



# Herstelplan poppodium Het Kasteel

Alwien Bogaart  
Rento Zoutman

## **Herstelplan poppodium Het Kasteel**

Amsterdam, 2 augustus 2010

Alwien Bogaart  
Rento Zoutman

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1 De voorgeschiedenis</b>	<b>4</b>
1.1 Vereniging Pop- en cultuurpodium Het Kasteel	4
1.2 Crisissituatie	4
1.3 Bedrijfsplan en financieringsvraagstuk	5
<b>2 Situatieschets</b>	<b>6</b>
2.1 Missie, programmering en doelgroepen	6
2.2 Bestuur	7
2.3 Personeel	7
2.4 Financiën	9
2.5 De informatievoorziening	10
<b>3 Toekomstperspectief</b>	<b>11</b>
3.1 Het perspectief van de gemeente	11
3.2 Het perspectief van het bestuur van Het Kasteel	12
3.3 Hom of kuit	12
3.4 Herstelplan bij de vrijwilligersvariant	13
3.5 Herstelplan bij de professionele variant	14
3.6 Zelfstandig verder?	14
3.7 De relatie tussen Het Kasteel en de gemeente	15

## Inleiding

De gemeente Alphen aan den Rijn subsidieert poppodium Het Kasteel. Naar aanleiding van twee problemen die bij Het Kasteel spelen, heeft de gemeente DSP-groep verzocht een advies uit te brengen teneinde deze problemen op te kunnen lossen. Overigens spelen er meer problemen bij Het Kasteel. De twee aan DSP-groep voorgelegde problemen hebben betrekking op de verantwoording van Het Kasteel aan de gemeente in het kader van de budgetsubsidierelatie en op de aansturing van de vrijwilligers, samenhangend met het grote aantal vrijwilligers (60) en de beperkte professionele formatie.

Gelet op het beschikbare aantal adviesdagen (7,5) en de onderzoeksperiode (twee weken) heeft het onderzoek het karakter van een quick scan. Het onderzoek is verricht in de vorm van documentenstudie en interviews met ambtenaren van de gemeente, het bestuur, de directeur, de beheerder en vrijwilligers van Het Kasteel. Doordat de onderzoeksperiode samenvalt met de zomervakantie hebben wij minder vrijwilligers kunnen interviewen dan gepland was.

Niettemin geven we antwoord op de gestelde onderzoeksvragen en plaatsen we die in een bredere context, te weten het algehele functioneren van Het Kasteel en de relatie met de interne organisatie en de financiering van het poppodium.

Het functioneren van het poppodium en de relatie tussen de gemeente en Het Kasteel heeft een voorgeschiedenis die van wezenlijk belang is voor de (waardering van) de huidige situatie. In het eerste hoofdstuk geven we de essentie van die voorgeschiedenis weer. In het tweede hoofdstuk beschrijven we de feitelijke actuele situatie bij Het Kasteel en de zich daarbij voordoende problemen en kenschetsen we de relatie tussen de gemeente en Het Kasteel. Tot slot schetsen we in het derde hoofdstuk een toekomstperspectief voor het poppodium en gaan we in op de vragen met betrekking tot de verantwoording van Het Kasteel aan de gemeente en de aansturing van de vrijwilligers.

# 1 De voorgeschiedenis

## 1.1 Vereniging Pop- en cultuurpodium Het Kasteel

Het Kasteel is van oorsprong een vrijwilligersorganisatie. Aanvankelijk was het een vereniging (de vereniging Pop- en cultuurpodium Het Kasteel) die louter op de inzet van vrijwilligers dreef. De missie van de vereniging luidde: 'Het bevorderen van activiteiten die gericht zijn op educatieve, sociale, creatieve ontplooiing van jeugdigen en jongeren, teneinde hen mede in staat te stellen een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de samenleving, waarbij de activiteiten kunnen zijn afgestemd op specifieke behoeften van jeugdigen en jongeren als op de samenhang met hun leefmilieu, waar mogelijk in combinatie met activiteiten voor volwassenen'. Het Kasteel was er om jonge mensen de kans te geven ervaring op te doen op het gebied van samenwerking in een creatieve organisatie, en om die mensen de kans te geven te ontdekken waar hun sterke (en zwakke) kanten liggen. Het Kasteel deed dit door middel van het organiseren van feesten en bandoptredens. Verder exploiteerde Het Kasteel een drietal oefenruimtes waarin bijna 20 bands wekelijks oefenden en organiseerde workshops over zaken als dans en ballet, licht en geluid enz.

Naar verloop van tijd kreeg de vereniging ondersteuning van de toenmalige welzijnsorganisatie. Er waren omstreeks 2007 vanuit de toenmalige Stichting Welzijn twee jongerenwerkers bij Het Kasteel voor in totaal 56 uur per week werkzaam. Zij richtten zich op de ondersteuning bij het jeugd- en jongerenwerk binnen de vereniging, zoals de activiteiten in het jongerencafé. Daarnaast was er een beheerder voor 20 uur per week en een assistent beheerder/klussenman voor 8 uur per week.

