

Kommunen og kinoen – nye tider, nye utfordringer

Om økonomi, eierskap, kulturpolitisk styring og organisering





Innhold

1. Bakgrunn	5
1.1 Kinolandskapet.....	5
1.2 Kjededannelser	5
1.3 Organisasjon/eierskap	6
Tabell 1.1 Årlig kinobesøk pr. innbygger i Vest-Europa	6
1.4 Det bygges!	7
1.5 Økt fokus på økonomi.....	7
1.6 Hyppigere investeringstakt	7
1.7 Konkurransen øker.....	7
1.8 Moms på kinobilletter.....	8
1.9 Digitalisering	8
2. Virkemidler for kulturpolitisk styring	11
2.1 Kommunal konsesjonsmyndighet.....	11
2.1.1 Lokale konsesjonsvilkår	11
2.1.2 Grunnlovsendring påvirker konsesjonsmyndighet	11
2.1.3 Handlingsplan/kulturplan.....	12
2.1.4 Behandling av konsesjonssøknad.....	12
2.1.5 Konsesjonsperiode	12
2.1.6 Privatrettslige avtaler	12
2.2 Arealpolitikken kan styre kinolokalisering	12
2.3 Vertikal integrasjon	13
3. Eierskap	15
3.1 Kommunalt eierskap.....	15
3.1.1 Kommunal virksomhet (KV).....	15
3.1.2 Kommunalt foretak (KF).....	15
3.1.3 Aksjeselskap (AS)	16
Tabell 3.1 Skjematisk oversikt, eierskapsmodeller.....	16
Ramme 3.1.....	17
Ramme 3.2.....	18
Ramme 3.3.....	20
3.1.4 Økonomiske konsekvenser ved endring av eierform	19
3.1.5 Hva skal vi velge?	21
3.2 Delt kommunalt eierskap	21
3.2.1 Kommunalt/privat selskap	22
3.2.2 Interkommunalt eierskap	22
3.2.2.1 Flerkommunalt aksjeselskap.....	22
3.2.2.2 Interkommunalt selskap (IKS).....	23
3.3 Privat eierskap.....	23
3.3.1 Aksjeselskap.....	23
3.3.2 Stiftelse.....	23
3.3.3 Forening	23
4. Organisering, samarbeid og rasjonelle løsninger	25
4.1 Ringsamarbeid	25
Ramme 4.1.....	26
4.2 Innkjøpsallianse	27
4.3 Kjededrift	27
4.4 Ekstern programmeringstjeneste - S-Kino	28
4.5 Bygdekinoen.....	28
4.6 Samdrift i kulturhus	28
Tabell 4.1 Budsjetteksempel for kulturhus.....	30
Ramme 4.2.....	31
5. Økonomiske rammevilkår	33
5.1 Billettsalgfunksjonen	33
5.2 IT-baserte billett- og administrasjonssystemer	33
5.3 Kioskdrift og servering	34
5.4 Reklamesalg	34
5.5 Billettpriser	35
Ramme 5.1 Big Mac-indeksen	35
5.6 Filmleie	36
5.7 Spesialvisninger/-tilbud.....	37
5.8 Utleie av lokaler	37
5.9 Alternative inntektskilder	38
5.10 Markedsføring og annonsering	38
5.11 Rasjonalisering og outsourcing.....	39
6. Digital kino	41
6.1 Det forhandles i Hollywood	41
6.2 Det utredes i Norge.....	41

Utgiver: **FILM&KINO**

Redaktør: Espen Jørgensen, E JØRGENSEN KONSULT

Design: Roger Aasegg Design Trykk: Grytting AS



Kinolandskap i endring

1. Bakgrunn

■■■ KINOEN HAR STOR BETYDNING i sitt lokalmiljø, som samlingspunkt og som identitetsskaper. Den innbyr til engasjement og forargelse, forlystelse og begeistring som arena for kulturformidling og den positive felles opplevelsen. Vi har blitt vettskremte og fått latterkrampes. Drømmer og visjoner har fått grobunn, vi har lært og fått innsikt. De fleste husker sin første kinotur, og mange kan tenke tilbake på hjertebank og romantiske gjennombrudd på bakerste benk. Kinoene har rett og slett vært med på å forme mange av oss som mennesker, og dette har kunnet skje takket være et kommunalt engasjement.

I 2005 står norske kommuner overfor en rekke utfordringer. Mange av disse kan relateres til rammevilkårene for offentlig virksomhet. I en politisk og økonomisk virkelighet som i stor grad handler om nedskjæring og rasjonalisering på sentrale kommunale ansvarsområder, kan det være en stor utfordring å finne rom til å arbeide for et bredt og kvalitativt godt kulturtilbud for innbyggerne.

Kinoeierne må i dagens situasjon forvise seg om at kinoen er organisert på riktig måte, i forhold til de lokale forutsetninger. Drives kinoen rasjonelt og effektivt, slik at en ikke bruker for mye penger i forhold til de kvalitetsmål en har satt seg? Utnytter man kinoens inntekspotensial optimalt? Kan samarbeid med andre kommuner eller private aktører være alternativer som bidrar til kostnadsutt? Dette er temaer som tas opp i kapittel 3, 4 og 5.

Gjennom en endring Stortinget foretok i Grunnlovens § 100 høsten 2004, endres kommunenes muligheter for kulturpolitisk styring av privat kinodrift gjennom konsesjonsmyndigheten. Mange kommuner må endre sine lokale konsesjonsvilkår, når det nå ikke lenger er anledning til å ha vedtekter som vedrører innholdet i kinotilbudet. Dette omhandles i kapittel 2.

I dette kapitlet forsøker vi å gi et kortfattet innblikk i den siste tidens utvikling, dagens virkelighet og noen aktuelle utfordringer for kinoene i Norge.

1.1 Kinolandskapet

Mye har endret seg i det norske kinolandskapet de siste tiårene. Likevel har ikke endringene vært så store som mange mente å kunne forutse på midten av 90-tallet. Hovedtrekkene er stort sett de samme i dag som tidligere, det er fremdeles kommunene som står bak brorparten av kinotilbudet. Dette er et særtrekk ved det norske landskapet, som mange har hevdet ville forvitte over tid. Det var forventninger om at privat kapital og utenlandsk basert kjededrift ville komme til å dominere også det norske kinomarkedet innen kort tid.

Når de særnorske trekkene, som har sin historiske bakgrunn i Kinoloven av 1913, har vist seg så levedyktige som de faktisk er, skyldes dette flere faktorer. En hovedårsak er nok at det tross alt er en svært liten andel av norske kinobedrifter som har mulighet til å oppnå bedriftsøkonomisk tilfredsstillende

resultater. Selv i de største bedriftene er marginene små. I tillegg kommer den særnorske konsesjonslovgivningen som gir kommunene styring over kinotilbudet.

I skrivende stund er kun to kinoer i Norge knyttet til utenlandske kjeder, mens vi har sett en mer markant utvikling av norskeidede kinokjeder. Mer om kjededannelser og privat drift i kapittel 4.3.

Sentrale, økonomiske rammevilkår er imidlertid endret de siste årene. Kinobransjen nøy godt av sentralt fremforhandlede avtaler, organisert av FILM&KINO, som regulerte filmleien¹. Den såkalte filmleieavtalen fikk virke selv om den var i strid med Konkurranseloven. Det var tungtveiende kulturpolitiske argumenter om opprettholdelse av et desentralisert kinotilbud som banet veien for de nødvendige dispensasjoner.

Etter at Oslo Kinematografer i 2002 valgte å tre ut av samarbeidet om en felles filmleieavtale, klaget de avtalen inn for ESA, EFTAs kontrollorgan for konkurransespørsmål. Resultatet er i korthet at alle større kinoer² nå må forhandle på egen hånd med hver enkelt distributør. Dette har ført til et press på filmleien, og det har skapt en situasjon hvor de enkelte kinoer og distributører, samt FILM&KINO, må bruke mer ressurser på prisfastsetting enn tidligere.

Stortinget vedtok i juni 2004 å innføre moms på film- og TV-produksjon, og dermed også kinobilletter, fra 1. januar 2005. Dette omtales nærmere i kapittel 1.9.

1.2 Kjededannelser

Som nevnt ble det på 90-tallet spådd av mange at det norske kinomarkedet innen noen år ville bli dominert av utenlandske kinokjeder. Slik har det altså i liten grad blitt. Enkelte utenlandske aktører undervurderte muligens det norske kostnadsnivået, samtidig som de kan ha overvurdert de kommunale eierne vilje til å gi fra seg ansvaret for den lokale kinodriften. I øyeblikket finnes to kinoanlegg i Norge med utenlandsk eierskap, den ene er SF Kino i Tønsberg, den andre er KinoCity i Drammen. SF Kino, som er eid av et svensk konsern, åpner i 2005 også en kino i Lillestrøm. I Drammen Kino AS er det dansk kapital, gjennom selskapet Nordisk Film Biografer, mens Drammen kommune eier 1/3 av kinoselskapet i byen.

¹ Den pris kinoene betaler til distributørene for sin viktigste "råvare" – filmen. Beregnes i prosent av kinoens billettinntekter, varierende mellom ca 25 og 50 %, avhengig av kinoens størrelse og filmens inntekspotensial.

² Kinoer med over 130.000 besøk pr. år, dvs. 21 kinobedrifter i 2004. FILM&KINO får fremdeles forhandle på vegne av kinoer med lavere besøk enn disse. Det finnes i dag over 13 operative filmdistributører i Norge.

Norsk privat kapital har gjort et mer markant inntog i kino-markedet enn de utenlandske aktørene. Særlig har *Kino1 Gruppen AS* fått betydning. Det startet med én kino i Sandvika, mens kjeden i dag også omfatter kinoer i Arendal, Stavanger, Sandnes og Skien. I de tre sistnevnte er kommunene medeiere. Noenlunde samme form for eierskap finner vi i Moss og Asker, der bl.a. brødrene Petter og Christian Vennerød har investert i kinodrift.

En kjede tuftet på norsk kommunal aksjekapital, hovedsakelig fra Bergen og Trondheim, under navnet *Norsk Kinodrift AS*, er også etablert. Fra august 2004 er også Oslo Kinematografer deleier i foretaket. Selskapet har siden 2001 satset på drift av mindre og mellomstore kinoer. I skrivende stund driver kjeden 11 kinoer, blant annet i Verdal, Halden, Sarpsborg, Kristiansund og Alta. I september 2004 startet kjeden drift av kinoanlegget Soria Moria på Torshov i Oslo.

Det kan synes som om de norske kommunale kinoeierne, som i liten grad har sagt fra seg ansvaret for kinodriften, er mer interessert i å inngå former for samarbeid og deleierskap med private aktører og kjeder.

16³ av kinoene som figurerer på listen over de 50 største i august 2004, er i dag tilknyttet en kjede i en eller annen form. I de siste fem-seks årene har det tidvis vært relativt hektisk aktivitet innen kjededannelser og kjedeutvidelser i det norske

kinomarkedet. Flere av de store kinoene har også forsøkt å få inn privat kapital uten å lykkes. Nå kan det imidlertid se ut til at aktørene er mer opptatte av konsolidering enn utvidelse.

1.3 Organisasjon/eierskap

Mange kommunale kinoeiere er for tiden opptatte av å finne den beste måten å organisere sitt eierskap til kinoene på. Flere, og da særlig blant de kommunene som eier større kinobedrifter, har valgt aksjeselskap (AS) som organisasjonsform. Noen har også valgt å organisere kinovirksomheten som et kommunalt foretak (KF). Flertallet har likevel ikke foretatt vesentlige endringer fra den tradisjonelle formen, der kinoen er en kommunal virksomhet og på en eller annen måte integrert i kommunens drift. I kapittel 3 går vi nærmere inn på de ulike eierskapsmodellene.

³ Som "tilknyttet kjede" har vi da regnet Kino 1's kinoer i Stavanger, Sandnes, Sandvika, Skien og Arendal, Norsk Kinodrifts kinoer i Sarpsborg, Verdal, Halden, Askim, Kristiansund, Hønefoss og Alta, videre KinoCity i Drammen (Nordisk Film Bioografer, Danmark), SF Kino i Tønsberg (SF Bio, Sverige), samt Møllebyen Kino i Moss og Asker Kino.

Tabell 1.1 Årlig kinobesøk pr. innbygger i Vest-Europa

Land	1990	1992	1994	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Island	-	-	-	5,35	5,47	5,56	5,55	5,62	5,32	5,65	5,01
Irland	2,1	2,3	2,9	3,17	3,15	3,35	3,32	3,94	4,17	4,44	4,40
Spania	2,0	2,14	2,28	2,66	2,67	2,85	3,33	3,43	3,66	3,44	3,31
Frankrike	2,16	2,03	2,15	2,35	2,55	2,90	2,60	2,80	3,12	3,11	2,92
Norge	2,69	2,25	2,54	2,63	2,49	2,61	2,55	2,59	2,77	2,66	2,87
Luxembourg	1,44	1,54	1,82	1,83	2,84	3,34	3,07	3,13	3,20	3,22	2,82
Storbritannia	1,54	1,69	2,12	2,10	2,36	2,29	2,34	2,39	2,60	2,97	2,82
Sveits	2,1	2,0	2,33	2,15	2,20	2,24	2,17	2,18	2,38	2,59	2,32
Danmark	1,87	1,68	1,98	1,88	2,06	2,08	2,05	2,01	2,23	2,41	2,28
Belgia	1,72	1,65	2,10	2,09	2,17	2,49	2,14	2,30	2,34	2,36	2,21
Østerrike	1,32	1,19	1,62	1,53	1,70	1,88	1,86	2,01	2,34	2,39	2,19
Sverige	1,79	1,81	1,82	1,74	1,72	1,79	1,81	1,92	2,04	2,05	2,03
Tyskland	1,64	1,32	1,63	1,62	1,75	1,81	1,82	1,86	2,16	1,99	1,80
Portugal	1,0	0,8	0,8	1,3	1,43	1,74	1,88	1,92	2,04	1,89	1,80
Italia	1,54	1,41	1,66	1,61	1,71	1,96	1,71	1,70	1,82	1,82	1,71
Nederland	0,98	0,89	1,04	1,08	1,22	1,28	1,18	1,36	1,49	1,50	1,54
Finland	1,25	1,07	1,10	1,07	1,16	1,24	1,36	1,37	1,26	1,43	1,47
Hellas	1,3	1,0	0,6	0,9	1,1	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1	1,0
Gjennomsnitt	1,70	1,59	1,83	1,91	2,04	2,19	2,15	2,23	2,45	2,45	2,32

(Kilde: MEDIA Salles: Yearbook 2004)



Foto: Heige Hansen

Ser en på de 50 største kinoene i Norge, i 2004 er det seks kinoer som eies og drives som kommunale aksjeselskaper, mens to er kommunale foretak og 22 drives som en form for kommunale virksomheter. Syv drives av Norsk Kinodrift AS, men de fleste av disse kinoene er i utgangspunktet eid av kommunen de ligger i. Seks kinoer har delt eierskap mellom private selskap og kommunen, og syv er helt private.

I 2003 ble det dannet en stor allianse av ikke-kjedetilknyttede kinoer i det såkalte B-sjiktet⁴. Denne grupperingen går under navnet B-Kino Alliansen (BKA) og har som formål å være en samlet forhandlingspart for de deltagende kinoene om innkjøpsavtaler og lignende, bygget på filosofien at volum gir styrke. 25 kinoer er med i alliansen, og medlemskinoenes samlede besøkstall var ca. 1,8 millioner i 2004.

1.4 Det bygges!

Etter at en gjennom 80-tallet opplevde en betydelig utvikling av nye flerkinoanlegg i Norge, var det mer stillstand på dette området gjennom 90-tallet. Dette var nok også medvirkende til at vi ikke opplevde den samme positive besøksutviklingen som enkelte andre europeiske land i denne perioden. Fra å trone helt i toppen av besøksstatistikken for Vest-Europa i 1990, var Norge nede på 7. plass i 2002 når det gjelder besøk pr. innbyggjer, for så å krabbe opp til 5. plass i 2003 (se tabell 1.1).

Når land som Spania og Irland seilte opp i den europeiske kino-eliten, og nærmest doblet besøk pr. innbyggjer i løpet av noen år, skyldtes dette ikke bare bedret levestandard i befolkningen, men kanskje først og fremst investeringer i nye kino-sentre i tilknytning til de største byene. Også i Østerrike, Luxembourg, Frankrike og Storbritannia førte store kinoinvesteringer til betydelig besøksøkning gjennom 90-tallet. Island har alltid hatt et særskilt høyt mediekonsum pr. innbyggjer, så også når det gjelder kinobesøk, men statistikk mangler for årene før 1996.

For tiden satses det imidlertid friskt i den norske kino-bransjen. Innen to år vil en rekke nye kinobygg være innviet, og investeringene er både kommunale og private. Nye anlegg vil åpne i Oslo og på Lillestrøm. De siste årene har det åpnet nye større kinoanlegg i Tromsø, Bergen, Trondheim, Asker, Ski, Sandnes, Fredrikstad, Moss og Drammen.

Det er ikke bare de største stedene som får nye eller forbedrede anlegg. Eksempelvis åpnet Norsk Kinodrift AS to nye kinosaler i Verdal i 2004, og selskapet innviet i 2003 en ny sal i

Askim, som dermed også har fått to saler. I Lyngdal, Surnadal og Suldal har det også den siste tiden åpnet nye kinoer i kulturhus, og i Horten er det planer om rehabilitering av den nå stengte kinoen, samt nybygg av flere saler.

1.5 Økt fokus på økonomi

I takt med presset på kommuneøkonomien i Norge kan man også registrere en sterkere fokusering på kommersiell drift, fokus på nye inntektskilder og kostnadseffektivitet i alle deler av kinobransjen, ikke bare hos private aktører.

Kinoene tar for eksempel i større utstrekning selv kontroll over kiosksalget i vestibylene. Mens dette området tidligere ofte var satt bort til eksterne drivere mot fast eller variabel leie, har mange innsett at det ligger store muligheter for inntjening ved egen effektiv drift på dette området. Også på andre områder, særlig innenfor bemanning, vurderes stadig nye grep for å rasjonalisere, og dermed bedre, driftsøkonomien ved norske kinoer.

1.6 Hyppigere investeringstakt

Publikums stadig økende krav til komfort, kvalitet og utvikling driver frem en hyppigere investeringstakt enn det kommunale kinoeiere tradisjonelt har vært vant til. Digitalisering av film-bildet vil ytterligere bidra til å akselerere dette, da en må regne med kortere levetid for digitalt projeksjonsutstyr enn det dagens kinomaskiner har hatt.

I dette ligger en utfordring til kommunale kinoeiere. Blant disse er det ikke tradisjon for avsetning til fond for å bygge opp kapital til fremtidig investering. Det er mulig å bruke fond også innenfor et kommunalt økonomisystem dersom visse forutsetninger er tilstede. Lillehammer kommune er et eksempel på dette, noe som omtales i intervju med kinosjef Ruth Mjøen på side 17.

1.7 Konkurransen øker

De færreste norske kinoer drives i direkte konkurranse med andre kinoer. Det vanligste er at hver by eller kommune har én kinobedrift, og at en i liten grad konkurrerer med andre kinoer om de samme kjernemarkedene. Det finnes likevel unntak, som for eksempel i Tønsberg og i Grenlandsområdet. Og spesielt i Oslo hardner kampen om publikum til. Nye kinoetableringer er på plass eller er planlagt i alle regionsstrene rundt hovedstaden, som Sandvika, Asker, Lillestrøm og Ski. Disse kinoene konkurrerer direkte om et publikum som tidligere har reist inn til Oslo sentrum for å se film på kino.

Høy levestandard og solid personlig økonomi blant store deler av befolkningen gir folk gode muligheter til å bruke penger på kinobesøk, men det medfører også stor konkurranse om folks fritid. Salg av elektronisk utstyr til hjemmeunderholdning har tatt av, og på kort tid har mer enn halvparten av

⁴ Inndelingen i A-, B- og C-kinoer er basert på kinoenes årsbesøk og oppsto som følge av behovet for inndeling i kategorier for samlet forhandling om filmleie. B-kinobegrepet omfatter alle kinoer med over 35.000 besøk pr. år, minus Oslo, Bergen og Trondheim (A-kinoene). C-kinoer har under 35.000 besøk pr. år.



norske hjem skaffet seg en DVD-spiller. Kanalene for levering av film og annen underholdning til hjemmebruk blir stadig flere og mer tilgjengelige. I tillegg kommer alle andre mulige fritidsaktiviteter, som det øvrige kulturtilbud, treningsentre, uteliv og hele floraen av klubber og foreninger.

Tilbudet er kort sagt enormt, og kinoene må arbeide aktivt med stadig utvikling av tilbudet for å opprettholde sine markedsandeler eller vinne nye.

1.8 Moms på kinobilletter

Tradisjonelt har kultur og kino vært unntatt fra bestemmelsene om merverdiavgift. Det har altså ikke blitt beregnet moms på kinobilletter, og kinoene har heller ikke hatt fradragsmuligheter for inngående avgift. Dette ble imidlertid endret fra 1. januar i år, etter vedtak i Stortinget om å innføre en "kulturmoms" på 7 prosent. Vedtaket kom i forbindelse med statsbudsjettet og var ønsket av bransjen selv.

Det var særlig produsenter og distributører som ønsket å få muligheter til refusjon av inngående avgift. Etter at det ble innført moms på tjenester og transport utgjorde merverdiavgift en stadig større andel av kostnadene knyttet til produksjon og distribusjon av film i Norge. Også kinobransjen sluttet seg etter hvert til ønsket om moms.

Bakgrunnen er blant annet denne:

I 2003 ble det gjennomført en omlegging av overførings-systemet mellom stat og kommune. I den forbindelse er kommunene fra 1. januar 2004 gitt fradragsrett på inngående merverdiavgift i sin virksomhet⁵. Rammetilskuddet fra staten til kommunene er redusert tilsvarende den forventede effekten av endringen, slik at for kommunene skal resultatet av den nye ordningen ende tilnærmet i null. Like fullt har dette blitt sett på som et uheldig konkurranseforhold fra kinobedrifter organisert som aksjeselskaper, da disse ikke har hatt noen mulighet for refusjon av inngående mva.

