

Inleiding

Begin 2023 werd ik benaderd door de beleidsambtenaar Cultuur van de Gemeente Leusden met de vraag of ik interesse had om de interim directie te voeren van Fort33 en verbeteringen uit eerder onderzoek van bureau Blueyard door te voeren en daarnaast aanvullend onderzoek te doen hoe Fort33 beter kan functioneren nu en in de toekomst. Na een kennismakingsgesprek en het uitbrengen van een offerte ben ik half februari begonnen aan mijn taak.

Een aantal maanden verder ligt hier een notitie van mijn hand op basis van de door mij opgedane kennis en ervaring die kort de volgende onderdelen behandelt:

- Fort33 in 2022; het inhoudelijk jaarverslag van 2022 zoals dat is aangeboden aan de Gemeente Leusden
- Een benchmark waarin de cijfers van Fort33 worden afgezet tegen min of meer vergelijkbare podia
- De uitdagingen waar Fort33 voor staat in de nabije toekomst
- Mogelijke scenario's hoe Fort33 te organiseren
- Aanbevelingen voor de toekomst
- Eerste aanzet voor een beleidsplan voor Fort33

Ik heb gepoogd het kort en bondig te houden. Dit document moet gezien worden als een aanzet naar een voor de toekomst bestendig podium. Het is aan de organisatie om dat verder vorm te geven; het is immers het podium van Leusden, waarbinnen zij mogen organiseren, programmeren en beheren. Ik ben slechts een passant die zijn kennis en ervaring deelt met de bedoeling de organisatie zelf stappen naar de toekomst te kunnen laten zetten.

Mike Iking,

Augustus 2023

Fort33 in 2022

Fort33; cultuur, maatschappelijk podium

Het jaar 2022 begon, zoals de twee voorgaande jaren zich kenmerkte; beperkte maatregelen door Corona. Eind 2021 was weer een volledige lockdown afgegeven, waardoor een groot deel van het culturele en maatschappelijke leven stil lag in het land. De grote zaal van Fort33 was op maandag tot en met vrijdag omgebouwd tot Corona Test Locatie van de GGD. Deze testlocatie bleef actief tot 31 maart, terwijl ook langzaam de maatschappij weer open ging en activiteiten weer mogelijk werden in steeds grotere groepen. Tijdens de lockdown heeft de organisatie de activiteiten voor specifieke doelgroepen overeind weten te houden met alle heersende beperkingen. Juist voor dergelijke groepen was het cruciaal dat activiteiten doorgang konden hebben en niet alleen online gedaan konden worden. Hoewel we dit niet hard kunnen maken, menen we wel dat we met de organisatie van dergelijke activiteiten de maatschappelijke en psychische schade door Corona bij deze doelgroep hebben weten te beperken.

Met het meer openstellen van de maatschappij, werd ook het programma van Fort33 weer meer divers en grootschaliger. Uiteindelijk hebben we in 2022 in totaal **276 activiteiten** weten te organiseren voor in totaal **9.159 bezoekers**. Daarnaast hebben we de studioruimte voor Leusdens muzikaal talent 209 keer bezet gehouden met in totaal 1.073 muzikanten. Bovenstaande is nog exclusief de verschillende activiteiten van Lariks Leusden in het gebouw van Fort33.

	aantal	bezoekers
Concerten/danceparty's	29	4.039
Maatschappelijke activiteiten	103	2.468
Overige activiteiten en verhuur	144	2.652
Totaal activiteiten	276	9.159
Gebruik oefenruimte/studio	209	1.073
Totaal incl. studio	485	10.232

Bovenstaande overzicht geeft al gelijk aan dat Fort33 een maatschappelijk, cultureel podium is dat voorziet in een duidelijke behoefte in Leusden. Onder maatschappelijke activiteiten worden de muziek en spelletjes café avonden gerekend en alle activiteiten voor mensen met een beperking, zoals Fort Happy en Happy café. Onder Overige activiteiten en verhuur moet gedacht worden aan activiteiten als Repair Café, Youngster Jam en Musical Anders en alle verhuur van vergadering tot het VIBEZ frisseestje.

Onderzoek

De Gemeente Leusden heeft in het voorjaar van 2022 een opdracht voor Doorlichting van Fort33 vergeven aan Gabriël Oostvogel van Blueyard. De reden hiervoor is de voorgenomen samenwerking tussen Fort 33 en Scholen in de Kunst in een vernieuwd gebouw van Fort 33. Een dergelijke samenwerking stelt eisen aan de bestuurlijke stabiliteit en de financiële situatie van de organisatie en de gemeente wil graag hier meer duidelijkheid over krijgen. Belangrijkste bevindingen is het ontbreken van een strategisch beleidsplan en het maken van een professionaliseringslag in de bedrijfsvoering. Daarnaast maakt het rapport ook duidelijk dat de door de gemeente gewenste voorgenomen samenwerking tussen Scholen in de Kunst en Fort33 in de praktijk eigenlijk helemaal

stil ligt door uiteenlopende redenen. De vraag roept zich op of dit uitgangspunt nog wel voor alle partijen als een gewenste doorgroei richting beschouwd mag worden.

Bestuur Fort33

In 2021 was met de toetreding van Roald Herbrink als voorzitter en Marco de Laet als algemeen lid naast de zittende bestuursleden Tom Kuipers als penningmeester en Mirjam Zoomer als secretaris weer compleet. Besturen in Coronatijd bleek toch lastiger dan zonder beperkende maatregelen. De nieuwe bestuursleden konden niet worden ingewerkt, waardoor als bijna automatisch een tweedeling in bestuur ontstond; de oudere garde met alle informatie en de nieuw toegetreden garde zonder die informatie. Het onderzoeksrapport van Blueyard gooide nog wat kolen op het vuur door de bevindingen op de bedrijfsvoering van de organisatie. De positie van de penningmeester van het bestuur kwam intern ter discussie te staan, zowel op personeelsniveau als op bestuurlijk niveau. De penningmeester weigerde te vertrekken, waardoor de overige drie bestuursleden zich genoodzaakt zagen als geheel bestuur (incl de penningmeester) af te treden. Voorzitter Roald Herbrink moest echter wel aanblijven om bestuursrechtelijke redenen, zodat de organisatie kon blijven voortbestaan. De gemeente Leusden werd gevraagd mee te denken aan een oplossing voor de ontstane situatie. Die werd begin 2023 gevonden in de aanstelling vanuit de gemeente van een interim directeur om te werken aan een strategisch beleidsplan en het doorvoeren van een professionaliseringslag in de bedrijfsvoering mede op basis van het onderzoek van Blueyard.

Staf Fort33

De organisatie van Fort33 ligt in handen bij een kleine staf van drie personen. Als sinds het begin van de Corona periode worden organisaties als Fort33 gevraagd zich flexibel en veerkrachtig op te stellen. Met steeds veranderende omstandigheden worden activiteiten, aangepast, verschoven of gecancelled. Het mag duidelijk zijn dat dit heel veel vraagt van de personeelsleden. De één gaat hier makkelijker mee om dan de ander. In de hele sector zien we dat met het open gaan van de maatschappij na Corona de vermoeidheid onder het personeel toeneemt. De veerkracht en flexibiliteit van de afgelopen jaren begint zich te wreken. Eind 2022 wordt al wel duidelijk dat ook voor één van de personeelsleden van Fort33 dit speelt en begin 2023 wordt dan ook gezamenlijk besloten uiteen te gaan. Het is opvallend hoeveel activiteiten het kleine team van Fort33, samen met bestuur en vrijwilligers, weet te realiseren, zeker ook met de beperkingen van begin van het jaar in het achterhoofd.

Vrijwilligers Fort33

Enthousiasme en betrokkenheid zijn de kenmerken van onze vrijwilligers. In het begin van het jaar was het nog slechts zeer beperkt mogelijk om veel vrijwilligers in te zetten, maar gaandeweg werd het weer zoals we dat uit het verleden gewend waren. De vrijwilligers komen uit alle geledingen van de Leusdense maatschappij en van daarbuiten. Allen voelen een grote betrokkenheid bij Fort33 en haar activiteiten. Hoewel de vrijwilligers betrokken zijn bij het onderzoek van Blueyard binnen Fort33, levert een dergelijke situatie ook veel onrust op. Vragen als; Wat gaat er gebeuren met Fort33, zijn voortdurend aan de orde. Duidelijk is dat een strategische visie hier voor meer rust kan zorgen.