## 1.2 Crisissituatie

In 2007-2008 raakte de vereniging in een crisissituatie. De jongerenwerkers waren teruggetrokken en een aantal bestuursleden en vrijwilligers op cruciale posten (waaronder programmering) trok zich eveneens terug. De vereniging belandde op de rand van een faillissement en er deden zich grote problemen voor bij vrijwilligers in de sfeer van wangedrag en vermissing van contante middelen. Uiteindelijk zorgde de gemeente voor redding van Het Kasteel. Er werden nieuwe bestuursleden aangetrokken voor een nieuwe rechtspersoon, stichting Het Kasteel, er werden quick scans gemaakt van het poppodium, er kwam een interim-manager en er werd een externe deskundige aangetrokken om een bedrijfsplan op te stellen. De opsteller van het bedrijfsplan concludeerde dat Het Kasteel niet was meegegaan in de professionaliseringsslag, die veel poppodia al lang achter de rug hebben. Het Kasteel had een relatief lage structurele subsidie (€ 100.000 tegenover € 380.000 bij vergelijkbare poppodia) en de organisatie ontbeerde een professionele dagelijkse leiding. 'Het Kasteel loopt daarom nu achter de feiten met als gevolg, een organisatie die niet toegerust is aan de eisen van deze tijd'. De twee belangrijkste oorzaken van de problematiek bij Het Kasteel lagen volgens het bedrijfsplan in het ontbreken van de twee meest belangrijke factoren, te weten voldoende en deskundig personeel en een gezonde financiële situatie. De benarde financiële situatie was veroorzaakt door achterblijvende inkomsten

uit recettes en horeca, onduidelijke contractuele afspraken met derden en het aangaan van investeringen en verplichtingen zonder dat daar financiële dekking tegenover stond.

### 1.3 Bedrijfsplan en financieringsvraagstuk

In het bedrijfsplan werd aangegeven dat professionalisering van het poppodium noodzakelijk was om adequaat te kunnen functioneren. Daarmee werden de conclusies bevestigd van een eerdere quick scan van Thomas van Dalen (Toekomstkansen Het Kasteel, 2008), alsmede die van het accountantskantoor Arenthals Grant Thornton. De laatste concludeerde dat er onvoldoende professionele sturing en onvoldoende financiële sturing en expertise waren. Het bedrijfsplan ging uit van de volgende formatie:

- een zakelijk leider (0,8 fte)
- een programmeur/productie/publiciteit (0,6 fte)
- een coördinator vrijwilligers/verhuur/horeca (0,8 fte)
- een medewerker financiën (0,6 fte, of administratie uitbesteden)
- een beheerder/technicus (0,4 fte)

Daarnaast zou op flexibele basis professionele formatie worden ingevlogen tijdens podiumactiviteiten. In het bedrijfsplan werd becijferd dat een geprofessionaliseerd poppodium een gemeentelijke subsidie veronderstelde van € 231.840 bij een begroting die sluitend was met een bedrag van € 534.340.

De gemeente onderschreef de berekening van dat bedrag op basis van de gehanteerde grondslagen voor een professionele bedrijfsvoering, maar achtte de voorgestelde schaal van uitvoering voor Alphen aan den Rijn niet realistisch. Het Kasteel werd gevraagd een ander bedrijfsplan voor te leggen en te onderzoeken wat de minimale basis zou zijn waarop het poppodium zou kunnen voortbestaan. Het Kasteel kwam met een voorstel waarbij de gemeentelijke subsidie was bedoeld om de vaste kosten/kosten van de overhead te dekken. De subsidie zou € 138.000 moeten bedragen. Alle direct aan de uitvoerende activiteiten gerelateerde kosten dienden uit de netto opbrengsten van de producties en horeca gefinancierd te worden. De gemeente wilde ook het bedrag van € 138.000 niet beschikbaar stellen en ging niet verder dan € 110.000 en een financiële garantstelling van € 20.000 in verband met de huur van licht en geluid.

## 2 Situatieschets

### 2.1 Missie, programmering en doelgroepen

Het is niet echt duidelijk waar Het Kasteel voor staat. Er is geen actueel beleidsplan waarin koers, missie en dergelijke zijn vastgelegd. We baseren ons in deze paragraaf voornamelijk op het bedrijfsplan van oktober 2008 dat in samenwerking met het bestuur tot stand is gekomen.

Volgens het bedrijfsplan is Het Kasteel het poppodium voor Alphen aan den Rijn en de regio waarbij culturele activiteiten op het gebied van de jongeren- en popcultuur geïnitieerd en georganiseerd worden. Hierbij worden verschillende doelgroepen herkend en bediend. Het Kasteel onderscheidt zich door ruimte te bieden aan onbekend en beginnend talent, waardoor het vernieuwend programmeert en een actieve stimulans biedt aan regionaal talent. Het Kasteel levert een bijdrage aan de ontwikkeling van lokale en regionale popcultuur in Alphen aan den Rijn, in samenwerking met derden.