Det er altså innført såkalt *kulturmoms*, og med det mener en at det lovfestes et avgiftspåslag med *lav sats*, i dette tilfellet sju prosent. Den lave satsen er knyttet til utgående merverdiavgift, for kinoenes vedkommende gjelder dette først og fremst billettinntektene. Virksomheten vil imidlertid kunne trekke fra all inngående merverdiavgift, som er opptil 25 prosent. I dette ligger en form for indirekte subsidiering, som fra Stortinget særlig er ment å skulle inspirere til økt filmproduksjon i Norge.

For kommunene betyr ikke dette noen økonomisk gevinst, i og med at en har kunnet trekke fra inngående merverdiavgift siden momsreformen som nevnt ovenfor. Men innføringen av moms på kinobilletter betyr at kino-AS'ene, enten de er privat eller kommunalt eiet, blir likestilt med de kommunale kinoene.

For de kommunale kinoene lå utfordringen som fulgte

momsvedtaket i å vurdere om en skulle legge hele merkostnaden på billettprisen, og la publikum betale rundt regnet fem kroner mer pr. billett, eller om markedet tilsa at en prisøkning ville være uheldig. Aksjeselskapene fikk ikke samme økning i totale kostnader når momsen ble innført, i og med at de fikk nye fradragsmuligheter. For de større kinoene regnet man en nettovirkning på et par prosent, avhengig av hvor mye varer og tjenester de betalte for.

Noen kinoer har valgt å legge på billettprisen, andre har villet avvente utviklingen og har inkludert momskostnaden i eksisterende pris. De fulle konsekvenser av moms på kinobilletter vil vi derfor neppe se før året er gått.

Det er imidlertid viktig nå for alle kinoer, også de minste, om de er kommunale eller ikke, å sørge for å bli forskriftsmessig registrert, for å kunne kreve inn og trekke fra merverdiavgift.

Filmleien som kinoene betaler vil få et momspåslag på 25 prosent, og dette vil bli en tung kostnadsøkning dersom avgiften ikke kan motregnes. Har man spørsmål i forbindelse med merverdiavgiften anbefales at man tar kontakt med Fylkes-skattekontoret. En kan også finne informasjon hos Brønnøysundregistrene.

1.9 Digitalisering

Digital filmlyd har vært vanlig i mange år. Overgangen fra analoge lydsystemer til digitale er på det nærmeste fullført også på norske kinoer, i hvert fall blant kinoer med mer enn 20.000 besøk i året. Digitalisering av filmbildet er neste trinn, og dette har vært på trappene i drøyt 15 år. I hele denne perioden har det vært hevdet fra eksperthold at revolusjonen kommer innen fem år. Men nå begynner man å få forventninger om at noe snart skal skje.

Teknologien er så å si ferdig utviklet og kan allerede gi nesten like god billedkvalitet som det tradisjonelle filmmediet, noen hevder også at teknologien kan bety en kvalitetsheving.

Så hvorfor har det tatt så lang tid med den store omveltningen? Det er flere grunner til det, men de to viktigste er disse: For det første har vi en uløst økonomisk situasjon mellom kinoene på den ene siden og produsentene/distributørene på den andre. Det må investeres store beløp ved alle verdens kinoer i nytt visningsutstyr for å gjennomføre en total omlegging, mens gevinsten for digitaliseringen først og fremst ligger hos distributør og produsent.

For det andre er man hos produsentene og distributørene engstelige for sikkerheten ved digital distribusjon. Piratvirksomheten er sterkt voksende, og får dette illegale markedet tilgang på digitale kopier av nye filmer allerede før eller samtidig med at de er ute på sin første runde på kino, kan dette medføre store tap for filmens eiere.

Likevel er ingen nå i tvil om at film på kino vil være full-

⁵ Lov av 12. desember 2003 nr. 108 om kompensasjon av merverdiavgift

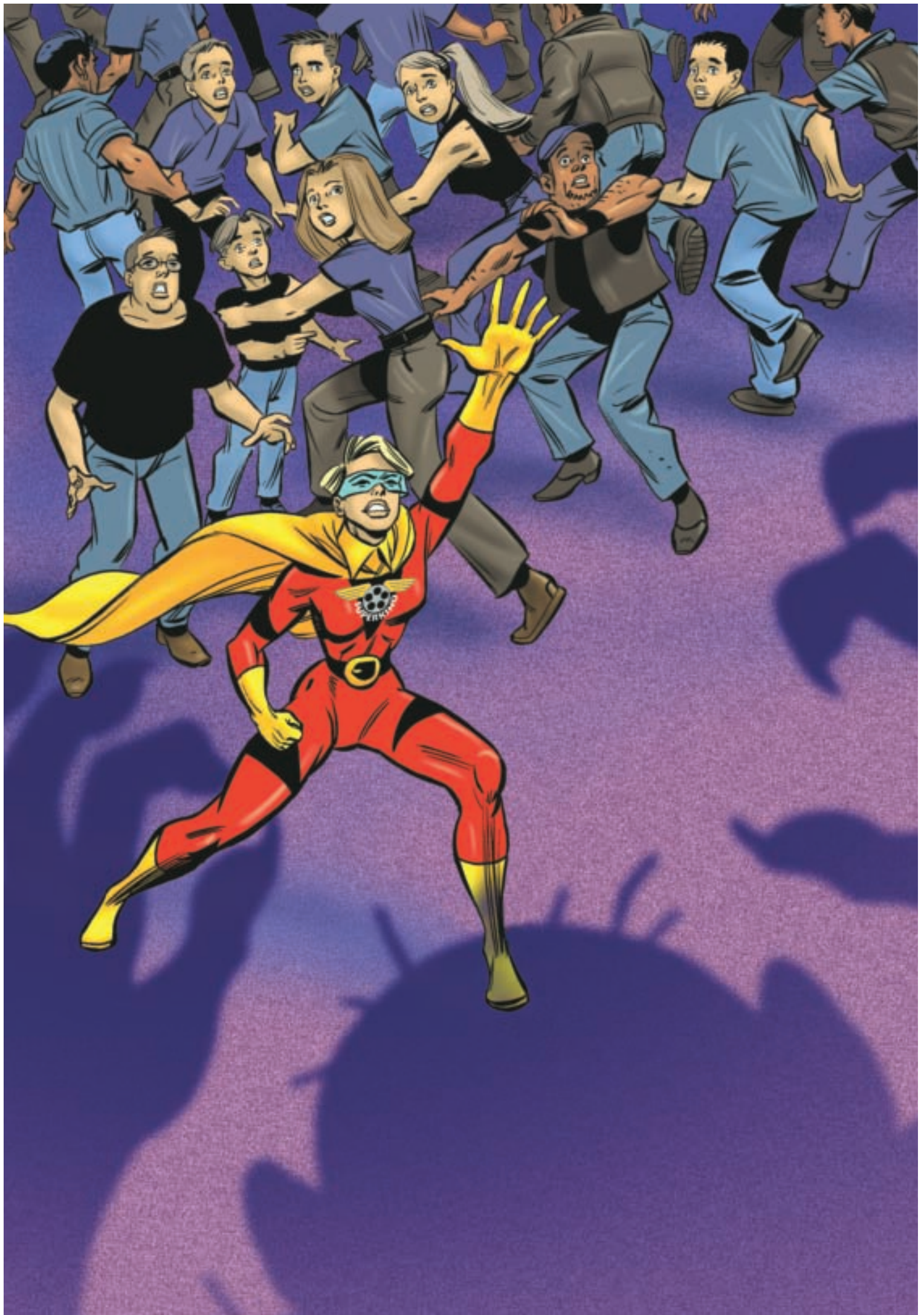


Foto: Helge Hansen

digitalisert i løpet av noen år. De sju store studioene i Hollywood har i flere år arbeidet med å komme frem til en felles standard for utstyr. Deres nedsatte utvalg kom med en modell i fjor høst. Også de økonomiske modellene er i ferd med å falle på plass, hevdes det. Både den amerikanske kinoorganisasjonen (NATO) og den europeiske (UNIC) har krevd at produsenter og distributører skal betale for den første installasjonen av digitalt utstyr, fordi det er disse som vil tjene på at kopikostnadene forsvinner. Forhandlinger pågår for tiden mellom den amerikanske kinoorganisasjonen og de store Hollywoodstudioene. Også her hjemme er det nedsatt en arbeidsgruppe for å se på mulige modeller for overgang til digital teknologi for norske kinoer. Mer om dette i kapittel 6.

Reklamefilm på kino ble digitalisert allerede i 2001 og 2002. Capa Kinoreklame AS distribuerer nå kun digital reklame, via satellitt, til norske kinoer. Andre reklamedistributører er i gang med digitalisering. Her har Norge vært meget tidlig ute.

Utstyret som flertallet av kinoene besitter for projeksjon av digital reklamefilm har vært utprøvd også for visning av spillefilm, men den billedkvaliteten en har oppnådd, har i de fleste tilfeller ikke vært god nok. Dette er imidlertid standard video-projektorer, som ikke er utviklet for kinobruk. Digitale kino-projektorer av den type som nå utvikles etter Hollywood-standard, er mer avanserte og langt dyrere.



Med makt til å påvirke

2. Virkemidler for kulturpolitisk styring

■■■ SOM KONSESJONSMYNDIGHET har kommunene muligheter til kulturpolitisk styring, også av private kinoaktører. Dessuten kan kommunene benytte arealpolitikken som verktøy i spørsmål knyttet til lokalisering av kinovirksomhet. Der kommunen selv setter bort kinodriften til andre, kan slike spørsmål også reguleres i sivilrettslige kontrakter.

2.1 Kommunal konsesjonsmyndighet

Den kommunale konsesjonsmyndigheten over kinodrift har vi hatt i Norge siden den ble hjemlet i Kinoloven av 1913⁶. Lovgivningen ble sterkt medvirkende til at vi fikk den særnorske eierstrukturen, der kommunene har vært den dominerende kraft i landets kinodrift gjennom mer enn 90 år.

Den første tiden ble konsesjonsmyndigheten benyttet av kommunene til å skaffe seg lokale monopoler på kinodrift, noe som både ga offentlig kontroll over det potensielt fordervende mediet og klingende mynt i kommunekassene.

Når konsesjonssystemet har overlevd gjennom alle disse årene, på tross av konkurransebestemmelser nasjonalt og innen EØS, og gjennom ulike politiske regimer, skyldes dette sterke kulturpolitiske føringer.

Ved endring av Grunnlovens § 100 om yttringsfrihet, foretatt av Stortinget 30. september 2004, ble imidlertid kommunenes mulighet for å stille konsesjonskrav til innholdet i kino- og videotilbudet begrenset. Mange kommuner har derfor i dag lokale konsesjonsvilkår som er i strid med den nye § 100 og vil måtte tilpasse sin konsesjonspraksis til den nye rettstilstanden, se kapittel 2.1.2.

Endringen i Grunnlovens § 100 fikk også konsekvenser for forhåndssensur av film. Det kan ikke lenger kreves at filmer som settes opp på kino er vurdert av Medietilsynet (tidligere Statens filmtilsyn), med mindre de skal vises for barn under 18 år. Distributør og kino kan fritt sette opp film uten forhåndssensur, men slik oppsetting vil i så fall ha en absolutt aldersgrense på 18 år. Filmer som ønskes vist med lavere aldersgrense, må som tidligere vurderes av Medietilsynet.

2.1.1 Lokale konsesjonsvilkår

Det er altså slik at enhver som skal drive kino i Norge, må søke konsesjon fra den kommunen man vil drive i. Kommunen har anledning til å fastsette egne lokale vilkår som skal oppfylles av konsesjonshavere.

"Loven setter ikke opp noen vilkår for å gi konsesjon, men slår fast at kommunene kan sette særlige lokale vilkår for konsesjon til kinovirksomhet. Loven er en skjønnslov som gir kommunen rett til å utøve skjønn i konsesjonsspørsmål. Den er et verktøy for å skille mellom forskjellige konsesjonssøkere, og for å kunne stille vilkår til konsesjonssøkere." (NOU 2001: 5, *Kino i en ny tid*)

Kommunen gis anledning til å stille kulturpolitisk begrunnede

krav som må oppfylles av konsesjonssøkeren. Dette kan for eksempel være krav til tilrettelegging av tilbud for skoler og barnehager, eller om samarbeid med andre kulturinstitusjoner. En kan også gjennom konsesjonsvilkårene gi signaler om kommunens kulturpolitiske mål for kino- og filmområdet og pålegge konsesjonshaver å følge opp disse.

Lov om film og videogram med forskrifter understreker at konsesjonsmyndigheten og anledningen til å fastsette lokale vilkår ikke kan benyttes til å lage et generelt forbud mot kinodrift i en kommune. Det er også krav om at vilkårene skal være saklige, og at de skal stå i forhold til målet man ønsker å oppnå. I lovens forarbeider kommer det frem at dennes formål er å sikre et kvalitativt godt filmtilbud til befolkningen og integrere kinodriften i det lokale kulturlivet. Det er dermed også slike mål den enkelte kommune må ha for utformingen av sine lokale konsesjonsvilkår.

2.1.2 Grunnlovsendring påvirker konsesjonsmyndighet

Mange kommuner har benyttet konsesjonsmyndigheten som sin fremste mulighet til kulturpolitisk styring av den lokale kinodriften, spesielt der hvor kinoen er privat drevet. Muligheten til å legge føringer på kinodriverens tilbud er imidlertid betydelig redusert, etter Stortingets vedtak om endring i Grunnlovens § 100. Paragrafen legger grunnlaget for vår yttringsfrihet, og endringen innebærer et forbud mot forhåndskontroll av ytringer. I denne sammenheng er også en film en ytring.

Dette får konsekvenser for kommunenes anledning til å stille krav til *innholdet* i kinoenes filmtilbud. I de fleste tilfeller har kommunenes lokale konsesjonsvilkår hatt med bestemmelser som pålegger kinodrivere å holde en viss bredde i filmtilbudet, vise film i alle sjangere og av ulik nasjonalitet osv. Dette vil nå være grunnlovsstridige pålegg, og de kommuner som har vedtatt slike vilkår, vil måtte endre disse. Eventuelle konsesjonsvilkår for omsetning av videogram påvirkes på samme måte.

Kommunene vil imidlertid fremdeles kunne knytte vilkår til konsesjoner, såfremt vilkårene ikke gjelder *innholdet* i filmtilbudet.

Filmloven vil måtte endres i tråd med den nye grunnlovsparagrafen. Departementet arbeider for tiden med slike endringer, men spørsmålet om når ny lov vil foreligge, er foreløpig uavklart. I et rundskriv til kommunene skriver Kultur- og kirke departementet at "*inntil videre legger departementet til grunn at kommunene som konsesjonsmyndighet må praktisere gjeldende regelverk i overensstemmelse med ny Grl. § 100.*" Rundskrivet, som er datert 31.12.04, finnes som *vedlegg 1* bakerst i dette heftet.

Midlertidig praksis for kommunene bør derfor være å behandle eventuelle konsesjonssøknader, men se bort fra (eller

⁶ Bestemmelsene finnes i dag i Lov om film og videogram av 1987.

fjerne) paragrafer i de lokale vilkår som stiller innholdskrav til driveren. Dersom ikke lokale forhold gjør endringer nødvendig, anbefales kommunene å vente med å vedta nye lokale konsesjonsvilkår til nærmere avklaring foreligger i lov og forskrift.

2.1.3 Handlingsplan/kulturplan

Det er altså kun kulturpolitiske mål som kan legges til grunn for lokale konsesjonsvilkår, ikke mål som kan sees som rent økonomiske eller til beskyttelse av egen virksomhet. Vilkårene bør dermed også være i samsvar med kommunens handlingsplaner for kulturområdet, om dette er nedfelt i egen kulturplan som del av kommuneplanen eller på annet vis.

Det vil være en fordel om kommunen har film og kino som egne målområder i planverket, der det tydelig fremgår hva en søker å oppnå innenfor dette området, hvem tilbudet skal være for, forholdet til barn og ungdom, hva slags miljø en ser for seg tilbudet som en del av, integrering med det øvrige kulturliv osv. Med en slik kulturplan vil kommunen stå bedre rustet til å sette eventuelle vilkår ved konsesjonsbehandling.

2.1.4 Behandling av konsesjonssøknad

Kommunens avgjørelse vedrørende en konsesjonssøknad er i juridisk forstand et enkeltvedtak, og Forvaltningsloven setter dermed rammer for behandlingen. Særlig må en være klar over bestemmelsene om at enkeltvedtak skal begrunnes, og at begrunnelsen skal inneholde de vurderinger som ligger til grunn for vedtaket.

I praksis vil det være slik at dersom det foreligger en søknad om konsesjon for kinodrift i kommunen fra en seriøs aktør, at denne oppgir å ville følge lokale konsesjonsvilkår og etableringen ellers ikke er i strid med vilkårene eller kommuneplanen, synes forholdene å ligge til rette for å innvilge søknaden. Det er lite trolig at et avslag vil stå seg gjennom en ankeprosess, eller innklaging til konkurransemyndigheter i Norge eller EØS.

Man kan for eksempel *ønske* å nekte konsesjon med bakgrunn i at man allerede har én eller flere kinoer i drift i kommunen, og at man antar at markedet ikke er stort nok til sunn økonomisk drift både for gamle og nye aktører. Det er ikke gitt at dette kvalifiserer til avslag da det kan sees som forsøk på å hindre konkurranse, heller enn å fremme kulturpolitiske mål. Man kan *anta* at en konkurranseperiode vil føre med seg en ensretting av repertoaret til konkurrentene i retning av en massiv satsing på populærfilm, og at dette primært vil komme til å gå ut over den smalere filmen. Denne begrunnelsen vil imidlertid ikke være holdbar verken i forhold til Grunnlovens § 100, eller konkurranseloven.

Det ligger en utfordring i at mange kommuner *både* eier kino selv og skal utøve konsesjonsmyndighet overfor eventuelle nye aktører. Denne spesielle situasjonen gjør at kommunen må utøve særlig varsomhet og saklighet i behandlingen av denne

type saker. Konkurransetilsynet kommenterte i 2000 denne situasjonen og påpekte viktigheten av at kommunenes konsesjonsvilkår er mest mulig objektive, og de må ikke kunne oppfattes som beskyttelse av egen kinovirksomhet

2.1.5 Konsesjonsperiode

Konsesjon for kinodrift må etter loven kun innvilges for en avgrenset periode. Lengste periode er fem år. Før utløp av en periode må driveren søke om ny konsesjon.

Ved etablering av ny, privat kinodrift vil den potensielle driveren være opptatt av forutsigelighet og langsiktighet i forhold til sine investeringer. Her vil nok fem år kunne oppfattes som en kort horisont, men det er altså ikke mulig for kommunen å innvilge konsesjon gjeldende for en lengre periode.

I tråd med dette anbefales kommunene å legge konsesjonsperioden opp mot lovens maksimum, altså fem år fra innvilgelse.

2.1.6 Privatrettslige avtaler

Forhold som ikke kan avklares i konsesjonsvilkårene, kan om ønskelig nedfelles i privatrettslige avtaler. I situasjoner der kommunen overlater kinodriften til nye, private drivere er dette særlig viktig for å sikre at tilbudet til befolkningen opprettholdes. Forhold som gjelder barn og unge, som for eksempel ønske om reduserte priser på dagtid og egne skole- og barnehageforestillinger, bør reguleres på denne måten. Likeledes tilbud til pensjonister, samarbeid med andre institusjoner eller opprettholdelse av eventuelle kommunale ledsagerordninger. Alle forhold som påvirker økonomien i kinodriften, bør avtales med ny driver slik at begge parter er inneforstått med hvilke krav og forventninger som stilles.

2.2 Arealpolitikken kan styre kinolokalisering

Alle kommuner driver en løpende kommuneplanlegging, hjemlet i plan- og bygningsloven. I den langsiktige delen av planarbeidet skal det være en arealdel, som regulerer forvaltningen av ulike områder av kommunen til ulike formål. I enkelte kommuner, og da særlig store bykommuner og presskommuner i nær tilknytning til større byer, vil det være hensiktsmessig å gjennomtenke hvor en ønsker eventuell etablering av kultur- og underholdningsentra, som for eksempel et kinokompleks.

Det har lenge vært en internasjonal trend at nye kinoetableringer legges til store kjøpesentre utenfor det etablerte bysentrum. Disse kinoene blir i regelen bilbasert, selv om det også kan finnes offentlig kommunikasjon tilknyttet. Slike etableringer kan bidra til å redusere folkelivet i sentrum, samtidig som det kan ha store trafikk- og miljømessige konsekvenser. Dersom en ikke ønsker en slik utvikling i kommunen, vil en altså kunne bruke arealpolitikken til å fremme kulturpolitiske mål, simpelthen ved å få nedfelt i kommuneplanen hvor i kommunen det kan være aktuelt å etablere kinodrift, og dermed også hvor det ikke er det.



Foto: Heige Hansen

Eksempler på hvor arealpolitikken har vært anvendt i forhold til lokalisering av private kinosentra finner en i Vestby, Sandnes og Skedsmo.

I Vestby var det riktig nok ikke kommunen selv, men fylkestinget, som i 1998 stanset etableringen av Sonsveien Kinosenter AS, ved ikke å stadfeste kommunens forslag til reguleringsplan. Kinosenteret var planlagt utenfor det eksisterende tettstedet, på dyrket mark ved et veikryss. Bakgrunnen for fylkets inngripen var at kommunens forslag til reguleringsplan ikke var i samsvar med nasjonal arealpolitikk.

I Sandnes vises det til arealpolitikken i gjeldende konsesjonsvilkår, der det angis et avgrenset område i sentrum hvor det kan drives kinovirksomhet. Sandnes kommune stanset i 1999 etableringen av et større privat kinosenter i et næringsområde utenfor byen, mot grensen til Stavanger. I juni 2004 åpnet i stedet et nytt kinoanlegg i Sandnes sentrum.

I Skedsmo kommune arbeider man bevisst med byutvikling av Lillestrøm. Et privat ønske om oppføring av et kinoanlegg i tilknytning til et kjøpesenter på Strømmen ble i 1998 stanset etter planmessige vurderinger. Kommunen ønsket at det kun skulle være kinodrift i sentrum av Lillestrøm, selv om det på det tidspunkt ikke var slik virksomhet i drift der. I 2005 åpner et nytt privat kinoanlegg i Lillestrøm sentrum.

2.3 Vertikal integrasjon

Med vertikal integrasjon mener vi i kinosammenheng det forhold som inntreffer dersom *produksjons-* og/eller *distribusjonsleddet* også involverer seg i kinovirksomhet. Distribusjonsleddet er det vi i bransjens dagligtale omtaler som *byråene*, og som sitter med rettighetene til filmer som distribueres (leies ut) til kinoene.