Samenwerkingsverbanden Fort33

Hoewel Fort33 als locatie aan de rand van Leusden staat, staat het als organisatie middenin die samenleving. Met tal van organisaties wordt samengewerkt dat resulteert in activiteiten in, rondom en buiten Fort33. Lariks Leusden gebruikt het pand van Fort33 voor een deel van haar activiteiten en samen met Lariks worden activiteiten georganiseerd als daar aanleiding voor is, zoals bijvoorbeeld ook de Youngster Jam. Een jamsessie voor jongeren die wordt georganiseerd om jongeren na Corona weer sociale skills mee te geven waarbij het maken van muziek het middels is. Met alle partners van de Cultuurkoepel Leusden is in juni de Cultuurweek Leusden in De Korf georganiseerd. Tal van organisaties maken gebruik van de faciliteiten van Fort33 voor hun vergadering of activiteit die dan weer in samenwerking met de organisatie van Fort33 is vorm gegeven. Een Sinterklaasfeest, Repair Café of activiteiten voor mensen met een beperking worden ook niet alleen vanuit Fort33 geïnitieerd, hiervoor wordt samengewerkt met tal van organisaties uit de Leusdense samenleving. Het is juist die veelheid aan samenwerkingen die de stevige positie in de samenleving oplevert. Een podium als Fort33 draai je niet alleen, dat doe je samen met iedereen om je heen.

Financiën Fort33

Mede door de start van het jaar met beperkende maatregelen heeft Fort33 het jaar moeten afsluiten met een klein negatief saldo van 6.242,-. Dit negatieve resultaat komt ten laste van de stand van het eigen vermogen. Stijgende kosten voor energie, personele lasten en huur en onderhoud zorgen voor een druk op de exploitatie. Daarnaast stijgen ook de kosten voor activiteiten en inkoop horeca. Die kosten worden doorberekend in de prijsstelling voor tickets en horeca, waarmee de exploitatie nog verder onder druk komt te staan. De verdien capaciteit in het huidige onderkomen is beperkt door de capaciteit, maar ook door de onmogelijkheid om gedurende de zomermaanden iets te kunnen ondernemen in het gebouw. Het is in die periode gewoon te warm om activiteiten te organiseren en zo inkomsten te genereren, een paar graden minder geeft de mogelijkheid tot activiteiten voor grotere groepen. Daarnaast is het aantal activiteiten ten opzichte van het aantal personeelsleden of FTE al bijzonder hoog (als we dat vergelijken met elders in het land), daar is de grens ook wel bereikt. Een exploitatie onder druk dus die vooralsnog steeds in de buurt van de 0,- uitkomt, maar die ook weinig ruimte laat voor verbetering. Het mag duidelijk zijn dat een dergelijke situatie vraagt om inzicht en keuzes.

Benchmark

Om een beeld te krijgen hoe Fort33 presteert is het goed om dit af te zetten tegen prestaties van vergelijkbare organisaties. Probleem daarbij is echter dat dergelijke cijfers niet voorhanden zijn in Nederland. Opvragen van de cijfers per organisatie zou theoretisch een oplossing kunnen zijn, echter is het maar de vraag of ze dan vergelijkbaar zijn door de verschillende manieren van administreren van die verschillende organisaties.

De poppodia in Nederland zijn veelal aangesloten bij de branchevereniging Vereniging voor Nederlandse Poppodia en -Festivals (VNPFF). De VNPFF verzamelt al enkele decennia de jaarcijfers van de aangesloten podia in haar Poppodium Analyse Systeem (PAS). De branchevereniging van de theaters hanteert een vergelijkbaar systeem; het Theater Analyse Systeem (TAS). Beide systemen zijn aangesloten op de systematiek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in Nederland en de cijfers daarvan worden dan ook meegenomen in de onderzoeken in de cultuursector van het CBS.

Eigenlijk wil je voor de benchmark podia hebben die qua capaciteit vergelijkbaar zijn én in een gemeente van vergelijkbare grootte zitten. In het systeem zitten te weinig podia om het vergelijk te maken; de meeste poppodia die zijn aangesloten bij de VNPFF en hun cijfers beschikbaar stellen in PAS zitten in grotere gemeenten. Voor deze benchmark is daarom een selectie gemaakt van podia met één concertzaal met een capaciteit van maximaal 400 bezoekers. Deze selectie bevat de cijfers van negen podia in ons land, het systeem laat door anonimiseren helaas niet zien van welke podia de gebruikte cijfers zijn. De cijfers van de selectie hebben betrekking op 2019; het laatste hele jaar voor de Corona pandemie. Deze cijfers hebben we afgezet tegen de cijfers van Fort33 van 2022. Er is heel veel op- en aan te merken op een dergelijk vergelijk (appels en peren), maar het geeft op zijn minst een doorkijk naar de prestaties van Fort33 en het eventuele potentieel in de toekomst.

	selectie		Fort33	
	aantal	gem. aantal bez.	aantal	gem. aantal bez.
Concerten	83	149	29	139
Clubavonden	39	149	-	-
Overig niet muziek	116	20	103	24
Besloten verhuur	35	32	144	18
Totaal	273	27.576	276	10.232

Activiteiten en bereik

In bovenstaande tabel zijn de verschillende activiteiten van de podia verdeeld in 4 categorieën: concerten, clubavonden (danceparty's), overige niet muziek avonden (comedy, popquiz, theater, etc) en besloten verhuur. In de selectie gaat het bij het gemiddeld aantal bezoekers om het gemiddeld aantal betalende bezoekers. Gasten of bezoekers van gratis concerten of danceparty's zijn hierin niet meegenomen. Het totaal aantal bezoekers ligt dan ook hoger dan de optelsom van het aantal activiteiten maal het gemiddeld aantal bezoekers.

Fort33 organiseert slechts sporadisch clubavonden (2 in 2022), deze worden ook niet apart geregistreerd. In het overzicht zijn het aantal concerten en danceparty's dan ook samengevoegd. Het gemiddeld aantal bezoekers betreft hier betalende en niet betalende en is daarmee dus niet één op

één vergelijkbaar met de selectie. Dat het gemiddeld aantal bezoekers aan concerten en danceparty's lager ligt dan de selectie mag geen verassing zijn; het aanbod in de selectie zal over het algemeen bekender zijn dan het aanbod in Fort33 en daarmee dus ook meer bezoekers trekken. Het is eerder opvallend dat het verschil zo klein is. Een voorzichtige conclusie mag zijn dat de Leusdenaar graag een concert bezoekt in Fort33. De activiteitenregistratie bij Fort33 is anders ingericht dan de cijfers in het Poppodium Analyse Systeem. Fort33 registreert de maatschappelijke activiteiten apart, die hier zijn meegenomen als categorie Overig niet muziek. In de categorie besloten verhuur gaat het in het geval van Fort33 om verhuur en overige activiteiten.

Opvallend is het aantal activiteiten van Fort33, dat ligt nagenoeg gelijk met dat van de selectie, terwijl Leusden beduidend kleiner is dan het overgrote deel van de gemeenten waarin de podia uit de selectie liggen. Het aantal activiteiten en daarmee liggend bereik wordt des te opvallender als we een vergelijk gaan maken op basis van aantal personeelsleden (betaald en vrijwillig) in de organisatie.

