



SIGNO&S

# KNELPUNTEN IN DE POPPODIUMSECTOR

## ANALYSE

**Maart 2007**

**Door: Paul van Oort**

**Leon Zwaans**

## 1. Inleiding

Het fenomeen poppodium bestaat pas sinds de jaren '70 van de vorige eeuw. De eerste poppodia ontstonden in panden die niet ontworpen waren voor dit doel: een leegstaande bioscoop (Nighttown Rotterdam en Noorderligt Tilburg, nu 013), een Boerderij (Zoetermeer), een voormalige schouwburg (Tivoli Utrecht), een kerk (Paradiso Amsterdam, Bibelot Dordrecht) en veel andere podia die nog te herkennen zijn in hun naamgeving Patronaat, Burgerweeshuis, Melkweg, Tagrijn etc. Popmuziek is de cultuuruiting met de grootste publieke belangstelling en is een onlosmakelijk aspect van ons dagelijks (nacht)leven. Poppodia vormden en vormen een uniek verschijnsel – geen enkel ander land dan Nederland bouwt specifiek voor popmuziek ontwikkelde accommodaties. De verwachting is echter dat meer landen in Europa (België, Duitsland) dit Nederlandse voorbeeld snel zullen volgen.

In de beginjaren werden de poppodia geëxploiteerd door vrijwilligers; de exploitatie geschiedde zonder overheidssteun. Pas vanaf midden jaren '80 begon de subsidiëring vanuit de overheid, aanvankelijk voornamelijk in de vorm van loonsubsidies, later ook voor activiteiten. Op deze wijze ontstonden in de binnenstad van de grotere steden binnen 25 jaar meer dan vijftig poppodia. Het alom geprezen Nederlandse Clubcircuit kreeg hiermee vorm.

Tijdens de economische opleving van de jaren '90 werd een begin gemaakt met de grootschalige verbouw en vervanging van deze oude gebouwen. Aanleiding hiervoor was de veranderende wetgeving (Arbo, milieuwetgeving) maar ook de eisen van de sterk toegenomen publieke belangstelling, dat ook aanzienlijk van

karakter veranderde: ouder en jonger, meer vrouwen, meer allochtonen en vaker beschikkend over een groter bestedingsvolume.

De eerste van deze specifiek voor popmuziek ontwikkelde zaal was poppodium Hedon in Zwolle in 1996, later gevolgd door 013 in Tilburg.

Vanaf 2000 kwam een aantal bestaande poppodia, zowel als een aantal recent verbouwde of nieuw gebouwde podia, in de problemen: directies moesten vertrekken, financiële tekorten kwamen aan het licht, de exploitatie werd tijdelijk gestaakt, sommige gebouwen moesten na korte tijd opnieuw verbouwd worden, zelfs faillissementen kwamen voor. Het meest recent is het voorbeeld van Nighttown in Rotterdam dat op 8 maart liet weten na het faillissement voorlopig geen herstart te kunnen realiseren.

We willen in deze analyse vooral ingaan op die situaties waar het mis is gegaan, daarmee willen we niet voorbijgaan aan het feit dat er ook veel nieuwe podia zijn die zeer succesvol zijn zoals de Effenaar in Eindhoven, P60 in Amstelveen en Hedon in Zwolle. Sommige nu succesvolle podia (013, Mezz) kenden direct na de opening ook grote problemen maar zijn nu, na aanpassingen, succesvolle podia.

Welke oorzaken hadden deze tegenvallers?

Hieronder zal blijken dat er niet één enkele reden voor de tegenvallers is, maar dat een groot aantal oorzaken tegelijkertijd optrad in meerdere onderdelen van de popsector. Dat maakt de afgelopen 10 jaar tot een uniek cultureel decennium: nog niet eerder kwam in een culturele sector tegelijkertijd een dergelijke grote groei gekoppeld aan een dergelijke groot aantal tegenvallers voor.

## 2. Oorzaken van tegenvallers bij bestaande en nieuwe poppodia.

### 2.1 Autonome sectorontwikkelingen

De sector is nog jong en onervaren

De popsector is een bijzonder jonge sector (30–35 jaar oud), en beslaat dus slechts één generatie. Dat betekent dat in de bestaande en nieuwe accommodaties nog veelal gewerkt wordt volgens de principes uit de begintijden (grote persoonlijke inzet en betrokkenheid, geen specialismen bij de medewerkers (publiciteit, administratie, etc.), uitsluitend een focus op de inhoud, hoge inzet van mensen met weinig automatisering of standaardisering, weinig oog voor geld en efficiency.