I Norge er ikke vertikal integrasjon et utbredt fenomen. SF Kino AS, som står bak kinodrift i Tønsberg og i 2005 åpner ny kino i Lillestrøm, eies av Svensk Filmindustri AB (en del av Bonnier Media Gruppen), som igjen eier den norske film-distributøren SF Norge. I Sverige er SF Bio den dominerende kinokjeden. SF Norge planlegger nå også å gå inn i produksjon.

I Drammen er den danske kinokjeden Nordisk Film Biografer den dominerende eier i KinoCity, der også Drammen kommune er medeier. Nordisk Film Biografer er Danmarks største kinokjede og eies av medie-giganten Egmont, som også er involvert i filmproduksjon, og distribusjon på hele det nordiske markedet.

En tett sammenknytning mellom kinodrift og film-distribusjon vil kunne oppfattes som potensielt uheldig. Bakgrunnen for dette er at konsernene da kan benytte makten de har ved å sitte med rettighetene til kommersielt viktige filmer, til å vri konkurransen til fordel for kinoer de selv eier. I praksis vil dette kunne bety at distributøren nekter oppsetning av større filmer på kinoer som oppfattes å være i direkte konkurranse med den

de selv er konsernmessig knyttet til, og i stedet går opp med filmen "alene" på egen kino.

Det er registrert slik aktivitet utført av SF i Sverige i forhold til en konkurrerende kinoetablering i Stockholmsregionen, mens SF Norge fremholder at dette ikke vil være aktuell politikk i Norge. Det en fra både konkurransemyndighetenes og mange kulturpolitikeres side ser som viktig, er at enhver kino må kunne velge fritt hvilke filmer de vil sette opp, på det tidspunkt de selv ønsker.

Knapphet på antall kopier har etablert et "størst-får-først"-prinsipp, som innebærer at distributørene setter opp sine filmer hos de kinoene som kan forventes å gi høyest billettinntekt først. Dette prinsippet har kinoene og publikum måttet akseptere og leve med i alle år. Men at en kino som i kraft av sin størrelse skulle hatt premiereoppsetting eventuelt nektes dette for å styrke posisjonen til andre konkurrerende kinoer, vil bli oppfattet som en uønsket situasjon.

Som et konkret eksempel på dette har Oslo kommune hatt bestemmelser i sine konsesjonsvilkår som utelukket etablering av kinodrivere som på eiersiden kan knyttes til film-distribusjon. Bestemmelsen viste seg imidlertid å være vanskelig håndterbar på grunn av kompliserte eierstrukturer, og den kunne heller ikke betraktes som å være i tråd med lovverket, som ikke tillater at kommunene legger slike hensyn til grunn i sine lokale konsesjonsvilkår. Utelukkning av vertikalt integrert kinodrift vil anses som et økonomisk hensyn, og er dermed ikke i tråd med loven. Etter ny behandling av vilkårene i 2002 er bestemmelsen endret og formuleres nå slik: "*Konsesjonssøker plikter å vedlegge erklæring om at de er inneforstått med at eierinteresser ikke skal påvirke utvalget av film som tilbys publikum.*"

⁷ Forskrift om konsesjon for visning av film i næring i Oslo kommune (av 19. juni 2002), § 5, 4. ledd.



KV, AS eller KF?

- om eierskapsformer for kinovirksomhet

3. Eierskap

■■■ I DETTE KAPITTELET BESKRIVER VI de ulike former for eierskap til kinobedrifter som er aktuelle i Norge. Første del handler om de ulike formene for eieeierskap en kommune kan ha til sin kinovirksomhet og konsekvenser ved eventuelt skifte av eierform. I andre del beskrives muligheter for interkommunalt eierskap og delt eierskap mellom kommuner og private. Den tredje delen tar kort for seg former for rent privat eierskap, mens vi i fjerde del ser på forhold knyttet til kjøp og salg av kinovirksomhet.

3.1 Kommunalt eierskap

Kapittelet gir en kortfattet beskrivelse av de tre aktuelle modellene for organisering av en kommunes eierforhold til sin kino; den tradisjonelle kommunale virksomheten, det såkalte kommunale foretaket (KF) og aksjeselskapet (AS). I tabell 3.1 er det forsøkt gitt en skjematisk fremstilling av de ulike eierskapsmodellene. Vi vil også hente frem erfaringer som er gjort med de forskjellige modellene ulike steder i Norge, og si noe om de økonomiske konsekvensene av de ulike valg en her kan gjøre.

3.1.1 Kommunal virksomhet (KV)

Den tradisjonelle måten for en kommune å organisere kinodriften på, er som en egen virksomhet, innpasset i styringsstrukturen den aktuelle kommunen har valgt. Vi har i denne sammenheng valgt å kalle alle former for slik organisering for kommunal virksomhet, forkortet KV, selv om det vil finnes et utall variasjoner innenfor dette begrepet.

I en slik modell vil kinoen, dersom kommunen har en hierarkisk struktur, gjerne være underordnet en etats- eller sektorsjef, ofte en kultursjef. I en flatere struktur vil kinodriften kunne være organisert som eget område direkte underlagt rådmannen.

Kinosjefen har i regelen budsjett- og personalansvar og står ansvarlig for den daglige drift. På mindre steder kan kinosjefansvaret utgjøre en deltidsstilling, ofte kombinert med andre oppgaver innen kulturområdet.

Kinodriften er i en slik modell direkte underlagt politisk styring og kontroll, med kommunestyret som øverste myndighet. Dette integrerer kinoens økonomi i kommunens, der økonomiske rammer og finansiering er undergitt politiske prioriteringer og bestemte rammer. Ettersom kinodrift i økonomisk sammenheng kan sies å ha mer til felles med "sivil" forretningsdrift enn med drift av andre kommunale virksomheter, vil en slik organisering kunne medføre begrensninger på kinoens muligheter til markedstilpassing og målrettet investering.

Vedtak som krever politisk behandling kan ofte ta tid å få gjennomført, og utfallet er ikke alltid like forutsigbart. Et politisk styre kan velge å legge andre hensyn til grunn enn det som isolert sett er det strategisk riktige for den aktuelle kinovirksomheten, ettersom de har ansvar for en større helhet.

Fordelene med den direkte koblingen mellom kinodriften og det politiske styringssystemet ligger blant annet i muligheten for gjennomføring av kulturpolitiske prosjekter. Målsettinger på dette området lar seg lettere gjennomføre når det er nærhet mellom politisk og administrativ enhet.

Med kinodriften som en integrert del av det totale kommunale kulturapparatet, sammen med for eksempel bibliotek, kulturskole og ungdomsklubber, gis det gode muligheter for løpende kontakt mellom ledere for de ulike enhetene. De vil også ofte tilhøre samme etat eller sektor, under felles ledelse. Dette åpner også for samdrift og satsing på større kulturprosjekter, der de ulike avdelingene sammen kan bidra til en større helhet.

En KV er en trygg samarbeidspartner for andre aktører – en kommune kan ikke slås konkurs, så eventuelle fordringer er således solide. Det er ingen ansvarsbegrensning, noe som gir kommunen større økonomisk risiko enn drift gjennom et AS, der ansvaret er begrenset til innskutt kapital.

3.1.2 Kommunalt foretak (KF)

Et kommunalt foretak er en slags mellomløsning, mellom KV og AS. KF har mange steder erstattet de tidligere kommunale bedrifter og særbedrifter⁸. Det som mest markant skiller et KF fra en KV, er at et KF er en egen økonomisk enhet, ikke underlagt det øvrige kommunale styresystem. Det opprettes et eget styre for foretaket, som igjen rapporterer årlig til kommunestyret. Styret velges av kommunestyret, som også fastsetter budsjett.

Det er begrensede muligheter for politisk styring av et KF i forhold til en KV, men en del muligheter finnes. Styring kan gjøres gjennom vedtak om budsjetttrammer, valg til styret og gjennom bevisst bruk av konsesjonsmyndigheten. Gjennom denne kan det legges føringer på kinoens profil (se kapittel 2).

Styreverv i et KF kan innehas av politikere, men dette er ingen forutsetning. Det kan være strategisk klokt heller å legge til grunn for styresammensettingen at en ønsker å tilføre relevant kompetanse, enn å forsøke å speile den politiske sammensettingen av kommunestyret. Slik kompetanse behøver ikke være spesifikk for kinodrift, men kan handle om økonomistyring, forretningsdrift, kulturadministrasjon, styreledelse eller andre relevante fagområder. Mangfold og bredde i styresammensettingen bidrar til å styrke bedriftens samlede kompetanse.

Som egen økonomisk enhet må KF'et regne med å måtte kjøpe tjenester som de tidligere har nytt godt av "gratis" i kommunen. Dette kan være tjenester som regnskap/lønn, IKT og vedlikehold, se for øvrig kapittel 3.1.4 om dette. KF'et bør

⁸ Lovgrunnlaget for kommunale foretak trådte i kraft 1. januar 2000 og er hjemlet i Kommunelovens kapittel 11. Samtidig med innføring av disse bestemmelsene, ble hjemlene for å etablere kommunale bedrifter fjernet.

imidlertid ha frihet til å velge om de vil kjøpe de ulike tjenestene fra kommunen eller fra andre, etter hvor de oppnår de beste betingelsene.

I likhet med et KV kan heller ikke et KF slås konkurs. Kommunen sitter med det hele og fulle ansvar for økonomiske forhold. Styret kan ikke ta beslutninger om låneopptak uavhengig av kommunen, slike spørsmål må behandles i kommunens samlede økonomiplan.

Et KF bør utrustes med egenkapital, for i det minste å unngå likviditetsproblemer, men loven setter ingen krav til dette. Foretaket har selv ansvar for å oppnå budsjetterte resultater, med påfølgende ansvar for inndekning av underskudd og disponering av overskudd. KF-modellen gir muligheter for god synliggjøring av de reelle inntekter og kostnader knyttet til driften.

Alle ansatte vil ved evt. overgang fra KV til KF fremdeles være å regne som ansatt i kommunen, med alt hva dette innebærer av rettigheter og plikter. Organisering i KF åpner likevel for muligheter til å bruke lønn som insentiv i større grad enn i en tradisjonell kommunal virksomhet.

3.1.3 Aksjeselskap (AS)

Et kommunalt eiet AS er i prinsippet ikke forskjellig fra andre aksjeselskaper, det eneste særmerket er at kommunen eier alle aksjene. AS som eierform er likevel et stort organisatorisk sprang fra en kommunal virksomhet, og det er også vesentlige skiller mellom KF og AS.

Den mest markante forskjellen ligger i selve lovgrunnlaget for driften. Velger man AS-formen, er det Aksjeloven som ligger til grunn, i motsetning til Kommuneloven for de to andre alternativene. Driften vil i juridisk forstand ikke lenger være en del av kommunens virksomhet.

Etter loven skal selskapet ha et eget styre, og lovverket legger stort personlig ansvar på styremedlemmene i et AS, som kan bli stilt til ansvar for sine handlinger på vegne av styret, og kan pådra seg erstatningsplikt. Dette ansvaret er større enn for styremedlemmer i KF eller kommunestyret.

Generalforsamlingen, som ordinært avholdes én gang i året, er høyeste organ i et AS. Når kommunen eier aksjer er det kommunestyret, eller den de bemyndiger, som stiller til

Tabell 3.1 Skjematisk oversikt, eierskapsmodeller

	Kommunal virksomhet	Kommunalt foretak (KF)	Aksjeselskap (AS)
Lovgrunnlag	Kommuneloven	Kommuneloven	Aksjeloven
Konsesjonsplikt	Ja	Ja	Ja
Eget styre for virksomheten	Nei, kommunestyret er øverste organ	Ja	Ja
Mulighet for politisk styring	Ja	Begrenset til valg av styre og behandling av økonomiplan, og konsesjon	Mer begrenset, kun gjennom generalforsamling og konsesjon
Personlig ansvar for styremedlemmer	Intet	Begrenset, i praksis ikke erstatningsansvar	Det enkelte styremedlem kan gjøres erstatningsansvarlig
Økonomisk risiko for eier	Ubegrenset	Ubegrenset	Begrenset til innskutt kapital
Forretningsmessig frihet	Begrenset	Begrenset	Full frihet
MVA-pliktig	Ja	Ja	Ja
Mulighet for utvidelse til flere eiere	Nei	Nei	Ja
Fokus på økonomi	Høy	Høyere	Høyest
Fokus på kultur og repertoarbredde	Avhengig av retningslinjer, ledelse og politiske vedtak.	Avhengig av retningslinjer og ledelse.	Avhengig av retningslinjer og ledelse.
Samarbeid med kommunal og frivillig kultursatsing	Normalt og utbredt, avhengig av retningslinjer, ledelse og politiske vedtak.	Mulig, avhengig av økonomi, retningslinjer og ledelse.	Mulig, avhengig av økonomi, retningslinjer og ledelse.



Ruth Mjøen, kinosjef Lillehammer kino
Foto: Erik Lindholm Hansen, Gudbrandsdølen Dagingen

- Innenfor kommunen kan en finne den romsligheten som trengs for å drive kinoen som en kulturinstitusjon, med mulighet til et høyt kvalitetsnivå. På mindre steder betyr det også at en kan nyte godt av et støtteapparat for merkantile tjenester, og ikke minst betyr det at en kan inngå i et godt og inspirerende arbeidsmiljø med andre kommunalt ansatte, sier Ruth Mjøen, kinosjef i Lillehammer.

Lillehammer Kino KV:

- Kommunal drift kan gi høy kvalitet

- ULEMPENE ER AT BYRÅKRATISKE SYSTEM ofte ikke kan ta inn over seg kinoenes behov for fleksibilitet og hurtige avgjørelser. Og det innebærer deltagelse i byråkratiets mange formelle og demokratiske arenaer, noe som er tidkrevende og slett ikke alltid like hensiktsmessig, sier hun.

Lillehammer Kino er en mellomstor kommunal kino, med et besøk på ca 117.000 i 2004. Siden 1997 har kinoen vært en selvstyrt enhet under rådmannen, med formannskapet som driftsstyre og kommunestyret som øverste organ. Driftsstyret behandler handlingsplaner og budsjett og blir holdt løpende orientert om driften og eventuelle avvik. Kommunestyret får en årlig rapport fra virksomheten.

Overskudd fra kinodriften avsettes på eget fond, til dekning av eventuelle underskudd og mindre investeringer. Fondet disponeres av administrasjonen/driftsstyret og har i de syv årene det har eksistert dekket modernisering av lyd-anlegg, oppgraderinger av billettsystem osv.

- Så lenge vi har hatt denne ordningen, har det ikke vært nødvendig å gå til kommune-styret og be om investeringsmidler. Det står nå jevnlig ca. 1 million kroner på fondet, og dette er midler som gjør at vi kan opprettholde en moderne kino i de lokaler vi disponerer, sier Ruth Mjøen. - Det er fullt mulig å finne økonomisk effektive og rasjonelle driftsformer innenfor det kommunale systemet, men det krever forståelse for det spesielle ved kinodrift både i det administrative og det politiske systemet. Dessuten krever vår løsning at kommuneøkonomien er balansert og i orden for å få aksept fra fylkesmannen for fondsavsettingen. Jeg vil også si at det krever at de

"Som kommunal kino har man inngått en samfunnskontrakt, og man må opprettholde en viss "public service"-profil, som handler om mer enn industri og marked."

involverte har et litt videre perspektiv på kinodriften enn det rent økonomiske. Kvalitet på innholdet i tilbudet må også være et suksess-kriterium.

Lillehammer kommune har i to omganger vurdert overgang til andre eierformer. Første gang var i 1997 da en valgte dagens modell. Til vurdering lå også opprettelse av AS og KF. Ved en evaluering av ordningen i 2001 ble eierformen på nytt vurdert, og nåværende form ble vedtatt videreført. Samtidig valgte kommunen som sådan overgang til en to-nivå modell, altså en flat styringsstruktur der alle driftsenheter svarer direkte til rådmannen.

- Kultur er et satsingsområde i Lillehammer, forteller Mjøen. - Dette har ligget som en viktig føring bak de valg kommunen har gjort. Kulturbyen Lillehammer er et kjent begrep, og kinoen ses på som en hjørnestein i den kulturelle infrastrukturen, som en ønsker å ha politisk styring med. Film er viktig for byen, og med utgangspunkt i Filmskolen ønsker Lillehammer å legge til rette for å bygge opp et produksjons-miljø. Også i den sammenheng er kinoen viktig og sentral.

Den engasjerte kinosjefen i Lillehammer er også opptatt av at det politiske systemet beholder sitt engasjement i kinodriften i Norge. - Det er dette som er muligheten vår til å opprettholde et flott system hvor også steder på Lillehammers størrelse kan tilby kinodrift med stor kulturell bredde i repertoaret og et høyt aktivitetsnivå. Men kinoene må være sitt ansvar bevisst. Som kommunal kino har man inngått en samfunnskontrakt, og man må opprettholde en viss "public service"-profil, som handler om mer enn industri og marked. Hvis de kommunale kinoene ikke oppfyller kontrakten, og kjører et rent kommersielt tilbud, mister systemet sin legitimitet.



Mette Grønvold, kinosjef Hamar kino

– Vi kan ta raske avgjørelser om saker som er viktige for oss. Vi har fått gjennomført flere ombygginger etter at vi ble omorganisert. Riktig nok må låneopptak behandles av kommunestyret, men vi får ting til å skje, og det merker publikum også. De ser at Hamar Kino er en annen og mer oppdatert bedrift etter at vi ble et KF, sier Mette Grønvold ved Hamar Kino KF.

Hamar Kino KF:

- Omorganiseringen ga raskere avgjørelser

HAMAR KINO HADDE I 2004 et årsbesøk på ca 174.000 og har vært organisert som et kommunalt foretak (KF) siden 1. juli 2001. Før dette var kinovirksomheten en avdeling under kultursektoren. Kultursjefen var kinosjef i 30 % av sin stilling, og kulturområdet var en egen resultat enhet under rådmannen.

Politikerne ønsket at kommunen skulle skaffe seg erfaring før en eventuelt konkurranseutsatte deler av virksomheten og ville gjøre forsøk med å omdanne svømme-hallen og kinoen til KF i første omgang. En ønsket også å oppnå en effektiviserings-gevinst i begge enhetene. Å organisere kinoen som et aksjeselskap var ikke fremme i debatten den gangen, men dette vil bli vurdert i en evaluering som nå er igangsatt.

Kommunestyret satte sammen et styre for Hamar Kino KF helt uten politisk valgte medlemmer. De valgte i stedet medlemmer som enten hadde bakgrunn fra næringslivet, eller fra det kreative kulturmiljøet i Hamar.

Mette Grønvold er kinosjef og daglig leder for Hamar Kino KF. Hun kan fortelle at foretaket ikke fikk med noe kapital ved opprettelsen, men at de har bygget opp en egenkapital gjennom drift. Blant annet har de kjøpt ut det kinotekniske utstyret fra kommunen. Kinoen ligger i en del av Folkets Hus og betaler markedsleie for arealet. Hamar Kino kjøper enkelte tjenester av kommunen, som for eksempel IKT og regnskap. Det gis ikke tilskudd til drift av kinoen.

Omorganiseringen i Hamar har medført at det nå er mindre administrative ressurser knyttet til kinodriften enn tidligere. Mette Grønvold har ansvaret alene, og hennes fokus i arbeidet har endret seg etter omorganiseringen.

- Min hverdag som kinosjef har endret seg en del, det har blant annet blitt mye mer rapportering. Kommunen og

”Vi har nå et styre som er genuint interessert i foretaket, og dette er en styrke for oss.”

andre instanser skal ha sine rapporter som før, og det nye styret skal ha egne rapporter, sier Grønvold.

Et ønske om å legge om regnskapssystemet fra den kommunale standarden til Norsk Standard som brukes i det meste av næringslivet, viste seg å bli komplisert i forhold til det kommunale regnskapssystemet. Fra 2004 valgte man å gå tilbake til kun å bruke den kommunale standarden.

- Det skuffer meg at jeg nå i så liten grad får jobbet med de smalere filmene, de som trenger at en gjør en markedsinnsats lokalt for at folk skal få øynene opp for dem. Jeg har ikke fått tid til å gjøre noe vesentlig med dette, eller andre mer kreative idéer jeg hadde da vi startet opp. Men dette er forhold som kommer på kartet til styret, og som skal behandles der, så endringer kan skje, forteller Grønvold.

I prosessen som førte frem til stiftelsen av Hamar Kino KF var det nedsatt en prosjektgruppe der blant andre rådmann, kultursjef og fagforening var representert. Ansatte ble innkalt til informasjonsmøter og var bl.a. opptatt av oppsigelsesvern. Alle ble overført til KF'et, men har i tråd med regelverket fremdeles et ansettelsesforhold til Hamar kommune. De ansatte er, i følge daglig leder, tilfredse med omstillingen selv om de har merket strengere krav til effektivitet.

- Alt i alt har omleggingen til KF vært positiv, sier Mette Grønvold. - Vi har tjent på å fjerne oss fra det kommunale byråkratiet. Vi har nå et styre som er genuint interessert i foretaket, og dette er en styrke for oss.

generalforsamlingen, oftest ordføreren alene. Eier kommunen alle aksjene, kan altså generalforsamlingen utgjøres av én person, men i så fall på vegne av kommunestyret.

Mulighetene for politisk styring av virksomheten er mer begrenset enn i KF-modellen, men er på ingen måte helt fraværende. Vedtekter for selskapet bør behandles politisk, og en kan bruke generalforsamlingen til å fremme politiske mål. Generalforsamlingen gjør også valg til styret. En skal også være klar over at kommunen er konsesjons-myndighet, med de muligheter til styring og kontroll dette innebærer. Dette er for øvrig omtalt i kapittel 2.

AS-formen gir selskapet større frihet i økonomiske saker enn KF-modellen. De økonomiske rammebetingelsene for driften er mer forutsigelige, ved at de ikke på samme måte er underlagt politisk styring. Styret kan ta opp lån etter egne vurderinger og beslutninger. AS'et blir også eget skatte- og avgiftssubjekt, noe som igjen medfører skatteplikt (p.t. 28 %) på evt. overskudd.

Kommunens økonomiske ansvar for selskapet avgrenses til innskutt kapital. Dette innebærer at den økonomiske risikoen for kommunen i teorien er mer begrenset enn ved drift gjennom KV eller KF. Like fullt er det slik at dersom kommunen ønsker å opprettholde kinodriften selv om AS'et skulle få økonomiske vanskeligheter, vil en måtte vurdere å gå inn med mer kapital i selskapet.