Kernactiviteiten van Het Kasteel zijn:

- 1 het organiseren van concerten en feesten in de weekends (vooral vrijdag en zaterdagavond);
- 2 de exploitatie van een jongerensociëteit (vergelijk een muziekcafé) dat op werkdagen 's avonds voor jongeren open is en waar ontmoeting en het beluisteren van muziek centraal staan;
- 3 de exploitatie van de oefenruimtes voor popbands;
- 4 sociaal cultureel werk met specifiek culturele activiteiten in projectvorm voor jongeren.

De gewenste jaarprogrammering bestaat volgens de subsidieaanvraag 2010 uit:

- 30 concerten voor gemiddeld 150 bezoekers
- 44 danceavonden met gemiddeld 250 bezoekers
- 22 dj-café met gemiddeld 50 bezoekers
- 14 thema-avonden met gemiddeld 150 bezoekers

Het Kasteel richt zich voornamelijk op jongeren rond de 20 jaar. De organisatie heeft ambities om ook voor oudere jongeren (35 jaar en ouder) te gaan programmeren. Het publiek komt voor ongeveer voor 70% uit Alphen en de rest uit de regio.

Het Kasteel heeft een zwakke concurrentiepositie omdat het over weinig middelen beschikt om te programmeren. Podia in andere steden kunnen grotere, duurdere bands programmeren. Het komt daarom eerder voor dat jongeren uit Alphen een bezoek brengen aan andere podia, dan dat jongeren van buiten Alphen Het Kasteel bezoeken.

Het Kasteel houdt geen overzicht bij van het aantal gerealiseerde producties en bezoekersaantallen. Eenmaal per week wordt er een feest georganiseerd (danceavond) met een dj, dus zonder band. In het weekend moet Het Kasteel een 'onderscheidende' programmering hebben vanwege concurrerende activiteiten voor jongeren elders in Alphen en omgeving.

Het Kasteel programmeert ook kleine concerten in het café. Optredende bands ontvangen geen gage, maar wordt een aantal consumpties aangeboden.

Iedere avond is het café geopend, wat veel is vergeleken met andere poppodia. De caféavonden worden door kleine groepjes georganiseerd die ieder affiniteit hebben met een bepaalde muzikale stroming. Zij regelen zelf een dj, barpersoneel en personeel bij de entree.

Wij hebben waar mogelijk een vergelijking gemaakt tussen Het Kasteel en een referentiegroep van 7 poppodia<sup>1</sup> met ieder één zaal en een capaciteit van minder dan vierhonderd bezoekers met gebruikmaking van gegevens uit het Poppodium Analyse Systeem (PAS) van de VNPF. 'Waar mogelijk', omdat de informatievoorziening bij Het Kasteel zeer gebrekkig is. De organisatie is wel aangesloten bij de VNPF en is op grond daarvan ook verplicht gegevens in het PAS in te voeren, maar heeft daar nog geen gevolg aan gegeven. Dat komt wellicht ook omdat Het Kasteel niet beschikt over de gegevens die in het systeem ingevoerd moeten worden.

Het Kasteel programmeert opmerkelijk weinig concerten in vergelijking met de referentiegroep: 30 tegen 65. Hetzelfde geldt voor de recettes. In 2009 ontving Het Kasteel € 27.487 uit recettes en de podia in de referentiegroep € 74.000. Het Kasteel had in 2009 € 31.863 directe programmakosten, tegen € 136.620 bij de podia in de referentiegroep. Daaruit mag worden geconcludeerd dat Het Kasteel niet functioneert op het niveau van een professioneel poppodium, maar veeleer op het niveau van een vrijwilligersinitiatief.

## **2.2 Bestuur**

Er is een vijfhoofdig bestuur. De bestuursleden zijn allen aangetreden bij of na de doorstart in 2008. Het bestuur positioneert zich nadrukkelijk als een bestuur op afstand. Dat heeft tot gevolg dat het bestuur nauwelijks contact onderhoudt met de werkorganisatie. Het bestuur heeft eigenlijk alleen maar via de directeur contact met het poppodium.

De relatie van Het Kasteel met de gemeente loopt voornamelijk via het bestuur.

## **2.3 Personeel**

Het Kasteel heeft één beroepskracht in dienst, zijnde de directeur (40 uur per week). Een boekhoudkantoor verzorgt op locatie de administratie (8 uur per week). Vanuit Participe wordt gebruik gemaakt van een beheerder (20 uur per week) en een klusjesman (10 uur per week).

Het Kasteel beschikt over 60 vrijwilligers. Volgens het bestuur gaat het om een harde kern van 25 vrijwilligers en 35 vrijwilligers die slechts beperkt inzetbaar zijn. De leeftijd van de vrijwilligers ligt tussen de 18 en 55 jaar, maar veruit het grootste deel is rond de 20 jaar.

Noot 1 Het gaat om de volgende poppodia: Merleyn (Nijmegen), Fenix (Sittard), Nieuwe Nor (Heerlen), Iduna (Drachten), Manifesto (Hoorn), Metropool (Hengelo) en Underground (Lelystad).