Opkomst van de Dance kans en bedreiging

Eind jaren '80 van de vorige eeuw kwam de dance op: (lage kosten, grote publieksgroepen, hoge omzetten), maar sinds het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw is dat sprookje voorbij: de belangstelling voor de dance loopt terug gekoppeld aan stijgende kosten voor de programmering en marketing. Daarmee is een melkkoe verdwenen en hebben de bestaande- en nieuwbouwzalen 'opeens' een financieel probleem.

Opheffen toursupport.

Door het downloaden en internationalisering stopten de platenmaatschappijen de contracten met vooral Nederlandse bands. Daardoor stopte ook de toursupport en de publiciteit vanuit de platenmaatschappijen. Hierdoor stegen de prijzen van de

Nederlandse bands, terwijl de publieke belangstelling daalde. Dit fenomeen werd eerst nog gecompenseerd (gecamoufleerd) door de hogere inkomsten uit de dance, maar werd bij het teruglopen van de belangstelling voor dance plotseling zichtbaar.

Vervallen van loonsubsidies.

De loonsubsidies zorgden de afgelopen 15 jaar voor een financiële basis onder de exploitatie. Er waren zelfs podia waar het werk werd gedaan door 8 vaste (ex-gesubsidieerde) krachten en meer dan 20 gesubsidieerde medewerkers. Na het bij volledig intrekken van de loonsubsidies zijn al deze podia in bijna onoverkomende financiële problemen geraakt. Hieronder was een aantal nieuwbouwpodia.

Het publiek stelt meer eisen.

De eisen van het publiek zijn gestaag gestegen, Het publiek wilde niet meer in de rij staan, niet meer in rokerige lawaaijige donkere ruimtes in de bierplassen staan, wilde CD-geluidskwaliteit. Het verhogen van de kwaliteit van de podia en de organisaties kostte veel geld; zowel de bestaande- als de nieuwbouwpodia merkten dit in bouw- en exploitatiebudgetten.

Professionalisering verloopt te traag

Bijna alle poporganisaties zijn klein van omvang. Bovendien is het verloop van de medewerkers bijzonder laag. Hierdoor verloopt de professionalisering van de sector traag en worden de bestaande en de nieuwbouwpodia niet zo efficiënt geëxploiteerd als zou kunnen. Dit is overigens analoog aan de situatie in de schouwburgwereld, waar in de jaren '70 een professionaliseringsslag is ontstaan die 25 jaar heeft geduurd en die geleid heeft tot schaalvergroting, groter publieksbereik, vergaande automatisering en lagere kosten.

## 2.2 Organisatie- en managementontwikkelingen

Een andere organisatie vraagt een ander bestuursmodel.

Het bestuursmodel voor de stichtingsbesturen van de muziekaccommodaties ('Meewerkend bestuur', 'Vrijwilligersbestuur') is in de jaren '80 ontwikkeld: bestuursleden worden voornamelijk gekozen op hun affiniteit met de muzieksector, niet op hun bestuurlijke of financiële kwaliteiten. Dit sluit in de 21<sup>ste</sup> eeuw niet meer aan bij de noodzakelijke rationele benadering en de rol van toezichthouder, controleur en zich richtend op de strategische beleid- en bedrijfsvoering.

Een andere organisatie vraagt ander vorm van management.

Bij het ontwikkelen en vernieuwen van de accommodatie wordt veelal het bestaande management ontzien (als dank voor het jarenlang zwoegen voor de opbouw en de nieuwbouw). Het is echter niet simpelweg méér van hetzelfde, een grotere organisatie vraagt om nieuwe vaardigheden. Het management wordt nu nog vaak uitgebreid met assistenten, terwijl soms eerder sprake zou moeten zijn van een nieuwe leidinggevende, of van een geheel nieuw managementteam.

Een andere organisatie vraagt een andere organisatiestructuur.

Kleinere popzalen kennen veelal een platte organisatiestructuur waarbij iedereen meebeslist over alles. Om de bestaande verhoudingen te respecteren, wordt er bij groei en nieuwbouw geen nieuwe organisatiestructuur ontworpen. Gevolg hiervan is een gebrek aan interne acceptatie, communicatie en daadkracht.

Te weinig geld/aandacht voor verbetering managementkwaliteiten.

