



Onderzoek – Advies – Management

Quick scan De Meester

Poppodium De Meester in Almere: analyse en evaluatie
functioneren en advies over de toekomst

Rento Zoutman
Justin de Kleuver

RAPPORT



Quick scan De Meester

Poppodium De Meester in Almere: analyse en evaluatie
functioneren en advies over de toekomst

Rento Zoutman
Justin de Kleuver

Amsterdam, 4 april 2012

Rento Zoutman
senior adviseur / directeur
rzoutman@dsp-groep.nl
M 06 252 004 59

Justin de Kleuver
onderzoeker / adviseur
jdekleuver@dsp-groep.nl
M 06 431 234 60

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Over De Meester	5
1.2	Onderzoeksvraag en -opzet	5
1.3	Leeswijzer	6
2	Faciliteiten en organisatie	7
2.1	Faciliteiten	7
2.2	Organisatie	7
2.3	Conclusies	9
3	Organisatiedoelstellingen en profiel	10
3.1	Organisatiedoelstellingen	10
3.2	Profiel en programmering	11
3.3	Knelpunten	13
3.4	Conclusies	13
4	Activiteiten, publiek en samenwerking	14
4.1	Activiteiten	14
4.2	Publiek	15
4.3	Samenwerking	16
4.4	Conclusies	17
5	Bedrijfsvoering	18
5.1	Financiën	18
5.2	Personeel, vrijwilligers en stagiairs	20
5.3	Conclusies	22
6	Toekomst	23
6.1	Ambities De Meester	23
6.2	Wensen gemeente	24
6.3	Conclusies	24
7	Conclusies en aanbevelingen	26
7.1	Profiel	26
7.2	Bedrijfsvoering	27
7.3	Toekomst	28

Bijlagen	
Bijlage 1	30

1 Inleiding

1.1 Over De Meester

In september 2007 opende poppodium De Meester in Almere de deuren. Het podium is voortgekomen uit het jongerenwerk van welzijnsorganisatie Stichting De Schoor. In 2008 verwierf het de status van kernpodium (in de C- categorie) met landelijke subsidie van het Fonds Podiumkunsten. Podium De Meester is functioneel onderdeel van Stichting De Schoor.

De Meester heeft een divers aanbod van landelijke, regionale en lokale concerten, in stijl variërend van rock en pop tot metal en americana. Het podium is een broedplaats voor lokaal talent en lokale initiatieven¹.

De Meester beschikt over een zaal met een capaciteit van 270 bezoekers en een kleine zaal met een capaciteit van 75 zitplaatsen. Stichting De Schoor zorgt voor inzet van een aantal professionals en er werken bij het podium circa 35 vrijwilligers en 8 stagiairs.

De Meester en De Schoor hebben een toekomstplan gemaakt onder de titel 'Podium De Meester: 2012 en daarna...' en zijn hierover in gesprek met de gemeente. In dit plan worden ambities geformuleerd rond professionalisering van het podium, uitbreiden van de programmering, meer promotie en continuering en groei van het huidige aanbod met en door jongeren.

1.2 Onderzoeksvraag en -opzet

De gemeente Almere en poppodium De Meester verzochten DSP-groep een evaluatie en analyse van het functioneren van De Meester over de afgelopen jaren te doen en advies over de toekomst van het podium te geven. Het onderzoek heeft het karakter van een *quick scan* en is uitgevoerd in de periode februari-maart 2012.

In het kader van het onderzoek hebben we relevante documenten bestudeerd en spraken we met de belangrijkste betrokkenen bij De Meester. We spraken met de centrummanager van De Meester, twee stafleden van De Meester, de directeur van De Schoor, de beleidsmedewerker popstimulering van de gemeente Almere en drie samenwerkingspartners van De Meester. Voor een overzicht van documenten en geïnterviewden verwijzen we naar Bijlage 1.

Om de gegevens van De Meester in perspectief te plaatsen is bovendien een benchmark gedaan met cijfers van elf andere podia. Het zijn vergelijkbare podia in de zin dat het allen C-podia zijn. Ze zijn uitgekozen door De Meester zelf².

Noot 1 Bron: Podium De Meester: 2012 en daarna...

Noot 2 Met uitzondering van 't Beest in Goes. De bron van de gegevens, het Poppodium Analyse Systeem van VNPF, liet dit om systeemtechnische redenen niet toe.

Het gaat om de volgende podia:

- Atak, Enschede
- Bolwerk, Sneek
- Fenix, Sittard-Geleen
- Iduna, Drachten
- LAKEI, Helmond
- Manifesto, Hoorn
- Perron 55, Venlo
- Pul, Uden
- So What!, Gouda
- Underground, Lelystad
- Victorie, Alkmaar

In de tekst worden op verschillende plaatsen cijfers geven van bezoekersaantallen, aantallen concerten, financiële en personele gegevens van De Meester. Er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van cijfers van het jaar 2011. De benchmarkgegevens van de elf podia zijn uit 2010.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komen faciliteiten en organisatie van De Meester aan de orde. Hoofdstuk 3 gaat over missie en profiel. Hoofdstuk 4 betreft activiteiten, publiek en samenwerkingen. In hoofdstuk 5 wordt de bedrijfsvoering behandeld: financiën en personeel. In hoofdstuk 6 worden de ambities van De Meester en de gemeente wat betreft de toekomst van De Meester beschreven. In hoofdstuk 7 sluiten we af met de conclusies en aanbevelingen van DSP-groep.

2 Faciliteiten en organisatie

2.1 Faciliteiten

Poppodium De Meester is gevestigd in het centrum van Almere-Stad. Het podium heeft een grote zaal, die via een open ruimte met een bar verbonden is, en biedt een totale capaciteit van 270 personen. Daarnaast is er een kleinere zaal met een capaciteit van 75 personen.

	De Meester	Benchmarkgroep elf podia
Aantal concertzalen	2	1,4
Publiekscapaciteit grootste zaal	270	445
Totale publiekscapaciteit	345	509

Bron: Poppodium Analyse Systeem en gegevens De Meester

De Meester heeft de beschikking over twee zalen, hetgeen lang niet voor elk podium uit de benchmarkgroep geldt. Wel is de gemiddelde capaciteit van de zalen van de benchmarkgroep groter, ongeveer 48%.

2.2 Organisatie

De activiteiten die in De Meester plaatsvinden passen grotendeels in drie functies van De Meester: podium voor concerten en clubavonden, podium voor programmering met en door jongeren en locatie voor activiteiten in het kader van talentbevordering (de zogenaamde Talent Academy). Deze functies versterken elkaar, zo geven De Meester en De Schoor aan. In onderstaand figuur zijn de drie functies weergegeven:



Bron: De Meester: 2012 en daarna...

De Meester maakt organisatorisch en financieel onderdeel uit van Stichting De Schoor, organisatie voor Welzijnswerk in Almere. Het gebouw waarin De Meester gevestigd is, is eigendom van de gemeente Almere, personeel is in dienst van De Schoor en de subsidie voor De Meester loopt via De Schoor.

De directeur van De Schoor neemt maandelijks de inhoudelijke en financiële resultaten van De Meester door met de centrummanager. De Meester maakt daarbij gebruik van grootboekuitdraaien vanuit De Schoor. Helemaal geschikt is deze niet want de centrummanager houdt ook een schaduwboekhouding bij ten aanzien van onder meer recettes en horeca-omzetten.