AS-formen åpner imidlertid for at andre eiere, private eller kommunale, kan skyte kapital inn i foretaket. Dette er ikke mulig i andre eierformer.

Som i KF-formen vil det være naturlig at AS'et betaler for tjenester som eventuelt ytes av kommunen, som for eksempel regnskap eller vedlikehold. Se for øvrig kapittel 3.1.4 for mer om dette.

AS-modellen øker fokuseringen på den økonomiske utviklingen av virksomheten. Dette behøver ikke å være i konflikt med utviklingen av den kulturelle siden av driften, men økonomiske argumenter vil lett kunne bli de mest tungtveiende når valg skal gjøres. Selskapets nedfelte vedtekter vil kunne inneholde kulturpolitiske føringer, så grundig tenkning rundt utformingen av disse vil være nyttig.

Velger en å organisere kinoen som AS, vil ansatte overføres fra kommunal ansettelse til ansettelse i AS'et. I juridisk forstand er prosessen å regne som virksomhetsoverdragelse, og Arbeidsmiljøloven ivaretar de ansattes rettigheter i den forbindelse. I korthet innebærer dette at de ansatte har rett og plikt til å følge med inn i det nye selskapet, og de får med seg sine opparbeidede rettigheter og vilkår, minimum gjeldende ut tariffperioden.

3.1.4 Økonomiske konsekvenser ved endring av eierform

Organisering av kinoen som kommunal virksomhet (KV) og kommunalt foretak (KF) gir kommunen mulighet til å hente ut eventuelle overskudd fra kinodriften skattefritt og anvende dette til andre formål, for eksempel innen kultursektoren.

Som tidligere påpekt er et AS eget skattesubjekt, og skatt på overskudd (p.t. 28 %) følger av dette. Dersom aksjeselskapet besitter eiendom, vil også eiendomsskatt kunne bli aktuelt.

Både et KF og et AS må ha en egenkapital, og størrelsen på denne vil avhenge av hvor store midler som tilføres fra eier. For et AS er det et krav om minimum kr. 100.000 i egenkapital, men dette handler ikke nødvendigvis om kontante penger. Kapital kan også være andre verdier, som driftsmidler, dersom verdien kan revisorbekreftes.

En eventuell opprettelse av både KF og AS vil innebære å opprette et nytt styre, med de utgifter dette medfører i form av styrehonorarer, reiseutgifter o.l. Normalt vil dette bety en utgift på minimum kr. 20.000 pr. år, ofte betydelig mer.

Opprettelse av et AS innebærer noen engangskostnader som påløper ved registrering av selskapet, for tiden i underkant av kr. 10.000.

Aksjeselskaper har revisjonsplikt og må altså engasjere en revisor, noe som også medfører en kostnad, fra kr. 10.000 og oppover. Årsregnskap og årsberetning skal sendes inn til Regnskapsregisteret i Brønnøysund hvert år, dette gjelder også KF.

Ofte vil en kommunal virksomhet kunne nyte godt av tjenester fra andre kommunale instanser uten at dette direkte belaster virksomhetens egne budsjetter. Dette kan være tjenester som regnskap, lønn, personal og IKT (IT). Noen steder vil kanskje kinoens andel av strøm, renhold og vedlikehold bli belastet hos for eksempel teknisk etat. Når en skiller ut kinoen som egen virksomhet, enten i KF eller AS, må eventuelt kinoen kjøpe disse tjenestene fra kommunen eller fra andre eksterne aktører. For mange kommunale kinoer er det også slik at det ikke beregnes husleie når kommunen selv eier bygget kinoen befinner seg i. Fraværet av disse ellers normale utgiftspostene har bidratt til å få mangt et kommunalt kinoregnskap til å glitre litt ekstra. Ved opprettelse av egne økonomiske enheter som KF eller AS vil det være naturlig at selskapet betaler leie til gård-eier og at det betales for andre tjenester kommunen eventuelt bidrar med.

Hvor store beløp det blir snakk om for kjøp av tjenester fra kommunen, husleie og lignende er det umulig å si noe generelt om. Her har jo også kommunen i noen grad mulighet til å tilpasse prisen på ytelsene etter selskapets betalingsevne. Men uansett vil det være en sunn øvelse lokalt å forsøke å sette tall på disse forholdene, og deretter inkorporere dem i kinoens regnskap. På den måten får en et mer komplett bilde av den reelle kostnadssiden ved kinodriften i kommunen.

For AS og KF gjelder regler for avskrivning på investert kapital. I praksis betyr dette at innkjøp av varige driftsmidler⁹

⁹ Varige driftsmidler er fysiske eiendeler som skal gjøre tjeneste i flere år. Skattemessig er kravet at de har en kostpris på over kr. 15.000 og en antatt brukstid på minst 3 år.

- Før måtte vi forholde oss til kultursjef, kulturstyre og kommunestyre. Dette gjorde at både lang- og kortsiktige prosesser tok for lang tid. Som eksempel kan jeg nevne prisfastsettingen. Tidligere ble billettprisene vedtatt i kulturstyret. Nå er det markedet som bestemmer, sier daglig leder i Molde Kino AS, Geir Hammerø.



Geir Hammerø, kinosjef Molde kino

Molde Kino AS:

- Forenklet beslutningsprosess gir styrke

MOLDE KINO BLE OMDANNET til aksjeselskap gjeldende fra 1. januar 2002. Før dette var kinoen en avdeling i kultursektoren i Molde kommune. Årsakene til at kommunen ønsket å gjøre denne omorganiseringen var i hovedsak to viktige forhold som gjorde seg gjeldende i 2001. Kommunens økonomi var presset, og man så muligheten til å avhjelpe situasjonen ved å selge et bygg, sette kapital inn i et driftsselskap for kinoen, og derved redusere omfanget av kommunal drift. I tillegg var situasjonen i kinomarkedet på den tiden slik at Molde Kino var aktuell for oppkjøp av eksterne drivere, og kommunen ville se på mulighetene for salg av virksomheten.

AS-formen var den eneste som ble vurdert, ettersom en gjennom et KF ikke kan selge ut andeler. Kommunen valgte å gjøre ordføreren til generalforsamling alene og nedsatte et styre kun bestående av ikke politisk valgte medlemmer, men med annen adekvat bakgrunn.

Styret fikk fullmakt til å ta beslutning om et eventuelt utsalg av kinoen. Etter en tids drift og vurdering ønsker nå styret ikke å selge ettersom selskapet ikke taper penger, og mulige kjøpere satte frem betingelser som ikke har vært mulig å godta for kommunen.

Kinosjef og daglig leder Geir Hammerø forteller at hans fokus på oppgaver har endret seg mye fra tiden med kommunal virksomhet, der kinoen også hadde større administrative ressurser. Fokus er i stor grad styrt vekk fra varen, filmopplevelsen, og over på markedet.

”Vi har nå en mer kynisk drift i forhold til markedet, og dette gir seg utslag både i filmvalg og programmering. Vi må ha inn penger! ”

– Vi har nå en mer kynisk drift i forhold til markedet, og dette gir seg utslag både i filmvalg og programmering. Vi må ha inn penger! Dette betyr at de store, kommersielle filmene blir viet større plass og oppmerksomhet enn tidligere. Vi viser fremdeles smalere filmer, men ikke på de gunstigste tider. Temaer og andre mer langsiktig programmerte satsinger er borte, sier Hammerø.

Hammerø mener at den største fordelene med AS-formen er de frie tøyler selskapet har, og at man har en langt enklere beslutningsprosess. – Skal jeg nevne noen ulemper må det være at ansvaret føles tyngre når en ikke har tryggheten i en større kommunal organisasjon i ryggen. Presset har økt, og det har blitt en tøffere hverdag, sier den daglige lederen i Molde Kino AS.

Kommunen satset på informasjon og samtaler med de kinoansatte under hele prosessen med omorganiseringen, og fagforeningen deltok aktivt. Noen ansatte vegret seg for å bli med i AS-et, men kommunen hadde ikke andre tilbud, så å bli værende i kommunal ansettelse var ikke et alternativ.

– Likevel vil jeg si at dette gikk relativt smertefritt for seg. Vi hadde en ryddig og grei prosess, forteller Hammerø.

Kan en så si at omorganiseringen av Molde Kino fra kommunal avdeling til aksjeselskap har betydd en styrking av virksomheten? – Ja, mener Geir Hammerø. – Vi står sterkere, særlig på grunn av den forenklete beslutningsprosessen vi nå nyter godt av.

Molde Kino AS hadde ca 91.000 besøkende i 2004.

ikke kan føres til driftsregnskapet umiddelbart, men skal spres over et antall år, avhengig av varens levetid. Dette avviker fra normal regnskapsføring for kommunale virksomheter og vil få konsekvenser for resultatregnskapet ved eventuell organisasjonsendring.

3.1.5 Hva skal vi velge?

Som kommunal eier har man altså tre alternative eierskapsformer til kinovirksomheten dersom man vil eie kinoen alene, uten andre medeiere. Alternativene er den tradisjonelle kommunale virksomheten, som det riktig nok finnes mange variasjoner av, kommunalt foretak (KF) og aksjeselskap (AS).

Hva skal man så velge? Hvilket alternativ er objektivt sett best? Dette kan man ikke gi et generelt svar på. Individuelle vurderinger må gjøres lokalt, i forhold til kommunens egne behov og forutsetninger. Noe kan man likevel holde opp som en tommelfingerregel, og det er at for formene KF og AS anbefales det at virksomheten som opprettes har et visst omfang i sin økonomi, slik at bedriften vil være i stand til å stå på egne ben.

All erfaring viser at en må gå grundig til verks for å finne det reelle kostnadsbildet for kinodriften i en kommunal virksomhet. Det som i regnskapet kan se ut som drift med overskudd, kan ganske raskt vise et reelt underskudd når en starter prosessen med å finne kostnadene som skjuler seg i andre deler av kommunens regnskaper, eller kostnader som aldri har vært beregnet. Dette handler gjerne om husleie, avskrivninger, vedlikehold, strøm, renhold, regnskapsføring, lønn/personal, IKT osv. For å kunne beregne den kommunale kinoens økonomiske bæreevne, må en sette tall på alle disse forhold og regne dem inn i kinoens regnskaper. Dette vil kunne gi et relativt realistisk bilde av de økonomiske forhold.

Før en starter en prosess med skifte av eierform bør en stille seg spørsmålet om en endring vil løse noe problem for kommunen. Hva motiverer endring? Er det konkrete problemstillinger en ønsker å løse? Avhengig av svaret en kommer frem til, kan det hende at skifte av eierform løser problemet, men det kan like gjerne hende at det ikke gjør det. Hvis en er ute etter å bringe inn privat kapital til utvikling av kinotilbudet, er svaret gitt. Bare AS'et kan i det tilfellet benyttes som selskapsform.

Er det andre utfordringer som ligger bak, for eksempel lav inntjening eller høyt kostnadsnivå, må en kanskje vurdere om ikke andre tiltak enn endring av eierskapsmodell vil være mer nærliggende å gripe til. Det ligger ingen magi i overgang til ny modell, ingen nye inntekter eller reduserte kostnader. Kanskje kan en like gjerne angripe problemet innenfor den organisasjon man har? Er problemet knyttet til personer i administrasjonen, kan det være mest effektivt å ta utfordringen der man står, fremfor å sende problemet videre til et nyopprettet styre.

Det er en kjensgjerning at all omorganisering er ressurskrevende, både økonomisk og menneskelig. Nye organisasjoner får nye utgifter, administrasjonen skal sette seg inn i nye regler

og jobbe under nye krav og betingelser. Å starte en omorganiseringsprosess bør mot denne bakgrunn være et grundig gjennomtenkt trekk, med klar motivasjon og målsetting.

Når en vurderer overgang fra tradisjonell kommunal virksomhet til KF eller AS, skal en ta med i drøftingene at dette også handler om et verdivalg. En omorganisering vil endre mulighetene for politisk innflytelse og dermed mulighetene til aktiv bruk av film- og kinotilbudet i en overordnet kulturpolitikk. Fokuseringen på rent økonomiske og finansielle sider ved kinodriften vil øke.

Andre virkemidler enn skifte av eierform, som interkommunalt samarbeid, alliansebygging, innkjøpssamarbeid, rasjonalisering og fokusering på salg og markedsføring, vil kunne ha stor effekt innenfor den organisasjon man har, og vi kommer tilbake til eksempler på dette i senere kapitler i dette heftet.

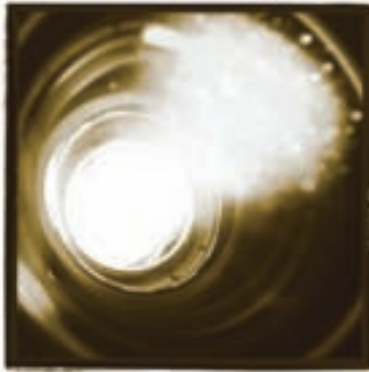
Med alt dette sagt, må det like fullt påpekes at virkeligheten ikke er den samme overalt, og at denne virkeligheten endrer seg hele tiden. For en kommunal kinoeier vil det være sunt og hensiktsmessig hele tiden å vurdere om en gjør tingene på beste måte. Det kan utmerket godt hende at omorganisering er det riktige i den aktuelle situasjon. Uansett kan jevnlig politiske drøftinger rundt kommunens forhold til egen kinovirksomhet bidra positivt til kvaliteten på tilbudet og til at en kommer frem til optimale løsninger.

I enkelte kommuner har man kommet til at kinodrift ikke er en naturlig del av kommunens virksomhet, og en har ønsket å selge kinoen, ofte i håp om å bli kvitt en utgiftspost. Nå er det imidlertid slik at private drivere gjerne vil ha sterkere krav til inntjening og drifts-overskudd enn det kommunen har. Eventuelle kjøpere vil altså måtte sørge for drift med overskudd, og er ikke publikumsgrunnlaget stort nok, må subsidier til. Når det gjelder kinodrift, finnes ingen andre kilder til subsidier enn kommunene. Alternativene blir altså enten nedleggelse, privat drift med kommunalt tilskudd eller fortsatt kommunal drift. Tiltak som en eventuell privat driver kan gjøre for å bedre økonomien, kan også en kommunal eier gjøre. Kommunen har imidlertid den fordel at en ikke nødvendigvis behøver å hente ut overskudd fra driften.

I kapitlene 4 og 5 ser vi nærmere på tiltak som kan gjøres lokalt for å effektivisere, kutte kostnader og øke inntjeningen. Med målrettet satsing kan en eventuell negativ utvikling snus, og eierne kan fortsette å være kinodrivere med stolthet og profesjonalitet.

3.2 Delt kommunalt eierskap

Det kan være aktuelt for en kommune å ville gå inn i et delt eierskap i forhold til kinovirksomheten. Det mest kjente er delt eierskap mellom kommunen og private eiere, men det kan være gode grunner til å dele eierskapet mellom to eller flere kommuner. Interkommunalt eierskap er kjent i sammenhenger som renovasjon og vann/avløp, men er foreløpig lite utprøvd i forhold til kinodrift.



3.2.1 Kommunalt/privat selskap

Det er gjerne behov for frisk kapital til nybygg eller rehabilitering som utløser situasjoner der det blir aktuelt for en kommunal eier å gå inn for å dele sitt eierskap til kinovirksomheten med private selskap. Et slikt delt eierskap kan bare realiseres gjennom aksjeselskapsformen. Verken en kommunal virksomhet eller et kommunalt foretak kan ha andre deleiere enn kommunen selv. Se for øvrig kapittel 3.1 om dette.

I et aksjeselskap styres de enkelte eieres innflytelse på selskapet gjennom hvor stor andel av selskapet de eier. Aksjeloven har bestemmelser for hvor stort flertall som kreves til ulike vedtak på generalforsamlingen, som er selskapets øverste organ. Simpelt flertall, som man oppnår med 51% av aksjekapitalen, rekkes til de fleste vedtak. Men til mer grunnleggende vedtak, som endringer i selskapets vedtekter, kreves to tredeler av avgitte stemmer eller altså tilsvarende 67% av aksjekapitalen. Under vedtektsendringer kommer saker som forhøyelse eller nedsettelse av selskapets aksjekapital, fusjon, fisjon og evt. oppløsning av selskapet.

Skal kommunen opprettholde reell innflytelse over kinovirksomheten i et aksjeselskap, bør de altså eie minimum 34% av aksjekapitalen. Bedre kontroll får man ved å eie 51% eller mer av selskapet.

Nå er det som kjent slik i all økonomisk virksomhet at størrelse betyr noe. Skal man lykkes i å hente inn privat kapital til et kinoselskap, må det være utsikter til lønnsom drift og til et utbytte på investert kapital som minimum er høyere enn det man kan oppnå ved innskudd i bank, i hvert fall på sikt.

Vi har ulike eksempler på kinobedrifter i Norge som er "halvkommunale", altså med delt eierskap mellom en kommune og private selskap. I Drammen har kommunen gått sammen med det Egmont-eide danske selskapet Nordisk Film Biografer om kinoanlegget KinoCity som åpnet i 2001. Nordisk Film dominerer selskapet (Drammen Kino AS) med to tredeler av aksjekapitalen.

Kommunene Stavanger og Sandnes dannet på slutten av 90-tallet selskapet Kino Z AS, som stod for felles drift av kinoene i de to nærliggende byene. Selskapet hadde behov for kapital til nybygg og opprusting og lot etter forhandlinger i 2000 det private selskapet Kino1 Gruppen AS kjøpe 49 % av aksjene gjennom en rettet emisjon. De øvrige aksjene eies av Stavanger og Sandnes kommuner. Senere har Kino1 Gruppen AS også gjennom en rettet emisjon i Skien ervervet 66 % av aksjene i det selskapet som nå drives under navnet Kino1 Skien AS. De øvrige aksjene her eies av Skien kommune.

Praksis viser at i de fleste tilfeller av felles eierskap mellom kommuner og private blir driften av kinoen knyttet opp mot en kjede av kinoer. Vi skal gå nærmere inn på hva slik drift innebærer i kapittel 4.3.

3.2.2 Interkommunalt eierskap

Når det gjelder interkommunale kinobedrifter, altså kinoforetak som eies av to eller flere kommuner i fellesskap, uten innslag av privat kapital, har vi ikke mange reelle eksempler å vise til i det norske kinolandskapet. Dette betyr imidlertid ikke at interkommunale kinoforetak ikke er en interessant og aktuell form, som flere kommuner kunne vurdere nærmere.

Det vil kunne være flere fordeler ved at kommuner som eksempelvis driver kinoer i geografisk nærhet til hverandre, gjør dette gjennom et felles selskap. Slik organisering vil kunne gi stordriftsfordeler og rasjonaliseringsgevinst. Vi har flere eksempler på samarbeidsmodeller som viser potensialet i dette (se kapittel 4), men altså lite å vise til av konkrete interkommunale selskapsdannelser.

Årsaken til dette kan være at det oppfattes som en tung prosess å komme frem til endelige avtaler. Likeledes kan det være at prestisje, eller konkurranse mellom de aktuelle kommunene, vanskeliggjør et forpliktende samarbeid. Videre kan det hende at en har funnet andre mer uformelle former for samarbeid som oppleves som tilfredsstillende.

Det er i praksis to mulige organisasjonsformer for interkommunalt eierskap til et selvstendig rettssubjekt. Det ene er som aksjeselskap (AS), den andre muligheten er interkommunalt selskap (IKS). En kan også i teorien se for seg at en kommune deltar i en stiftelse eller forening som står for kinodrift, men dette regnes som en lite adekvat form. Modellene beskrives nedenfor.

3.2.2.1 Flerkommunalt aksjeselskap

Et flerkommunalt aksjeselskap er juridisk sett ikke forskjellig fra andre aksjeselskaper og er som sådan beskrevet i kapittel 3.1.3. AS-formen vil kunne være en gunstig måte å organisere flere kommuners eierskap til et kinoselskap, som igjen kan stå for driften av kinoene som er lokalisert i de samarbeidende kommunene.

Forut for en slik selskapsdannelse vil det nødvendigvis måtte legges ned et betydelig arbeid med utredning og forhandlinger. Det skal utarbeides vedtekter og helst en aksjonæravtale. Ansettelsesforhold, verdiberegninger og en rekke andre forhold må avklares. Dette vil ikke være en enkel prosess, men dersom det virkelig er vilje til å komme i mål, er det ikke uoverkommelig.

Som nevnt opprettet kommunene Stavanger og Sandnes i fellesskap aksjeselskapet Kino Z som drev kinoene i de to byene. Nå har imidlertid selskapet fått inn privat kapital fra Kino 1 AS og kan dermed ikke lenger kategoriseres som et rent flerkommunalt selskap.

Norsk Kinodrift AS kunne for så vidt passe til beskrivelsen av et flerkommunalt aksjeselskap. Selskapet eies imidlertid i liten grad av kommunene direkte. Det er aksjeselskapene

Bergen Kino, Trondheim Kino og Oslo Kinematografer, som igjen er eiet av sine respektive kommuner, som sammen er de dominerende eiere av selskapet. Kommunene Askim og Sarpsborg har noen få aksjer hver.

3.2.2.2 Interkommunalt selskap (IKS)

Interkommunalt selskap (IKS) finner sitt juridiske grunnlag i en egen lov som ble vedtatt i 1991, Lov om interkommunale selskap. Deltagere kan være kommuner, fylker eller andre IKS. Privat deltagelse er utelukket.

Et IKS skal ha et eget styre på minst tre medlemmer og et representantskap der de deltagende parter skal ha minst én representant hver. Representantskapet velger styret, og styret ansetter daglig leder. Medlemmer av representantskapet kan ikke velges til styret, men styret kan for øvrig bestå av politisk valgte medlemmer. Dette gir muligheter for politisk innflytelse.

For styremedlemmer gjelder ansvarsforpliktelser som for et KF, i praksis altså uten et reelt personlig erstatningsansvar.

Som en kommunal virksomhet eller et KF kan ikke et IKS slås konkurs. Dette betyr igjen at det økonomiske ansvaret og risikoen ligger hos de deltagende kommunene i sin helhet. Det stilles i utgangspunktet ingen krav til egenkapital for et IKS, selv om dette vil være naturlig å bygge opp. Selskapet har regnskapsplikt etter regnskapsloven.

3.3 Privat eierskap

Rundt regnet 150 av Norges ca 250 kinoer er i privat eie. Med privat eie mener vi at mer enn 50% av selskapets kapital er på private hender. Blant private kinoer er en del organisert som aksjeselskaper eller tilsvarende, mens de aller fleste drives av lag og foreninger på frivillig basis.