Managementkwaliteiten blijven bij een groot deel van de podia achter bij de schaalvergroting van de zalen. Het slecht draaien van de organisaties van poppodia ontstaat ook door een relatief lage opleidingsniveau van de medewerkers (immers veelal ingestroomd als vrijwilliger of ID-er). Deze situatie blijft in stand doordat er weinig geld beschikbaar is om toegesneden opleidingen te verzorgen, dan wel vervangend hoger gekwalificeerd personeel aan te stellen. Daar waar geprobeerd is om 'externe' directies (lees andere sectoren) aan te trekken is dit meestal mislukt omdat de 'externen' te weinig feeling bleken te hebben met de specifieke karakteristieken van het clubcircuit.

De sector maakt weliswaar een professionaliseringslag, maar die blijft nog veel te vaak beperkt tot het vervangen van onbetaalde door betaalde krachten. Er is nauwelijks tijd, geld of aandacht voor het verbeteren van de efficiency, opleiden personeel, standaardisering of automatisering

Controllerfunctie ontbreekt.

In de kleine, oude accommodatie kon men veelal toe komen met een simpele boekhouding. Voor een grotere accommodatie moet er een geavanceerd financieel-administratief systeem ingesteld worden, met aan het hoofd een professionele "controller"-functie. Deze ontwikkeling wordt veelal pas ingevoerd als de organisatie uit zijn jasje is gegroeid of zelfs pas na de opening van de nieuwe accommodatie, als de eerste financiële knelpunten zichtbaar worden.

Arbeidskosten stijgen door professionalisering.

De arbeidskosten stijgen bij groei van de organisatie en bij nieuwbouwzalen relatief fors: na een aantal exploitatiejaren moeten de arbeidsvoorwaarden opgekrikt worden naar een CAO voor de poppodia, er worden (eindelijk) pensioenen betaald, er komt een overwerkregeling, Europese rust- en werktijden

worden gehanteerd, BHV-regelingen worden geïntroduceerd, ARBO-richtlijnen moeten worden gevolgd.

Inbreng van vrijwillige medewerkers onder druk.

De kosten voor vrijwilligers stegen de afgelopen jaren fors. Niet alleen moet vrijwilligerswerk steeds meer concurreren met betaalde arbeid, maar worden er steeds meer eisen gesteld op gebied van opleiding en certificering (bedrijfshulpverlening, sociale hygiëne, verantwoord alcoholgebruik, omgaan met agressie en EHBO), waardoor er sprake is van een aanzienlijke kostenstijging.

### **2.3 Accommodatieontwikkelingen**

Sterke stijging van gebouwgebonden kosten.

De bestaande poppodia draaiden eind 20<sup>ste</sup> eeuw op lage investeringen en lage onderhoudslasten. Door autonome kostenstijging zijn deze goedkope panden in de loop der jaren relatief veel duurder geworden, waardoor bestaande poppodia een groter deel van hun budget moeten besteden aan de huisvesting. Desondanks vormen de lage kosten uit het verleden wél de benchmark voor de nieuwbouw. Los van de toegenomen huisvestingskosten, lijkt de nieuwbouw daardoor in gebouwexploitatie en organisatiekosten 'opeens' veel duurder dan de oudbouw.

Gebrek aan expertise en ervaring bij nieuwbouw

Bij nieuwbouw is het niet vreemd dat het alle betrokken geledingen ontbreekt aan ervaring en specifieke expertise: de architect ontwerpt voor het eerst een poppodium, evenals de gemeente, de aannemer en het poppodium zélf. Vooral dit laatste is van belang: vanuit de geringe expertise (de meeste mensen in het poppodium hebben immers nooit in een andere accommodatie gewerkt dan in het

eigen podium) ontwerpt het (kleine) poppodium een nieuwe accommodatie die “alle huidige problemen moet oplossen” in plaats van een accommodatie die “De popcultuur in de stad en regio in de komende 25 jaar zal kunnen ondersteunen”. Een variant hierop is dat het poppodium een zaal ontwerpt die uitsluitend het succes van de kleine zaal op grotere schaal moet kopiëren, hetgeen eveneens nogal eens tot mislukken is gedoemd.

Architectuur wint het van functionaliteit

Logistiek is het belangrijkste aspect van de accommodatie, terwijl in de praktijk de ogen van de beoordelaars gericht zijn op het architectonische ontwerp. De logistiek in nieuwe gebouwen klopt daardoor vaak niet, wat een kostenopdrijvend effect heeft.

De horeca in het gebouw wordt in het algemeen ontworpen door de architect, niet door een horeca-specialist. De verdienfunctie van de horeca blijft daardoor achter bij de ramingen.