Vrijwilligers verrichten taken met betrekking tot:

- programmering;
- techniek (geluid en licht);
- ICT en promotie;
- horeca;
- entree/tickets/garderobe;
- schoonmaak.

Er zijn vrijwilligers die op meerdere taakgebieden roulerend actief zijn (horeca, entree, schoonmaak) terwijl een beperkt aantal vrijwilligers met specialistische kennis werkzaam is op het gebied van programmering, techniek en ICT. Bij die laatste groep zijn enkele vrijwilligers actief die voor hun werkzaamheden (programmering en techniek) een vergoeding ontvangen op freelancebasis, maar die daarnaast ook nog als vrijwilliger actief zijn. Tijdens openingsuren is de bedrijfsleiding in handen van vrijwilligers: zij zijn op die avonden verantwoordelijk voor het aansturen van andere vrijwilligers, zijn gastheer/vrouw voor het publiek en moeten de orde handhaven.

Vrijwilligers ontvangen geen vergoeding in geld, maar verdienen per gewerkt uur een horecamunt. Op basis van het aantal munten is dus duidelijk wat de inzet van vrijwilligers is. Omgerekend in fte's (uitgaande 1.500 productieve uren per fte) gaat het om 5,6fte. Bij Het Kasteel bedraagt de inzet van vrijwilligers ongeveer 70% van de totale personele inzet (5,6 fte vrijwilligers + 2,6 fte beroepskrachten + naar inschatting 0,5 fte freelancers), terwijl het aandeel van vrijwilligers in de Nederlandse poppodia 30% bedraagt.

Het verloop onder vrijwilligers is tamelijk groot. De huidige groep vrijwilligers heeft een 'harde kern' van ongeveer 15 personen, met daaromheen zo'n 45 vrijwilligers die op meer incidentele basis worden ingeschakeld. Het merendeel van deze groep is relatief nieuw ingestroomd, nog enkele zijn al lange tijd actief in Het Kasteel. Vrijwilligers die gaan studeren haken veelal af. Vrijwilligers voeren werkzaamheden uit die in andere podia (gedeeltelijk) door beroepskrachten of onder begeleiding daarvan worden verricht; deze vrijwilligers kunnen echter niet als een beroepskracht worden aangesproken. Dat beperkt de aansturing van de vrijwilligers. Overigens wordt met alle vrijwilligers een vrijwilligerscontract gesloten waarin is bepaald dat vrijwilligers minimaal een aantal malen per maand daadwerkelijk werkzaam moeten zijn en dat van een vrijblijvende functieervulling geen sprake kan zijn. Begeleiding van vrijwilligers wordt voornamelijk verzorgd door vrijwilligers. Er is een medewerkerscoördinator met de volgende taken:

- inroosteren van vrijwilligers
- sluiten van medewerkerscontracten met nieuwe vrijwilligers
- inwerken van nieuwe vrijwilligers
- bijhouden van het puntensysteem (vergoeding van gewerkte tijd in horecamunten)
- evaluatiegesprekken houden

Thans is er één medewerkerscoördinator, in het verleden waren dit er drie. De inschatting is dat de taken medewerkerscoördinatie 10 tot 15 uur per week in beslag nemen. Vrijwilligers voor programmering en licht en geluid vallen niet onder de medewerkerscoördinator.

Het werken met vrijwilligers verloopt niet zonder problemen. Ongeveer twee jaar geleden is een aantal vrijwilligers eruit gezet vanwege wangedrag en diefstal van contant geld. Ook nu komt het voor dat vrijwilligers worden 'ontslagen' omdat ze wangedrag vertonen. Veel vrijwilligers zijn rond de 20 jaar.

Dat wil nog wel eens gepaard gaan met jonge hondengedrag: grenzen van het toelaatbare opzoeken, een bepaalde mate van vrijheid niet aankunnen. Een probleem is het drinkgedrag van een aantal vrijwilligers dat bardiensten draait; ze maken fouten, ruimen niet op of maken er zelfs zelf een zootje van. Er is begeleiding en toezicht nodig, maar dit kan onvoldoende worden geboden vanwege het gebrek aan professionele formatie.

## 2.4 Financiën

In 2009 leed Het Kasteel een exploitatieverlies van € 21.217. Dit verlies is geflatteerd, want zonder de incidentele baat van € 10.335 in de vorm van een vereffeningsbijdrage van de Vereniging Pop- en Jongerencultuur zou het verlies € 31.552 hebben bedragen. Het verlies wordt ook bepaald door de gehanteerde boekwaarde voor de consumpties die vrijwilligers nuttigen. In 2009 ontvingen vrijwilligers 2 horecamuntjes (met een waarde van € 2 per stuk) voor ieder gewerkt uur. Daardoor liepen in 2009 de kosten van de vrijwilligersconsumpties op tot € 43.825. Inmiddels ontvangen vrijwilligers nog maar 1 muntje per gewerkt uur, met uitzondering van vrijwilligers die schoonmaakwerkzaamheden verrichten. Voor dit weinig populaire werk worden nog steeds 2 muntjes per uur vergeven. Het is raadzaam om de muntjes niet langer te boeken tegen de verkoopwaarde, maar tegen de inkoopprijs voor dranken. Daarmee zou deze kostenpost met 70 tot 80% dalen.