I dette ligger også at det store flertallet av private kinoer er små virksomheter, med relativt lavt årlig besøk. Hovedtyngden av det norske kinobesøket avlegges på kommunale kinoer. Større private kinovirksomheter gjør seg like fullt stadig mer gjeldende i kinolandskapet vårt. Særlig har *Kino1-gruppen*, et AS som driver kino i Sandvika, Skien og Arendal og eier 49 % av kinovirksomheten i Stavanger og Sandnes, de senere årene gjort seg gjeldende.

3.3.1 Aksjeselskap

Et privat aksjeselskap er i prinsippet ikke forskjellig fra et kommunalt AS, i vår sammenheng betyr det bare at private eier mer enn halvparten av kapitalen. Selskapsformen AS er nærmere beskrevet i kapittel 3.1.3.

3.3.2 Stiftelse

En stiftelse er ikke et selskap, men en institusjon som selv eier sine midler. I dette ligger at ingen utenforstående i kraft av eierposisjon kan utøve styringsrett. Det stilles en rekke

betingelser for at en institusjon kan operere som stiftelse, blant annet må oppretteren, for eksempel en kommune, oppgi eiendomsretten til eiendelene som stiftelsen rår over. Det er også et krav at styremedlemmers lojalitet skal ligge i stiftelsen, således kan ikke personer med sentrale posisjoner/verv i oppretterkommunen ha plass i styret. Kommunale representanter kan ikke utgjøre flertall i stiftelsens styre.

Stiftelsesloven av 1980 ble innskjerpet i 2001 vedrørende selvstendighetsprinsippet, og kommuner kan ikke lenger pålegge en stiftelse vedtekter eller reglement.

Hvis en kommune overlater eiendomsretten til kinoen eller andre eiendeler til en stiftelse, vil den ikke under noen omstendighet kunne kreves tilbakeført til kommunalt eie.

Disse forhold sett under ett gjør at en stiftelse ikke kan anses som en hensiktsmessig organisasjonsform for *kommunal* virksomhet. Men en stiftelse kan utmerket godt drive kino, på selvstendig grunnlag, dersom de også eier virksomheten.

Styret er stiftelsens øverste organ, og styrets medlemmer har tilsvarende ansvar for styrets disposisjoner som i et AS, med individuelt ansvar.

3.3.3 Forening

En forening er også, som stiftelsen, en selvstendig innretning, som både kan drive og eie kinovirksomhet. Det finnes mange eksempler i Norge på idrettsklubber, bygdelag og ungdomsforeninger som driver kinovirksomhet.

Dette er et meget positivt tilskudd til den norske kino-floraen. Basert på dugnad og frivillig ulønnet innsats bidrar dette til at det opprettholdes kinodrift på steder der det ellers ville vært økonomisk umulig, eller i det minste kostbart, for vertskommunen å drive.

Ingen eier imidlertid en forening, og foreningsformen kan ikke benyttes for å drive kommunal virksomhet. Kommunen kan imidlertid støtte foreninger som bidrar til det kulturelle mangfold økonomisk og ved representasjon i styret.



Enklere og billigere sammen?

4. Organisering, samarbeid og rasjonelle løsninger

■■■ I FORRIGE KAPITTEL SÅ VI PÅ forskjellige former for eierskap en kommune kan ha til kinovirksomhet. I dette kapitlet skal vi ta for oss ulike former for samarbeid kinoer og kommuner imellom som kan være aktuelle for å styrke driften. Vi skal også beskrive modeller som kan bidra til å opprettholde kinovirksomhet i kommunen, men der andre firma eller organisasjoner står for hele eller deler av ansvaret for driften.

Ringsamarbeid betegner ulike former for samarbeid mellom selvstendige, lokalt eide kinoer, stort sett med rasjonalisering og god utnyttning av filmkopier som hovedmål. *Kjededrift* innebærer at driften i sin helhet overlates til et firma, som driver flere kinoer etter noenlunde lik modell.

For de aller minste spillesteder kan *Bygdekinoen* være et aktuelt tilbud, mens litt større steder kan ha nytte av FILM&KINOs programmeringstjeneste *S-Kino*.

Vi tar også med et avsnitt om samdrift av kino i kommunale kulturhus og de positive økonomiske ringvirkninger dette kan ha.

4.1 Ringsamarbeid

Det er ikke sikkert at den beste løsningen er at alle små kinoer gjør alle oppgaver selv, hver på sitt lokale kinokontor. Det kan være gevinst å hente på at flere kinoer samarbeider og fordeler oppgaver seg imellom. Slik spesialisering kan gi god effekt, og det innebærer at ikke alle gjør samme oppgaver i liten målestokk, men heller konsentrerer seg om et mindre felt, for flere kinoer, i større skala.

FILM&KINO har gjennom ulike prosjekter bidratt til opprettelse, utvikling og drift av mange ringsamarbeid mellom kinoer de siste ti-tolv årene. Erfaringene er stort sett positive selv om ikke alle forsøk på ringdannelser har ført til et fast, varig samarbeid.

De fleste ringsamarbeid har vært basert på en eller annen form for felles programmering og en målsetting om å få filmene tidligere til de samarbeidende kinoene enn de ville fått ved individuell booking. Å følge med i filmtilbudet, holde kontakten med filmbyråene og foreta bestillinger er en tidkrevende oppgave. I tillegg kommer at et samarbeid kan gjøre at kinoene innen ringen kan utnytte en filmkopi effektivt. Felles programmering og god logistikk kan bidra til at flere kinoer får utnyttet filmen på kortere tid enn de ellers ville gjort, ved at filmen bruker kortere tid i transport mellom hvert visningssted.

Dette er naturlig nok forlokkende for filmbyråene. For det første er det i deres interesse at filmkopien har flest mulig dager i aktiv bruk, fremfor å befinne seg i transport på kryss og tvers av vårt langstrakte land. Videre er det en fordel for byråene å bruke mindre tid på booking pr. visningssted, noe de oppnår ved at én kino bestiller for flere. Dette gjør byråene interessert i å samarbeide med ringene, og det bidrar til at kinoene oppnår målsettingen om å få filmene tidligere.

Film er som kjent ferskvare, og uansett hvor i landet en driver kino vil det være av betydning for besøket om en klarer å sette opp filmene mens de enda er langt fremme i publikums bevissthet, og før markedsføringen av neste storfilm har overskygget den. Knapphet på kopier, og det rådende "størst-fårførst"-prinsippet, gjør at mindre kinoer må finne seg i å vente på oppsettinger. Det viser seg imidlertid at særlig mindre kinoer kommer heldig ut når det gjelder å avansere i oppsettingskøen ved å bli med i et ringsamarbeid der også større kinoer er med. De mindre kinoene kan "henge seg på" oppsettingen til den større kinoen og dermed få filmen tidligere enn deres størrelse ellers skulle tilsi. FILM&KINO har utviklet et IT-verktøy til bruk for felles booking av kinoer i ringsamarbeid.

Markedsføring er kostbart og innsatskrevende, men like fullt essensielt for å oppnå gode resultater. Flere kinoringer samarbeider på dette området. Det kan være i form av felles kampanjer i forbindelse med enkeltfilmer, serier eller markeringer som Den Store Kinodagen. Det kan også være i form av trykking av felles program, felles internettsatsing eller felles annonsering i regionale aviser. I dette ligger et stort potensial for kostnadsbesparelser og rasjonelle løsninger, samtidig som den enkelte kino kan markedsføre seg bredere enn de kunne gjort på egenhånd.

Ringsamarbeid kan også brukes til personalutvikling og til å skape positive nettverk mellom kinoansatte. I enkelte ringer har en arrangert felles kurs, som ville vært for omfattende og kostbare å gjennomføre for en enkelt liten kinobedrift. I tillegg til de positive resultatene som opplæringstiltak isolert sett kan ha, kommer effekten av at det bygges relasjoner mellom ansatte på tvers av kommunegrensene. Dette kan være bra for arbeidsmiljøet, og det bidrar til erfaringsutveksling mellom kinoene.

Den mest utbredte basis for samarbeid har vært, og er, regional nærhet og tilknytning kinoene i mellom. Videre består de mest varige ringene av kinoer med ikke altfor stort sprik i årlig besøk mellom den største og den minste.

Vi finner i dag velfungerende eksempler på ringsamarbeid i Østerdalsregionen, i Hardanger, i Ryfylke og i Nordfjordregionen. I Østerdalen programmerer kinosjefen i Elverum for kinoene i Trysil, Flisa, Stor-Elvdal, Tynset, Røros, Folldal og Alvdal, og kinoene har felles avtaler om frakt og avisannonsering. I Hardanger har man hatt det man kaller en interkommunal kinosamkjøring i over 25 år mellom kinoene i Ulvik, Eidfjord, Lofthus og Vines, administrert fra Ulvik¹⁰. Siden 1993 har man i Ryfylke¹¹ hatt et ringsamarbeid, som i dag består av at Strand kommunes kulturkonsulent driver programmering og markedsføring også for kinoene i Forsand og Suldal.

¹⁰ Se www.ulvik.kommune.no

¹¹ Se felles nettsider for Kinoringen i Ryfylke: www.filmweb.no/ryfylke



Eспен Eide, kultursjef Ulvik kommune

I 2005 markeres et viktig kinojubileum på vestlandet. Da fyller Hardangerringen Kinosamkjøring 30 år, og jubileet skal behørig markeres ved de fire kinoene som deltar i samarbeidet.

Samkjøringen omfatter kinoene i Ulvik, Eidfjord, Lofthus og Vines, som alle er relativt små enheter, beliggende ved den samme vakre Hardangerfjorden. To av kinoene er kommunale og to er private.

Hardangerringen Kinosamkjøring:

- Samkjøring redder kinoer

PRIMUS MOTOR I SAMARBEIDET er i dag Espen Eide, kultursjef i Ulvik kommune. Det var også ved dette kulturkontoret at initiativet til samarbeidet ble tatt i 1975, av Eides forgjenger Wollert Nordahl, kinosjef ved Ulvik Kino, som på den tiden var privat drevet. Motivet for å starte et samarbeid lå i mulighetene til å spare fraktutgifter. Ved å gjøre felles bestillinger og å samordne oppsettingene, ble de samlede fraktutgiftene lavere.

Dette arrangementet var både demokratisk og sosialt, kinosjefene fra de deltagende kinoene møttes med jevne mellomrom og diskuterte film og program og kom i fellesskap frem til de ønskede oppsettingene.

- Vi fant etter hvert ut at dette var tungvint og ressurskrevende, og vi fikk filmene veldig sent til regionen. Å følge med på filmfronten og være på hugget i kontakten med filmbyråene tar mye tid. For å effektivisere ble ansvaret for repertoaret lagt til ett sted, Ulvik. Dette gjorde vi på den tiden da kinoen ble kommunal på midten av 80-tallet, og det ga god uttelling. Publikum merket snart at noe hadde skjedd. Filmene kom raskere til kinoene våre enn tidligere, fordi vi hadde rasjonalisert prosessen, forteller Espen Eide.

- Jeg tror ikke alle kinoene i samkjøringen ville overlevd hvis vi ikke hadde opprettholdt dette samarbeidet. Nå har vi fått bygget opp god kompetanse på kinodrift ved ett kontor, noe som hadde vært vanskelig i den enkelte kommune. Samkjøringen holder utgiftene nede.

Eide tror at en av de viktigste grunnene til at samarbeidet har fått en så varig karakter er at kinoene i ringen er av noenlunde samme størrelse. Dette, samt at man har en regional tilknytning og god tradisjon for kommunalt

samarbeid, er komponenter i limet som holder dem sammen. Hardangerringen er formalisert ved at det er inngått intensjonsavtaler mellom de deltagende kommunene. Ulvik mottar noe økonomisk støtte fra de andre kommunene for den jobben de gjør med administrasjon, programmering og repertoar. Men ifølge Espen Eide er tiden moden for å revidere opplegget, særlig med tanke på organisering og økonomi.

- Vi ønsker å benytte jubiléet til å komme et skritt videre og samtidig befeste kinoenes plass i de enkelte kommunene. Mitt ønske er at kinoene i Hardangerringen organisatorisk skal bli som én kino, med fire saler. Alt ansvar bør ligge i ett og samme foretak, mener Eide.

Eide ser for seg et selskap som eies av de involverte kommunene i fellesskap, og med administrasjonen samlet på ett sted som i dag. En av utfordringene han står overfor ligger i å tilpasse en organisatorisk løsning som passer for både de kommunale og de private kinoene i ringen. FILM&KINO bidrar med støtte til denne prosessen.

Det finnes også en rekke eksempler på mindre omfattende og mer uformelt ringsamarbeid kinoer i mellom, på områder som for eksempel omfatter markedsføring og programmering av kvalitetsfilm¹², eller mer sporadisk samkjøring av enkelte filmtitler, felles nettsider og lignende.

Erfaringer som er gjort med ringsamarbeid gjennom ulike prosjekter blant norske kinoer viser med all mulig tydelighet at eventuell suksess er personavhengig. Samarbeid blir gjerne initiert av en ildsjel med stor kapasitet og glød, og fungerer godt så lenge vedkommende har styring med prosjektet. Blir ildsjelen borte, har samarbeidet vist tendens til å rakne.

For å motvirke at samarbeidsprosjekter blir for avhengige av enkeltpersoners innsats vil det være formålstjenlig blant annet å forankre samarbeidet gjennom vedtak i politiske styringsorganer i de involverte kommunene. Samarbeidet bør også kontraktfestes. Det kan videre være en idé å innlemme samarbeidet i stillingsbeskrivelsene til de aktuelle kinosjefene. Slike tiltak gjør prosjektet mer forpliktende for alle parter og kan bidra til å gi samarbeidet en varig karakter.

Forslag til innhold i en samarbeidsavtale, og et eksempel, finnes som vedlegg 2 og 3.

4.2 Innkjøpsallianse

I 2003 oppsto en ny form for samarbeid mellom kinoer. En gruppe frittstående kinoer, både private og kommunale, i det mellomstore B-sjiktet¹³ gikk sammen om å danne en allianse, under navnet B-Kino Alliansen (BKA). Formålet er først og fremst å kunne stå sammen i forhandlinger om ulike avtaler av økonomisk betydning for de deltagende kinoene.

Størrelse betyr noe i forhandlinger, og BKA har i dag 25 medlemskinoer, som til sammen hadde et årsbesøk på ca. 1,8 millioner i 2004. Til sammenligning er dette mer enn Norges nest største enkeltkino har; Bergen Kino oppnådde 1,1 millioner besøk samme år.

Å oppnå stordriftsfordeler samtidig som en opprettholder selvstendig drift i lokalt eide kinoforetak er en bærende idé. BKA ønsker å arbeide prosjektbasert med områder som eksempelvis reklameavtaler og serviceavtaler. Alliansen har et styre på fem medlemmer, valgt av generalforsamlingen. Som navnet antyder er medlemskap betinget av at kinoen har mer enn 35.000 besøk i året.

BKA er foreløpig den eneste organisasjonen av denne typen i kino-Norge, og den har ikke eksistert særlig lenge, så erfaringene er så langt fåtallige. Det kan likevel være vel verdt også for andre grupper å vurdere denne typen samarbeid.

4.3 Kjededrift

Kjededrift i kinosammenheng vil normalt bety at ett selskap har ansvaret for drift av flere kinoer, i mer enn én kommune. Det innebærer ikke nødvendigvis at selskapet eier kinoene de driver,

driften kan være basert på leieforhold til bygninger og utstyr.

I Norge er kjededrift av kinoer relativt nytt, mens det i den vestlige verden har vært den dominerende form gjennom et halvt århundre. Utenlandske kinokjeder meldte sin ankomst til Norge på 90-tallet, uten at dette har resultert i det store inn-toget. Vi har fått avleggere av en svensk og en dansk kjede i henholdsvis Tønsberg¹⁴ og Drammen¹⁵. Den svenske kjeden synes mest aktiv og åpner ny kino på Lillestrøm i 2005.

Det som imidlertid har blitt en mer markant del av det norske kinolandskapet er norskeide kinokjeder. Den største, målt i besøk og omsetning, er Kino1 Gruppen¹⁶, som er involvert i kinodrift i Sandvika, Skien, Arendal, Stavanger og Sandnes. Flest kinoer under sine vinger har imidlertid Norsk Kinodrift AS, som i øyeblikket driver på 11 steder i landet. Selskapet eies hovedsakelig av kino-selskapene i Oslo, Bergen og Trondheim, som igjen er eid av de respektive kommunene.

Mens Kino1 Gruppen synes å være mest interessert i å eie og drive kinoer i øvre del av besøksstatistikken, har Norsk Kinodrift spesialisert seg på drift av mellomstore kinoer, for tiden med Sarpsborg som den største og Eidsvoll som en av de minste kinoene i systemet.

Kinokjedene oppnår stordriftsfordeler ved å sentralisere og samordne oppgaver og kan på den måten spare kostnader i forhold til det enkeltstående kinoer har muligheter til. Like fullt vil ingen kinokjede ønske å drive noen enkeltkino med underskudd, tvert imot må alle ledd i kjeden bidra positivt til selskapets resultat. Derfor ser en gjerne at en eller annen form for kommunal subsidiering må til for at en kjede skal være interessert i å overta driften av en mindre kino. Subsidieringen kan dreie seg om direkte driftstilskudd, eller være mer indirekte i form av fri husleie og/eller andre gratis tjenester fra kommunen.

Forut for at en kommune overdrar driftsansvaret for sin kino til en kjede, og evt. selger eierandeler, vil det naturlig nok foregå en forhandling mellom partene med sikte på å komme

¹² Kvalitetsfilm er et noe unøyaktig begrep som er ment å omfatte filmer av det slaget som ikke inngår i den tungt markedsførte strømmen av underholdningsfilm, men som i kraft av sitt innhold og sin kunstneriske ambisjon henvender seg til en mer kultur-bevisst målgruppe.

¹³Se fotnote 6, side 6.

¹⁴SF Kino, eid av den svenske kinokjeden SF Bio i Sverige, som igjen eies av mediekonsernet Bonnier.

¹⁵KinoCity i Drammen eies med 66% av den danske kinokjeden Nordisk Film Biografer, som igjen eies av mediekonsernet Egmont.

¹⁶Eies av det norske investerings-selskapet Meridian og Robert Chr. Johnsen.



frem til en avtale om økonomiske forhold, ramme for drift og alle praktiske sider rundt overdragelsen. Ansattes rettigheter skal ivaretas, kulturelle og økonomiske forpliktelser stadfestes. Dersom driften av kinoen skal foregå i en eller flere saler som også skal fylle andre funksjoner for kommunen, må en være særlig aktpågivende med å avtalefeste forhold knyttet til dette¹⁷. En bør også avtalefeste hva som skal skje dersom kjeden må eller vil trekke seg fra driftsansvaret.

Før kommunen evt. inviterer til forhandlinger om kinodrift med private firma, enten det er en kjede eller ikke, bør kommunen ha vedtatt lokale konsesjonsvilkår. Kinodrift er som kjent konsesjonspliktig, med kommunen som tildelende og kontrollerende myndighet. Loven gir kommunen anledning til å fastsette lokale vilkår, innen visse rammer, for kinovirksomhet innen sitt område. Dette, og andre virkemidler for kulturpolitisk styring av privat kinovirksomhet, omhandles mer utfyllende i kapittel 2.

4.4 Ekstern programmeringstjeneste - S-Kino

Som tidligere omtalt er kinoprogrammering en omfattende og ressurskrevende oppgave. Å følge med i utvalget av stadig nye filmer, samt å holde dialogen med byråene om oppsettingsdatoer og lignende, tar tid. Hvert år lanseres normalt rundt 250 nye filmtitler, og da gjelder det naturlig nok å ha grunnlag for å foreta de rette valgene. I tillegg kommer at en liten kino ofte havner langt bak i oppsettings-køen når man står alene.

Et alternativ for en mindre kino, som ikke har anledning eller ikke ønsker å delta i et ringsamarbeid, kan være å kjøpe selve programmeringstjenesten fra et spesialisert foretak. Det private Fokus Film og FILM&KINO tilbyr slike tjenester i dag. FILM&KINOs tjeneste er et forsøksprosjekt, og har vært utviklet siden 2002, under navnet S-Kino.

Som medlem av S-Kino får spillestedet et tilbud om "pakker" på 1 til 3 visningsdager pr. uke. I en slik pakke inngår foruten de aktuelle filmoppsettene også spilleplanoversikter, internettside på kinobransjens nettsted Filmweb, filmomtaler og pressemeldinger. S-Kino besørger også oppgjør til filmbyråene i etterkant av visningene.

I øyeblikket er 13 kinoer med i S-Kino, blant andre Tingvoll, Vinstra, Melhus, Nordfjordeid og Evje. Målsettingen for FILM&KINO er at S-Kino skal bidra til å forenkle driften av små kinoer og dermed opprettholde en spredt kinostruktur på steder hvor kinotilbudet er utsatt. Etter alt å dømme vil S-Kino kunne bli et fast og integrert del av tilbudet FILM&KINO yter kino-Norge når prøveperioden utløper i 2005.

¹⁷ Se for øvrig kapittel 4.6 Samdrift i kulturhus for mer om dette.

4.5 Bygdekinoen

Rundt 200 steder i Norge har kinovisninger arrangert av Bygdekinoen, FILM&KINOs tilbud til steder som ikke har egen, fast etablert kino. Med mobilt visningsutstyr, maskinist og film ankommer Bygdekinoen egnede lokaler etter avtale med spillestedene. Normalt avvikles to forestillinger, hvorav den ene er målrettet mot barn. Spillestedets forpliktelse er å klargjøre lokalet, henge opp plakater og hjelpe til med billettkontroll og rigging av visningsutstyr. Det forventes også at spillestedet bidrar med lokale markedsføringstiltak.

En avtale med Bygdekinoen kan gi spillestedet inntekter, men det kan også bety en kostnad. Spillestedet må betale en fastpris per spillekveld, riktig nok ingen stor sum. Ved godt besøk kan kostnaden snus til inntekt, ved at spillestedet får en andel av billettsalget når inntekten overstiger en nærmere avtalt sum.

Med ca 145.000 besøkende i 2004 kan Bygdekinoen sammenlignes med en kino i øvre halvdel av gruppen mellomstore kinoer i Norge, med like mange besøk som for eksempel kinoen i Porsgrunn. De største kinoene i Bygdekinoens system kan ha så mye om 3.500 besøk i løpet av et år, mens de minste visningsstedene kan ha i overkant av 100 besøkende.