Te weinig budget voor risicovolle programmering

De klacht van nieuwe initiatieven, organisaties en lokale bandjes is, dat ze te weinig kansen krijgen op de bestaande podia. Deels is die klacht terecht: de bestaande organisaties bevinden zich veelal in dermate behoeftige omstandigheden dat ze geen tijd, geld, of energie hebben om nieuwkomers te ondersteunen en te faciliteren. Dit is de voornaamste reden dat nieuwkomers allemaal streven naar een ‘eigen podium’, daarmee de kiem leggend voor het volgende toekomstige exploitatieprobleem van een cultuurinstelling.

## 2.4 Financieel / Exploitatie

Geen financiële speelruimte.

Bestaande poporganisaties zijn vaak gegroeid in moeilijke financiële omstandigheden en kennen daardoor een blijvende ongezonde financiële structuur (€ 0,- eigen vermogen, geen risicobudget beschikbaar en/of nauwelijks ruimte voor aanloopverliezen bij nieuwbouw).

Een gebouw wordt in bouw en exploitatie vaak uiterst scherp gecalculeerd waardoor er geen ruimte is om tegenvallers in de ontwikkeling op te vangen.

Grote afhankelijkheid van de horeca-inkomsten

Podia zijn vanaf het begin van hun ontstaansgeschiedenis in grote mate afhankelijk van de horeca-inkomsten. Vanaf het begin is deze situatie door de overheid zowel omarmd als bestreden. Omarmd in de zin van het prijzen van de ondernemersgeest (zie Rick van der Ploeg), als in de zin van het aanmoedigen om de begroting dicht te spijkeren met een hogere horecaomzet, om de zoveelste subsidiekorting te dekken en bestreden waar het een alcoholmatigingsbeleid voorstond of het beperken van openingstijden.

Horeca concurrentie

De bestaande horeca ziet het gesubsidieerde podium vaak als concurrent daar waar in de praktijk (zie onderzoek 013) de lokale horeca juist ook profiteert van de aantrekkingskracht van een nieuw podium. Nu juist in de laatste maanden is door Horeca Nederland en haar "mâîtresse" BEM een klopjacht georganiseerd op de horeca van podia, wat uitmond in veel beschuldigingen maar nergens leidt tot een harde onderbouwing van deze stelling. Ook hier is er een parallel te trekken met

veronderstellingen zoals die in het verleden golden voor theaters en schouwburgen.

## **2.5 Bestuurlijk/politiek**

Eindelijk open ..... en dan.

Iedere opdrachtgever (veelal de gemeente) is geneigd te sturen op de toetsbare onderdelen van een plan: de fysieke bouw van een pand. Vaak wordt vergeten dat het project niet 'af' is bij de opening van het pand – die opening is slechts de beginstap in de jarenlange opbouw van de exploitatie.

Inbreng externe expertise onderschat.

Veelal realiseren zowel politiek als het eigen stichtingsbestuur zich te weinig dat een kleine poporganisatie niet de expertise in huis heeft om op geheel eigen kracht een plan voor een popzaal en een opzet voor een nieuwe organisatie te ontwikkelen. Te weinig wordt dus onderkend dat voor zowel bouw als voor de opzet van de nieuwe exploitatie altijd externe expertise nodig zal zijn.

Weinig uitwisseling van ervaring tussen podia onderling.

Ondanks de grote opkomst van nieuwe poppodia wordt er weinig gebruik gemaakt van de ervaringen van collega-organisaties, dit geldt zowel voor de zalen zelf als voor de betreffende gemeentelijke organisaties waardoor een aantal fouten zich blijven herhalen

### 3 Conclusies

- De jonge popsector maakt een stormachtige ontwikkeling door van grootschalige en omvangrijke nieuwbouw, aansluitend op de nog steeds groeiende belangstelling voor live-popmuziek bij het publiek mede door deze groei komt een aantal nieuwe poppodia in financieel zwaar weer en/of faillissement terecht.
- Tegelijkertijd bestaat er een tendens van stagnerende professionaliteit, voortdurende slechte exploitatieresultaten, toenemende eisen vanuit de overheid.
- Een groter podium vraagt niet alleen een groter management maar vooral een andere manier van management voeren en bestuurlijke aansturing. Ofwel 3 x keer zo groot vraagt 5x meer expertise.
- Door de beperkte budgetten, soms als gevolg van bouwkundige tegenvallers, is er nauwelijks ruimte voor aanloopverliezen, tegenvallers of werkkapitaal.
- Een poppodium is niet zozeer een gebouw, maar een concept dat bestaat uit vier peilers een geschikte accommodatie, een bedrijfsmatige organisatie, een financieel gezonde exploitatie en een helder en ook op de lokale markt afgestemd ambitieniveau.
- De steeds optredende knelpunten vinden hun oorzaak in de het feit dat de sector nog jong en onervaren is, in de matige financiering van de activiteiten en gebouwen, en in de politieke en bestuurlijke aansturing die niet goed op de jonge, zich snel ontwikkelende sector lijkt te zijn toegesneden.