De Meester is een zogenaamd kernpodium met C-status. Een kernpodium ontvangt subsidie van het Fonds Podiumkunsten als bij een optreden van een Nederlandse act de gemaakte kosten hoger zijn dan de (entree)opbrengsten. De C-status duidt op de bezoekerscapaciteit van De Meester. Om de subsidie te kunnen ontvangen is een stichting in het leven geroepen: Stichting Totum. Stichting Totum maakt onderdeel uit van De Schoor. Zo is het stichtingsbestuur grotendeels hetzelfde als het stichtingsbestuur van De Schoor. In 2011 bedroeg de subsidie van het Fonds Podiumkunsten ruim € 26.000.

De gemeente Almere subsidieert De Meester langs twee, vanaf 2012 drie, wegen:

- Een 'resultaatgerichte subsidie' ten behoeve van De Meester die onderdeel uitmaakt van de totale subsidie voor De Schoor. Deze subsidie komt uit de gemeentelijke middelen voor welzijn. Het deel De Meester wordt door de Schoor vastgesteld door het aantal productieve uren dat in De Meester wordt beoogd te vermenigvuldigen met een uurtarief. Dan komt het subsidiebedrag op ruim € 280.000 in 2011. Een alternatieve berekening van De Schoor is de begrote loonkosten van personeel van De Meester op te tellen bij het begrote saldo van andere kosten en inkomsten en een aantal interne verrekeningsposten binnen De Schoor. Dan komt het subsidiebedrag in 2011 op ruim € 296.000.
- Een subsidie popstimulering ter hoogte van € 46.000 per jaar, gefinancierd uit middelen die in 2016 uitgeput zijn. Deze subsidie komt uit cultuurmiddelen maar wordt door de gemeente toegevoegd aan de middelen welzijn ten behoeve van De Schoor/ De Meester. Het bedrag is dus inbegrepen bij de bedragen hierboven. Er zijn geen expliciete subsidievoorwaarden aan deze gelden verbonden. De gemeente merkt op dat sturing op De Meester vanuit cultuur moeilijk is omdat De Schoor vanuit welzijn betaald en aangestuurd wordt.
- Tot en met 2011 werd geen huur betaald door De Schoor voor de gemeentelijke panden. Vanaf 2012 zijn er tussen de Schoor en de gemeente huurovereenkomsten getekend, om deze vorm van subsidiëring inzichtelijk te maken. De huur wordt binnen de gemeente door de dienst maatschappelijke ontwikkeling aan de afdeling vastgoed afgedragen. Er geldt een vaste vierkante meterprijs. Voor De Meester komt dit bedrag op iets meer dan € 53.000 in 2012.

Tenslotte moet nog opgemerkt worden dat De Meester beïnvloedt wordt door het feit dat het financieel onderdeel uitmaakt van De Schoor. In de loop van 2011 bleek dat het resultaat van De Schoor positief zou uitvallen. Omdat De Schoor maar zeer beperkt aan opbouw van eigen vermogen mag doen, betekende dit dat de middelen voor De Meester enigszins verruimd konden worden. Dat leidde er toe dat De Meester in 2011 ruim € 38.000 aan extra middelen kon inzetten.

Wat betreft De Meester streeft De Schoor, zoals ze dat zelf noemt, nutsmaximalisatie na. Het doel is niet winst maken, maar de inhoudelijke doelstellingen bereiken.

In hoofdstuk 5 worden de financiën in zijn totaliteit gepresenteerd.

2.3 Conclusies

- De Meester heeft minder capaciteit dan vergelijkbare C-podia.
- De managementinformatie die De Schoor heeft over De Meester is onvoldoende om te kunnen sturen waardoor een schaduwboekhouding noodzakelijk is.
- Gemeentelijke sturing vanuit het cultuurbeleid op De Meester is moeilijk omdat De Meester via De Schoor onder welzijn valt.
- Aan de gemeentelijk subsidie popstimulering zijn geen expliciete voorwaarden verbonden.
- Vanaf 2012 wordt door de gemeente boekhoudkundig huur berekend aan De Meester, die dan in de vorm van extra subsidie weer bij De Meester terecht komt.
- De Schoor en daarmee ook De Meester mogen beperkt aan opbouw van eigen vermogen doen. Dat beperkt de mogelijkheden om reserves en buffers op te bouwen.

3 Organisatiedoelstellingen en profiel

3.1 Organisatiedoelstellingen

Met De Meester is er voor het eerst in de geschiedenis van Almere een plek ontstaan waar op reguliere basis en met een professionele inslag een breed gedragen live-aanbod wordt aangeboden.

(Bron: De Meester: 2012 en daarna...)

Het maatschappelijk effect dat De Schoor met De Meester wil bereiken is dat meer Almeerders deelnemen aan vrijetijdsactiviteiten in de eigen stad. Het beoogde resultaat is tweeledig³:

- Jongeren coproduceren activiteiten in De Meester.
- Jongeren hebben concerten bezocht in De Meester.

De interventies die de Schoor daarvoor inzet zijn de volgende⁴:

- 1 De Schoor legt en onderhoudt individuele contacten met de doelgroep. Animeert jeugdigen deel te nemen aan het activiteiten aanbod.
- 2 De Schoor verzorgt de werving van deelnemers via flyers, een eigen website, advertenties, publiciteit op scholen en andere promotieactiviteiten.
- 3 De Schoor werft, schoolt en begeleidt vrijwilligers uit de doelgroep en betreft hen bij het maken van een plan van aanpak.
- 4 De Schoor verzorgt alle randvoorwaarden in De Meester opdat activiteiten kunnen plaatsvinden en jongeren actief kunnen participeren.
- 5 De Schoor programmeert en organiseert in samenspraak met vrijwilligers minimaal 12 *high profile* en 15 *low profile* concerten.
- 6 De Schoor legt en onderhoudt contacten met individuele leden van de doelgroep, is aanwezig en biedt een luisterend oor, signaleert, adviseert en verwijst desgewenst.
- 7 De Schoor evalueert het aanbod met vrijwilligers

De indicatoren die De Schoor hanteert om het resultaat vast te stellen zijn: aantal jonge vrijwilligers, aantal jongeren dat heeft bijgedragen aan organisatie activiteiten, aantal concerten, soort concerten en bezoekersaantallen⁵. De doelstellingen worden gerealiseerd door de inzet van uren van medewerkers.

Daarnaast heeft De Schoor uren beschikbaar voor culturele activiteiten op het gebied van talentbevordering, die georganiseerd worden vanuit zogenaamde doelgroepaccommodaties, waaronder De Meester. Talent Academy maakt onderdeel uit van de activiteiten op gebied van talentbevordering⁶. Het hier dus om de 'derde functie' zoals weergegeven in het overzicht van functies van De Meester. De financiën en uren die hiermee gemoeid zijn, zijn een apart resultaatgebied binnen de Schoor, en staan dus los van het resultaatgebied dat De Meester betreft.

Noot 3 Bron: voorstel sociaal cultureel werk 2011 van De Schoor aan de gemeente

Noot 4 Bron: voorstel sociaal cultureel werk 2011 van De Schoor aan de gemeente

Noot 5 Bron: voorstel sociaal cultureel werk 2011 van De Schoor aan de gemeente

Noot 6 Bron: voorstel sociaal cultureel werk 2012 van De Schoor aan de gemeente

Opmerkelijk genoeg zijn de uren voor talentbevordering in De Meester wel toegevoegd aan het financieel overzicht dat De Schoor over De Meester samenstelt. Zie hoofdstuk 5 van deze rapportage onder de post 'loonkosten'.

De gemeente Almere stelt in de cultuurnota Stad met Verbeelding dat het bij wil dragen aan de verdere professionalisering van De Meester in de periode 2009-2012. Doel is dat een humuslaag ontstaat waaruit straks een echte popcultuur kan groeien. De gemeente geeft ook aan dat deze popcultuur uit de bevolking zelf moet groeien omdat pop een terrein is waar de overheid niet van bovenaf kan sturen.