Bygdekinoen har eksistert siden begynnelsen av femtitallet og viser film i alt fra gymsaler og samfunnshus, til kulturhus med amfi og integrerte kinoanlegg. I tillegg til faste visningsavtaler kan Bygdekinoen tilby "ad-hoc"-kino til spesielle arrangement og har blant annet vist film utendørs i Pasvik midtvinters og til festspillpublikum i Grieghallen.

4.6 Samdrift i kulturhus

Mange steder i Norge drives kinoene som en integrert del av kulturhusdriften i kommunen. Avhengig av driftens omfang, både når det gjelder kinodrift og annen kulturvirksomhet, vil dette kunne være driftsøkonomisk gunstige løsninger. I tillegg kommer at aktivitetene hører tematisk sammen, og at de bygningsteknisk kan innpasses i hverandre.

Kulturhus i denne sammenheng behøver ikke være et moderne flerbrukshus med flere saler, men kan like gjerne være byens eller bygdas kinosal, som i tillegg til filmvisninger brukes som scene for andre kulturformer, som musikk, teater, revy, dans, skoleavslutninger, folkemøter og så videre.

Uansett modell vil det vanligvis være kinoen som er den økonomiske drivkraften i slike integrerte kulturhus. Enkelte steder har man gjort den erfaring at en ved å legge ned kinovirksomheten, som i og for seg har gått med underskudd, har pådratt seg høyere driftskostnader for kulturhuset enn man hadde før nedleggelsen. Dette er tilfelle når det øvrige kulturområdet har stått igjen som eneste bruker av salen der kinoen tidligere sørget for dekning av en rekke løpende kostnader, og der kinopersonalet har løst praktiske oppgaver som en etter

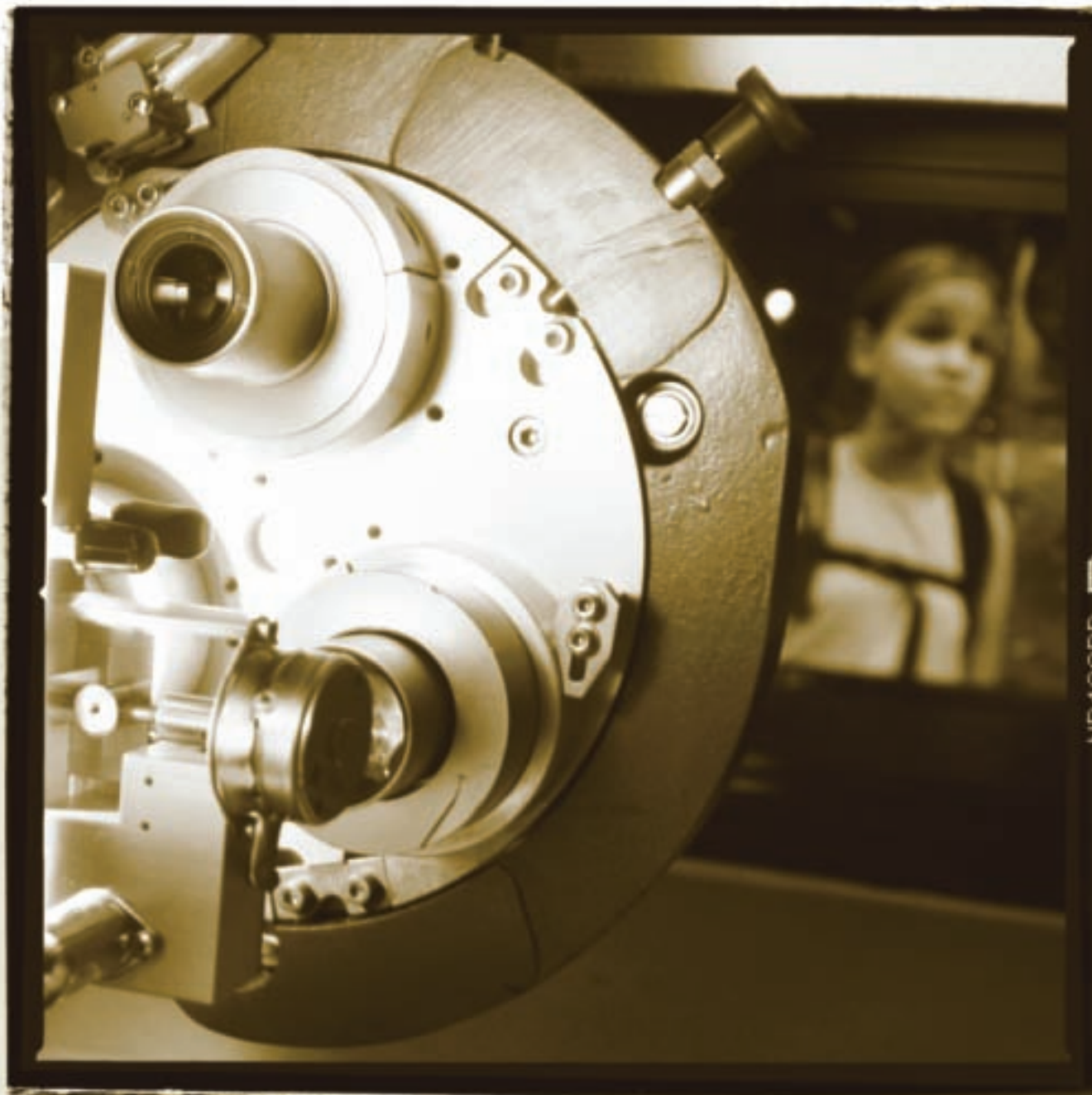


Foto: Helge Hansen

nedleggelsen ikke lenger har egne ansatte til å løse.

Ved å ha fast kinodrift i kulturhuset har man også en regelmessig billettsalgstjeneste, man har administrative ressurser og man har et kyndig personale som kan bistå ved utleie og rigging. Disse står ofte på den faste lønnslisten. Over kinodriftens budsjett dekkes i mange tilfeller løpende vedlikehold av inventar, bygg og teknisk utstyr og utgifter til strøm, varme og kommunikasjon. Den øvrige kulturvirksomheten i bygget vil ofte ikke gi kommunen inntekter nok til å dekke disse kostnadene.

Videre har man synergieffekter begge veier mellom kinovirksomheten og de øvrige kulturaktivitetene. Virksomhetene markedsfører hverandre i bygget, gjennom plakater, oppslag, foldere og brosjyrer. Folk som oppsøker den ene aktiviteten og

opplever det som positivt, kan få lyst til å oppsøke flere tilbud i det samme huset.

En kan likevel ikke underslå at å dele kinosalen med andre kulturaktiviteter, kan gi en del praktiske og økonomiske ulemper for kinodriften. Avhengig av kinodriftens potensielle omfang kan det å måtte avstå forestillinger for å slippe til andre aktiviteter være til skade for kinoens virksomhet. Dette gjør seg særlig gjeldende der kinoens drift er av et slikt omfang at det fast vises flere forestillinger hver dag, og hvor en jevnlig har premiereoppsetninger av nye filmer.

Hvis ikke kinoen kan tilby filmens eier, byrået, visning av filmen hver dag etter premiere-dagen, synker kinoens muligheter til å tiltrekke seg de attraktive norgespremierene. Verst er

det selvsagt om salen skulle være okkupert av lokale krefter på premieredagen for en ny storfilm, som for eksempel Harry Potter. Dette vil kunne være tilstrekkelig til at byrået velger å plassere premieren et annet sted, og kinoen må kanskje vente fire uker på en ny mulighet for oppsetting av den viktige filmen. Kinoen taper inntekter, og den svekkes i publikums anseelse.

Her kan en lokalt ta en del forholdsregler som motvirker denne typen negative effekter av samdrift for kinodriften. En kan innføre rutiner som styrer annen bruk av salen vekk fra visse tidspunkt som er viktige for kinoen. Fredager er den nasjonale premieredagen, og en kan ha regler som sikrer at annen virksomhet ikke slippes til disse dagene. Ved å ha heve-/senkelerret montert lengst frem på scenen kan kulisser og lignende skjules bak lerretet, og salen raskt klargjøres for filmvisning etter for eksempel en revyforestilling – slik kan det tilbys både revy og kino samme kveld i samme sal.

Det kan altså være noen ulemper for kinodriften ved samdrift i kulturhus, men for kommunen som helhet vil det kunne være økonomiske fordeler ved denne typen løsning. Det går et skjæringspunkt et sted på besøksstatistikken for hvor kinodriften får et slikt omfang at den bør ha egne dedikerte lokaler for sin virksomhet. Omfanget av andre kulturarrangement har selvsagt også betydning i dette bildet, det har også antall saler som er tilgjengelig og en del andre lokale faktorer. Vi kan ikke tilby en fasit på hvor skjæringspunktet går, men dersom kinobesøket årlig er under 100.000, bør en i hvert fall forsøke å gjøre noen økonomiske analyser omkring eventuelle fordeler med samdrift.

Tabell 4.1 Budsjetteksempel for kulturhus

Følgende oppsett er et eksempel på budsjett for drift av kulturhus; på den ene siden drift *med* kino, på den andre siden drift *uten* kino. (Kilde: *Kinokultur, FILM&KINO 2002*)

UTGIFTER	Med kino	Uten kino
Lønnsutgifter kulturhus	3.000.000	3.000.000
Tillegg lønnsutgifter for kinodrift (billettsalg,		
maskinist, renhold, kvelds-/helgetillegg	600.000	0
Kostnader arrangement	600.000	600.000
Filmleie (40 % av billettinntekter)	1.920.000	0
Avgifter kinodrift	120.000	0
Markedsføring	700.000	400.000
Kontorutgifter, strøm, telefon, porto etc.	1.200.000	800.000
Sum driftsutgifter	8.140.000	4.800.000
INNTEKTER	Med kino	Uten kino
Billettinntekter kino (80.000 billetter á kr. 60,-)	4.800.000	0
Reklameinntekter kino	600.000	0
Utleie arrangement	400.000	400.000
Billettinntekter kulturhusarrangement	1.100.000	1.000.000
Kiosksalg kino (netto)	80.000	0
Kiosksalg kulturhus (netto)	70.000	70.000
Sum driftsinntekter	7.060.000	1.470.000
Netto driftsutgifter for kommunen	1.080.000	3.330.000



Vigleik Haga, kultursjef Rana

- Kinoen skal være en vesentlig og integrert del av kulturen hos oss, selv om den kan tjene penger og i og for seg kunne stått på egne ben. Vi legger opp til en modell der vi samarbeider med oss selv, og på den måten skaper vi synergi samtidig som vi oppnår stordriftsfordeler, sier kultursjef i Rana, Vigleik Haga.

Rana satser på samdrift av kulturhus og kino:

- Kino skaper synergi og stordriftsfordeler!

STORE TING ER I FERD MED Å SKJE på kulturfronten i Mo i Rana, med nybygg og frisk satsing på en vital samorganisering av kulturområder. Etter mange års drift der kinoens to saler var de viktigste arenaer ikke bare for filmkunsten, men også for andre kulturuttrykk med behov for scene og sal, skal det nå utvides med flere saler. Det bygges en ny konsertsal med ca. 600 seter og en ny kinosal med rundt 150 seter, bygningsmessig knyttet sammen med de eksisterende kinosalene. Etter nøye vurdering har kommunen valgt å holde kinodriften på kommunale hender og å lage en felles organisatorisk enhet for drift av kino og kulturhus, samt kulturskole.

Mo i Rana er Norges tredje største by nord for Trondheim, og Rana kommune har omkring 25.000 innbyggere. Kinoen har et årlig besøk mellom 70.000 og 80.000.

Det har til tider vært trangt om plassen når film og øvrig kultur har slåss om å få breie seg i den eksisterende storsalen i kinoen. Kapasiteten var ikke god nok i forhold til kinodriftens potensielle omfang når salen også skulle brukes som kulturhus. Det vokste frem en politisk enighet om at en måtte få til en utvikling på dette området, for at Rana skulle fremstå som en attraktiv kommune å bo i og etablere virksomhet i.

Å privatisere kinoen, og kanskje etablere et nytt kinosenter et annet sted i byen, var blant alternativene som ble utredet. Rana kommune hadde kontakt med, og fikk tilbud fra, flere mulige private investorer og potensielle kinodrivere. Likevel kom en frem til at det beste alternativet for kommunen, både med tanke på driftsøkonomi og kulturens vilkår, var å beholde ansvaret for kinodriften i kommunen, og å lage en felles driftsorganisasjon for kulturhus og kino. Det er dette kultursjef Haga kaller å samarbeide med seg selv, i et samarbeid som genererer stordriftsfordeler.

- Vi gjorde kalkyler som fortalte oss at det kulturhuset vi ønsket oss ville koste kommunen ca. 3,5 millioner kroner i årlige driftsutgifter dersom kinodriften ble satt bort. Ved å integrere kino i kulturhusdriften ville driftsutgiftene kunne reduseres til under 1 million kroner pr. år, forteller Haga. I kalkylene er investeringskostnader holdt utenfor.

- De økonomiske argumentene har vært sterke i denne saken. Men løsningen gir også andre viktige fordeler, blant annet gjennom samlokaliseringen. Vi satser på å integrere kulturskolen både fysisk og organisatorisk i det samme komplekset. Nordland Teater er en egen institusjon, men vil flytte inn i nye lokaler vegg i vegg med kulturhuset, og sammen vil byggene fremstå som et aktivt og mangfoldig kulturkvartal.

Den nye konsertsalen vil altså ligge i tilknytning til dagens kinobygg, og salene vil ha vestibyler, billettsalg og andre funksjoner felles. Dette gir muligheter for å holde en fast stab knyttet til drift av bygget, med løpende aktiviteter alle dager i uken. Driftstaben vil ikke være dedikert til enten kino eller kulturhus, men derimot dekke flere funksjoner. Men de tre kinosalene vil kun brukes til filmforestillinger, og den nye konsertsalen skal ikke brukes som kino.

- Dette skillet mener jeg er en forutsetning for å lykkes. Det er som i hagedrift, en bør ikke rote sammen alle slags blomster i alle bed. Da vil de sterkeste plantene etter hvert kvele de sartere små blomstene. Roser for seg, tulipaner og andre løkvekster i egne bed og stauderabatter for seg, alt med fine grusganger i mellom. Det gir gode levekår for alle vekstene, sier kultursjef Haga, som har vært "landskapsarkitekt" for den nye kultur-organiseringen i Rana.

En av synergieffektene kultursjefen legger vekt på ved valg av denne modellen ligger i at kulturhuset vil få en ledergruppe der de ansvarlige for henholdsvis kino, kulturhus og kulturskole vil inngå. Sammen vil denne gruppen sitte med bred kulturfaglig kompetanse, som kan videreutvikles ved å trekke vekslere på hverandres erfaring og kunnskap. Samarbeid på tvers av fagavdelingene vil være lett å organisere.

- Et annet argument som har vært viktig for valget av denne modellen, der vi ikke privatiserer kinodriften, er at kommunen beholder styringen med den kulturelle forankringen også på dette området. Ikke fordi det er aktuelt med politisk styring med innholdet i tilbudet, men vi sikrer drift innenfor rammer vi selv setter. Man kan sette bort kinodriften til et selskap som i og for seg har gode intensjoner og gjør en god jobb, men i neste øyeblikk risikerer en at selskapet er solgt videre til nye eiere med andre mål, sier Vigleik Haga. Han ser også nye utfordringer for kinodriften i den nye organisasjonen:

- Til nå har kinoen i Rana hatt rom innenfor egne økonomiske rammer til for eksempel å foreta alle nødvendige oppgraderinger av det tekniske utstyret. Det er en utfordring i denne nye modellen å unngå å utarme kinoen økonomisk, slik at den også i fremtiden kan fremstå som en moderne enhet, som klarer å følge opp med investering i de tekniske nyvinninger som kommer på den fronten, mener Haga.

Kultursjef Vigleik Haga satser på at det nye kulturhuset i Mo i Rana kan åpne dørene, etter omorganisering, ombygging og nybygging, til jul i 2006.



Tjen mer, bruk mindre,

- om muligheter for kostnadsreduksjon og inntektsøkning

5. Økonomiske rammevilkår

■ ■ ■ FOR Å OPPRETTHOLDE EN desentralisert kinodrift i Norge, på like mange steder som i dag, er det viktig at kinoene drives kostnadseffektivt, og at mulighetene for inntjening utnyttes godt. De færreste kinoer kan oppnå et reelt overskudd, men det er viktig at subsidieringen holdes på et lavt nivå. Den positive effekten av å ha et kinotilbud i lokal-miljøene er uvurderlig, men de offentlige midlene til kulturformål er knappe.

Også kapitlene 3 og 4 er ment å gi innspill til en mer kostnadseffektiv drift, med fokus på henholdsvis eierskapsformer og organisering/samarbeid. I dette kapitlet ser vi på konkrete forhold knyttet til drift av kinovirksomheten, med fokus på muligheter for inntektsøkning og kostnadsreduksjon.

Dette er ikke et komplett oppskriftshefte, men det presenterer noen tips om forhold en kan se nærmere på ved egen kinodrift. FILM&KINOs konsulenter vil på forespørsel kunne bidra til å vurdere tiltak ved den enkelte kino.

5.1 Billettsalgsfunksjonen

En eller annen form for billettsalg må enhver kino ha. Det er likevel mange måter å gjøre dette på, mer eller mindre ressurskrevende. Hvor mye ressurser som kreves står i forhold til det servicenivå en har behov for, eller ønsker, å tilby sitt publikum. Høy grad av tilgjengelighet på billettene oppleves som god service, noe som igjen kan bidra til flere besøkende. Dette blir viktigere jo større kinoen er, når risikoen for å komme til utsolgt hus, eller å måtte ta til takke med dårlige plasser, er tilstede. Et godt servicenivå oppleves gjerne som viktigere for et voksent publikum enn for de yngre.

Den kanskje minst ressurskrevende måten å løse oppgaven på er å la maskinisten selge billetter, og kanskje også kioskvarer, i døra i det publikum går inn i salen, for så å starte filmen når alle er inne. Dette gjør det mulig å drive kinoen enmannsbetjent, og mange steder der salen er stor og publikum kanskje ikke så påtrengende mange, kan dette være et tilfredsstillende servicenivå. Men publikum får ikke mulighet til å kjøpe eller bestille billetter på forhånd, heller ikke til å velge plassbilletter, og kører er som kjent ikke det vi som forbrukere er mest glade i.

Mulighetene for å øke tilgjengeligheten fra minimumsnivået uten å pådra seg store faste kostnader finnes. Som grunnlag bør man minimum kunne tilby plassbilletter, noe som best løses ved hjelp av et databasert billettsystem. Dette åpner for en rekke muligheter for økt tilgjengelighet, gjennom automatisk telefonbestilling, distribuert salg (billettsalg hos andre), salg over internett osv. Slike billettsystemer gir også andre fordeler i tillegg, disse behandles nærmere i neste kapittel. De ulike formene for økt tilgjengelighet krever investering, i hvert fall om man ikke har et databasert billettsystem fra før, men fører ikke til økning i lønnskostnadene.

Der man har kiosksalg i kinoen, enten det er drevet av kinoen selv eller av andre, kan en se på mulighetene for å kombi-

ner billettsalgsfunksjonen med kiosksalget. Kanskje er dette et tilstrekkelig tilbud i stille perioder, på enkelte ukedager eller på fast basis. Mange mindre kinoer benytter slike løsninger i dag.

Distribuert salg bidrar til økt tilgjengelighet, ved at publikum kan få tak i billetter utenom kinoens egne åpningstider. En mulighet er å ha billettsalg på dagtid for eksempel i en nærliggende kiosk, som kanskje vil sette pris på noen ekstra besøkende. Kanskje er kommunens eget bibliotek et egnet sted, eller servicetorg der dette finnes.

Løsninger for automatisk telefonbestilling gir publikum muligheten til å forhåndsreservere plasser, ved hjelp av telefonfastene. Kinoen kan velge å legge tjenesten til et betalingsnummer og dermed spe på inntekter på den måten. Det er vanlig å legge inn en hentefrist på for eksempel 30 minutter før forestillingen, for å hindre at uavhentede billetter fører til tapt salg. Mange steder tar imidlertid internettsalget over for denne typen forhåndsreservasjoner, ettersom slike billetter kan hentes ut helt frem til forestillingen starter. Det er nå også åpnet muligheter for at publikum kan skrive ut billetter som er kjøpt på internett hjemme på egen printer.

En stadig større andel av landets kinobilletter selges nå over internett. Publikum synes å sette pris på muligheten til å kunne sjekke kinoens tilbud hjemme på egen datamaskin og kunne foreta kjøpet der og da. En slipper da også å forholde seg til kinoens hentefrister for bestilte billetter. I 2004 foregikk ca 17 %¹⁸ av det totale salget over internett, tilsvarende ca 2 millioner billetter. Denne typen billettsalg er mest utbredt på større steder, der andelen internettsalg kan være så høy som 30 %. Like fullt selger nå også Sunndalsøra Kino over 11 % av sine billetter via internett. Sunndalsøra har om lag 26.000 besøk i året, og de startet med internettsalg i 2001.

5.2 IT-baserte billett- og administrasjonssystemer

Å ta i bruk databaserte billett- og administrasjonssystemer på kinoene medfører ikke bare muligheter for å gi publikum lettere tilgang til å kjøpe kinobilletter, men også forenkling av en rekke administrative rutiner knyttet til kinodriften. For å si det enkelt, med en gang en kinobillett er solgt, kan også så godt som all føring av statistikk og rapportering være løst. Dette rasjonaliserer de rent merkantile oppgaver som kinodriften medfører.

Føring og rapportering av den statistikk som alle norske kinoer må foreta forenkles vesentlig ved bruk av slike systemer. All statistikk vil være et tastetrykk unna, og overføring av daglige spillerapporter til byråer og databaser vil kunne automatiseres når systemet også gir mulighet til å kommunisere eksternt.

¹⁸ Kilde: Filmweb AS



I tillegg kan systemene være gode verktøy for analyse av driften. En kan eksempelvis enkelt hente ut informasjon om hvilke dager eller forestillingstider som gir best eller dårligst uttelling. Denne informasjonen kan ligge til grunn for å sette inn tiltak for å øke besøket eller kutte kostnader.