Personele bezetting

	selectie		Fort33	
	aantal	FTE	aantal	FTE
op loonlijst	5,8	3,2	3	2,1
Ingehuurd uitz.	5,0	0,6	0	0
Ingehuurd zzp	8,3	1,0	0	0
vrijwilligers	66,7	4,3	45	3
stage	3	1,0	1	0,3
gesubsidieerd	0,6	0,4	0	0
overig	2,8	0,2	0	0
Totaal	92,2	10,7	49	5,4

De selectie heeft bijna het dubbel aantal personeelsleden op de loonlijst staan die verantwoordelijk zijn voor de organisatie van al die activiteiten in vergelijking met Fort33 (op loonlijst, gesubsidieerd en overig). Voor de organisatie en uitvoering van al die activiteiten zet de selectie ook nog eens veel meer betaalde krachten in, daar waar Fort33 alles met vrijwilligers doet in de uitvoering van de activiteiten. Zoveel verschillende podia, zoveel verschillende organisaties. Het ene podium werkt voor horeca en service met uitzendkrachten, waar de ander dit met vrijwilligers doet. Technici worden vaak als zzp-er ingehuurd en beveiligers via bedrijven of als zzp-er. Een klein deel van de podia werkt nog met gesubsidieerde arbeid, daar waar dit een aantal decennia geleden veel gebruikelijker was (Instroom/Doorstroom-baan). Onder overige wordt verstaan gedetacheerd personeel of gezamenlijk personeel in een samenwerkingskoepel, etc.

De output die de drie personeelsleden leveren (aantal activiteiten gedeeld door aantal FTE) ligt dus op het dubbele van de poppodia uit de selectie. De complexiteit van de verschillende activiteiten kan uiteraard wel verschillen, dus kan niet geconstateerd worden dat de personeelsleden twee keer zo veel doen als hun collegae elders in het land. Het verschil is wel dermate groot dat gelijk helder is dat dit ook één van de grootste bedrijfsrisico's is van Fort33. In de praktijk werken de drie personeelsleden van Fort33 ook meer dan hun aanstellingsuren. Valt één van de drie personeelsleden weg voor langere tijd, of zou iedereen zich aan de aanstellingsuren houden, is een dergelijk aanbod van activiteiten niet te realiseren. Uitbreiding van personeel is eerder een must dan een aanbeveling bij een gelijkblijvend aanbod. Momenteel wordt feitelijk roofofbouw gepleegd op het personeel.

Financien

Inkomsten	Selectie	Fort33	Uitgaven	Selectie	Fort33
recette	161.000	26.235	programma	238.000	31.705
horeca	136.000	78.744	personeel	231.000	96.724
subsidies	268.000	133.600	vrijwilligers	9.000	491
fondsen	15.000	500	huisvesting	99.000	69.434
sponsoring	17.000	1.650	inkoop horeca	53.000	34.708
verhuur	26.000	6.149	marketing	21.000	4.799
overig	40.000	12.931	overig	42.000	27.561
Totaal	663.000	259.809	Totaal	693.000	265.422

Voor de podia in de selectie geldt dat de cijfers afkomstig uit het Poppodium Analyse Systeem zijn afgerond op 1.000,-. Voor Fort33 betreft het bedragen afgerond op 1,-. De podia uit de selectie hebben in 2019 dus een gemiddeld verlies geleden van 30.000,- per podium. Bij Fort33 is dat in 2022 5.613,- geweest uit de exploitatie vermeerderd met de rentelasten van 629,- komt het verlies op 6.242,-. Het mag duidelijk zijn dat de negatieve exploitatiecijfers van zowel de selectie als Fort33 niet standaard is. Het jaar 2019 was voor veel poppodia geen gemakkelijk jaar; er was al enige tijd sprake van dalende horeca-inkomsten en die lagen in 2019 op het allerlaagste punt in jaren. In die periode kenden de podia wel hoge bezoekaantallen, maar het gemiddeld bestedingsbedrag liep al enige tijd terug.

In het vergelijk van het aantal activiteiten zagen we al dat de optelsom van popmuzikale activiteiten (concerten en clubavonden) bij Fort33 grofweg op 25% van de selectie lag. Dat de recette bij Fort33 zo'n 16% van de selectie is, is een logisch gevolg daarvan. Minder activiteiten is automatisch minder recette en dat mechanisme wordt versterkt door een minder aantrekkelijk programma. Een podium dat veel programmeert kan in Nederland een aantrekkelijker programma programmeren dan een zaal met minder activiteiten. De sector houdt dit zo al decennia in stand, waarmee de zalen die meer risico durven te nemen en meebouwen aan de onderkant van de keten van popmuziek ook meegenieten aan de bovenkant van die keten door een voor publiek aantrekkelijk programma te kunnen presenteren.

De verhouding recette en programmakosten lijkt bij Fort33 gunstiger uit te vallen, maar dat zegt niet zo heel veel. Dit kan ook te maken hebben met waar een aantal bijkomende programmakosten worden geboekt in de administratie. Hotelkosten komen bij Fort33 nagenoeg niet voor, maar bij de selectie waarschijnlijk veel meer door een hoger aandeel van buitenlandse artiesten. De overige kosten zijn bij Fort33 naar verhouding hoger dan de selectie, wat ook duidt op een andere wijze van administreren.

Daar waar je een duidelijke verhouding kan zien tussen Fort33 en de selectie wijkt deze opvallend af bij de huisvestingslasten. Deze zijn naar verhouding bij Fort33 opvallend hoog in relatie tot de overige kosten. Met andere woorden; de huisvestingslasten bij Fort33 zijn procentueel hoger dan bij collegae podia. Niet helemaal onlogisch aangezien huisvestingslasten minder afhankelijk zijn van het aantal activiteiten, daar waar de overige posten dat veel meer zijn. Dat betekent wel dat voor Fort33 de huisvestingskosten zwaarder op de exploitatie drukken. Hiermee is de bewegingsruimte binnen de

exploitatie van Fort33 minder dan bij de podia in de selectie. Verhoging van bijvoorbeeld de huurprijs door inflatiecorrectie of een prijsverhoging voor inkoop energie werken voor Fort33 dus zwaarder door in de exploitatie dan voor de podia in de selectie.

De verhouding horeca inkomsten versus inkoop horeca verschilt. Bij Fort33 is de inkoopwaarde 44% van de omzet en bij de selectie ongeveer 39%. De selectie kent dus een betere verhouding van inkoop en verkoop dan Fort33. De verklaring hiervoor moet gezocht worden in de vervuiling van de cijfers bij zowel Fort33 als de podia in de selectie. In de inkoop zit in de regel ook de inkoop voor catering artiesten en het eigen gebruik voor personeel en vrijwilligers. Voor de berekening van de verhouding zou dit aandeel van de inkoop uit de totale inkoopwaarde gehaald moeten worden en elders geadministreerd. Deze extra boekhoudkundige handeling wordt in de regel niet gedaan en weegt daarmee bij kleinere podia met een lagere omzet zwaarder dan bij podia met een hogere omzet. Het aandeel vervuiling wordt immers door een hogere omzet automatisch kleiner. De verhouding blijft echter wel een belangrijk meetinstrument voor een juiste verhouding van inkoop en verkoop van goederen.

Nogmaals wil ik duiden dat het hier gaat om het vergelijken van niet te vergelijken eenheden. De cijfers dienen daarom als inzicht en dienen niet een eigen leven te gaan leiden. De 9 podia in de selectie lopen ver uiteen en de cijfers zijn het gemiddelde van die variatie. Als we één podium uit de selectie halen kan het gemiddelde er wel eens heel anders uitzien. Desondanks geven de cijfers wel enig inzicht en moeten we in ons achterhoofd houden dat nuance noodzakelijk blijft bij het gebruik en interpretatie van de cijfers. Dit vergt enige kennis van de sector en de variaties daarin.

De uitdagingen waar Fort33 voor staat

In het rapport van Blueyard kwam al naar voren dat een professionaliseringslag van de organisatie noodzakelijk was. Halverwege 2022 en het eerste half jaar van 2023 zijn daarin al flinke stappen gezet. De planning en registratie van activiteiten is verbeterd en gekoppeld aan het ticketingsysteem van de website. Het systeem sluit daarmee vele malen beter aan op de jaarlijkse financiële verantwoording en levert vrijwel automatisch alle noodzakelijke informatie daarvoor op. Finetuning in het komende half jaar blijft noodzakelijk, maar is relatief makkelijk te realiseren. Zaak is nog wel om dit te verankeren in de organisatie. Afgelopen half jaar heeft het personeel veel werk moeten verzetten om alle informatie boven tafel te krijgen voor de financiële verantwoording van voorgaand jaar; overdracht van financieel administratieve zaken was niet geregeld. Hierdoor is noodzaak voor goede administratie zichtbaar gemaakt, maar dan moet het nog wel worden verankerd in de werkwijze van het team. De druk van het afgelopen jaar werkt daarbij in het voordeel van de organisatie; ze zijn immers doordrongen van die noodzaak.