De actieve participatie van jongeren is volgens de gemeente groot in Almere⁷. Er is een goede voedingsbodem voor muziek bij jongeren. Tegelijkertijd is de stad niet rijk aan cultuurvoorzieningen voor jongeren. Het is wel zo dat veel jongeren die in Almere opgroeien, de stad op een bepaald moment verlaten, bijvoorbeeld om te studeren. Almere wil jongeren behouden. De stad heeft onder meer de ambitie zich te ontwikkelen tot studentenstad. Met de komst van een hogeschool is daarin een stap gezet.⁸

3.2 Profiel en programmering

Poppodium De Meester is ontstaan uit jongerencentrum Totum. In 2006 werden daar de eerste popactiviteiten ontplooid. In 2007 werd nieuwe naam De Meester gelanceerd, een stichting opgericht en volgde de aanwijzing tot kernpodium.

De Meester heeft naar eigen zeggen een zeer gemêleerde doelgroep. Er is een brede programmering. Uit het jaarverslag 2010 van Stichting Totum: '...singer-songwriter, dubstep, electro, deathmetal, pop, hardrock, jazz, funk, grime, celtic en folk.' De Meester heeft 'een reguliere popprogrammering en een duidelijk profiel voor de popactiviteiten.'

Door de brede programmering heeft De Meester 'voor welhaast iedereen wat te bieden'⁹. Daar zijn recentelijk nog studenten bijgekomen. De Meester heeft een studentvereniging als burens en organiseert onder meer een Oktoberfest. De Meester richt zich ook op verschillende leeftijden, van kinderen rond de twaalf in het project kunstcarrousel, tot veertigers en vijftigers met specifieke concerten. Doel van de diversiteit in programmering, doelgroepen en leeftijden is ook het genereren van bekendheid zodat mensen zelf hun weg naar De Meester kunnen vinden. De Meester is daar naar eigen zeggen inmiddels goed in geslaagd: de bekendheid van De Meester is zeer groot.

De brede programmering wordt door een aantal geïnterviewden gezien als niet heel herkenbaar. Er worden volgens deze geïnterviewden in onvoldoende mate keuzes gemaakt, waardoor het bereik van doelgroepen te wensen over laat. Ook de communicatie met die uiteenlopende groepen is een punt van aandacht.

Noot 7 Bron: Stad met verbeelding: cultuurnota 2009-2012, gemeente Almere

Noot 8 Bronnen in deze alinea: interviews met beleidsmedewerker popstimulering en directeur De Schoor

Noot 9 Bron: Podium De Meester: 2012 en daarna...

De Meester is vooral op vrijdag en zaterdag open, voor concerten en clubavonden, maar niet iedere vrijdag en zaterdag. In 2011 was De Meester 37 zaterdagavonden open, 31 vrijdagavonden, vier donderdagavonden en één zondagavond. Half juli tot eind augustus vinden geen concerten en clubavonden plaats.

De Meester differentieert naar avonden. Clubavonden zijn meestal op vrijdagavonden. Concerten op zaterdagavonden, eventueel gevolgd door dance. Soms vinden er ook concerten plaats op vrijdagavonden. Ongeveer één keer per maand is er een gratis activiteit. Voor studentenavonden is geen vaste avond gereserveerd.

De Meester voert ongeveer 45 optredens per jaar uit in het kader van de popprogrammering. Met de gemeente is, in de subsidievoorwaarden die met De Schoor worden afgesproken, bepaald dat De Meester minstens 12 *high profile* en 15 *low profile* concerten per jaar organiseert. Dit zijn ook de concerten waar subsidiering door Fonds Podiumkunsten plaatsvindt. Naast deze concerten vinden clubavonden plaats.

Daarnaast organiseert De Meester optredens en activiteiten die gericht zijn op jongerencultuur en talentontwikkeling, de tweede en derde functie van De Meester. 'Zij zijn cultureel in uitingvorm maar hebben intrinsiek een andere waarde. Jongeren zijn zoveel mogelijk vormgever en uitvoerder van deze activiteiten, ze zijn talentbevorderend, werken aan empowerment en laten de doelgroep actief mede vormgeven aan hun eigen vrije tijd en interesses.'

De tweede functie, activiteiten voor en door jongeren, houdt in dat jongeren die aankloppen met de wens om wat te organiseren voor het podium mogen dat doen, mits het voldoende niveau heeft. Onder functie twee valt ook het talentpodium. Dat werd in 2011 twee keer georganiseerd. Het is niet altijd mogelijk een scherpe grens te trekken tussen de popprogrammering, de eerste functie, en de tweede functie. Vrijwilligersinitiatieven als drumpatroon, dansavonden gericht op straatcultuur, en dubstepavonden behoren tot beide functies. Het is programmering met en door jongeren, en leidt tegelijkertijd tot presentaties voor publiek. Een signaal dat uit de interviews met vrijwilligersinitiatieven komt is dat zij zichzelf als belangrijke schakel zien naar doelgroepen, en een sleutel zijn naar een meer herkenbaar profiel voor De Meester. In de samenwerking tussen deze vrijwilligersinitiatieven en De Meester is ruimte voor verbetering, zo geven zij aan.

In de derde functie staat talentbevordering centraal. Er wordt een open podium gehouden en onlangs is een masterclass rap gegeven. In totaal vinden er vier of vijf van dit soort grotere activiteiten per jaar plaats. Daarnaast staan er diverse workshops op het programma, door docenten gegeven. Dit zouden er ongeveer twaalf per jaar moeten worden, maar over de invulling ervan wordt op dit moment nog nagedacht. Je zou tenslotte de openstelling van De Meester als oefenruimte voor bandjes nog kunnen scharen onder talentbevordering.

De combinatie van activiteiten onder de paraplu van De Meester heeft volgens de betrokkenen tot gevolg dat jongeren die op de ene functie binnenkomen, ook in de andere functie actief worden. Er ontstaat met andere woorden dynamiek tussen de verschillende functies van De Meester. De Meester ziet dit zelf als onderscheidend kenmerk ten opzichte van andere poppodia.

Vooral kleinere podia zouden vaak een soortgelijke combinatie nastreven, waarbij De Meester dus een flinke voorsprong heeft.

De Meester ziet het als kracht dat het onderdeel uitmaakt van De Schoor. Daardoor is het financieel minder kwetsbaar dan losstaande podia, en het leunen op kennis en ondersteuning van De Schoor. Tegelijkertijd merkt De Meester op dat losstaande podia vaak duidelijker geplaatst zijn in het culturele veld, met eenduidige doelstellingen zodat bezoekers weten wat men kan verwachten¹⁰.

3.3 Knelpunten

De Meester noemt een aantal knelpunten in de huidige opzet en het functioneren van De Meester:

- Gebrekkige kwaliteit geluidsinstallatie.
- Geen eigen technicus waardoor men aangewezen is op inhuur.
- Beperkt beschikbare capaciteit voor promotie en marketing. Dat leidt onder meer tot onvoldoende zichtbaarheid in de stad en een beperkter bereik van doelgroepen.
- Enkele keer onvoldoende capaciteit zalen waardoor 'nee' verkocht moet worden aan de deur.
- Het commercieel verhuren van ruimtes vinden De Meester en De Schoor interessant als inkomstenbron, maar is nu niet goed mogelijk in verband met bezwaren uit de commerciële horeca¹¹.

De ambities ten aanzien van de toekomst komen aan de orde in hoofdstuk 6.