## Tenslotte

De conclusie is niet dat het clubcircuit louter kommer en kwel is. Er zijn nog steeds tientallen gezonde poppodia, die wekelijks tienduizenden enthousiaste muzikanten en bezoekers ontvangen, maar er kan en mag niet voorbijgegaan worden aan het feit dat het podiumcircuit in Nederland te maken heeft met een aantal structurele problemen.

Deze analyse beschrijft uitsluitend een aantal terugkerende knelpunten. Knelpunten die er voor zorgen dat bestaande zalen in de versukkeling raken en nieuwbouw zalen in de financiële problemen raken. Begrip over de oorzaken van deze knelpunten moet de basis vormen voor het verbeteren van het popklimaat in Nederland.

In een gezond popklimaat kan immers een groot aantal nieuwe podia worden ontwikkeld zonder dat nieuwe podia kort na de opening in problemen raken, of dat bestaande podia in de versukkeling raken.

De oplossingen voor deze terugkerende knelpunten moeten gevonden worden door de sector zelf; door de podia, door de overkoepelende instellingen en door de regel- en subsidiegevers.

Maart 2007

Paul Van Oort

Leon Zwaans

## Bijlage

De opstellers van deze analyse zijn werkzaam in de wereld van de poppodia.

Paul van Oort is een zelfstandig gevestigd cultureel manager. Momenteel interim-directeur van Poppodium Hedon te Zwolle, en programmanager voor de ontwikkeling van de nieuwe cultuuraccommodaties in de binnenstad van Nieuwegein (theater, bibliotheek, centrum beeldende kunst, kunsteducatiegebouw, popzaal).

[pvanoort@culturelezaken.nl](mailto:pvanoort@culturelezaken.nl)

[www.culturelezaken.nl](http://www.culturelezaken.nl)

Leon Zwaans is directeur van Signo&S. Signo&S richt zich specifiek op popmuziekcultuur. Het houdt zich bezig met advies en onderzoek voor o.a. nieuwe poppodia, interim management en publieksonderzoek. Hij heeft ruim 17 jaar ervaring als adviseur van gemeenten en andere overheden, poppodia, projectontwikkelaars, festivals, instellingen voor (pop)muziekonderwijs en brancheorganisaties.

[lzwaans@signos.nl](mailto:lzwaans@signos.nl)

[www.signos.nl](http://www.signos.nl)

## **Bijlage: Nieuwbouwaccommodaties**

Soms kregen bestaande podia de beschikking over een nieuwe of verbeterde accommodatie, soms werd in een stad waar nog geen popzaal stond een compleet nieuwe organisatie met een compleet nieuw gebouw opgetrokken. Hieronder volgt een niet-uitputtende lijst van verbouwde of nieuw gebouwde poppodia van het laatste decennium (sommige panden zijn nog in de ontwerpfase).

### **Bestaande organisatie, gedeeltelijk vernieuwde accommodatie**

- Melkweg in Amsterdam
- Paradiso in Amsterdam
- Kasteel in Alpen aan de Rijn
- Donkey in Heemskerk
- Burgerweeshuis in Deventer
- De Nieuwe Nor in Heerlen

### **Bestaande organisatie, nieuwe accommodatie**

- Patronaat in Haarlem
- Paard in Den Haag
- Effenaar in Eindhoven
- Dynamo in Eindhoven
- De Kelder in Amersfoort (in ontwikkeling)
- Waerdse Tempel in Heerhugowaard
- Hedon in Zwolle
- Mezz in Breda
- Boerderij in Zoetermeer
- Plato in Helmond

- Tagrijn in Hilversum
- De Kade in Zaandam
- 013 in Tilburg
- De Helling in Utrecht
- R17 in Stedebroec
- Tivoli in Utrecht (in ontwikkeling)
- Atak in Enschede (in ontwikkeling)
- Bibelot in Dordrecht (in ontwikkeling)
- Metropool in Hengelo (in ontwikkeling)
- LVC in Leiden (in ontwikkeling)

**Nieuwe organisatie, een nieuwe accommodatie (o.a.)**

- Heineken Music Hall Amsterdam
- P60 in Amstelveen
- P3 in Purmerend
- Muziq in Almere
- WaterFront in Rotterdam
- Pophart in Haarlemmermeer (in ontwikkeling)
- Luxor in Arnhem (in ontwikkeling)