Grootste uitdaging vormt ongetwijfeld de financiële exploitatie van de organisatie. Als je het huidige aanbod van activiteiten wil behouden is, zoals al in de benchmark is aangegeven, verruiming van het aantal personeelsleden en het aantal FTE's een noodzakelijke must. Gelet op de capaciteit van de zaal en de staat van het gebouw die exploitatie in de zomermaanden uitsluit, is het opvangen van deze extra kosten in de exploitatie uitgesloten. Financiering hiervan zal (grotendeels) uit extra subsidie moeten komen.

Het afgelopen jaar heeft in heel het land in het teken gestaan van de gestegen prijzen voor energie, naast de algehele inflatie die in sommige maanden boven de 10% uit kwam. Het zal niemand verbazen dat deze trend niet voorbij is gegaan aan Fort33. De kosten voor energie drukken zwaarder dan voorheen op de exploitatie. De huurprijs incl. bijdrage aan onderhoud stijgt veel sneller dan de inflatiecorrectie aan subsidiezijde, waardoor ook hier een aanzienlijke kostenstijging zich voordoet. Aangezien het hier gaat om twee door Gemeente aangedreven posten ligt het voor de hand dat deze door de Gemeente Leusden in balans worden gebracht. De exploitatie staat zwaar onder druk, wat zichtbaar is in de halfjaarcijfers van de organisatie. Verwachting is dat Fort33 dit jaar gaat uitkomen op een verlies van 35.000 a 50.000. Een verlies dat hoger is dan het eigen vermogen en daarmee ook gelijk het einde van de organisatie zou kunnen betekenen. Voor 2024 zou bij een gelijkblijvend aantal activiteiten en bezoekers en personele bezetting de subsidie al met zo'n 50.000 omhoog moeten om de stijgende kosten voor huur, energie en alle andere kosten te dekken. Je kunt constateren dat Fort33 de afgelopen jaren overeind is gebleven voor de Corona Pandemie. De steunmaatregelen in Coronatijd om de personele kosten te kunnen blijven voldoen en de extra huurinkomsten vanuit GG&GD om Fort33 als testlocatie te kunnen gebruiken hebben Fort33 overeind gehouden.

Niets doen aan de omvang van het aantal activiteiten is, zoals in de benchmark al is aangegeven, een groot bedrijfsrisico. Wegvallen van één van de personeelsleden levert direct grote problemen op die onmogelijk opgevangen kunnen worden binnen de organisatie. Door stijgende kosten voor nagenoeg alle onderdelen binnen de organisatie is de tijd aangebroken om financieel in te grijpen en het aantal activiteiten terug te brengen. Dit heeft gevolgen voor de positie van de organisatie binnen de samenleving. Verliesgevende activiteiten met een grote maatschappelijke waarde zullen afgestoten moeten worden om de exploitatie kostendekkend te krijgen. Dit is een risicovol proces, want voor je het weet zit je in een negatieve spiraal en neem je ook je goedlopende activiteiten daarin mee. De keuze van welke activiteiten zetten we wel en welke zetten we niet door lijkt makkelijker dan dat die

is; de scheidingslijn is uitermate dun en al snel worden verkeerde keuzes gemaakt. Er zijn in de afgelopen decennia talloze voorbeelden van kleine podia die vergelijkbare keuzes hebben moeten nemen, maar waarin dat fout is gegaan en het aantal bezoekers snel terugliep waardoor intrekken van subsidie een logische volgende stap was. Het aantal kleine podia in ons land is in de afgelopen decennia kleiner geworden en dat komt niet alleen omdat die podia qua capaciteit groter zijn geworden.

Bij gelijkblijvend subsidieniveau zal schrappen van programma's niet voldoende zijn om exploitatie kostendekkend te krijgen. Reorganisatie en het schrappen van arbeidsplaatsen lijkt onafwendbaar. De organisatie zal omgebouwd moeten worden naar een vrijwilligersorganisatie met beperkte personele ondersteuning om zo de stijging van de personele lasten een halt toe te roepen. De continuïteit en kwaliteit van de organisatie komen daarmee onder druk te staan. Het is een weg die iedere organisatie wil voorkomen, maar bij gelijkblijvend subsidieniveau zal Fort33 hier niet aan ontkomen. Snijden in de personele lasten levert financieel het meeste op, maar of dat inhoudelijk verstandig is is een andere vraag.

Het culturele programma van Fort33 is nu een verzameling van eigen programmering, programmering van samenwerkingspartners en losse initiatieven. De onderlinge samenhang en frequentie van de verschillende onderdelen kan beter op elkaar worden afgestemd (en op activiteiten in de (ruime) omgeving). Dit vraagt om een visie op het programma, een visie die nu nog (deels) ontbreekt. Met de komst van een nieuwe medewerker programma en publiciteit is het een goed moment om dit meer vorm te geven, zodat activiteiten goed op elkaar zijn afgestemd, de juiste promotie daarvoor wordt gemaakt en je dus niet binnen je programmering je eigen concurrent wordt. Activiteiten voor eenzelfde doelgroep moeten gespreid plaatsvinden in de tijd. Activiteiten elders in de regio (of verder) en die van invloed zijn op de werking van de organisatie moeten in de afstemming van het programma worden meegenomen. Dit gebeurt al in ruime mate, maar de praktijk wijst altijd uit dat het nooit genoeg is. Dat geldt voor iedere organisatie in ons land, dus ook voor Fort33.

De promotie van de activiteiten van Fort33 dient meer met elkaar in samenhang te komen, zodat er één lijn is en er meer met één 'tone of voice' wordt gecommuniceerd. Natuurlijk verdient iedere doelgroep een eigen benaderingswijze, maar het moet wel in een zelfde soort toon worden gecommuniceerd. Door personele wisselingen in afgelopen periode was hiervoor minder aandacht, maar met de komst van een nieuwe medewerker moet dit weer in lijn worden gebracht. Gedacht moet worden of er misschien ook niet in gezamenlijkheid met De Tuin een aantal dingen gecommuniceerd kan worden. Gezamenlijke uitingen langs de kant van de weg bijvoorbeeld onder het motto van 'Cultuur in Leusden', kunnen voor beide organisaties gunstig uitpakken.

Meer structureel samenwerken met partners in de nabije omgeving is sowieso een item waarvoor meer aandacht binnen de organisatie moet zijn. Dat kan echter alleen als de personele formatie wordt uitgebreid. Gebeurt dat niet dan zal de druk en waan van de dag de intensievere samenwerking altijd in de weg staan. Het is ook niet onlogisch dat hiervoor in het verleden weinig aandacht was. Binnen het kleine team is er gewoon nauwelijks tijd om naast het draaien van al die activiteiten tijd vrij te maken om andere dingen te doen of na te denken over strategieën voor de toekomst. Dergelijke zaken gebeuren alleen bij een organisatie die de mogelijkheden heeft om dit te organiseren in tijd.

Mogelijke toekomstscenario's voor Fort33

Vanuit de bestuurlijke crisis die in 2022 is ontstaan is het een logisch gevolg dat de organisatiestructuur van Fort33 kritisch tegen het licht wordt gehouden. Daarbij zijn er drie mogelijkheden:

- Stopzetten van de organisatie en de opdracht voor de uitvoering van de activiteiten zoals overeengekomen in de subsidie-overeenkomst terug te geven aan de Gemeente Leusden
- Voortzetten van de activiteiten samen met (of als onderdeel van) een andere organisatie
- Voortzetten van de activiteiten in een zelfstandige organisatie

Eerstgenoemd scenario is volledigheidshalve opgenomen als mogelijke keuze, maar niet onderzocht, mede gelet op de waarde die Fort33 wordt toegedicht door zowel samenleving als politiek, maar ook omdat dit gewoonweg niet de wens is van de organisatie.