3.4 Conclusies

- Het is niet duidelijk of talentbevordering – de 'Talent Academy' – nu wel of niet deel uitmaakt van De Meester.
- Almere heeft actieve jongeren en er is een voedingsbodem voor muziek. Door het beperkte aanbod aan culturele voorzieningen in Almere biedt dat een kansrijke 'markt' voor De Meester.
- Almere wil jongeren behouden en zich profileren als studentenstad. Dat biedt mogelijkheden voor De Meester.
- De Meester organiseert veel meer concerten dan afgesproken met de gemeente. Dat zou de conclusie rechtvaardigen dat de gemeente meer kan vragen, of dat De Meester met minder subsidie af kan en dan het aantal concerten naar beneden bijstelt.
- De Meester heeft een brede programmering. Dit wordt gezien als kracht, maar kan ook leiden tot een onherkenbaar profiel.
- De drie functies (poppodium, jongerenactiviteiten en talentbevordering) van De Meester versterken elkaar.
- De Meester is op zijn plek als onderdeel van De Schoor, maar vraagt zich wel af of het podium daarmee minder duidelijk geplaatst is in het culturele veld.
- Met name het gebrek aan vaste capaciteit, voor promotie en marketing en techniek, is een knelpunt voor De Meester.

Noot 10 Bron: Podium De Meester: 2012 en daarna...

Noot 11 Bron: Intern memo gemeente 'toekomst poppodium De Meester'

4 Activiteiten, publiek en samenwerking

4.1 Activiteiten

In De Meester werden in 2011 in totaal 62 concerten en clubavonden georganiseerd. Daarnaast werden 11 gratis publiekstoegankelijke muzikale activiteiten gehouden.

Aantal activiteiten	De Meester	Benchmarkgroep elf podia
Concerten	45	54
Clubavonden	17	26
Overige publieksactiviteiten (betaald, niet-muziek)	0	11
Besloten verhuur	0	11
Totaal activiteiten	62	102
<i>Gratis publiekstoegankelijke activiteiten</i>	<i>11</i>	<i>12</i>

Bron: Poppodium Analyse Systeem en gegevens De Meester

In de Meester werden minder concerten en clubavonden gehouden dan in de benchmarkgroep. Verder valt op dat geen overige, betaalde publieksactiviteiten (zoals dansvoorstellingen, stand up comedy en multimedia-evenementen) werden gehouden en geen besloten verhuur¹² plaatsvond. Wel werden ongeveer evenveel gratis publiekstoegankelijke activiteiten gehouden. Het ging daarbij om gratis concerten. Dit is overigens niet het totale beeld van De Meester wat betreft activiteiten. De Meester was ook open voor onder meer de Talent Academy en bood ruimte voor het oefenen van bandjes. Onder 4.2 staan de overige activiteiten opgesomd met daarachter bezoekersaantallen.

De bovenstaande indeling in concerten en clubavonden, overige publieksactiviteiten en besloten verhuringen past bij de systematiek van de VNPF. De Meester hanteert die niet. Dat maakt een vergelijking bewerkelijk. Er is overigens wel iets te zeggen voor een wat uitgebreidere registratie van activiteiten aangezien De Meester ook de functies van 'jongerenactiviteiten' en 'talentontwikkeling' heeft, met daarin veel activiteiten.

De Meester zegt zelf over registratie van aantallen activiteiten:

- Volgens de gemeentelijke opdracht moet De Meester 12 high profile en 15 low profile concerten organiseren. De Meester organiseert er veel meer: 56, bestaande uit 45 betaalde concerten en 11 gratis concerten.
- Het is niet altijd goed mogelijk om een activiteit toe te rekenen aan één van drie functies van De Meester (poppodium, jongerenactiviteiten, talentontwikkeling) omdat één activiteit vaak onder meerdere functies geschaard kan worden.

Noot 12 Wel wordt De Meester ongeveer 10 keer per jaar 'om niet' ter beschikking gesteld.

4.2 Publiek

De Meester had in 2011 7.542 betalende bezoekers. De drie best bezochte avonden waren dubstep-avonden. Twee daarvan leidden tot een 'uitverkocht huis'.

Aantal bezoekers	De Meester	Benchmarkgroep elf podia
Concerten	4.789	6.865
Clubavonden	2.753	5.848
Overige publieksactiviteiten (betaald, niet-muziek)	0	278
Besloten verhuur	0	1.617
Totaal activiteiten	7.542	14.608
<i>Gratis publiekstoegankelijke activiteiten</i>	<i>1.505</i>	<i>1.227</i>

Bron: Poppodium Analyse Systeem en gegevens De Meester

Dat het aantal bezoekers aan De Meester lager ligt dan in de benchmarkgroep valt te verwachten gezien de lagere zalencapaciteit van De Meester en het kleinere aantal activiteiten. Het valt op dat in vergelijking met de benchmarkgroep De Meester erg gericht is op concerten: 63% van het totaal aantal betalende bezoekers komt op concerten af, tegenover 47% in de benchmarkgroep. Ook het aanbod aan activiteiten is in sterkere mate op concerten gericht: in De Meester maken de concerten 72% van het totale aantal betaalde activiteiten uit, in de benchmarkgroep 53%. Verder valt op dat gratis publiekstoegankelijke activiteiten relatief veel bezoekers trokken.

De Meester was ook open voor de volgende activiteiten:

- Talent Academy: 30 keer, gemiddeld 9 deelnemers
- Oefenruimte bandjes, waaronder Almere gaat vreemd: gemiddeld 7 deelnemers
- Scholenproject kunstencarrousel: 6 keer, gemiddeld 75 deelnemers
- Vijf mei bijeenkomsten: 15 keer, gemiddeld 35 deelnemers
- Losse bijeenkomsten en vergaderingen, waaronder wijkavonden gemeente: 18 bijeenkomsten, gemiddeld 39 bezoekers

Tenslotte had De Meester een eigen podium op het bevrijdingsfestival. Het is moeilijk in te schatten hoeveel mensen voor het podium hebben gestaan, maar De Meester schat het op 15.000.

Het gemiddeld aantal bezoekers per activiteit bevestigt het beeld dat clubavonden bij de benchmarkgroep zeer veel publiek trekken. Bij De Meester trekken ze ook veel publiek - dat wil zeggen, meer dan concerten - maar ligt het veel dichter tegen het gemiddeld aantal bezoekers per concert aan.

Gemiddeld aantal bezoekers per activiteit	De Meester	Benchmarkgroep elf podia
Concerten	106	127
Clubavonden	161	228
Overige publieksactiviteiten (niet-muziek)	0	26
Besloten verhuur	0	145
Totaal activiteiten	121	144
<i>Gratis publiekstoegankelijke activiteiten</i>	<i>137</i>	<i>101</i>

Bron: Poppodium Analyse Systeem en gegevens De Meester

4.3 Samenwerking

De Meester werkt met een groot aantal partijen samen. Elke samenwerking heeft zijn unieke doel. We onderscheiden:

Subsidie- en verantwoordingsrelatie

- De gemeente Almere: cultuur en welzijn
- Fonds Podiumkunsten

Organisatorische en bedrijfsmatige relatie

- Stichting De Schoor

Netwerk- en ondersteuningsrelatie:

- Vereniging Nederlandse Poppodia en –Festivals: aspirant lidmaatschap.