Zoals in het eerste hoofdstuk al is aangegeven, ontvangt Het Kasteel van de gemeente Alphen aan den Rijn een subsidie van € 110.000. Het is een bijdrage in de kosten van de bedrijfsvoering. Activiteiten worden niet door de gemeente gesubsidieerd. In 2009 waren de kosten van de activiteiten hoger dan de opbrengsten ervan.

Maar Het Kasteel ontvangt ook indirecte subsidie. Zo betaalde Het Kasteel niet meer dan € 7.700 aan huurlasten en worden de door de gemeente gesubsidieerde beheerder en klusjesman van Participe kosteloos beschikbaar gesteld aan Het Kasteel.

De personeelskosten bij Het Kasteel zijn veel lager dan bij de referentiegroep in PAS. Die van Het Kasteel bedragen 9,9% van de totale kosten, van de podia in de referentiegroep 37%. Wel is het cijfer bij Het Kasteel vertekend, omdat de vergoedingen die de programmeur en de freelancers voor geluid en licht ontvangen in de administratie van Het Kasteel niet zijn gerangschikt onder 'personeelskosten'. Ook als dat wel het geval zou zijn, zou de afwijking ten opzichte van de referentiegroep nog zeer substantieel zijn.

Het Kasteel had ultimo 2009 een negatief eigen vermogen van € 12.434. De liquiditeitspositie van Het Kasteel was toen gemeten in current ratio 0,85, wat enigszins zorgelijk is.

Het Kasteel heeft een langlopende schuld van € 95.000. Het betreft een achtergestelde en renteloze lening die stichting Het Kasteel bij de doorstart in de schoot geworpen kreeg. Aanvankelijk was de vereniging Pop- en cultuurpodium Het Kasteel de lening aangegaan met de gemeente als bijdrage van de vereniging in de kosten van de verbouwing van het pand waar het poppodium is gevestigd.

## 2.5 De informatievoorziening

De informatievoorziening bij Het Kasteel is niet op orde. Dit hangt samen met een fundamenteel gebrek bij de organisatie: er is geen visie en geen samenhang. Het Kasteel is een gefragmenteerde organisatie. Er is een visie opgenomen in het bedrijfsplan. Onduidelijk is of het een papieren frase betreft of een breed gedragen zienswijze is. Voor zover onze informatie strekt gaat het om het eerste. Er is geen totaaloverzicht over wat er in de organisatie gebeurt. Werkzaamheden zijn ondergebracht bij diverse functionarissen (directeur en coördinatoren). Er is onvoldoende samenhang en communicatie tussen deze functionarissen. Wij twijfelen of de directeur op de hoogte is van wat er zich binnen de organisatie afspeelt.

Er is geen begroting en dus ook geen financieel referentiekader waaraan gemeten kan worden of de financiële resultaten zullen leiden tot een kostendekkende exploitatie. Er wordt vooraf geen raming gemaakt van producties en daaraan gerelateerde kosten en opbrengsten. Kortom, sturingsinformatie ontbreekt.

Tot de informatievoorziening behoort ook de verantwoordingsplicht aan de gemeente. Het past in het beeld dat geschetst is in de voorgaande alinea's dat Het Kasteel niet aan zijn verantwoordingsverplichtingen in het kader van de budgetsubsidierelatie voldoet. Omdat de instelling geen begroting heeft en deze dus ook niet kan indienen, had de subsidieaanvraag afgewezen moeten worden. De organisatie slaagt er niet in om tijdig de vereiste stukken (volledig) te overleggen, ondanks herhaald aandringen van de gemeente. Volgens de gemeente neemt het bestuur deze materie onvoldoende serieus en wordt door het bestuur te makkelijk verwezen naar de meer omvattende problematiek bij de stichting.

Het bestuur geeft aan dat het de directeur bij herhaling opdracht heeft gegeven structuur in de organisatie aan te brengen en de informatievoorziening op orde te brengen, zonder dat dit tot het gewenste resultaat heeft geleid. Ten tijde van deze quick scan heeft het bestuur besloten om per 1 september 2010 niet langer met de huidige directeur door te gaan.

## 3 Toekomstperspectief

### 3.1 Het perspectief van de gemeente

De gemeente Alphen aan den Rijn verzoekt DSP-groep een herstelplan op te stellen voor Het Kasteel. Daarbij heeft de gemeente vooral voor ogen dat Het Kasteel gaat voldoen aan zijn verplichtingen die samenhangen met het ontvangen van subsidie waarop de Algemene subsidieverordening van de gemeente van toepassing is. Het Kasteel voldoet al geruime tijd niet aan verplichtingen als het indienen van een begroting, het tijdig indienen van een jaarrekening en het overleggen van een accountantsverklaring bij die jaarrekening. Het Kasteel beschikt voor het boekjaar 2009 alleen over een samenstellingsverklaring van de accountant. Naar het zich doet aanzien heeft Het Kasteel de accountant niet verzocht een accountantsverklaring op te stellen. Tegelijkertijd suggereert de accountant dat deze een goedkeurende accountantsverklaring niet zou overleggen omdat de administratie onder meer de volgende gebreken vertoont:

- Er vindt geen controle plaats of betaalbare te stellen facturen wel betrekking hebben op reeds geleverde goederen of diensten.
- Er vindt geen functiescheiding plaats bij kascontrole.
- Niet alle afslagbonnen uit het kasregister zijn aanwezig in de administratie, wat zou kunnen betekenen dat opbrengsten niet volledig verantwoord zijn.
- Er vindt geen periodieke controle achteraf plaats van de kassen.
- Vrijwilligers die belast zijn met de controle op de entreebewijzen ondertekenen niet samen met de avondverantwoordelijke het telformulier.
- De directeur controleert betalingen niet achteraf op juistheid.

De accountant adviseert Het Kasteel een beschrijving te maken van de administratieve procedures en de interne controlemaatregelen om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder te krijgen en vast te kunnen stellen of er overeenkomstig de voorgeschreven procedures is gehandeld. Tevens adviseert de accountant om een managementinformatiesysteem op te zetten. Uitvoering van de adviezen brengt hogere administratiekosten met zich mee en noopt tot investeringen (inhuur van externe begeleiding, aanschaf van tappendellers etc.).

Er kan geen twijfel over bestaan dat Het Kasteel als subsidieontvanger moet voldoen aan de voorwaarden die de gemeente Alphen aan den Rijn in haar Algemene subsidieverordening stelt. Het Kasteel zal zijn administratieve organisatie op orde moeten brengen, wat in ieder geval veronderstelt dat de kritiekpunten van de accountant leiden tot het invoeren van een aantal administratieve procedures, het beschrijven van de administratieve procedures en het opstellen van een managementinformatiesysteem. Het komt DSP-groep voor dat de accountant de meest aangewezen partij is om in opdracht van en in samenspraak met Het Kasteel deze werkzaamheden te verrichten. Het resultaat daarvan moet zijn dat Het Kasteel vanaf 2011 in staat is een goedkeurende accountantsverklaring te verkrijgen en te sturen op haar financiële resultaten. Praktisch gezien lijkt het niet haalbaar dat een dergelijke verklaring wordt verkregen voor de boekjaren 2009 en 2010, omdat dit een reconstructie van feiten veronderstelt die zowel arbeidsintensief en kostbaar is en tegelijkertijd waarschijnlijk niet leidt tot een weergave van de

feiten die voldoende stroken met de werkelijkheid. Op basis van de staat van baten en lasten uit de jaarrekening 2010 moet Het Kasteel in staat zijn om vóór 1 september de begroting voor 2011 bij de gemeente in te dienen.

### **3.2 Het perspectief van het bestuur van Het Kasteel**

Het perspectief van het bestuur van Het Kasteel wijkt sterk af van dat van de gemeente. Het bestuur ziet de feilen in de administratieve organisatie als symptomen van een dieper gelegen probleem, namelijk dat de werkorganisatie van Het Kasteel onvoldoende geprofessionaliseerd is. Er doen zich bij Het Kasteel meerdere problemen voor die in de optiek van het bestuur voornamelijk voortvloeien uit het feit dat een aantal voor een poppodium cruciale functies niet door beroepskrachten maar door vrijwilligers worden bemenst:

- Het Kasteel ontbeert een inhoudelijke koers die door de leden van de organisatie wordt gedragen.
- Het is onduidelijk waarop de programmering van Het Kasteel is gebaseerd.
- Het Kasteel beschikt niet over sturingsinformatie: er is geen begroting, geen kengetallen waarop kan worden gestuurd, periodieke financiële overzichten en overzichten van gerealiseerde producties met een opsomming van aantallen bezoekers en financiële resultaten ontbreken.
- Het Kasteel is een gefragmenteerde organisatie waarin domeinen worden aangestuurd door verschillende medewerkers (directeur en coördinatiefuncties die door vrijwilligers worden bezet), waarbij coördinatie en communicatie onvoldoende worden gerealiseerd, zodat niemand inzicht heeft in wat er zich binnen de organisatie afspeelt.
- Het Kasteel drijft vanwege het ontbreken van beroepskrachten voor een poppodium cruciale functies (programmering, techniek, horeca / aansturing vrijwilligers) op de inzet van vrijwilligers, terwijl de organisatie niet in staat is om deze vrijwilligers adequaat te begeleiden en toe te zien op hun functioneren. Het is altijd weer spannend of er voldoende vrijwilligers aanwezig zijn, er hebben zich problemen voorgedaan inzake wangedrag en vermissing van contanten waardoor een aantal vrijwilligers uit de organisatie is gezet. Er doen zich nog steeds problemen voor bij een aantal vrijwilligers, zoals te veel drinken tijdens bardiensten waardoor fouten worden gemaakt en waardoor het voorkomt dat na een productie de accommodatie niet wordt opgeruimd.