Voortzetten van de activiteiten samen met (of als onderdeel van) een andere organisatie

Een mogelijk scenario is om de activiteiten van Fort33 inclusief de organisatie onder te brengen bij een andere bestuurlijke organisatie. Hoewel dit theoretisch bij tal van organisaties mogelijk is beperk ik me hier tot de meest voor de hand liggende;

- Samen met Lariks Leusden
- Samen met één of meerdere culturele organisaties in Leusden
- Samen met Scholen in de Kunst
- Samen met Fluor

Samen met Lariks Leusden

Fort33 als onderdeel van Lariks Leusden is een niet voor de hand liggende keuze, gelet op het recente verleden waarin dit uit elkaar is gehaald. Toch is het vanuit het aanbod geen vreemde gedachte; het aanbod schuurt tegen het sociaal en maatschappelijk werk aan. Grootste verschil zit hem in het feit dat de muzikale activiteiten van Fort33 een doel op zich zijn en geen middel zijn om jongeren te bereiken en/of te betrekken. Dat is dan ook gelijk het grootste verschil tussen sociaal cultureel werk en Cultuur. Doelstelling van Lariks en van Fort33 lopen te ver uiteen om dit als een succesvol scenario te beschouwen. De verzelfstandiging van een aantal jaren geleden is niet voor niets gerealiseerd.

Samen met één of meerdere culturele organisaties in Leusden

Het aantal culturele spelers in Leusden is niet heel groot, waarbij één van die spelers ook nog eens een niet Leusdense organisatie is (Scholen in de Kunst) en een ander regionaal georganiseerd is (Bibliotheek). In de praktijk zou dit een fusie tussen De Tuin en Fort33 zijn. Beiden zijn organisaties van podiumkunsten, maar daarmee is ook gelijk de grootste overeenkomst beschreven (of het zou de werkwijze met vrijwilligers moeten zijn). De organisaties zijn erg verschillend, ieder met een eigen dynamiek en een eigen bereik. Toch zou het voor de toekomst een interessant scenario kunnen zijn

om tegen het licht te houden. Beide organisaties kennen huisvestingsproblemen waar iets gedaan mee moet gaan worden. Een mogelijk scenario is dan een gezamenlijk onderkomen met minimaal twee zalen (één voor de activiteiten van De Tuin en één voor Fort33). Bij een dergelijk scenario ligt het voor de hand om dan ook het organisatorisch samengaan van de twee organisaties te (laten) onderzoeken. Bij beide organisaties is er een wens tot een meer afgestemde samenwerking en die zal er in het komende jaar ook zeker van komen. Vanuit die samenwerking kan dan ook gekeken worden of uit een mogelijke fusie meer te halen is of dat dit geen meerwaarde genereert (waar de samenwerking dat wel doet). Samengaan van beide organisaties met één zaal voor de activiteiten van De Tuin en Fort33 is geen realistische optie. Een dergelijke zaal wordt een compromis van uitgangspunten die voor beide organisaties niet wenselijk en werkbaar is. De gezamenlijke zaal is daarmee niet exploitabel.

Scholen in de Kunst

Scholen in de Kunst is al vaker genoemd als samenwerkingspartner van Fort33. Er is een intentieverklaring getekend door beide organisaties tot vergaande samenwerking, maar in de praktijk is daar vooralsnog niets van gekomen. De Corona Pandemie heeft hier zeker een rol in gespeeld, maar ook daarna bleken de visies wel erg ver uit elkaar te lopen en hebben beide organisaties deze samenwerking niet als hoogste prioriteit in hun agenda staan. Eigenlijk ligt die intentieverklaring in een heel diepe la en lijkt daar voorlopig niet uit te komen. De dynamiek van beide organisaties loopt ook wel erg ver uiteen. Daar waar podia als Fort33 door hun aanbod te intensiveren hun financieringsmix versterken werkt dit voor kunsteducatie instellingen averechts. Hoe meer zij organiseren hoe meer het gaat kosten. Uit de benchmark kon al worden afgeleid dat meer activiteiten bij poppodia tot een stabielere financieringsmix lijdt.

Fluor

Samengaan met Fluor in Amersfoort, waarbij Fort33 als een satelliet gaat fungeren van het Amersfoortse poppodium is een optie die wellicht wat verder van ieders gedachtegang ligt. Toch zou dit voor beide organisaties een voordeel kunnen opleveren als gekeken wordt naar louter de popscene in deze regio. De capaciteit van Fort33 ligt precies tussen de capaciteit van de kleine en grote zaal van Fluor in waarmee de zalen dus op elkaar aanvullend werken. De directie van Fluor staat positief tegenover een onderzoek om een dergelijke optie verder te onderzoeken. Een dergelijk onderzoek moet dan helder maken welke voor- en nadelen er kleven aan samengaan van beide organisaties voor zowel die organisaties als voor het potentieel aan publiek in Amersfoort en Leusden. Het onderzoek moet ook antwoord geven onder welke maatregelen of voorwaarden dit mogelijke gemaakt zou kunnen worden. Een dergelijke stap kan niet lichtzinnig genomen worden en kost tijd.

Voortzetten van de activiteiten in een zelfstandige organisatie

Meest voor de hand liggende scenario is wellicht het voortgaan als zelfstandige organisatie. Daarbij is samenwerking met andere organisaties niet uitgesloten. Voor een dergelijk scenario is opstellen van bestuursprofielen en directiestatuut noodzakelijk. Op basis van die profielen kan de zoektocht gestart worden naar geschikte kandidaten. Het directiestatuut is noodzakelijk om de werkrelatie tussen bestuur (als formele eindverantwoordelijke) en leidinggevende (die de dagelijkse gang van zaken regelt in de organisatie) goed en transparant vast te leggen.

Vraag is uiteraard nog steeds of het ambitieniveau aangepast moet worden aan beschikbaar budget of dat het budget aangepast wordt aan het ambitieniveau. Dat is een politieke keuze; het gaat er immers om wat je als gemeente over hebt voor een voorzienig in je stad en wat die voorziening moet realiseren. Die vraag dient bij voorkeur wel beantwoord te zijn alvorens de zoektocht naar bestuursleden wordt gestart. Het één is immers van invloed op het andere.

Het voortzetten van de activiteiten in een zelfstandige organisatie hoeft samenwerking of samengaan met een andere organisatie niet in de weg te zitten. Een eventuele samenwerking of samengaan met De Tuin in een nieuw te ontwikkelen onderkomen is een scenario dat de komende tijd nog niet actueel is. Een samengaan met Fluor in Amersfoort is ook een scenario dat, zoals al aangegeven, morgen niet gerealiseerd is. Voor de voortgang van Fort33 is een snel besluit om zelfstandig verder te gaan wel van belang. De huidige situatie met slechts één bestuurslid is een tijdelijke situatie die de houdbaarheidsdatum met snelle schreden nadert. Het formele besluit hiertoe van de organisatie is slechts uitgesteld om de politieke keuze over het subsidieniveau af te wachten. Dit besluit werkt immers mee in het opstellen van de profielen en de zoektocht naar bestuursleden

Aanbevelingen voor de toekomst

In dit hoofdstuk zal ik een aantal aanbevelingen geven voor Fort33 voor de nabije toekomst. Dit doe ik op basis van dit document, maar ook op basis van het 'meedraaien' in de organisatie in de afgelopen maanden. Ik neem ook de vrijheid om enkele aanbevelingen te geven aan de Gemeente Leusden, omdat ik van mening ben dat dit ten goede komt aan Fort33, de gemeentelijke organisatie en mogelijk andere gesubsidieerde partijen.

Voor de zeer nabije toekomst zijn een tweetal zaken van belang:

- Keuze voor organisatiestructuur en aandachtsvelden
- Het daarbij behorend subsidieniveau

Keuze voor organisatiestructuur en aandachtsvelden

Door de ontstane bestuurlijke crisis rijst nu de vraag vanuit de Gemeente Leusden hoe het nu verder moet met Fort33. In voorgaand hoofdstuk zijn daarvoor een aantal mogelijke scenario's beschreven. Het is aan Fort33 zelf om een besluit te nemen over de organisatievorm waarvoor wordt gekozen. Het is ook aan Fort33 zelf om een beleid te formuleren dat aansluit bij de beleidsterreinen van de Gemeente Leusden. Het is aan de Gemeente Leusden om duidelijk te formuleren wat ze verwachten van Fort33 met het daarbij behorend budget. Dat budget moet toereikend zijn om die verwachtingen te realiseren.