De Meester als aanbieder podium en ruimte

- Vrijwilligersinitiatieven zoals drumpatroon.
- Muziekschool: docenten die workshops geven

Stage-mogelijkheden

- Hogeschool Windesheim

Gastheer jongerenactiviteiten

- Scholen: scholenproject kunstcarrousel en schoolconcerten

Bijzondere activiteiten

- Bevrijdingsfestival, waarvan de centrummanager De Meester programmeur is

4.4 Conclusies

- De Meester organiseert minder concerten en clubavonden dan vergelijkbare podia.
- De Meester doet niet aan commerciële verhuring.
- Bij De Meester worden geen betaalde activiteiten gehouden buiten muziek. Bij de podia van de benchmark is deze categorie 'overige activiteiten' wel bestaand.
- De Meester kan niet goed duidelijk maken in welke functies precies wat gebeurt. De functies zijn dus ongeschikt om de resultaten van De Meester te bepalen.
- Het gemiddeld aantal bezoekers per activiteit is bij De Meester lager dan bij vergelijkbare podia. Dat is verklaarbaar door de geringere capaciteit van de zalen, maar wellicht zijn er ook andere oorzaken.
- Bij De Meester trekt ook in de tweede en derde functie (jongerenactiviteiten en talentbevordering) veel bezoekers en deelnemers. Omdat de verdeling van activiteiten naar functies te wensen overlaat, kan niet goed bepaald worden wat het resultaat is op de afzonderlijk functies.
- De Meester is goed ingebed in lokale netwerken, in het bijzonder het onderwijs.

5 Bedrijfsvoering

5.1 Financiën

Op de jaarrekening van De Schoor wordt het resultaat van De Meester samengevat in één regel. De uitgebreide financiële gegevens van De Meester zijn te vinden in het financieel overzicht De Meester, zoals dat door De Schoor wordt samengesteld. Dat overzicht is niet openbaar. In het financieel overzicht van De Meester ontbreekt een aantal posten dat aan De Meester toe te rekenen is:

- Loonkosten, inclusief schoonmaak.
- Overhead, zijnde 15% van het subsidieniveau (hieronder vallen onder meer administratiekosten van De Schoor).
- Dotatie voor de centrale voorziening onderhoud van De Schoor.
- Vanaf 2012: de 'verkapte' huurkostensubsidie door de dienst maatschappelijk ontwikkeling aan de afdeling vastgoed van de gemeente betaald.

In onderstaande jaarrekening 2011 zijn alle kosten en opbrengsten die toe te rekenen zijn aan De Meester toegevoegd. Daarbij wordt aangetekend dat het totaalbedrag niet terug te vinden is in het financieel overzicht zoals dat door De Schoor wordt samengesteld. Dat komt ten eerste omdat er een aantal hierboven genoemde posten is toegevoegd, en ten tweede omdat een aantal posten door ons is uitgesplitst: zo is bijvoorbeeld het saldo van de post 'bar' gesplitst in omzet horeca aan de ene en inkoop horeca aan de andere kant.

De benamingen van de posten zijn grotendeels ontleend aan de Vereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals, de VNPF. Dit maakt de benchmark mogelijk.

Jaarrekening De Meester 2011

Opbrengsten		Kosten	
1 Entree / bruto recette	35.039,00	9 Personeelskosten	158.197,00
2 Omzet horeca	90.574,00	10 Vrijwilligerskosten	8.695,00
3 Subsidie De Schoor / netto gemeentelijke subsidie	296.249,00	11 Programmakosten	163.547,00
4 Subsidie Fonds Podiumkunsten/ programmasubsidie	26.617,00	12 Marketing- en publiciteitskosten	12.899,00
5 Sponsoring	148,00	13 Huisvestingskosten	41.340,00
6 Besloten verhuur	7.400,00	14 Inkoop horeca	46.853,00
7 Overige inkomsten	397,00	15 Overige uitgaven	63.475,00
8 Ten laste van algemene reserve De Schoor	38.582,00		
TOTAAL	495.006,00		495.006,00

In Bijlage 2 van deze rapportage is een toelichting op een aantal posten te vinden.

Omdat vanaf 2012 de huurkosten geëxpliciteerd worden door de gemeente, en binnen de gemeente door welzijn aan de afdeling vastgoed als extra subsidie worden overgeboekt, zullen in 2012 de posten 3 aan de opbrengstenkant en 13 aan de kostenkant met iets meer dan €53.000 stijgen.

De posten aan opbrengstenkant worden vervolgens afgezet tegen diezelfde posten in de benchmarkgroep.

Opbrengsten (in duizenden euro's)	De Meester	Benchmarkgroep elf podia
Bruto recette	35	111
Omzet horeca	90	188
Netto gemeentelijke subsidie	296	370
Programmasubsidie	27	22
Sponsoring	0	6
Besloten verhuur	7	9
Overige inkomsten	0	49
Totaal	456	754

Bron: Poppodium Analyse Systeem en gegevens De Meester

Duidelijk is dat in de benchmarkgroep gemiddeld veel meer geld omgaat. Deels is dat te verklaren door meer activiteiten, grotere zalencapaciteit en meer betalende bezoekers. Deels zal het liggen aan hogere entreprijzen. De Schoor en De Meester geven aan naar evenwicht te zoeken in de tarifiering: redelijke opbrengst en rekening houden met smalle beurs. Ook de horeca heeft een gematigde prijs. De Meester geeft aan dat als prijzen zouden stijgen, veel minder bezoekers zouden komen.

Er wordt meer dan twee keer zo veel uit de horeca gehaald door de benchmarkgroep. Dat komt omdat er ook bijna twee keer zo veel betalende bezoekers zijn. De omzet van de horeca per bezoeker is voor De Meester en de benchmarkgroep ongeveer gelijk. De horecaomzet maakt ongeveer 20% van de totale inkomsten van De Meester uit, bij de benchmarkgroep is dit 25%. Ook wat dit betreft zijn De Meester en benchmarkgroep dus vergelijkbaar.

De Meester leunt relatief in sterkere mate op de gemeentelijke subsidie: het maakt 65% van de jaarrekening uit, bij de benchmarkgroep 49%.

Nu zetten we de posten aan de kostenkant van De Meester af tegen diezelfde posten in de benchmarkgroep.

Kosten (in duizenden euro's)	De Meester	Benchmarkgroep elf podia
Personeelskosten	158	214
Vrijwilligerskosten	9	20
Programmakosten	164	172
Marketing- en publiciteitskosten	13	23
Huisvestingskosten	41	166
Inkoop horeca	47	69
Overige uitgaven	63	86
Totaal	495	748

Bron: Poppodium Analyse Systeem en gegevens De Meester

Een aantal zaken valt op als de uitgaven bekeken worden. Ten eerste lopen de programmakosten niet ver uiteen, terwijl in de benchmarkgroep gemiddeld veel meer activiteiten plaatsvinden. De programmakosten per activiteit zijn in De Meester ruim € 2600 en in de benchmarkgroep ruim € 1600. Dit kan ten dele worden verklaard omdat bij de programmakosten voor De Meester ook uitgaven zitten voor activiteiten in de tweede en derde functie van De Meester, jongerenactiviteiten en talentontwikkeling. Onze veronderstelling is dat deze activiteiten tijd en geld kosten en niet altijd leiden tot een betaalde activiteit. Deels is verdiepend onderzoek nodig om de hogere programmakosten te verklaren. Een mogelijke verklaring is dat de inhuur van technicus en beveiliging onderdeel uitmaken van de programmakosten van De Meester, waar dit misschien in de benchmarkgroep niet zo is. Daardoor zijn de programmakosten van de concerten en clubavonden van De Meester gemiddeld hoger dan die van de andere podia.

Het valt op dat de huisvestingskosten veel lager zijn voor De Meester. We constateerden hiervoor al dat De Meester in feite 'gratis' huurt, en dat eerst in 2012 de gemeente intern de huur gaat verrekenen. Huisvestingskosten De Meester bestaan nu uit onder meer onderhoudskosten en energielasten.

