



Fort 33 doorgelicht

BLUEYARD

7-9-2022

Inhoudsopgave

- 1. Inleiding 3**
- 2. Doelstelling Fort 33 4**
- 3. Activiteiten 6**
- 4. Organisatie 9**
- 5. Bedrijfsvoering 12**
- 6. Gebouw 14**
- 7. Relatie met andere instellingen 15**
- 8. Tot slot 17**
- 9. Bijlage 18**

1. Inleiding

1.1. Opdracht

De gemeente Leusden vroeg Blueyard om een onderzoek naar de stand van zaken van Fort 33.

De gemeente schetst de context als volgt: De voorgenomen samenwerking tussen Fort 33 en Scholen in de Kunst in een vernieuwd gebouw van Fort 33 stelt eisen aan de bestuurlijke stabiliteit en de financiële situatie. Om hier duidelijkheid over te krijgen is het bestuur meerdere keren gevraagd om een toelichting en een meerjarige begroting. Tijdens een eerder gesprek in februari 2022 kon dit inzicht niet gegeven worden. In april werden de stukken in de bijlage toegestuurd door het bestuur. De gemeente constateert uit de stukken dat in de komende jaren tekorten gaan ontstaan. De gemeente voelt zich onvoldoende geïnformeerd.

Blueyard kreeg van de gemeente de vraag om een doorlichting van Fort 33 om een duidelijk beeld te krijgen van het reilen en zeilen. Het onderzoek is beperkt van omvang, vooral ook bedoeld om met een verse blik van buiten naar Fort 33 te laten kijken.

De doorlichting door Blueyard betreft de programmering, de organisatie, de bedrijfsvoering, het gebouw en de samenwerkingen met Lariks en Scholen in de Kunst. Het is de bedoeling dat de doorlichting de basis kan vormen voor beleidsmatige stappen door de gemeente.

1.2. Aanpak

Het onderzoek is vanaf half juni tot eind juli 2022 uitgevoerd door Gabriël Oostvogel, in dit rapport aangeduid als ‘de onderzoeker’.

De gehanteerde aanpak behelsde:

- Bezoeken en rondleiding ter plaatse
- Gesprekken met bestuursleden, personeelsleden en vrijwilligers, met de gemeentelijke accounthouders, met Lariks en Scholen in de Kunst. Een lijst van gesprekspartners is als bijlage bijgevoegd.
- Bestudering van financiële stukken, jaarverslagen, correspondentie, MJOP, overzichten van activiteiten

De situatie zoals die beschreven is, is die van juli 2022.

Het bestuur heeft een eerste concept van het hoofdstuk over het bestuur vooraf toegestuurd gekregen. Naar aanleiding van de daaropvolgende gebeurtenissen is het concept aangepast (zie 4.3).

2. Doelstelling Fort 33

2.1. Statutair

In de statuten van Stichting Fort 33 Cultuurpodium Leusden van 8 december 2017 is over de doelstelling het volgende opgenomen:

1. *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.*
2. *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.*
3. *De stichting beoogt niet het maken van winst, Het is de stichting wel toegestaan commerciële activiteiten te verrichten, mits deze activiteiten worden verricht ter bevordering van het doel van de stichting.*

2.2. Doel van de gemeentelijke subsidie

In de herziene prestatiesubsidiebeschikking d.d. januari 2022 van de gemeente Leusden voor het jaar 2022 is het volgende opgenomen:

Het doel van de subsidie is tweeledig:

o Beschikbaar stellen/beheren van ruimtes in Fort33 die door Lariks worden gebruikt t.b.v. jeugd- en jongerenwerk

Achtergrond

Vanaf 2019 financieren wij Lariks om accommodatie gebonden jeugd- en jongerenwerk uit te voeren. Met Lariks is afgesproken dat het accommodatie-gebonden jeugd- en jongerenwerk voor een groot deel vanuit Fort33 plaatsvindt.
Doelstellingen

- Beschikbaar stellen/beheren van ruimtes in Fort33 aan Lariks ten behoeve van het jeugd- en jongerenwerk. Uw maakt hiertoe afspraken met Lariks. Deze afspraken zijn in een gebruikersovereenkomst om niet tussen Lariks en uw organisatie vastgelegd.
- Vergroten van de inkomsten uit zalenverhuur zodat de gemeentelijke subsidie voor het beschikbaar stellen van ruimte aan Lariks in de toekomst kan worden verlaagd. Hiervoor wordt het bestemmingsplan of de APV onderdeel paracommercie voorsnog niet aangepast en worden deze activiteiten in overleg met de gemeente toegestaan.