Momenteel realiseert Fort33 veel meer activiteiten dan is overeengekomen in de subsidie-overeenkomst. Met name het sociaal maatschappelijk aanbod is nu niet of nauwelijks verankerd in de subsidie-overeenkomst; met andere woorden dit aanbod wordt momenteel niet (of slechts beperkt) gesubsidieerd. Het aanbod zoals dat in de afgelopen jaren zich heeft ontwikkeld zal ongetwijfeld een bepaalde verwachting met zich meebrengen voor de toekomst. De vraag dient zich nu aan of de verwachting moet worden bijgesteld naar het subsidieniveau of het subsidieniveau moet worden bijgesteld op basis van de verwachtingen. Dat is een politieke keuze.

Voor de organisatievorm adviseer ik voor dit moment een zelfstandig bestuur dat de dagelijkse leiding middels een directiestatuut overdraagt aan de directie. Voor invulling van het bestuur van Fort33 dienen functieprofielen te worden opgesteld voor 5 bestuursleden. Invulling van het bestuur dient dan te gebeuren op basis van die profielen. Bij aanstelling van een bestuur dient direct een gefaseerd rooster van aftreden te worden vastgesteld, zodat een vergelijkbare situatie als de huidige met slechts één bestuurslid wordt voorkomen en ook de doorstroom van bestuursleden is geregeld zonder wegvloeien van kennis en ervaring.

Geadviseerd wordt om Fort33 een cultureel en maatschappelijk podium te laten zijn in Leusden en dit ook als zodanig vast te leggen in de subsidie-overeenkomst. Dit doet recht aan de praktijk van de afgelopen jaren waarin Fort33 zich geprofileerd heeft als cultureel en maatschappelijk podium. Het is de veelheid aan maatschappelijke activiteiten naast de culturele activiteiten die warme gevoelens oproepen bij de inwoners van de Gemeente.

Met het oog op de huisvestingsproblematiek van De Tuin wordt geadviseerd te onderzoeken naar een mogelijk vergaande samenwerking tussen Fort33 en De Tuin. Een onderzoek naar samengaan met het Amersfoortse Fluor kan wellicht daarin worden meegenomen of separaat worden uitgevoerd.

Het noodzakelijke subsidieniveau

Als er wordt gekozen voor een cultureel en maatschappelijk podium met een vergelijkbaar aanbod als het huidige (met mogelijke uitbreiding), dan hoort bij deze ambitie ook een hoger subsidieniveau. Al eerder werd duidelijk dat de huidige personele bezetting niet toereikend is voor het gerealiseerde aanbod als de aanstellingsuren in acht worden genomen. Verdubbeling van de beheer uren en een verruiming van programmering en publiciteit is minimaal noodzakelijk om het aanbod op peil te houden en het culturele aanbod iets uit te breiden. Uitgaande van de huidige bezetting met het huidige aanbod moet er voor 2024 al minimaal 50.000 subsidie per jaar bij moeten, waar 65.000 wenselijk is om de bezetting te laten aansluiten bij het aanbod. Het totale jaarlijkse subsidiebedrag zou daarmee uitkomen tussen de 185.000 en 200.000 (incl. indexering 2023 en 2024). Geadviseerd wordt om gelijk de huidige tweedeling tussen structurele subsidie voor de culturele activiteiten en aanvullende subsidie voor de toegang voor Lariks voor haar activiteiten in te ruilen voor één toekenning van subsidie voor de activiteiten van Fort33, met de voorwaarde dat ook toegang wordt verleend aan Lariks conform een overeenkomst tussen Lariks en Fort33.

Aanbevelingen specifiek voor Fort33

Zet de ingezette weg van professionalisering van de organisatie door, door processen in lijn te brengen met benodigde informatie elders in de organisatie of door processen te automatiseren. Ga bij de verhuur van de oefenruimte bij vaste huurders over op incasso van de huurgelden. Dat scheelt in de administratieve handelingen en geeft sneller inzicht in de staat van betalingen. Een vergelijkbaar systeem kan wellicht ook bij vaste huurders worden geïntroduceerd. Zorg dat afspraken goed geadmistreerd zijn in het centrale systeem, zodat alle informatie voor iedereen beschikbaar is en zaken van daaruit kunnen worden ondernomen.

Er zijn verkennende gespreken gevoerd over een mogelijke samenwerking tussen De Tuin en Fort33. Werk die verder uit en start in de praktijk met een aantal activiteiten die voor de hand liggen. Als De Tuin een avond met band organiseert, laat dat in de zaal van Fort33 gebeuren. Beide organisaties zijn bezig met het doorontwikkelen van hun website. Wellicht dat één en ander te combineren valt. Probeer gezamenlijk de cultuur in Leusden naar een hoger plan te tillen door gezamenlijk publiciteit te maken waarbij juist die Cultuur centraal staat.

Fort33 heeft nog geen beleid op de verschillende codes in de culturele sector. Een deel zit wel goed verankerd in de werkwijze van Fort33, maar zorg ook dat dit wordt verankerd in het beleid. Ga aan de slag met de codes Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code. Net als de Code Cultural Governance wordt dit op termijn een verplichting in de culturele sector.

Ga aan de slag met het culturele aanbod. Organiseer naast de concerten ook meer danceparty's. Stem dit goed af met Fluor en kijk ook met hun waar de kansen liggen voor Fort33 en het publiek in Leusden. Bij Fluor is de kennis en kunde aanwezig, maar ook het inzicht in de doelgroepen in Leusden.

Aanbevelingen specifiek voor de Gemeente Leusden

De gemeente Leusden gebruikt subsidie overeenkomsten met partijen als Fort33 die op een aantal punten nog weinig concreet zijn. Voor bijvoorbeeld Fort33 is wel het aantal activiteiten vastgelegd, maar niet het aantal bezoekers dat men wil bereiken. Het bereik zegt meer over het succes van de organisatie dan het aantal activiteiten. Bepaal dus samen met Fort33 hoeveel activiteiten per onderdeel je wilt organiseren en welk bereik daarbij verwacht wordt. Zorg daarbij wel dat dit realistische cijfers zijn die ook enige tegenvallers kunnen opvangen.

De Gemeente Leusden heeft bij Fort33 (maar ook bij andere organisaties in de gemeente) een dubbelrol. Ze is subsidiegever en verhuurder van de locatie. Opvallend is dat de indexatie van de subsidie beduidend lager is dan de huurverhoging van de locatie en de vraag om de bijdrage in het groot onderhoud. Hiermee wordt feitelijk culturele subsidie gebruikt voor de inkomsten van het ontroerend goed van de Gemeente Leusden. Dat is voor iedere partij in de gemeente een onwenselijke situatie. De Gemeente Leusden is degene die dit recht kan zetten door indexatie en prijsverhoging aan elkaar te koppelen. Zo ontstaat geen ongewenste geldstroom van cultuur (of andere beleidsterreinen) naar ontroerend goed.

De huidige subsidiebeschikking is een tweeledige toekenning; 90.000 (excl. indexatie) voor de activiteiten van Fort33 en 40.000 als tegemoetkoming in de kosten voor onderdak verlenen van de activiteiten van Lariks. Dit wekt de suggestie alsof Fort33 zonder de activiteiten van Lariks haar eigen activiteiten voor 90.000 zou kunnen realiseren. Dit is verre van realistisch, zo niet onmogelijk. Mijn voorstel is dan ook om deze tweedeling uit de subsidiebeschikking te schrappen. In de Uitvoeringsovereenkomst staat immers ook al de verplichting tot het beschikbaar stellen van de ruimtes ten behoeve van de activiteiten van Lariks middels een gebruikersovereenkomst. Hiermee is het gebruik van ruimtes voor Lariks in Fort33 al inhoudelijk vastgelegd.