Het - positieve - resultaat voor de benchmarkgroep is 6.000 euro. De Meester heeft een negatief resultaat van 39.000 euro. Dit betreft geen onverwachte tegenvaller. Het is een bewuste extra financiële ruimte die De Schoor bood vanwege positieve resultaten elders in De Schoor in de loop van 2011. Omdat de kosten hoger werden leidde dit tot extra post aan de opbrengstenkant ten laste van de algemene reserve van De Schoor. De extra budgettaire ruimte was dus geen gevolg van eigen succes van De Meester.

5.2 Personeel, vrijwilligers en stagiairs

De personeelsbezetting bestaat uit een viertal medewerkers in dienst van De Schoor. Zij vervullen de volgende functies:

- Centrummanager, deels programmeur: 20 uur per week
- Productie, promotie/marketing, deels programmeur, deel productieleiding: 36 uur per week
- Vrijwilligersbegeleiding, promotie, ondersteuning programmering, productieleider tijdens concerten: 20 uur per week
- Beheerder, vrijwilligersbegeleiding, tevens 8 uur talentbevordering 'Talent Academy', productieleider tijdens concerten: 28 uur per week

In 2011 waren de vaste medewerkers in loondienst samen goed voor 2,6 FTE, een vrijwilligersbestand van rond de 35 vrijwilligers die een vrijwilligersvergoeding krijgen en gemiddeld 8 stagiairs, die na de stage vaak doorstromen naar het vrijwilligersbestand. Daarbij tekenen we aan dat we hier spreken van gemiddelde aantallen vrijwilligers en stagiairs die op een bepaald moment bij De Meester actief zijn. Als alle vrijwilligers en stagiairs die gedurende een jaar bij De Meester actief zijn worden opgeteld wordt het getal hoger. In 2011 komt dat op 52 vrijwilligers en op 33 stagiairs.

Werkzame personen	De Meester	Benchmarkgroep elf podia
Op loonlijst	4	6,1
Gesubsidieerd	0	0,7
Ingehuurd	3	1,9
Stagiair	8	5,8
Vrijwilliger	35	65,5
Totaal	50	80,1

Bron: Poppodium Analyse Systeem en gegevens De Meester

Het valt op dat in de benchmarkgroep gemiddeld genomen bijna twee keer zo veel vrijwilligers actief zijn als in De Meester. Als we echter kijken naar het aantal FTE dat de vrijwilligers opleveren, dan heeft De Meester weer meer vrijwilligersinzet. Vrijwilligers in De Meester maken dus gemiddeld twee keer zo veel uren per week als vrijwilligers van de benchmarkpodia.

Aantal Fte	De Meester	Benchmarkgroep elf podia
Op loonlijst	2,6	3,6
Gesubsidieerd	0	0,4
Ingehuurd	0,8	0,5
Stagiair	5	2,2
Vrijwilliger	8,8	7,4
Totaal	17,2	14,1

Bron: Poppodium Analyse Systeem en gegevens De Meester

In de benchmarkgroep is het aantal FTE in loondienst 3,6, en daarmee een volle FTE groter dan De Meester. In totaal zijn wel meer FTE beschikbaar. Dat komt met name door de ruime beschikbaarheid van stagiairs en, in iets mindere mate, van vrijwilligers. De Meester doet meer dan vergelijkbare podia een beroep op de inzet van vrijwilligers en stagiairs.

De situatie met betrekking tot stagiairs en vrijwilligers wordt door De Meester als succes benoemd. Er is een goede vrijwilligersclub die, na een korte introductie, zeer zelfstandig kan functioneren, onder meer in bar en garderobe. Toch kun je er niet volledig op leunen want zij nemen soms de vrijheid om op het laatste moment af te zeggen, aldus De Meester. Vrijwilligers schrijven zich in per activiteit. Populaire activiteiten zijn snel vol, andere wat moeilijker. Veel vrijwilligers zijn jonger dan 18 waardoor bemensing van de bar soms een knelpunt oplevert.

5.3 Conclusies

- De jaarrekening van De Meester is eenmalig ter gelegenheid van dit onderzoek samengesteld en biedt een overzicht van alle inkomsten en uitgaven van De Meester. In deze vorm wordt het niet gepresenteerd door De Schoor in zijn verantwoording. Dit maakt het lastig een totaalbeeld te krijgen van de activiteiten en prestaties van De Meester.
- De omzet van De Meester is ongeveer €500.000. Dat is lager dan vergelijkbare C-podia, maar gezien het kleinere aantal activiteiten en kleinere zaalgrote, verklaarbaar.
- De entreprijzen bij De Meester liggen lager dan bij vergelijkbare podia.
- De Meester is wat betreft horeca-inkomsten vergelijkbaar met andere podia.
- De Meester steunt in sterkere mate op gemeentelijke subsidie dan vergelijkbare podia.
- De programmakosten van De Meester zijn relatief hoger dan bij vergelijkbare podia. Dat kan verklaard worden omdat ook activiteiten uit de tweede en derde functie (jongerenactiviteiten en talentbevordering) aan deze kosten worden toegerekend. Een aanvullende verklaring is de hogere kosten van inhuur van personeel.
- De begroting voor 2012 is hoger geworden omdat de gemeente voor het eerste huur in rekening brengt. Deze huur komt overigens als extra subsidie weer terug bij De Meester.
- De Meester heeft een volle FTE professionele inzet minder dan vergelijkbare podia. Op een totaal van 2,6 FTE bij De Meester is dat aanzienlijk.
- De Meester maakt goed gebruik van vrijwilligers en stagiairs: ze besteden gemiddeld veel uren aan De Meester – veel meer dan vergelijkbare podia. Het aantal vrijwilligers is wel veel kleiner dan de vergelijkbare podia.

6 Toekomst

6.1 Ambities De Meester

De Meester wil ook in de toekomst onderdeel blijven uitmaken van De Schoor. Verzelfstandiging is geen wens – in de huidige opzet kan De Meester al zelfstandig opereren. Ingebed zijn in de structuur van De Schoor heeft bovendien voordelen, volgens De Meester, waaronder de geringere financiële kwetsbaarheid die een grotere organisatie biedt en zaken als een horecakorting.

De ambitie voor de toekomst is door De Meester beschreven in het stuk "Podium De Meester: 2012 en daarna...". De Meester schetst daarin een gewenst toekomstbeeld en doet dat in een aantal kernpunten. Wij vatten ze hier samen:

- Opname in meerjarenplannen cultuurnota. Doel is dat De Meester erkend wordt als blijvend en waardevol onderdeel in de culturele infrastructuur.
- Bijbehorende structurele financiering vanuit cultuurbudget. Dit ter vervanging van de eindige subsidie popstimulering. Voorstel: €200.000.
- Extra inzet op professionalisering: promotie, ruimere openingstijden, upgraden apparatuur, boeken grotere bands (bijvoorbeeld in samenwerking met de schouwburg Almere).
- Voortgaan met en versteviging van activiteiten die met en door jongeren georganiseerd, waar onder Talent Academy.

In aanvullende gesprekken geeft De Meester aan dat:

- De Meester behoefte heeft om dieper en groter te programmeren, waardoor het podium trendsetend in Almere kan zijn en in landelijk popcircuit zijn uitstraling vergroot.
- Meer financiële middelen promotie gewenst zijn opdat zichtbaarheid in de stad vergroot kan worden. Dat moet in de vorm gaan van uitbreiding personele capaciteit voor promotie en communicatie.
- Uitbreiding personeel mede gewenst is om de basis te verbreden. Nu is De Meester kwetsbaar omdat veel kennis en ervaring bij beperkt aantal mensen zit.
- Een eigen technicus gewenst is, in plaats van inhuren.
- Een tweede beheerder gewenst is, zodat uitbreiding van programmering mogelijk is.
- Op termijn verhuizing naar een zaal met een capaciteit van 400/500 mensen.