o Cultureel podium

Doelstellingen

- Voorzien in een cultuurpodium dat is afgestemd op de Leusdense inwoners, met de nadruk op jongeren. U komt tot een programmering die commercieel interessant is en waardoor inkomsten worden gegenereerd.
- Vergroten van cultuurparticipatie door (kwetsbare) inwoners. Daartoe werkt u samen met lokale culturele en maatschappelijke instellingen, waaronder de programmeur AV van Lariks.
- Verbreden van cultureel educatief aanbod; o.a. door talentontwikkeling te stimuleren en de samenwerking met het onderwijs te intensiveren. U stemt hierbij o.a. af met Scholen voor de Kunst.
- Meewerken aan het vervolgonderzoek in 2022 op welke wijze Scholen in de Kunst gebruik kan maken van de accommodatie van Fort33 om zo het gebouw optimaler te gebruiken.
- In dit onderzoek komen ook de zaken die in de intentieovereenkomst tussen gemeente, Fort33 en Scholen in de Kunst van 16 juli 2021 zijn beschreven aan de orde.
- Een initiërende rol spelen om (de samenwerking tussen) de diverse culturele instellingen in Leusden te versterken; actief aanbieden van ondersteuning aan culturele instellingen die actief zijn in de Cultuurkoepel.

2.3. Website

Op de website van Fort 33 is onder het kopje 'Over ons' de volgende tekst te lezen:

FORT33 is een levendig cultuurpodium aan de Bavoortseweg in Leusden. Binnen de muren van het FORT worden verschillende (concert)zalen, een opnamestudio en werkplekken met elkaar verbonden. Door deze ruimtes vanuit interdisciplinair oogpunt in te vullen wil FORT33 voorzien in de culturele behoefte van alle inwoners van Leusden en omstreken.

De wereld van vandaag is niet meer die van 3 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. Op ons allen wordt een beroep gedaan om hier zo snel en zo goed mogelijk een omgang

mee te vinden. 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, cultuurparticipatie 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 kan FORT33 een centrale rol spelen in de verandering van de huidige maatschappij.

2.4. Bevinding

Uit deze verschillende teksten zijn twee dingen op te maken:

- Dat Fort 33 als cultuurpodium een sterke maatschappelijke betrokkenheid heeft
- Dat, hoewel de website-tekst als een beginselverklaring gelezen kan worden, er nog geen vastgestelde koers is waarin de ambities van Fort 33 en de redenen van de gemeente om te subsidiëren in een helder en voor de staf richtinggevend plan waarin missie, visie en strategie bijeen worden gebracht.

Dat dit laatste in veel opzichten een gemis is, komt later in dit rapport nader aan de orde.

3. Activiteiten

3.1. Het activiteitenoverzicht

Op verzoek van de onderzoeker heeft de staf een overzicht gemaakt van de activiteiten in/door Fort 33 vanaf januari 2020 tot en met juni 2022. Een groot deel van die periode werd overschaduwd door de corona-pandemie en de daarmee samenhangende maatregelen voor (publieke) bijeenkomsten.

Eerst enkele opmerkingen over het overzicht zelf en het samenstellen daarvan: verbazend is dat het niet bestond. Of dit bij wijze van verantwoording ooit gevraagd is door de gemeente is voor de onderzoeker niet duidelijk – in ieder geval is ook vanuit het bestuur en staf een dergelijk overzicht nooit gevraagd en/of gemaakt. Dat is een gemiste kans. Als je kunt laten zien wat je daadwerkelijk *doet*

kun je illustreren hoe het *waarom* zich vertaalt in het *hoe* en vooral *wat*. Daarmee toon je je bestaansrecht, en kun je duidelijkere en betere keuzes maken.

Het samenstellen van de activiteitenlijst heeft een grote inspanning gevergd, omdat dit handmatig overgetikt moest worden uit de Outlook-agenda waarmee gewerkt wordt. Dat dit onnodig onprofessioneel is hoeft geen betoog. Een standaard planningsprogramma kan een dergelijke lijst automatisch genereren op een geordende manier (bv. naar genre, doelgroep etc.). Op het ontbreken van een dergelijk programma wordt verderop nader ingegaan.

Het toevoegen van aantallen bezoekers/gebruikers (nu nergens structureel bijgehouden) wordt daarmee ook eenvoudig, en geeft nog meer inzicht in het functioneren van Fort 33.

3.2. De activiteiten zelf

Het overzicht toont een grote variëteit aan activiteiten, in veel gevallen gerealiseerd met een even grote variëteit aan culturele en maatschappelijke partners. Het gebouw wordt intensief gebruikt, vaak in meerdere ruimtes tegelijkertijd. Ook het aanpalende parkeerterrein wordt gebruikt, met name voor festivals.

Er zijn wekelijkse evenementen (Popkoor – 2 keer per week, Muziekcafé, Country Line Dancing, Pop Centre) en maandelijkse evenementen (Dansen Met Je Kind, Café Chantant – op locatie voor ouderen).

De oefenruimte en de studio worden wekelijks meerdere keren gebruikt door bands.

De Grote Zaal wordt gebruikt voor concerten van vooral lokale en regionale acts.