Kortom, waar de gemeente zich met name fixeert op herstel in de zin van het op orde brengen van de administratieve organisatie en het voldoen aan de uit de subsidierelatie voortvloeiende verantwoordingsverplichtingen, ziet het bestuur de kritiekpunten van de gemeente als een uiting van het niet op orde zijn van de werkorganisatie van Het Kasteel doordat deze te weinig subsidie ontvangt van de gemeente om de werkzaamheden door beroepskrachten te laten verrichten.

### **3.3 Hom of kuit**

Het is een kwestie van hom of kuit, zowel voor de gemeente als Het Kasteel. Het is duidelijk dat het huidige subsidiebedrag een professionele invulling van het poppodium niet mogelijk maakt. Als de gemeente een professionele invulling van het podium niet wil faciliteren door het subsidiebedrag substantieel te verhogen, dan luidt ons advies om het poppodium de status te geven

van een vrijwilligersinitiatief, waarbij vrijwilligers de programmering verzorgen, in beginsel alle voorkomende werkzaamheden verrichten en bij een aantal zaken professioneel worden ondersteund. Het gaat dan om professionele ondersteuning voor beheer, schoonmaak, administratie en horeca (het laatste uitsluitend als er producties plaatsvinden, en dus niet in geval van caféavonden). De consequentie hiervan is dat Alphen aan den Rijn (de illusie van) een professioneel poppodium kwijtraakt en er niet gerekend kan worden op 30 concerten per jaar van andere dan beginnende bands. Een budgetsubsidie is dan niet meer aan de orde. Het gaat eerder om een waarderingssubsidie, waarbij de gemeente financiert tot een vooraf in euro's gemaximeerd tekort in de begroting.

Poppodia in Nederland zijn in het recente verleden geprofessionaliseerd. Het publiek is kritischer geworden en wil kwaliteit, zowel op het gebied van de programmering als de organisatie, accommodatie en service. Het exploiteren van een professioneel poppodium vergt professionele formatie: directie, programmering, techniek, horeca en administratie. De inzet van vrijwilligers dient aanvullend te zijn op die van beroepskrachten. Wil de gemeente wel een professioneel poppodium met een (minimaal) productieniveau zoals dat nu in de subsidiebeschikking is bepaald, dan zal de gemeente een bedrag moeten fourneren dat toereikend is om de volgende formatie te bekostigen:

- 0,6 fte zakelijke leiding
- 0,6 fte programmeur
- 0,4 fte techniek
- 0,5 fte beheer
- 0,3 fte financiële administratie (inclusief managementinformatie)
- 0,5 fte horeca/vrijwilligersbegeleiding

Het is vervolgens aan het bestuur van Het Kasteel hoe om te gaan met de keuze van de gemeente. Indien de gemeente niet kiest voor het professionaliseren van de werkorganisatie van Het Kasteel is het denkbaar dat het bestuur zich terugtrekt.

### **3.4 Herstelplan bij de vrijwilligersvariant**

De inhoud van het herstelplan is afhankelijk van de keuze van de gemeente. Als de gemeente kiest voor het vrijwilligersmodel, dan is het de vraag of een budgetsubsidie aan de orde is of een waarderingssubsidie.

In geval de gemeente kiest voor een waarderingssubsidie kan een accountantsverklaring achterwege blijven en kan worden volstaan met een samenstellingsverklaring. Een aanpassing van de administratieve organisatie en het invoeren van een tappendeller zijn dan niet langer noodzakelijk.

Kiest de gemeente voor een vrijwilligersmodel maar met behoud van een budgetsubsidie, dan is op grond van de Algemene subsidieverordening een accountantsverklaring nodig in het kader van de subsidievaststelling. De administratieve organisatie dient daarop te worden ingericht zodat een goedkeurende accountantsverklaring kan worden verkregen. Concreet betekent dit:

- dat Het Kasteel een begroting opstelt. Bij de samenstelling van de begroting kan worden aangesloten bij de indeling die thans wordt benut bij de staat van baten en lasten uit de jaarrekening, zij het dat de kosten voor de freelancers voor programmering, licht en geluid expliciet in beeld wor-

- den gebracht onder de noemer 'personeelskosten';
- dat de accountant administratieve procedures opstelt die de kritiek van de accountant op de administratieve organisatie van het kasteel ondervangt, bestaande administratieve procedures beschrijft en een managementinformatiesysteem opzet;
- dat Het Kasteel de administratie voert met inachtneming van die procedures;
- dat er een tappendeller wordt aangeschaft en zo nodig de automatiseringssystemen worden aangepast om die tappendeller zijn werk te kunnen laten doen.