Voer periodiek overleg met elkaar op zowel bestuurlijk als directie niveau om de afspraken te monitoren en de ontwikkelingen in de organisatie te bespreken. Momenteel is er twee keer per jaar een monitorgesprek volgens de uitvoeringsovereenkomst, maar wie daarbij aanwezig is wordt niet aangegeven. Twee keer per jaar een bijeenkomst met wethouder, beleidsambtenaar, bestuur afvaardiging en directie en twee keer per jaar een bijeenkomst met beleidsambtenaar, bestuur afvaardiging en directie is vrij gebruikelijk, zeker in kwetsbare situaties. Maak ook afspraken over hoe de communicatie buiten deze bijeenkomsten dient te verlopen. Zo weten alle partijen wat van elkaar verwacht wordt. Er is nu nog teveel onnodig gebrek aan vertrouwen in elkaar. Dat vertrouwen begint met helderheid over afspraken.

De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Daarmee laten de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders aan de buitenwereld zien wat de gangbare standaarden zijn voor goed bestuur in de cultuursector. De gemeente Leusden hanteert nog niet de verplichting van de Cultural Governance Code richting haar subsidiepartners, daar waar dit voor andere overheden al zo goed als standaard is. Voer dit met ingang van het nieuwe jaar per direct in en ga aan de slag met de invoering van de codes Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code voor de subsidiepartners. Het aan de slag gaan met deze codes stimuleert alle partijen in professionalisering van de eigen organisatie. Organiseer zo nodig informatie avonden voor alle subsidiepartners hoe hier mee om te gaan en hoe dit in de eigen organisatie te introduceren.

Aanzet voor beleidsplan Fort33

Fort33 is een levendig cultuur- en maatschappelijk podium aan de Bavoortseweg in Leusden. Binnen de muren van het gebouw worden verschillende zalen, een opnamestudio en werkplekken met elkaar verbonden. Door deze ruimtes vanuit interdisciplinair oogpunt in te vullen wil Fort33 voorzien in de culturele en maatschappelijke behoefte van de inwoners van Leusden en omstreken.

De wereld van vandaag is niet meer die van een paar jaar geleden. Een pandemie heeft de boel radicaal omgegooid als het gaat om maatschappij, cultuur en in het verlengde daarvan cultuurparticipatie. We zien een toename van ongelijkheid, economisch zijn wij in een crisissituatie beland, het klimaat verandert en de samenleving lijkt te polariseren. Op ons allen wordt een beroep gedaan om hier zo snel en zo goed mogelijk mee om te gaan. Maar hoe doe je zoiets? Wat betekent zoiets? En hoe pakken we dat – liefst gezamenlijk – zo goed mogelijk aan?

De culturele sector speelt volgens ons hierin een cruciale rol. Immers, cultuur(-participatie) zorgt voor ontmoetingen die uitmonden in samenwerkingen, eensgezindheid, verbinding en (zelf)vertrouwen. Fort33 is een plek waar men dit alles kan en mag vinden. Iedereen inclusief, niemand uitgezonderd. Een plek waar muziek mag worden gemaakt en beluisterd, waar kunst kan worden gesmeed en bewonderd. Maar ook waar creativiteit mag vloeien, waar herinneringen mogen worden gemaakt en zintuigen worden geprikkeld. Vanuit dit interdisciplinaire oogpunt en inclusiviteit speelt Fort33 een centrale rol in de verandering van de huidige maatschappij in Leusden. Dat zit ook verankerd in de doelstellingen van de organisatie.

Doelstelling

De Stichting Fort33 heeft de volgende uitgangspunten in haar statuten verwoord:

De Stichting heeft ten doel:

de cultuur in Leusden te verdiepen en te verbreden door alle inwoners van Leusden en omgeving de kans te geven en te stimuleren in hun eigen woonomgeving te participeren in culturele activiteiten, passief en/of actief met als uitgangspunt om aan te sluiten bij de vraag van de inwoners van Leusden en omgeving en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

a. het exploiteren van Fort33 als cultureel centrum door het (doen) organiseren van culturele activiteiten in de breedste zin van het woord met specifieke aandacht voor een poppodium met een breed spectrum voor de verschillende doelgroepen; b, het samenwerken met alle relevante lokale en regionale partners op het gebied van culturele en welzijn bevorderende activiteiten, en overigens het verrichten van al die werkzaamheden die bijdragen aan het realiseren van het doel van de stichting.

Verwezenlijken van de doelstelling

Fort33 biedt een bij Leusden passende cultuurbeleving. Fort33 organiseert activiteiten in een verrassende setting voor Leusden, waar makers en publiek van jong tot oud kunnen genieten van cultuur en ontmoeting. Fort33 draagt daarmee bij aan de vitaliteit van de gemeente. Dit alles in de sfeer van 'de huiskamer van Leusden'. Fort33 is één van de aanjagers van het culturele klimaat in Leusden. In de rol van initiatiefnemer, participant en/of organisator van vele activiteiten zowel in eigen huis als daarbuiten. Fort33 werkt bottom-up; zij betreft en verbindt uiteenlopende (sociaal) culturele groepen en initiatieven in Leusden en streeft daarbij naar de hoogst haalbare kwaliteit. Fort33 bevordert kunst- en cultuurbewustzijn ten behoeve van een bloeiend kunst- en cultuurklimaat in Leusden, waarin cultuurparticipatie een belangrijke bijdrage levert aan de sociale cohesie in de gemeente en aan het algehele welbevinden en de gezondheid van bewoners.

Juist de combinatie tussen cultuur en sociale cohesie ziet Fort33 als haar sterke punt. De organisatie staat middenin de Leusdense samenleving. Hoewel het gebouw dan aan de rand van de gemeente mag staan, is het het programma dat middenin die gemeente staat. Het programma komt tot stand met tal van partners in die gemeente.

Het programma is een mix van culturele en maatschappelijke activiteiten. De beoogde doelgroep is de Leusdense samenleving en dan meer specifiek cultuur geïnteresseerde jongeren (in leeftijd en/of geest), maar ook mensen met een achterstand tot die samenleving. Die laatste groep wordt veelal bereikt via de maatschappelijke activiteiten. Hierbij kan gedacht worden aan mensen met een beperking, maar ook groepen die om wat voor reden dan ook (financiën, achtergrond, gender, etc) moeite hebben om mee te komen in de maatschappij. Wij menen dat we met z'n allen die maatschappij vormen en daarmee dus een verantwoordelijkheid hebben om iedereen te bereiken. Met z'n allen moeten we de maatschappij wat mooier maken zodat iedereen mee kan komen. Daarbij moeten we ook denken aan het klimaat en duurzaamheid opdat ook in de toekomst generaties de mogelijkheid hebben te doen wat wij nu doen. Vanuit deze achtergrond zijn de maatschappelijke activiteiten in zijn algemeenheid ontstaan vanuit een participatie achtergrond. Samen met de doelgroepen worden activiteiten georganiseerd en uitgevoerd.

Het programma van Fort33 kent een viertal hoofdlijnen:

- Cultureel aanbod
- Cultuurparticipatie en talentontwikkeling
- Maatschappelijke activiteiten
- Verhuuractiviteiten (zonder inhoudelijke verantwoordelijkheid)

Cultureel aanbod

Het culturele programma van Fort33 is een veelomvattend aanbod variërend van danceparty's en concerten tot aan activiteiten met een niet-muzikale invulling. Cultuur wordt bekeken vanuit haar volledige breedte, waarbij kwaliteit, eigenheid, vernieuwing en aansluiting bij behoeften in de samenleving leidend zijn in de programmering. Het spreekt voor zich dat daarbij gelet wordt op wat er reeds in Leusden, maar ook in de omgeving van Leusden, wordt georganiseerd. We willen niet de concurrentie aangaan met de verschillende podia in onze directe omgeving, maar juist aanvullend zijn op de podia in de stad en de omgeving. In de praktijk betekent dit dat bijvoorbeeld danceparty's worden georganiseerd voor de iets jongere jeugd, omdat de oudere jeugd haar weg naar het uitgaansleven in Amersfoort wel weet te vinden. Maar het kunnen ook danceparty's zijn voor jong volwassenen, omdat die snel en op tijd weer thuis willen zijn voor de oppas. Voor concerten wordt de keuze gemaakt voor genres die minder aan bod komen op de podia in de omgeving van Leusden en voor lokaal en regionaal talent. Daarnaast zijn er concerten van bands die wellicht ook op podia in de omgeving van Leusden staan, maar die genoeg publiek weten te trekken uit Leusden en haar verzorgingsgebied.