Det finnes i dag to norskutviklede og skreddersydde data-systemer for kinodrift, levert av selskapene iTicket¹⁹ og Dialog.eXe²⁰. Begge har base i Bodø og tilbyr løsninger for alle kinostørrelser. Prisene varierer med kinoenes besøksomfang, og begge leverer løsninger for administrasjon av kulturhusdrift i tillegg. Også europeiske selskaper er i markedet.

5.3 Kioskdrift og servering

For store deler av publikum er kinoopplevelsen uløselig knyttet til å konsumere til dels store mengder av popkorn, mineralvann og godterier mens de ser filmen. Dette konsumet er verdt mange penger, og kinoene bør sørge for at så stor andel av disse pengene som mulig kommer inn i deres regnskaper. De aller fleste kinoer tilbyr én eller annen form for kiosksalg. Men det er likevel ikke sikkert at de samme kinoene gjør dette på optimal måte, økonomisk sett.

En undersøkelse fra Bergen i 2000²¹ viste at publikum der brukte i gjennomsnitt 73 kroner, i tillegg til billett og transport, i forbindelse med et kinobesøk. Disse pengene går hovedsakelig til kioskvare, forfriskninger og annen servering. Forbruket spres naturlig nok på forskjellige næringsdrivende i kinoens lokalmiljø, men kinoen kan med målrettet innsats legge grunnlag for at en betydelig andel av dette forbruket blir lagt igjen inne på kinoen.

Omsetningsvolumet i kinokiosken avhenger av flere faktorer. Arealdisponering, produktvalg, profilering, selvbetjening, kundeservice, samarbeidspartnere og tyngden av ekstern konkurranse betyr mye for resultatet. En godt tilrettelagt kinokiosk bør kunne omsette for om lag en tredel av den lokale gjennomsnittlige billettprisen²².

To norske selskaper er spesialisert innen kioskdrift på kino. Kraft Freia Marabou AS, eller bare Freia blant venner, driver mange kiosker og serveringssteder på norske kinoer, basert på leieavtaler med kinoene. Dette gjør også Location AS, som i tillegg tilbyr franchising som et alternativ. Andre samarbeidspartnere på kioskdrift kan være MIX-butikkene AS, Gyda Godtespesialisten BA, Narvesen, 7-Eleven eller Deli de Luca.

Kjeder som spesialiserer seg på kioskdrift har gode innkjøpsavtaler med grossistene, og de kjøper gjerne inn varer til dels betydelig billigere enn en enkeltstående liten kiosk kan oppnå. I tillegg kan kjedetilhørighet gi bedre markedsføring, opplæring av ansatte og kasse/logistikksystemer. Man må imidlertid være innstilt på å oppfylle visse kjedekrav, spesielt dersom kiosken skal profileres med kjedetilhørighet.

Produktleverandører kan være svært hjelpsomme, og de

kan også ofte bidra økonomisk dersom de får en god eksponering av sine produkter. Alle kioskdrivere bør derfor sørge for å ha et godt samarbeid med produktleverandører om tiltak og investeringer som kan være til felles nytte.

Hvilke samarbeidspartnere og kioskløsninger den enkelte kino bør velge må vurderes i hvert enkelt tilfelle. FILM&KINO vil på forespørsel kunne bidra til å vurdere de forskjellige alternativene for den enkelte kino.

5.4 Reklamesalg

Publikum er vant med at det blir vist reklame foran kinoforestillingene. Dette har vært gjort siden kinoenes morgen, og dermed mange årtier før det ble vanlig med reklame på fjernsyn i Norge. Tradisjonelt har dette gitt kinoene gode inntekter, men varierer i forhold til kinoenes publikumspotensial og den generelle markedssituasjonen.

Det har vært vanlig å skille mellom riksreklame og lokalreklame på kino. Riksreklamen har tradisjonelt vært levende bilder og lyd og har vært vist *etter* annonsert forestillingstid. Lokalreklamen har gjerne bestått av stillbilder, vist *før* annonsert tid, men på dette området foregår en utvikling. Digitalisering innebærer nye muligheter.

Det er for tiden bare ett selskap som formidler riksreklame på kino, Capa Kinoreklame AS. Distribusjonen av reklame derfra skjer digitalt, og alle kinoer som ønsker å vise riksreklame må besitte utstyr for digital projeksjon av levende bilder. Det ser imidlertid nå ut til at også andre reklamedistributører vil inn på dette markedet.

Når det gjelder lokalreklame er bildet langt mer variert. Det finnes større selskaper som er spesialisert på salg av lokalreklame, og som opererer i hele landet, som Media Direct AS. Videre finnes en rekke mindre, mer lokale byråer, og en del kinoer administrerer og selger lokalreklame selv. For lokalreklame benyttes både digital distribusjon og visning, og det tradisjonelle lysbildeformatet.

Erfaring viser at lokal kinoreklame mange steder er et relativt lettsolgt produkt. Kinoen har ofte høy status i lokalbefolkningen, noe som bidrar til at næringsdrivende er interessert i å profilere sin bedrift nettopp der.

¹⁹ Mer informasjon: www.iticket.no

²⁰ Mer informasjon: www.dx.no

²¹ Rapport 43/00 : Kinoens betydning for Bykjernen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.

²² Gjengitt på VG Nett 01.07.04

²³ Gjengitt på VG Nett 01.07.04

Det er ikke mulig å gi noen fasit på hvor mye den enkelte kino kan forvente av inntekter fra disse formene for reklame-salg. Det anbefales å undersøke nivået blant kinoer av tilsvarende størrelse, før en fastsetter eller avtaler priser lokalt. Det kan synes som at de fleste kinoer har mulighet til å ta inn minimum to kroner pr. besøk for riksreklame, og tilsvarende i tillegg for lokalreklame, men her er det lokale variasjoner. Denne inntekten må selvsagt sees i forhold til kostnader knyttet til reklamevisning på kinoen, og det kan hende at en blant mindre kinoer kommer til at det ikke er regningssvarende å investere i digitalt visningsutstyr for riksreklame. Like fullt kan det vise seg at tradisjonell lysbildevisning av lokal reklame gir godt dekningsbidrag. Investering i digitalt visningsutstyr kan imidlertid også åpne for andre inntektsmuligheter, se kapittel 5.8 nedenfor.

Det er ventet et lovforslag til Stortinget i løpet av 2005, som kan komme til å forby reklamevisninger før barneforestillinger på kino.

I tillegg til salg av reklameplass på lerretet foran visningene, kommer en rekke andre muligheter kinoene har til salg av reklameplass, her er det bare fantasien, og kanskje også etiske og estetiske vurderinger, som setter grensene. Mest utbredt er salg av reklame på kinobillettene, i egne trykksaker og på forskjellige vis i kinoens lokaler.

5.5 Billettpriser

Tar kinoen optimale billettpriser, eller bidrar feil prissetting til dårligere resultat? Riktig billettpris er, enkelt sagt, et produkt av markedets betalingsvilje, varekost, faste kostnader og konkurransesituasjonen. Mange steder påvirkes også prisen på kinobilletter av kulturpolitiske vurderinger, og kanskje også av tradisjoner og kinoens motvilje til å bevege prisen opp mot det nivået publikum er villig til å betale.

I følge analyseselskapet Screen Digest i London er norske kinobilletter de fjerde dyreste i verden, bare slått av Japan, Sveits og Sverige. I denne undersøkelsen er den gjennomsnittlige norske billettprisen i 2003 på kr. 62,48 lagt til grunn. Kommunale C-kinoer, altså kinoer med under 35.000 besøk i året, hadde imidlertid en gjennomsnittlig billettpris på kun kr. 53,26 samme år, altså godt under landsgjennomsnittet. Ved enkelte større kinoer passerte den gjennomsnittlige billettprisen 70 kroner i 2004.

Sammenligner man billettprisene med prisen på et produkt som *Big Mac* hos McDonald's-kjeden i ulike land, får vi likevel en indikasjon på at nivået kanskje ikke er så høyt blant kinoene i Norge som en ren sammenligning av billettprisene kan gi inntrykk av. En slik sammenligning gir en indikasjon på det forholdsmessige prisnivået på et kinobesøk i de forskjellige markedene. *Se tabell 5.1.*

De høyeste billettprisene finner en ved de største og mest

Ramme 5.1 Big Mac-indeksen

Land	Billettpris/ pris Big Mac
Finland	2,71
Sverige	2,51
Nederland	2,42
Sveits	2,25
Storbritannia	2,23
Danmark	2,13
Norge	1,58
Tsjekkia	1,58
Portugal	1,45
Tyrkia	1,44

(Kilde: MEDIA Salles: Yearbook 2004)

Tabellen viser den gjennomsnittlige billettprisen i 2003, delt på prisen på en *Big Mac* i noen ulike markeder. Tallet angir følgelig hvor mange *Big Mac* en kan kjøpe for samme pris som en kinobillett. Høyt tall indikerer altså en forholdsvis høy pris på kinobillettene. *Big Mac* selges i over 100 land og produseres etter standardiserte karakteristikk alle steder.

moderne kinoanleggene. Det kan være naturlig at prisene er noe lavere ved kinoer med mindre oppdatert utrustning og inventar, samt mindre tidsriktig program. Imidlertid lanseres nå de mest attraktive filmtitlene i så mange kopier at ventetiden ikke er særlig lang selv for de minste av kinoene. Likevel kan en oppleve at småkinoer selger billetter til populære filmer for en pris 20 – 30 kroner lavere enn større kinoer. Noen steder gjenspeiler dette en bevisst prispolitikk, andre steder ikke.

Et alternativ til en generell prisheving kan være en større grad av prisdifferensiering. Å ta høyere priser på populære filmer med oppsetting raskt etter premieren enn for mer ordinære oppsetninger, kan være aktuelt. Likeledes kan en myke opp prisprofilen med rabattordninger, som eksempel kan vi nevne at flere kinoer velger å ha faste ukedager med reduserte priser, under vignetter som "*grønn mandag*", "*billigonsdag*" og lignende. Dette kan være med på å stimulere yngre kinogjengere til økt besøk. Ulike former for mengderabatter kan også gi positivt resultat.

Ved mange kinoer er man opptatt av å holde lave priser på barnebilletter, for å stimulere besøket. Dette gjelder spesielt på ettermiddagsforestillinger, der de fleste filmleieavtaler vil til late reduserte priser. Holder en prisen for voksne på barneforestillinger på samme nivå som for barn, kan dette stimulere foreldre til å oppleve filmen sammen med sine barn.

Prisnivået ved den enkelte kino kan være en faktor som vurderes av byråene når de skal velge premieresteder og opp-



Foto: Helge Hansen

settinger for sine nye filmer. Lavt prisnivå gir lavere billettinntekter, og dermed lavere filmleie til byråene. Som filmens distributør vil de være opptatte av å plassere premierene der de får den høyeste filmleien. I denne sammenheng er det ikke besøkstallet som teller mest, men derimot de innspilte kronene.

Å justere opp prisnivået vil kunne bedre driftsresultatet ved mange kinoer. Like fullt må en ta hensyn til at det går en grense et sted, der ytterligere prisøkning vil føre til reduksjon i besøket og etter hvert til lavere totale inntekter. Det kan være at det bør brukes noe tid på en gradvis økning av prisen for å unngå negative reaksjoner fra publikum, særlig hvis gapet mellom nåværende og optimalt nivå er stort.

5.6 Filmleie

Den pris som betales til filmbyrået for å vise en gitt film, beregnes etter en forhåndsavtalt prosent av billettinntekten ved den aktuelle kinoen. Denne prosentsatsen kalles i dagligtale for *filmleien*.

Inntil for få år siden ble avtaler om filmleie gjeldende for alle kinoer og alle filmbyråer fremforhandlet av to parter, FILM&KINO og Norske Filmbyråers Forening. Etter vurdering i EFTA's kontroll-organ ESA i 2003 (se kapittel 1.1 om bakgrunnen for dette) må nå alle kinoer med over 130.000 besøk i året forhandle direkte med de enkelte filmbyråene om filmleien, av hensyn til konkurranselovgivningen. FILM&KINO forhandler filmleie for kinoer med lavere årsbesøk.

I FILM&KINOs forhandlinger med byråene skilles det, som

tidligere, mellom større og mindre kinoer. C-kinoene, som har mindre enn 35.000 besøk i året, betaler en betydelig lavere prosentsats enn kinoer med høyere besøk. Det går også et skille mellom kinoer med lavere eller høyere besøk enn 100.000 besøk pr. år, dog med mindre forskjell i satsene enn over og under C-kinogrensen.

ESA har vært opptatt av at grupperinger som forhandler om slike vilkår som filmleie, ikke skal utgjøre en for stor og dominerende andel av markedet. Dette skulle likevel ikke være til hinder for at det dannes forhandlingsallianser blant kinoer som ikke omfattes av FILM&KINO forhandlinger, så lenge grupperingen ikke blir for stor.

I avtaler om filmleie inngår normalt en *minste avregnings billettpris*. I dette ligger ikke en pålagt laveste pris til kunden, men den laveste pris det kan regnes filmleie av. Kinoen kan selge billetter for lavere pris enn satsene som ligger i avtalen, men må i så fall betale leie som om billetten var solgt til den høyere prisen som avtalen angir.

5.7 Spesialvisninger/-tilbud

Det er vanlig blant norske kinoer å ha et tilbud om filmvisninger for spesielle målgrupper, gjerne på andre tidspunkt enn i kjernetiden på kveldstid. Pensjonistforestillinger og skole- og barnehagevisninger er noe de fleste har tilbud om. Mindre utbredt, men ikke desto mindre et populært tilbud flere steder, er babykino. Noen kinoer har også spesialtilbud for fødselsdagsfeiring på kinoen, og salg av billetter til firmaer er et økende marked.

Et fast tilbud om egne formiddagsvisninger målrettet mot et eldre publikum kan vise seg å være populært, særlig når det programmeres med omtanke og legges til rette for sosialt samvær i forbindelse med visningene. Kaffeservering og kanskje en kakebit bidrar til populariteten, og mange lar dette være "gratis" eller inkludert i billettprisen. Her må en naturlig nok passe på at en ikke bruker mer penger på servering enn billettinntektene dekker...

Tradisjonen med å utvikle egne visninger for skoler og barnehager er lang. I tillegg til å kunne være et positivt bidrag til driftsøkonomien, handler slike tilbud også om å oppdra nye generasjoner til å bli gode kinogjengere og har derfor en lang-siktig markedsførings-effekt. Skolemarkedet svekkes noe av at foreldrebetaling ikke skal forekomme og av den generelle økonomiske situasjonen i skoleverket. Barnehagene står imidlertid noe friere, og personalet der setter ofte pris på tilbud som gir muligheter for atspredelser og utflukter for barna.

Oslo Kinematografer startet med egne visninger for småbarnsforeldre for noen år siden, og flere andre kinoer rundt i landet har etter hvert adoptert ideen. Tilbudene går gjerne under navnet Babykino, og de innebærer at småbarnsforeldre kan gå på øremerkede forestillinger på dagtid, med halvllys i

salen. Der kan de gå litt til og fra og amme uten blygsel og uten at medpublikummet reagerer negativt på babylyder. Mor eller far betaler ofte vanlig billettpris, mens avkommet tas med gratis. Parkeringsplass for barnevogner, stullebord på toalettet og vann til varming av barnemat er suksessfaktorer!

Å kunne tilby foreldre som skal arrangere fødselsdags-selskap en pakkeløsning kan være en god idé. Brus, godsaker og kino er en populær kombinasjon, og kan en legge inn servering av pølser, burgere eller pizza har tilbudet alle muligheter til å slå an. Å samarbeide med nærliggende serveringssteder kan være et alternativ der kinoen ikke har egne tilbud på dette området. En enkel gave til bursdagsbarnet, for eksempel plakaten for filmen, gir plusseffekt. Tilbudet krever noe innsats av kinopersonalet og kan være vanskelig å gjennomføre der bemanningen er minimalisert.

Forskjellige former for rabattkort og kundeloyalitetsprogrammer kan også bidra til å inspirere de mest aktive kinogjengerne til å gå oftere på kino, og til å velge én kino fremfor en annen.

Alle kinoer vil oppleve forespørslers etter gavebilletter, og det er viktig å kunne imøtekomme dette behovet for ikke å tape salg. Å gi bort opplevelser er populært, og kinobilletter er en billig og mye brukt løsning. Kinoen må tilby eksklusivt utsende gavebilletter, gjerne med tilpassede konvolutter, og aktivt markedsføre tilbudet.

Salg av kinobilletter til bedrifter kan utgjøre et stort marked, men har hittil vært lite utviklet i Norge. I Sverige oppgir kinokjeden SF Bio at opptil ti prosent av totalsalget deres er til firmaer. Bedriftsmarkedet kan bruke kinobilletter som gaver til ansatte og kunder, premiering i konkurranser osv. Ved salg av et minimum antall billetter gis det gjerne rabatt i forhold til ordinær pris.

Høsten 2004 ble det også lansert en nasjonal satsing på salg av firmabilletter, under navnet *Norgesbilletten*. Tilbudet støttes av FILM&KINO og markedsføres mot større virksomheter, gjerne med et nasjonalt tilsnitt. Det har tidligere ikke vært mulig å kjøpe billetter som kan brukes på kinoer over hele landet. Filmweb AS organiserer og markedsfører Norgesbilletten, og ved å inngå en avtale med selskapet, kan kinoene få del i salget. Billettprisen firmaet har betalt refunderes 100% til kinoen som løser inn Norgesbilletten.

5.8 Utleie av lokaler

Mange kinosaler står ubenyttet store deler av døgnet. I dette ligger et potensial for ekstra inntekter. Salene kan være egnet for møtevirksomhet, konferanser, undervisning eller lignende, men ofte ikke før en har gjort noen tekniske justeringer – og en innsats med markedsføring av tilbudet.

De aller fleste kinoer driver sporadisk utleie, normalt etter henvendelse fra leietager. Men de færreste gjør en aktiv innsats

på dette området. I Kristiansand har man satset sterkt på utleie til møter og konferanser. I 1997 hadde kinoen en inntekt fra utleie til forskjellige formål, ved siden av kinodriften, på i alt 50.000 kroner. Etter å ha jobbet målbevisst med å utvikle og markedsføre Fønix Kino som konferansesenter, ble det i 2003 omsatt utleie for om lag 300.000 kroner.

Men en god kinosal er ikke automatisk en god konferansesal. Ofte er belysningen feil, og selv om man har god kinolyd, har man ikke nødvendigvis et lydanlegg som passer til møter. Kinoen bør også kunne tilby andre hjelpemidler, som video-prosjektor, overhead, skriveunderlag m.v. God ventilasjon og et godt servicenivå er avgjørende suksessfaktorer.

Ved nybygg er det naturlig å ta med forberedelser til flerbruk av kinosalene, blant annet til konferanseformål, i prosjekteringen.

Utleie til konferanseformål innebærer gjerne også at det må tilbys servering i en eller annen form, fra pausekaffe til full lunsj. Om ikke kinoen selv har muligheter til å tilby dette, kan det være en løsning å inngå en avtale med et nærliggende serveringssted om levering av slike tjenester.

Prisfastsetting er en utfordring og bør være et produkt av markedet og kostnadene. Det kan være vel anvendt tid å gjøre et grundig arbeid med å undersøke markedet, både for å kartlegge behovet og potensialet for denne typen utleie samt prisnivået hos konkurrentene. Videre må en ha full klarhet i egne kostnader i forbindelse med utleie. Utleie på dagtid, eller på dager da det ellers ikke er fast kinovirksomhet, kan gjøres til relativt lave, konkurransedyktige priser. Ønsker en å leie ut salen på kveldstid, når det normalt er kinoforestillinger, må prisen settes betydelig høyere for å dekke tapte billettinntekter.

5.9 Alternative inntektskilder

Vi har vært innom noen potensielle inntektskilder som kan komme i tillegg til billettinntektene ved kinoen, som reklamesalg, kioskdirift og utleie. Det finnes også andre muligheter for ekstra inntekter, om enn kanskje i noe mindre målestokk enn de nevnte.

Kinoer som har IT-baserte billettsystemer kan også fungere som en lokal billettsentral for andre arrangementer i regionen. Det kan være for kultur- og samfunnshus, for idrettsarenaer, kirker eller andre som måtte ha behov for billettsalg. Kinoen har gjerne faste åpningstider og kapasitet til ekstra aktivitet i billettluken og kan kanskje også tilby internettsalg og/eller telefonbestillingstjenester. En slik tjeneste kan være av stor verdi for arrangørene av de ulike tilbudene, og kinoen må sørge for å ta en pris for jobben som bidrar positivt til det samlede resultatet.

Et marked som er lite utprøvd, men som kan ha et potensial, er utleie til spillentusiaster som ønsker å utfolde seg på stort lerret med sine elektroniske spillkonsoller. Dette krever at en

god digital videoprojektor er installert, samt muligheter for enkel tilkobling fra salen.

De virkelig store sportsbegivenhetene har en tendens til å virke negativt på kinobesøket. En del kinoer har derfor arrangert overføring av slike evenement i kinosalen, noe som kan gi publikum "stadion-følelsen" på en sterkere måte enn en kan oppleve foran TV-skjermen hjemme. Erfaringene med slike tiltak er varierte og svært avhengige av begivenhetens karakter, sendetidspunkt og hvorvidt man når frem til de riktige kundegruppene.

Avhengig av konkurransesituasjon, beliggenhet, muligheter til investering og kvaliteten på tilgjengelig areal kan det også være muligheter for å utnytte kinoens vestibyle eller nærliggende områder til forskjellige salgsaktiviteter. Salg og utleie av video/DVD og spill er kanskje det mest tematisk nærliggende, og det vil bidra til å gjøre kinoen til "totalleverandør" av filmunderholdning til publikum. Det har ikke vært noen utbredt satsing på dette blant norske kinoer, selv om man i Ørsta kunne vise til stor suksess allerede på 80-tallet. Årsaken kan være at dette ikke er noen enkel vei til bedre resultater, og det stiller store krav til innsats.

5.10 Markedsføring og annonsering

Markedsføring er et vidt begrep, som omfatter en mengde aktiviteter beregnet på å oppnå salg av en vare, tjeneste eller et budskap. For norske kinoer handler dette om alt fra oppslag av plakater og avisannonsering til kampanjeaktiviteter, profilering og merkevarebygging. Den daglige markedsføringsinnsatsen består hos de fleste av en rutinepreget kunngjøring av kino-programmet for de nærmeste dagene ved bruk av faste mediekanaler.