### **3.5 Herstelplan bij de professionele variant**

Kiest de gemeente voor een professionalisering van het poppodium, dan zal het herstelplan veel omvangrijker en ingrijpender zijn. Naast de in paragraaf 3.4 genoemde elementen (in relatie tot een budgetsubsidie) zal het herstelplan moeten voorzien in het volgende:

- Een strategisch beleidsdocument waarin Het Kasteel in overleg met de gemeente – en mogelijk culturele organisaties met wie Het Kasteel een samenwerkingsrelatie aangaat, eventueel in het kader van de totstandkoming van een muziekhuis waar een burgerinitiatief voor is ingediend – aangeeft wat de missie en functies van het poppodium zijn, wat doelgroepen en activiteiten zijn en op basis waarvan de programmering tot stand komt.
- Een organisatieplan waarin de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden wordt neergelegd, evenals een overleg- en communicatiestructuur.
- Een plan voor het vrijwilligersbeleid met daarin nadrukkelijk aandacht voor de positie van vrijwilligers in de organisatie, de functionele verhouding tot beroepskrachten, begeleiding, toezicht, inwerken, opleiden, verzekeringen, vergoedingen en samenwerking met het beroepsonderwijs (stageplekken).
- Een managementrapportagesysteem dat voorziet in kengetallen die aansluiten bij de benchmarksystematiek van de Nederlandse Vereniging van Poppodia en -Festivals, waarop maand- en kwartaalrapportages worden gebaseerd, zodat de organisatie kan sturen op producties en financiën.

In geval de gemeente gaat voor de professionele variant, raden wij haar aan het opstellen van het herstelplan neer te leggen bij een externe deskundige partij. Indien dit wordt overgelaten aan de werkorganisatie van Het Kasteel bestaat het gevaar dat degenen die hiermee zijn belast zo worden opgezogen door de werkzaamheden van alledag, dat het herstelplan niet of gebrekkig en langzaam tot stand komt, waardoor de problemen zich blijven voordoen en het vertrouwen in de organisatie wegebt.

### **3.6 Zelfstandig verder?**

Het bestuur van Het Kasteel vraagt zich af of er voldoende perspectief is voor de organisatie om – uitgaande van een professioneel poppodium – zelfstandig door te gaan, gelet op de beperkte professionele formatie en de daaruit voortkomende problemen, zoals een gebrekkige bedrijfsvoering en onvoldoende mogelijkheden om de vrijwilligers goed aan te sturen.

Het bestuur vraagt zich af of de organisatie niet beter kan worden ondergebracht bij een andere organisatie. DSP-groep kan zich voorstellen dat een dergelijke stap de problematiek bij Het Kasteel enigszins zou verlichten, omdat dan gebruik kan worden gemaakt van kennis en systemen met betrekking tot de bedrijfsvoering, zoals een administratieve organisatie, ICT, personeelsbeleid en een managementinformatiesysteem. Maar het onderbrengen van Het Kasteel bij een andere organisatie lost de problematiek in wezen niet op. De oorzaak van het probleem is het onvoldoende kunnen beschikken over de financiële middelen die nodig zijn om een poppodium professioneel te laten functioneren. Gebruik kunnen maken van kennis en systemen werkt alleen als er ook formatie is om die ook toe te passen. Als er een administratieve organisatie is, dan is er ook formatie nodig om financiële gegevens in de administratie op te slaan en te ontsluiten in de vorm van managementinformatie. Het aansturen van vrijwilligers veronderstelt de aanwezigheid van professionele formatie.

Het is niet waarschijnlijk dat bij de huidige financiële positie en de opeenstapeling van problemen Het Kasteel een andere organisatie geïnteresseerd is om het poppodium over te nemen. Men neemt dan voornamelijk een probleem over. Op zich is het uit een oogpunt van continuïteit en professionaliteit van de bedrijfsvoering een goede gedachte Het Kasteel onder te brengen bij een grotere professionele organisatie, maar dat veronderstelt wel dat deze organisatie kan beschikken over een budget dat toereikend is om de benodigde professionele formatie uit te bekostigen.

In geval het poppodium als vrijwilligersinitiatief doorgaat doet het vraagstuk van overname of fusie zich waarschijnlijk niet voor. Maar ook dan is het raadzaam dat samenwerking wordt aangegaan. Bijvoorbeeld met Participe als het gaat om het leveren van professionele ondersteuning, maar ook met de Muziekschool als het gaat om cultuureducatie en projectmatige samenwerking. Uiteraard geldt het laatste ook in de situatie waarin Het Kasteel professionaliseert.

### **3.7 De relatie tussen Het Kasteel en de gemeente**

Wij constateren dat de verhouding tussen de gemeente en het bestuur van Het Kasteel weinig productief is. Er worden over en weer verwijten gemaakt en wederzijds vertrouwen lijkt te ontbreken. Er is zo weinig basis om gezamenlijk tot een oplossing te komen, vooral omdat men in het verleden blijft hangen en de problematiek van Het Kasteel vanuit een verschillend perspectief bekijkt.

Het bestuur van Het Kasteel en de gemeente zouden met hernieuwde positieve inzet de gesprekken aan moeten gaan. Wellicht zou de samenstelling van het bestuur van Het Kasteel hiertoe aangepast moeten worden. In het geval gekozen wordt voor de vrijwilligersvariant is denkbaar dat er een bestuur wordt geformeerd mede uit de groep jongeren zelf, dat dichter op de uitvoering kan zitten.

Want over één ding zijn gemeente en het bestuur van Het Kasteel het eens: een poppodium voor Alpen aan den Rijn moet – in welke vorm dan ook – worden behouden.