbeeld een gezamenlijke filmavond met andere Nederlandse filmfestivals.

Doelstellingen

- De belangrijkste marketingdoelstellingen voor de komende periode zijn:
 - verhoging van het percentage terugkerende bezoekers van 40% naar minimaal 50%
 - verhoging gemiddelde zaalbezetting van 69% naar 75% (NB: de zaalbezetting per film of programmaonderdeel verschilt sterk tussen de 40% en 100%)
 - reductie van het percentage incidentele bezoekers (die slechts een film kijken) tot onder de 40%

Prijsstrategie

Er zijn meerdere mogelijkheden om het verdienmodel te optimaliseren. Per editie 2012 wordt gewerkt met een transparanter prijs- en kortingenbeleid dat ook tot doel heeft de zaalbezettingsgraad te verhogen. De introductie van de **Last Minute Shop** op het Schouwburgplein moet daarbij helpen en onder andere de publieksgroep 'studentikozen' vergroten. De oude kortingspas Tijgerpas is vanaf 2012 afgeschaft. Oud-Tijgerpashouders wordt een korting op het Tiger Friend-lidmaatschap geboden waardoor ze tevens dichter bij het festival betrokken worden. Elk tiende ticket wordt gratis en alle aankopen lopen via persoonlijke digitale accounts. Daarnaast werkt het festival vanaf 2012 met e-tickets waardoor bezoekers niet meer in de rij hoeven, krijgen studenten €2,50 korting en wordt een Unlimited Pas geïntroduceerd waarmee de eigenaar voorrang bij de voorverkoop krijgt en onbeperkt films kan kijken.



9. Management, organisatie en kwaliteitsborging

Bestuur en directie

Het huidige bestuur zit in een transitiefase naar een Raad van Toezicht-model. Daartoe zal een deel van het bestuur uiterlijk per 1 februari 2012 vertrekken. In ieder geval zullen de huidige voorzitter, Melle Daamen, en de penningmeester, Hans van der Vlist, hun positie afstaan. Een nieuwe voorzitter is reeds benaderd maar moet op moment van dit schrijven nog definitief gekozen worden. Bestuursleden Rudy Stroink, Frans van Gestel, Francine Houben en Mart Dominicus zullen in eerste instantie aftreden om daarna wellicht alsnog gekozen te worden tot de nieuwe Raad van Toezicht. Een en ander is afhankelijk van de nog definitief te maken profielschetsen en hangt ook samen met de keuze van de voorzitter.

De tweekoppige directie van het festival (de algemeen en artistiek directeur en de zakelijk directeur) is middels een uitgebreide selectieprocedure geworven. De aanstelling geschiedt door het bestuur.

Werkwijze van de organisatie

Naast de directie bestaat de organisatie van het festival uit vier clusters. 'Business & Support' beslaat financiën, personeelszaken, secretariaat en ICT. 'Event' bestaat uit marketingcommunicatie, fondsenwerving, database beheer, educatie en productie. 'Industry' omvat CineMart, HBF, pers en publiciteit en distributie. 'Programme' bestaat uit de programmeurs en de programmaondersteuning. Vrijkomende functies worden via de afdeling personeelszaken geworven. Voor tijdelijke functies geldt vaak dat dezelfde personen jaren achtereenvolgend terugkomen om deze te bekleden.

Cultural governance

De code wordt bijna geheel toegepast. Aan het nu ontbrekende directiereglement waarin staat welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd zijn aan de directie wordt op dit moment gewerkt. Deze zal begin 2012 worden vastgesteld. Daarnaast zou het bestuur nog een 'officiële zelfevaluatie' moeten doen, doch dit gebeurt in dit geval bij de transitie naar een Raad van Toezicht model.

10. Tot slot

De doorgaande digitalisering zal ons medialandschap ingrijpend veranderen en de artistieke cinema verwacht voor de nabije toekomst zwaar weer. In beide gevallen is voor het International Film Festival Rotterdam een rol als veilige haven weggelegd.

Het feit dat de twee c-woorden (cinema en content) steeds vaker inwisselbaar lijken nu we omringd worden door schermen, van smartphone tot tablet, betekent niet dat daarmee het bestaansrecht van het IFFR afneemt. Integendeel zelfs: de behoefte aan een fysieke ontmoetingsplek om gezamenlijk te genieten van cinematografische parels en als plaats om ideeën en gezichtspunten uit te wisselen en zaken te doen, zal er alleen maar door groeien. Voor de artistieke filmproducties is Rotterdam meer dan ooit een reddingsboei, dat met het bewezen succes de weg kan vormen naar financiering en een enthousiast publiek. Het erfgoed van het IFFR schept verplichtingen om ook in de toekomst de culturele koppositie te behouden en de kernkwaliteiten te borgen.



Zakelijk gezien liggen er vele kansen voor het uitbouwen van bestaande of vinden van nieuwe financieringsmogelijkheden welke het festival allemaal zal benutten. Daarnaast liggen er kansen om de reeds gemaakte kosten beter te benutten, bijvoorbeeld door het verhogen van de zaalbezetting. Het festival verwacht met verschillende initiatieven het totaal aan bezuinigingen uiteindelijk in zijn geheel op te kunnen vangen maar is als projectorganisatie zowel organisatorisch als inhoudelijk flexibel om zich aan de jaarlijkse budgetten aan te passen.

Het festival heeft de blik dus fier vooruit, met onder meer de in het stuk beschreven ambities:

- Verscherping van het programmaprofiel voor meer profilering van de geselecteerde filmmakers
- Versterking en verbreding van het festivalprofiel door o.a. integratie van talentbegeleiding
- Inzetten op nieuwe distributiemethoden en -technieken
- Uitbreiding samenwerkingsverbanden op internationaal en nationaal niveau
- Verbreding van huidige doelgroep en aanboren van nieuw publiek
- Verhoging van serviceniveau en toegankelijkheid voor bezoekers en professionals
- Meer ruimte voor ondernemerszin en aanspreken van alternatieve financieringsvormen
- Verkrijgen van inkomsten uit particuliere giften tot hoofdsponsorniveau
- Exploitatie en delen van vergaarde knowhow en netwerk