We kijken verder dan alleen muziekcultuur. Cultuur is immers meer dan alleen muziek. We stellen ons gebouw en onze organisatie ook beschikbaar voor tal van andere culturele uitingen. Met lokale partners worden tal van culturele activiteiten georganiseerd. Voorbeelden uit het verleden zijn Het Groot Leusdens Dictee, De atelierroute, schilderworkshops voor jonge vluchtelingen, Gluren bij de Buren, Het Sinterklaasfeest en de Avondvierdaagse. Uitgangspunt bij de organisatie van dergelijke activiteiten in Fort33 is dat we als Fort33 een bijdrage kunnen leveren aan wat andere lokale partners in de gemeente willen realiseren waardoor de kwaliteit van de activiteit en/of het bereik een extra stimulans krijgt door onze bijdrage.

Op jaarbasis starten we in het seizoen 2023-2024 met minimaal 40 culturele activiteiten en laten dit in de komende jaren doorgroeien naar minimaal 60 culturele activiteiten. Met het culturele aanbod verwachten we in 2024 5.000 bezoekers te bereiken en op termijn door te groeien naar 7.500 bezoekers voor dit aanbod.

Cultuurparticipatie en talentontwikkeling

Als cultuurpodium streef je er natuurlijk naar om zoveel mogelijk mensen actief te betrekken bij de culturele uitingen die je organiseert. Niet alleen als toehoorder of kijker (receptief), maar ook actief als beoefenaar, participierend. Fort33 heeft daartoe op de eerste verdieping een oefenruimte (en opnamestudio) die dagelijks beschikbaar is voor muzikaal talent in Leusden. Doelstelling is om deze oefenruimte zoveel als mogelijk te benutten. Muzikaal talent kan daartoe een contract afsluiten waarbij toegang verleent wordt tot de oefenruimte op vooraf vastgestelde dagen en tijden, zonder dat daarvoor de inzet van een beheerder noodzakelijk is.

Oefenen is één ding, optreden is voor velen het logische gevolg. Het is mede daarom dat we in ons culturele aanbod veel ruimte hebben voor lokaal en regionaal talent. Een band kan veel in zich hebben, maar alleen door het maken van veel meters kan ze een volgende stap zetten. Fort33 is daarmee een noodzakelijke plek voor veel beginnend talent.

Muzikaal talent kan zich ook verder ontwikkelen door te spelen met ander muzikaal talent. Dat kan in je eigen band, maar ook in een meer losse variant als een jamsessie kan iemand zich ontwikkelen.

Het is daarom dat in het programma maandelijks twee jamsessies zijn opgenomen, waarin cultuurparticipatie en talentontwikkeling hand in hand gaan.

De jaarlijkse talentenwedstrijd De Grote Prijs van Leusden is ook één van die uitingen die binnen deze programmajijn valt. Maar ook moet gedacht worden aan de wekelijkse repetities van bijvoorbeeld de Musicalgroep Musical Anders, waarbij mensen met een beperking werken aan een jaarlijkse musicaluitvoering.

Voor cultuurparticipatie en talentontwikkeling hebben we geen harde cijfers geformuleerd om de simpele reden dat het hier niet om aantallen gaat, maar om inhoud. De inhoud bepaalt de impact die je als organisatie maakt. Daarbij vallen deze activiteiten zowel binnen het culturele aanbod als het maatschappelijk aanbod.

Maatschappelijke activiteiten

Binnen Fort33 is het onze stellige overtuiging dat met de combinatie van culturele en maatschappelijke activiteiten een bijdrage wordt geleverd aan de Leusdense maatschappij. Met z'n allen moeten we de maatschappij wat mooier maken, zodat iedereen mee kan komen. Het aandeel maatschappelijke activiteiten is dan ook bijzonder hoog binnen de muren van Fort33. Het zijn uiteenlopende activiteiten voor verschillende doelgroepen (veelal terugkomende activiteiten), maar altijd met in het achterhoofd dat we de drempel om mee te komen in de samenleving verlagen of de samenleving wat mooier kleuren. Van activiteiten voor mensen met een beperking, tot aan het Bouwdorp voor kinderen in de zomervakantie op de parkeerplaats voor Fort33. Van het maandelijks Repair Café om spullen een tweede leven te geven tot aan een muziekcafé of spelletjescafé als ontmoetingsplaats op vrijdagavond. Maar ook de mede organisatie van de Leusdense Pridewalk tot aan activiteiten voor de in Leusden gehuisveste jonge vluchtelingen.

Het zijn veelal juist die activiteiten die maken dat Fort33 middenin de Leusdense samenleving staat, zonder aanzien des persoons. Iedereen moet mee kunnen doen en voor iedereen is er plaats. Het spreekt voor ons voor zich dat dergelijke activiteiten alleen mogelijk zijn wanneer we die samen met de verschillende doelgroepen organiseren.

In 2024 organiseren we minimaal 100 maatschappelijke activiteiten met een totaal minimaal bereik van 2.500 bezoekers.

Verhuuractiviteiten (zonder inhoudelijke verantwoordelijkheid)

Als organisatie middenin de samenleving krijg je met zeer grote regelmaat de vraag of het gebouw ook te gebruiken is voor eigen activiteiten van een organisatie. Als we ruimte hebben en de activiteit passend is bij wat we reeds organiseren of dat de organisatie net als ons de Leusdense samenleving een stukje mooier wil maken dan is het antwoord veelal ja. Het gaat hierbij om activiteiten waarbij wij als organisatie geen inhoudelijke betrokkenheid hebben. Onze rol in dergelijke activiteiten blijft bij een faciliterende rol, daar waar we bij alle overige activiteiten ook een inhoudelijke rol hebben.

Het gaat hierbij veelal om de verhuur van de ruimte op de verdieping voor het houden van een vergadering of lezing, maar in incidentele gevallen ook om een bijeenkomst in zaal en/of café.

In 2024 realiseren we 100 verhuuractiviteiten met minimaal 2.000 bezoekers.

Bijbehorende conceptbegroting 2024

Als meermaals aangegeven kan het huidige aanbod aan activiteiten door de huidige personele bezetting niet meer voor het huidige subsidieniveau. Dat is al heel lang het geval, maar werd gemaskeerd in de afgelopen jaren door de Corona Pandemie. De halfjaarcijfers van 2023 van de organisatie tonen dat onlosmakelijk aan. Uitgaande van die cijfers kom je tot onderstaande begroting voor het komende jaar. Daarbij moet opgemerkt worden dat daarmee het probleem van onderbezetting ten opzichte van het aantal activiteiten nog niet is opgelost.

Inkomsten		Uitgaven	
recette	35.000	programma	40.000
horeca	85.000	personeel	142.000
subsidie Gemeente	185.000	huisvesting	80.000
fondsen	3.000	kantoorkosten	7.500
sponsoring	3.000	verzekeringen etc	2.500
verhuur	10.000	adm/accountant	10.000
overig	5.000	inkoop horeca	35.000
		marketing	4.000
		overig	5.000
Totaal	326.000	Totaal	326.000

Bovenstaande begroting maakt ook in één oogopslag duidelijk dat zonder een aanpassing van het subsidieniveau er slechts één mogelijkheid resteert; een reorganisatie om de personele kosten terug te brengen naar zo'n 80 a 90.000 euro om tot een dekkende begroting te komen. Draaien aan iedere andere knop is of onmogelijk (huisvesting, verzekeringen, administratie en accountantskosten) of heeft als resultaat dat ook gedraaid wordt aan de knoppen van de inkomsten. De inkomsten uit recette zijn immers gekoppeld aan het gerealiseerde programma en ook de horeca inkomsten zijn daarvan afhankelijk.