Selv om "basismarkedsføringen" er rutinepreget, er den like fullt grunnleggende viktig. Publikum trenger gode rutiner og må kunne vite hvordan en enkelt skaffer seg informasjon om hva som går på kino for tiden. Men publikums vaner kan endres, og kanskje kan man klare å kutte kostnader også på dette feltet samt bedre effekten av innsatsen.

Kinoannonsene er viktige for avisene, av flere grunner. De er en av grunnene til at folk kjøper avisene, og faste annonseinntekter fra kinoen er sentrale for resultatet deres. Videre kan mange aviser vise til at flere andre annonsører ønsker å plassere sine budskap tett inntil kinoannonsen, noe som kan bidra til økning av verdien på annonseplass i det aktuelle området i avisen.

Dette er argumenter som kan være gode å ha med seg i forhandling om annonsepriser med avisene. Erfaring viser, naturlig nok at kinoene oppnår de beste rabattene på steder hvor to eller flere aviser konkurrerer om markedet. Like fullt har det skjedd en del med konkurransesituasjonen også på steder der det bare finnes én aktuell avis å annonsere i. Kinoene har nå flere



Foto: Heige Hansen

mulige kanaler, og særlig har internett blitt viktig. Å redusere omfanget av avisannonsering til fordel for satsing på informasjon via internett kan være kostnads-besparende og en potensielt virkningsfull "trussel" i forhandling om annonsepriser.

Et tips til å kutte kostnader, og kanskje samtidig øke effekten på markedsføringen, kan være å gå sammen med andre kinoer om ulike tiltak. Felles annonsering i regionens aviser kan gi bedre prisavtaler i mediene, samt kanskje bredere distribusjon og større, mer iøynefallende annonser. Denne typen kinosamarbeid omtales nærmere i kapittel 4.1.

I tillegg til basismarkedsføringen kan det være effektivt å foreta noen målrettede "stunts" i ny og ne, gjerne i form av kampanjer, små festivaler, spesielle tiltak i forbindelse med lansering av enkeltfilmer og lignende. Dette gir ofte god redaksjonell dekning i lokale medier og bidrar til å profilere kinoen som en aktiv mediebedrift som jobber for publikums beste. Tiltakene kan dermed ha langsiktig positiv virkning utover den umiddelbare uttellingen.

Forbedring av selve kinoen, i form av oppgradering av lydanlegg, billedkvalitet, komfort eller annet, er også god markedsføring. Nesten alle kinoer som satser på dette opplever besøksøkning som resultat, særlig når tiltakene blir behørig "hypet" gjennom media. De lokale mediene er ofte lydhøre for kinostoff, og det er normalt sett enkelt å få gode oppslag som skaper oppmerksomhet rundt det kinoen foretar seg.

5.11 Rasjonalisering og outsourcing

Med rasjonalisering mener vi å organisere kinovirksomheten slik at en får til en mer effektiv utnyttelse av de ressursene som settes inn. Med outsourcing mener vi kjøp av tjenester som erstatning for innsats av egne ansatte. Begge deler kan være med på å redusere behovet for fast ansatte knyttet til kino-driften.

De fleste norske kinoer er nok ganske rasjonelt drevet i dag, med minimalt antall ansatte. Mindre kinoer har fjernet egne billettkontrollører og lar for eksempel maskinister foreta innslipp av publikum til salene. Videre er det blitt vanlig å kombinere kiosksalg og billettsalg, og enkelte små kinoer er i dag enmannsbetjent. Større flersalskinoer har tekniske løsninger som bidrar til at et minimalt antall maskinister sørger for avvikling av forestillinger i mange saler samtidig. Like fullt kan nok enkelte kinoer foreta en gjennomgang av sin organisering og vurdere om det finnes muligheter for ytterligere rasjonalisering, i det minste på enkelte ukedager eller i stille perioder.

Når det gjelder de administrative oppgavene, finnes det flere muligheter for rasjonalisering ved å delta i ringsamarbeid, allianser eller kinokjeder. Se hovedkapittel 4 for mer om slike ordninger. Bruk av databaserte billett- og administrasjonssystemer bidrar til reduksjon i behovet for merkantilt ansatte, som omtalt ovenfor i kapittel 5.2.

Å sette bort ansvaret for drift av IT-anlegg og regnskap til eksterne firmaer er en utbredt form for outsourcing, også blant norske kommuner og kinoer. Spesifikt for kinoområdet kan en også kjøpe programmeringstjenester eksternt, blant annet gjennom FILM&KINOs prosjekt S-Kino (se kapittel 4.4). Bygdekinoen tilbyr "full pakke", med film, visningsutstyr og maskinist levert på døra, som omtalt i kapittel 4.5.



6. Digital kino

■■■ DEN DIGITALE KINOEN har lenge vært både ønsket og fryktet. Ønsket for de muligheter en digitalisering av kinoen gir for formidling og samtidig visning, fryktet for de investeringer dette vil kreve. Mange har spådd at digitaliseringen kan bli småkinoenes død. Andre er optimister og mener at muligheten til å vise en ny film samtidig som den har premiere over hele verden, vil gi småkinoene nytt liv. Blant annet som senter også for digitale overføringer av andre kulturaktiviteter.

Det er Hollywood som leder utviklingen, og det forlyder nå at både de tekniske og de økonomiske modellene er i ferd med å falle på plass. Også her hjemme har man begynt å forberede overgangen fra den mer enn hundre år gamle filmteknologien til den nye og moderne elektroniske teknologien. Optimistene spår en full digitalisering av kino-Norge i løpet av få år. Pessimistene tror at det fortsatt vil ta lang tid.

6.1 Det forhandles i Hollywood

De sju store filmstudioene i Hollywood satte allerede for flere år siden ned et felles utvalg som skulle finne tekniske standarder for elektronisk kinoutstyr. Arbeidet har vært vanskelig og har tatt lengre tid enn planlagt. Opprinnelige deadlines har vært fremskutt flere ganger. Men sent i fjor høst kom utvalget med sine anbefalinger, og det synes nå å være enighet om hvilket teknisk standardnivå man skal legge seg på. Det gjenstår å se hvilke av de store utstyrsleverandørene som vil gå av med seieren om de beste tekniske løsningene på prosjektører og datautstyr.

Parallelt med arbeidet med tekniske standarder har det også foregått et arbeid for å sikre seg mot piratvirksomhet. Ulovlig kopiering og nedlasting av film er allerede svært utbredt. Med digital overføring øker mulighetene for slik virksomhet, dersom ikke materialet er beskyttet ved sikker kryptering. Også her mener man etter hvert å finne løsninger.

De økonomiske konsekvensene har også lenge vært diskutert. Problemet er at investeringene må skje i kinoene, mens besparelsene kommer på de to andre leddene, nemlig hos produsentene og distributørene som i dag bærer kostnadene ved produksjon av dyre filmkopier. Til gjengjeld betaler kinoene en filmleie som blant annet skal kompensere for disse utgiftene.

Det enkleste kunne da synes å være å regulere kostnads-spørsmålene gjennom filmleien. Men det løser ikke de finansielle problemene. Kinodrift gir knappe marginer, også internasjonalt. En investering i digitalisering av kinoer med et ti-tjuetalls saler vil bli meget krevende. Man regner pr. i dag en pris på ca. 7-800.000 norske kroner pr. sal, med en avskrivningstid på 3-5 år. Det er få kinoeiere som vil være i stand til å møte slike investeringsbehov over natten.

Samtidig er det viktig at overgangen skjer raskt. En lang periode med både investeringer i digitalt utstyr og høye kostnader til dyre filmkopier parallelt, vil ingen ha økonomi til å

bære. Derfor drøfter man nå modeller for en såkalt "full roll out", en fulldigitalisering av store geografiske områder under ett. I øyeblikket vurderes modeller for en fulldigitalisering av USA og 50 andre land, vesentlig i Latin-Amerika der de store amerikanske studioene også driver kinokjeder. Man tenker seg at Europa vil komme som nr. 2.

De økonomiske modeller som drøftes, forutsetter at man knytter til seg en finansieringsinstitusjon, eventuelt flere samarbeidende finansieringsinstitusjoner, som er i stand til å finansiere en slik første fulldigitalisering. Tilbakebetaling fra film- og kinobransjen vil skje i løpet av fem år. Deretter skal den enkelte kino stå for sine investeringer og fornyelser, i eget tempo og ut fra egen økonomi.

Det som i øyeblikket diskuteres, er hvordan tilbakebetalingen fra bransjen skal skje og hvem som skal bære de økonomiske byrdene, ut fra hvilken fordeling. Både den amerikanske (NATO) og den europeiske kinoorganisasjonen (UNIC) krever at distributørene og produsentene skal betale, ut fra de kopi-besparelser disse får i et digitalisert system. Man tenker seg et fast (gjennomsnittlig beregnet) beløp pr. kopi som spares, dvs. et fast beløp pr. sal filmen samtidig vises i, inntil nedbetaling er skjedd. Deretter vil man tilbake til "normalsituasjonen" der all forretningsvirksomhet mellom kinoen på den ene siden og distributør og produsent på den andre, skjer gjennom filmleie-avtaler.

Forhandlinger skjer nå mellom de amerikanske kinoenes organisasjon (National Association of Theater Owners) og de store studioenes organisasjon (Motion Pictures Association of America) med UNIC (Union Internationale Des Cinemas) i en bisitterrolle.

6.2 Det utredes i Norge

Også i Norge har man begynt å planlegge den store overgangen til digital visning av kinofilm. Sentrale bransjeaktører har satt i gang et sonderingsarbeid, der man blant annet vurderer ulike scenarier for en tenkt fulldigitalisering av norske kinoer. En arbeidsgruppe med representanter fra FILM&KINO, Norsk filminstitutt, Norske Filmbyråers Forening og de store kinoene vurderer blant annet økonomiske modeller og muligheter for privat og offentlig samarbeid. Målsettingen er å finne løsninger som gjør at Norge også i fremtiden vil ha et godt utbredt kinosystem. Det siste er særlig viktig. I et land som Norge, med mange små kinoer med dårlig økonomi, vil en gradvis og tilfeldig overgang til digitale visninger kunne få store negative konsekvenser. Man vurderer derfor mulighetene for også i Norge å kunne få i stand en planlagt og finansiert fulldigitalisering når tiden kommer.

02 01 2005



DET KONGELIGE
KULTUR- OG KIRKEDEPARTEMENT

Rundskriv

Landets kommuner

Nr.
V/26

Vår ref
2002/4216 ME/ME2 LaB:elt

Dato
31.12.2004

KONSESJONSORDNINGEN FOR FRAMVISNING OG OMSETNING AV FILM ELLER VIDEOGRAM I NÆRING

Gjeldende film- og videogramlov med forskrifter åpner for å knytte vilkår til kommunale konsesjoner for framvisning eller omsetning av film eller videogram i næring, jf § 2 i lov av 15. mai 1987 nr. 21 og § 2-1 i forskrift av 20. desember 1999 nr. 1515.

30. september 2004 gjorde Stortinget vedtak om ny § 100 i Grunnloven. Fjerde ledd i den nye grunnlovsbestemmelsen lyder:

"Forhaandscensur og andre forebyggende Forholdsregler kunne ikke benyttes, medmindre det er nødvendigt for at beskytte Børn og Unge imod skadelig Paavirkning fra levende Billeder. Brevcensur kan ei sættes i Værk uden i Anstalter."

Under stortingsdebatten om forslaget til ny § 100 i Grunnloven uttalte saksordføreren på vegne av stortingsflertallet (Høyre, Sosialistisk Venstreparti, Kristelig folkeparti og Venstre) følgende om konsekvensene for konsesjonsordningene hjemlet i film- og videogramloven § 2:

"Når det gjelder dagens ordning med at kommunene kan sette krav til innholdet i tilbudet som vilkår for å kunne vise eller omsette film og videogram i næring, antar flertallet at dette vil komme i konflikt med formuleringen i alternativ 1. Dersom alternativ 1 vedtas, vil det bare være anledning til å sette krav som har til hensikt å «beskytte Børn og Unge imod skadelig Paavirkning fra levende Billeder».

Vedtaket innebærer at film- og videogramlovens regler om kommunal konsesjon ikke lenger kan praktiseres etter sin ordlyd. Etter Kultur- og kirkedepartementets vurdering vil Grunnloven etter dette være til hinder for å knytte innholds krav til slike konsesjoner, med mindre formålet med kravene er begrenset til å beskytte barn og unge mot

Postadresse
Postboks 8030 Dep
0230 Oslo

Kontoradresse
Akersg. 59

Telefon - sentralbord
22 24 90 90
Org. nr.
972 417 866

Medieavdelingen
Telefaks
22 24 80 39

Saksbehandler
Lars Brustad
22 24 80 46

skadelig påvirkning fra levende bilder.

For øvrig legger departementet til grunn at bestemmelsene om kommunal konsesjon kan praktiseres som i dag, dvs. at konsesjonsordningen i seg selv kan opprettholdes og at det innenfor rammene av gjeldende regelverk kan knyttes vilkår til konsesjonene som ikke gjelder innholdet i tilbudet.

Kultur- og kirke departementet vil sette i gang et arbeid med sikte på å få gjennomført de nødvendige lov- og forskriftsendringene så snart som mulig. Inntil videre legger departementet til grunn at kommunene som konsesjonsmyndighet må praktisere gjeldende regelverk i overensstemmelse med ny GrL § 100.

Med hilsen



Roy Kristiansen e.f.
ekspedisjonssjef



Lars Brustad
underdirektør

Forslag til punkter som kan inngå i en samarbeidsavtale mellom kinoer

1. Parter

Mellom følgende parter:

- 1.1. Kommuner/eiere, signert av rådmann, direktør el. l.
- 1.2. Kinoer, representert ved ansvarlig for kinodriften

2. Formål

- 2.1. Bedre filmtilbudet
- 2.2. Samordne oppgaver på en rasjonell og hensiktsmessig måte
- 2.3. Kostnadsbesparelser

3. Tidsperiode

- 3.1. Avtalen/kontraktens gyldighetsperiode
- 3.2. Prøveperiode
- 3.3. Oppsigelsesfrist
- 3.4. Tidspunkt for forhandlinger om forlengelse/fornyelse av avtalen, alternativt at avtalen automatisk forlenges hvis den ikke sies opp innen en gitt dato

4. Oppgaver

Hvem har ansvaret for følgende oppgaver:

- 4.1. Programmere:
 - 4.1.1. Alle filmer
 - 4.1.2. Utvalgte filmer
 - 4.1.3. Skolekino, Seniorkino, Babykino etc.
- 4.2. Visningsfrekvens: Hver dag, utvalgte dager, tidspunkter etc.
- 4.3. Utarbeide filmoversikt som viser kjøreplan, tidspunkt for visning, lengde, sensur
- 4.4. Frakt av film mellom de samarbeidende kinoene
- 4.5. Frakt av film mellom de samarbeidende kinoene og distributør/andre kinoer
- 4.6. Rapportere besøkstall og spilleinntekter til filmbyråene, reklamefilmdistributør og FILM&KINO
- 4.7. Oppgjør til filmbyråene, reklamefilmdistributør og FILM&KINO
- 4.8. Billettsalg
- 4.9. Kinomaskinist
- 4.10. Markedsføring: Annonsering, uke/månedsprogram, web-sider, pressekontakt, kampanjer (sommerkino, den store kinodagen o.l.) og spesielle publikumstiltak (kvalitetsfilm-tiltak, bursdagsfeiring barn, kundeoppfølgingsverktøy, firmabilletter o.l.)
- 4.11. Personal: Kurs, opplæring, motivasjonsprogram, lønn, vaktplanarbeid etc.
- 4.12. Deltakelse på filmtreff, filmfestivaler og faglige samlinger
- 4.13. Innkjøp og avtaler: frakt, kiosk/servering, aviser, kinoutstyr, reklamepartnere, andre samarbeidspartnere, reklamefilmdistributør, filmforsikring og andre saker av felles interesse
- 4.14. Utleie av lokaler til andre formål enn filmvisning
- 4.15. Vedlikehold og opprusting av kinoutstyr og lokaler
- 4.16. Spesielle lokale forhold

5. Godtgjørelse

- 5.1. Kinoer som mottar tjenester betaler en godtgjørelse til den som yter tjenesten. Betalingen kan skje som:
 - 5.1.1 En fast sum pr oppsetting
 - 5.1.2 En fast sum pr visning /dag
 - 5.1.3 En fast sum pr uke, måned eller år for tjenestene
 - 5.1.4 En andel av stillingen som utfører fellestjenestene
 - 5.1.5 En andel av omsetningen
- 5.2. Beløpene skal betales til en oppgitt konto med avtalt frekvens.

6. Tvister

Det bør avtales hvem som skal innkalles til forhandlingsmøte hvis det oppstår konflikter som de kinoansvarlige ikke kan løse internt.

Avtalen bør også inneholde opplysninger om vernesaker.

7. Underskrift

Avtalen underskrives av rådmann, direktør eller tilsvarende.





Eksempel på samarbeidavtale

Samarbeidsavtale mellom Suldal og Strand kommune vedr. kinodrift

Mellom partene Suldal kommune (heretter benevnes som Sand kino) og Strand kommune (heretter benevnes som Strand kino) er det i dag inngått følgende avtale vedr. drift av Sand kino.

1. Programplanlegging

Strand kino påtar seg å bestille filmer for visning på Sand kino i Sundal kulturhus. Antall filmer er beregnet til mellom 80-100 filmer pr. år. På bakgrunn av tilsendt plan for ønskede visningsdager lager Strand kino en filmoversikt som viser kjøreplan, tidspunkt for visning, lengde, sensur m.m.

Strand kino er ansvarlig og velger repertoaret, men ungdom-, barne- og familiefilmer skal prioriteres ved valg av filmer.

Kontakten mellom filmbyråene evt. andre bransjeorganisasjoner, vedr. filmprogram og bestilling foregår gjennom Strand kino.

Visningsdagene og tidspunktene for visningene avtales i god tid på forhånd og vil variere avhengig av filmens lengde, andre arrangement i kulturhuset m.v.

2. Markedsføring

Strand kino lager et månedlig filmprogram i ett eksemplar som Sand kino kopierer og distribuerer i ønsket antall. Strand kino lager annonseplan som sendes Suldalsposten. Sand kino betaler selv annonseutgiftene. Programmet annonseres gratis gjennom websidene til Strand kino på adressen: www.filmweb.no/kinoringen.

Barnehage og skolekino

Strand kino forsøker å få etablert barne- og skolekinoutvalg i Suldal kommune, og informerer dette utvalget om aktuelle filmer gjennom egne brosjyrer og event. halvårlege møter. Visninger på dagtid avtales i hvert enkelt tilfelle med Sand kino.

Film og kinokampanjer o.l.

Strand kino står ansvarlig for planleggingen av bransjekampanjer som f.eks. «Den store kinodagen» og visninger rettet mot spesielle grupper f.eks. «pensjonistvisninger». Spesielle arrangement knyttet til kinoforestillingene skal i hvert enkelt tilfelle avtales med Sand kino.

3. Sponsorer og samarbeidspartnere

Strand kino har ansvaret for salg av reklameslides foran alle kinoens forestillinger og gis fullmakt til å forhandle på vegne av kinoene med aktuelle leverandører av reklameslides.

Strand kino har også ansvaret for salg av boardsreklame f.eks. i foajeen, inn/utgang eller på egnet sted hvor kinoene har anvist plass for slik reklame. Inntektene knyttet til dette salget tilfaller Sand kino.

Strand kino har anledning til å knytte til seg samarbeidspartnere eller sponsorer i tilknytning til filmvisningene. Inntektene knyttet til dette salget tilfaller Sand kino.

4. Personell, lokaler og kinoteknisk utstyr

Sand kino ansetter og avlønner maskinister og ev. billettører og har personalansvar for disse.

Strand kino påtar seg ansvaret med å informere, gjennom månedlige skriv, alle ansatte på kinoen om filmrepertoaret og om film- og kinofaglig stoff som er relevant for kinodriften. Strand kino innkaller de ansatte på kinoen til halvårlege personalsamlinger hvor utveksling av erfaringer og planlegging av driften m.v. vil være aktuelle tema.

En turnus med ansvarlig maskinist og/eller billettør sendes Strand kino en måned før nytt filmprogram.

Sand kino sørger for at lokalene er ledige iht. filmplan og sørger for at kinoteknisk utstyr er i god stand før hver visning. Strand kino påtar seg imidlertid ansvaret med å holde seg oppdatert på det kinotekniske anlegget/utstyret på kinoene og om ønskelig og etter nærmere avtale koordinere service på utstyret til Sand kino med aktuelle firmaer.

5. Billettsalg, visning og forsendelse av filmer

Sand kino har ansvaret for å følge opp rutiner ifm. klargjøring og visning av filmene og står ansvarlig for billettsalget iht. tilsendt filmplan (billettpris, sensur m.v.), samt rutiner vedr. oppgjør av kassen etter forestillingene. Sand kino beholder alle billettinntektene.

Sand kino besørger klargjøring og frakt av filmene iht. gjeldene filmoversikt og betaler alle fraktutgifter.

Sand kino har ansvaret for å sende inn oppgjørsskjema og innspillingsrapporter til byråene etter hver forestilling. Innspillingsrapportene (antall besøk og inntekter) skal fakses til byråene like etter avsluttet salg. Oppgjørsskjema skal sendes byråene etter at filmen er vist ferdig på kinoen. Filmleien faktureres av filmbyråene og betales av Sand kino.

6. Godtgjøring

Strand komm. kino mottar hvert år en godtgjøring på kr 1.018,- pr. bestilte film. Dette beløpet er fremkommet gjennom å dele de reelle utgiftene Strand kino har for ovennevnte tjenester mellom kinoene i Sand-, Sola- og Forsand kommune, til sammen 270 filmvisninger.

Beløpet utbetales etterskuddsvis hvert år i desember, første gang desember 2002.

Beløpet indeksreguleres automatisk hvert år i samsvar med Statistisk sentralbyrås totalindeks, men hver av partene har anledning til å reforhandle avtalen etter punkt 8.

7. Reforhandling og oppsigelse av avtalen

Avtalen gjelder for en periode på 2 år fra 1. september 2002, med automatisk fornyelse med tre år dersom avtalen ikke sies opp eller ønskes reforhandles innen 6 mnd. før man går inn i ny periode.

Twist avgjøres ved voldgift: hver av partene utpeker en representant. Disse utnevner i fellesskap en tredje representant. Avgjørelsen kan ikke ankes.

Jørpeland 1. juli 2002

for Strand kommunale kino

for Suldal kommune



FILM  KINO

www.kino.no