De Meester geeft aan nu op de top van zijn kunnen te functioneren. Met de huidige bezetting is deze kwantiteit aan programmering het hoogste haalbare. Om te groeien en te professionaliseren is extra personele capaciteit noodzakelijk, aldus De Meester. Met de groei van het aantal studenten ontstaat ook behoefte aan een vaste donderdagavond voor hen. Een extra avond kan heden niet gerealiseerd worden vanwege een tekort aan uren van vaste medewerkers. Bovendien brengt het extra kosten met zich mee wat betreft beveiliging en techniek.

De toekomstambities van De Meester worden onderschreven door De Schoor.

De Meester wil soms grotere acts boeken die voor de uitstraling van De Meester en voor Almere van belang zijn, maar waar De Meester het risico niet aandurft vanwege hogere kosten. De Schoor geeft aan de risicovolle programmeringen mag, mits er goed plan wordt gemaakt dat wordt voorgelegd aan De Schoor.

6.2 Wensen gemeente

Een goed popklimaat wordt door de gemeente belangrijk gevonden. Dat draagt er mede toe bij dat jongeren blijven wonen in Almere, hetgeen de economische basis en levendigheid van de stad versterkt. Er is de ambitie om Almere als studentenstad te ontwikkelen, waartoe ook De Meester kan bijdragen. De gemeente vindt het goed dat initiatief en activiteiten op popgebied van onderop gestalte krijgen. De gemeente ziet pop niet als een terrein waar van bovenaf op gestuurd moet worden¹³.

Aan cultureel ondernemerschap wordt door de gemeente veel waarde gehecht. Zo zal verhuur van ruimten aan derden van groot belang zijn in de nieuwe plannen van De Meester. De Meester geeft in reactie daarop aan dat klanten graag wil huren in het weekend en dat dat dan juist niet kan vanwege reguliere opening. De Meester laat weten dat er ook een grens aan verhuringen zit, zoals ook is opgenomen in de huurcontracten met de gemeente. De verhuringen moeten in het verlengde liggen van de sociaal-culturele functie: bruiloften dus niet. Daarnaast speelt het vraagstuk van paracommercie¹⁴.

De gemeente werkt aan een nieuwe cultuurnota. Daarin zullen de uitgangspunten voor popbeleid in het algemeen, en De Meester in het bijzonder, een plaats krijgen. Daarbij is het nog de vraag in welke mate de gewenste professionalisering gefaciliteerd moet worden, en in welke mate de verdere ontwikkeling van de popcultuur overgelaten moet worden aan de humuslaag van jongeren- en vrijwilligersinitiatieven¹⁵.

6.3 Conclusies

- De Meester wil onderdeel uit blijven maken van De Schoor.
- De Meester heeft de ambitie om verder te professionaliseren. Onderdeel daarvan is permanente opname in de culturele infrastructuur met bijbehorende financiering uit cultuur. Een ander belangrijk onderdeel is uitbreiding van de vaste capaciteit opdat meer op marketing en promotie ingezet kan worden en de programmering en het aantal openstellingen kwantitatief en kwalitatief kunnen groeien.
- Op den duur is een grotere zaalcapaciteit (400 tot 500 plaatsen) gewenst.
- De Schoor onderschrijft de ambities van De Meester.
- De Meester wil ruimte om soms risicovoller te programmeren.

Noot 13 Bron: Stad met verbeelding: cultuurnota 2009-2012, gemeente Almere

Noot 14 Interne memo gemeente 'toekomst poppodium De Meester'

Noot 15 Bron in deze paragraaf is daarnaast het interview met de beleidsmedewerker popstimulering

- Voor de gemeente is de binding van jongeren aan Almere een belangrijk thema. Daarin kan De Meester een goede rol vervullen.
- De gemeente hecht aan cultureel ondernemerschap. Daar horen in geval van De Meester commerciële verhuringen bij.
- De gemeente moet nog een standpunt innemen ten aanzien van de toekomstambities van De Meester.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Profiel

- 1 Poppodium De Meester heeft naast een culturele doelstelling ook een sociaal-culturele. In de eerste gaat het om het programmeren van concerten, clubavonden en andere activiteiten voor een breed en vooral jong Almeers publiek. In de tweede gaat het om het betrekken en activeren van jongeren en talentontwikkeling. De programmering is door De Meester onderverdeeld in drie functies: poppodium, programmering met en door jongeren en de Talent Academy. De drie functies versterken elkaar volgens De Meester en De Schoor. In dit onderzoek hebben wij geen helder beeld gekregen van het totaal aantal activiteiten van De Meester en de verdeling van activiteiten over de functies. Wij bevelen aan om een helder onderscheid te maken tussen activiteiten voor een breed publiek (concerten, clubavonden, overig), aanbod dat gericht is op talentontwikkeling en educatie voor kleinere groepen jongeren en de oefenruimte faciliteit. De kern van de programmering van de meeste poppodia ligt op de eerste functie, het werken aan educatie en talentontwikkeling wordt op veel plekken wel in de praktijk gebracht, maar dan meer als 'toegevoegde' functie in samenwerking met bijvoorbeeld een Centrum voor de Kunsten of door projectfinanciering. Bij een aantal podia in Nederland is educatie en talentontwikkeling een meer structureel onderdeel van de activiteiten.
- 2 Het programmaprofiel van De Meester is breed en dit brengt het risico met zich dat De Meester onherkenbaar wordt. Een scherpere profilering naar activiteiten en publieksgroepen lijkt ons gewenst, overigens zonder de toegankelijkheid van De Meester voor initiatieven van derden bij voorbaat te beperken. De winst die bij De Meester is behaald is juist dat men in principe toegankelijk is voor initiatieven van jongeren en andere actieve personen uit de Almeerse scene.
- 3 De programmering van De Meester bestaat uit concerten, clubavonden, de Talent Academy en enkele speciale activiteiten zoals een scholenproject of de 5 mei-bijeenkomsten. Het aantal concertavonden en clubavonden is vergeleken met andere podia in Nederland aan de lage kant. De Meester zou zich hierin kunnen ontwikkelen. Dit vergroot de inkomsten en geeft het podium meer bereik en een grotere financiële slagkracht.

7.2 Bedrijfsvoering

- 4 De Meester heeft vergeleken met podia uit de referentiegroep weinig professionele krachten. Uitbreiding van activiteiten vergt een uitbreiding van vaste krachten. De wens van De Meester om het personeel uit te breiden met een eigen technicus en marketingmedewerker is begrijpelijk. Dit legt een steviger basis onder de organisatie en is een waarborg voor continuïteit. Een positief punt is de inzet van relatief weinig vrijwilligers die veel uren draaien, en het goed gebruik maken van stagiairs. Met een grotere groep vrijwilligers is het wel makkelijker om de diverse taken in te vullen, omdat er een dan meer keuze is. De Meester zou, gelet op andere podia, een groter aantal vrijwilligers aan zich kunnen binden. Dit stelt wel eisen aan het vrijwilligersbeleid en de professionele begeleiding.
- 5 De Meester zou gebaat zijn bij een helder omschreven opdracht en een meer transparante bedrijfsvoering en organisatie. In de opdracht van de gemeente zou omschreven moeten worden welke activiteiten en resultaten worden verwacht, op basis van een bedrijfsplan en meerjarenbegroting (zie ook hierna onder toekomst). Dit vraagt om een aanpassing van de huidige subsidieafspraken waarin de resultaten van De Meester eenduidig worden geadministreerd.
- 6 In aanvulling daarop: de sturingsinformatie over De Meester kan op een aantal punten verbeterd worden. Ten eerste is duidelijkheid gewenst over de drie functies (poppodium, jongerenactiviteiten en talentbevordering). De vraag is of alle activiteiten aan een functie toegerekend kunnen worden. Mocht dat niet mogelijk zijn dan is een andere indeling wellicht beter. Uitgangspunt moet zijn dat De Meester duidelijk moet kunnen duidelijk maken wat elke afzonderlijke activiteit bijdraagt aan de doelstellingen van De Meester, en daarmee de doelstellingen van De Schoor en de gemeente als subsidiegever. Ten tweede is het maken van een uitgebreide begroting en jaarrekening – conform het model zoals in deze rapportage geschetst, dat weer aansluit bij de registratiesystematiek van de VNPF – zeer behulpzaam als managementinformatie.
- 7 De Schoor en De Meester mogen beperkt aan opbouw van eigen vermogen doen. Dat kan een belemmering vormen voor het – gewenste – cultureel ondernemerschap van De Meester. Als De Meester meer in staat gesteld zou worden eigen vermogen op te bouwen als buffer en reserve maakt dat bijvoorbeeld risicovol programmeren haalbaarder. De Meester moet de gelegenheid krijgen om ondernemend om te gaan met eigen inkomsten (horeca, tickets, subsidies en fondswerving) en de bedrijfskosten. In dit systeem moet een prikkel worden ingebouwd, zodat De Meester wordt beloond voor eigen ondernemerschap

7.3 Toekomst

- 8 De Meester heeft de eigen ambities voor professionalisering nog te weinig onderbouwd. De argumenten die eerder in deze rapportage zijn genoemd zijn wel begrijpelijk, maar zouden gesteund moeten worden door een helder bedrijfsplan met een meerjarenbegroting waarin ook de te behalen doelen en prestaties scherper worden benoemd.
- 9 De Meester wil deel uit blijven maken van De Schoor. Ook De Schoor is daar voorstander van. Gezien de historie en de goede verstandhouding is dit begrijpelijk en kan in principe ook goed werken. Op termijn is onze verwachting dat een grotere frictie ontstaat tussen de functie 'poppodium', met de druk om meer eigen inkomsten te verwerven, en de functies 'jongerenactiviteiten en talentontwikkeling'. Dat zal in toenemende mate gebeuren als De Meester in staat wordt gesteld om verder te professionaliseren. Het is belangrijk om nu al na te denken over de toekomstige verhouding tussen concertprogrammering en clubavonden enerzijds en activiteiten rond participatie en talentontwikkeling anderzijds. Daarbij moet dan ook aandacht besteed worden aan de consequenties voor de relatie met De Schoor en de subsidierelatie met de gemeente Almere. De gemeente Almere hecht zowel belang aan de concertprogrammering als aan de activering van jongeren.
- 10 De gemeentelijke ambitie om jongeren te binden aan Almere en zich te profileren als studentstad biedt een goed aanknopingspunt voor de ambities van De Meester. De voorzichtige verwachting is dat er markt is voor uitbreiding van het aantal openstellingen. De ambitie van de Meester wat dit betreft moet geconcretiseerd worden in een plan om bijvoorbeeld structureel een donderdagavond open te zijn.

Bijlagen

Bijlage 1

B1. Documentatie

De Meester

- Podium De Meester: 2012 en daarna
- Concept meerjarenplan De Meester 2007-2010, 10 augustus 2007
- Overzicht alle acts die in De Meester hebben gespeeld
- Jaarrekening De Meester – stichting Totum – 2008
- Jaarrekening De Meester – stichting Totum – 2009
- Jaarrekening De Meester – stichting Totum – 2010
- Overzicht bezoeker De Meester 2011
- Meerjarenplan Totum vanaf 2007
- Aanvraag popstimulering Totum 2007

De Schoor

- Jaarverslag 2007
- Verantwoording 2008
- Verantwoording 2009
- Verantwoording 2010
- Jaarrekening De Schoor 2010.
- Halfjaarrapportage sociaal-cultureel werk 2011, 22 augustus 2011
- Opdracht De Meester uit voorstel SCW 2011
- Subsidieopdracht aan De Meester 2010

Gemeente

- Subsidieverlening sociaal-cultureel werk 2008
- Opdrachtformulering 2009 Stichting De Schoor
- Intern memo 'toekomst poppodium De Meester', gemeente Almere DMO, dd. 9 december 2011
- Stad met verbeelding: cultuurnota 2009-2012, december 2008

Algemeen

- Poppodia in cijfers: 2010. VNPF
- Pop met beleid: handreiking voor gemeenten. POPNL
- Overzicht kernpodia 2012. Fonds Podiumkunsten
- Toekenningen kernpodia 2010, Fonds Podiumkunsten

B2. Interviews

- Mw. S. Priem, specialist beleidsterrein popstimulering gemeente Almere
- Dhr. B. Bouquet, centrummanager poppodium de Meester
- Dhr. H. Jetten, directeur-bestuurder De Schoor
- Dhr. D. van Doorn, medewerker productie, programmering, promotie De Meester
- Mw. K. Volder, beheerder De Meester, medewerker vrijwilligersbegeleider, talentbevordering, productieleiding
- Dhr. B. Gietema, vrijwilliger Stichting Art Culture
- Dhr. G. van der Sande, vrijwilliger Drumpatroon, Stichting Twisted
- Dhr. J. Liscaljet, vrijwilliger onder meer 'happy new year, new beer'

Daarnaast is dankbaar gebruik gemaakt van de financiële informatie, en toelichting daarop, van dhr. N. Nijkamp, financieel manager Stichting De Schoor

B3. Toelichting Jaarrekening De Meester 2011

- Ad 1. Inclusief 'DJ cursus' plus 'inkomsten overige activiteiten'
- Ad 3. Begrootte subsidie 2011
- Ad 7. Betreft 'kasverschillen'
- Ad 8. Betreft financiële ruimte geboden aan De Meester vanwege positieve resultaten bij andere onderdelen De Schoor lopende het jaar 2011
- Ad 10. Stage- en vrijwilligerskosten
- Ad 11. Grootboekpost 'activiteiten' minus 'muziekavond promotie'
- Ad 12. Grootboekpost 'muziekavond promotie'
- Ad 13. Inclusief 'dotatie centrale voorziening onderhoud'
- Ad 15. Inventaris/kapitaal, organisatiekosten (excl. stage- en vrijwilligerskosten, vermeerderd met eerder afgetrokken publiciteitsinkomsten en kasverschillen), overhead (15% over subsidieniveau)



DSP-groep BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR Amsterdam

T +31 (0)20 625 75 37
dsp@dsp-groep.nl
www.dsp-groep.nl

KvK A'dam 33176766

DSP-groep, opgericht in 1984, is een onafhankelijk landelijk bureau voor onderzoek, advies en management, met zestig medewerkers. We werken in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook van maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

Werkvelden

De werkvelden waarop we de meeste expertise hebben opgebouwd zijn veiligheid, jeugd, sport, kunst en cultuur, onderwijs, openbare ruimte en groen, sociaal beleid, stedelijke vernieuwing, welzijn, wonen en wijkgericht werken.

Dienstverlening

We ondersteunen onze opdrachtgevers bij complexe vraagstukken. We kunnen onderzoek doen, een registratiesysteem of monitor ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of tijdelijk het management voeren. DSP-groep geeft ook trainingen, workshops en lezingen.

Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website www.dsp-groep.nl voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.