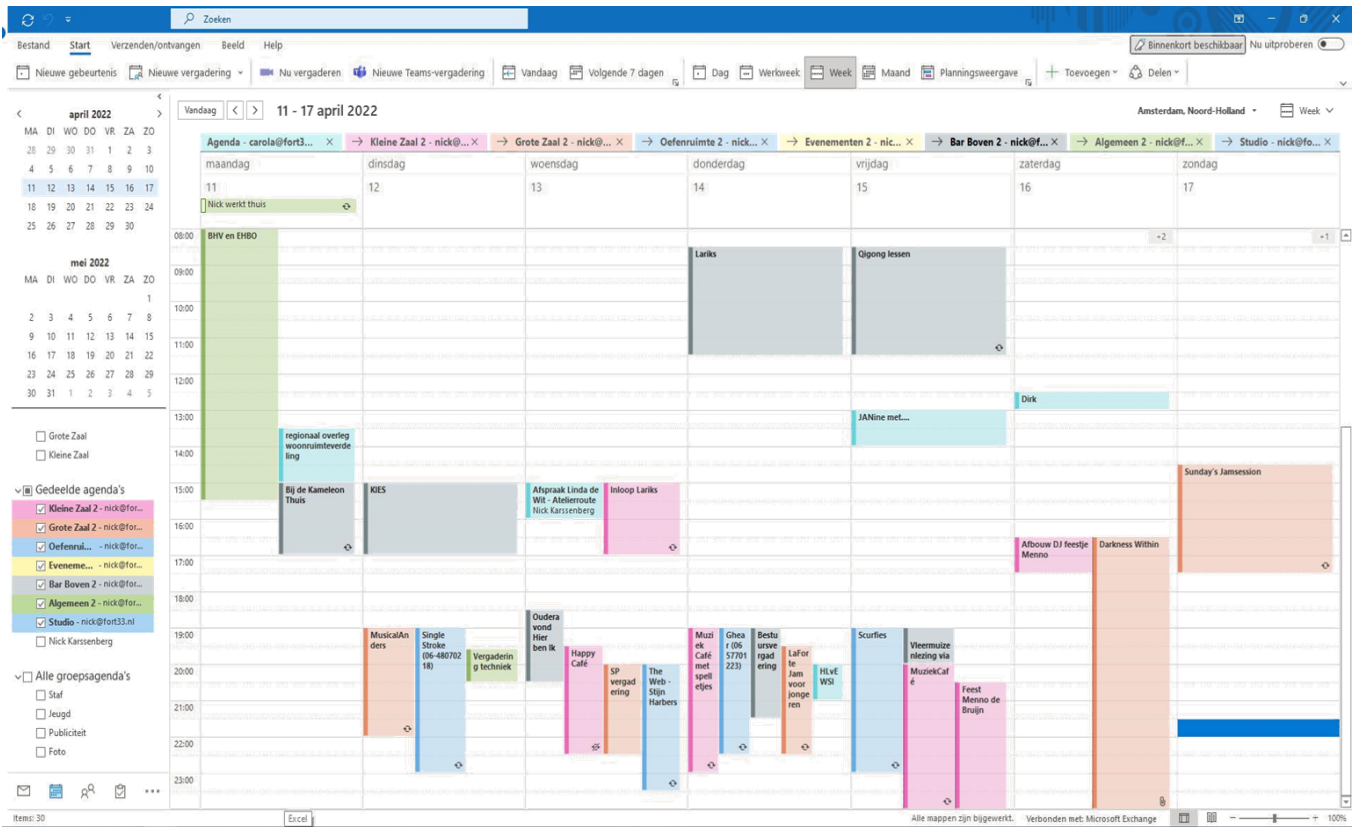
De Kleine Zaal dient soms als extra zaalruimte bij uitverkochte concerten in de Grote zaal, soms als foyer/bar bij evenementen in de Grote Zaal, en algemeen als multifunctionele ontvangstruimte – zoals bij de inloopmiddagen van Lariks.

Er zijn ook grote jaarlijkse evenementen, zoals Bouwdorp (voor kinderen) en HappyFest (festival voor mensen met een beperking), Pudding Pop, Roze Festival.

Lariks gebruikt Fort 33 voor verschillende activiteiten (zie 7.1).

Het algemene beeld van de activiteiten is dat het gebouw ten volle benut wordt, dat er veel samenwerkingen zijn met andere instellingen, personen en bedrijven in Leusden, dat veel activiteiten een duidelijke maatschappelijke component hebben, en dat tegelijkertijd niet altijd duidelijk is waarom een activiteit bij Fort 33 past.

Ter illustratie van het gebruik van ruimtes een beeld uit Outlook van een willekeurige post-coronawEEK (11-17 april 2022). De kleuren geven de verschillende ruimtes weer.



3.2.1. Corona periode

In de coronaperiode fungeerde de Grote zaal van Fort 33 tot april 2022 als testlocatie. Het gebruikelijke activiteitenprogramma werd snel vervangen door corona-proof activiteiten, steeds aangepast aan de dan geldende regels. Er werden live-streams georganiseerd, knutselmiddagen voor zowel kinderen als volwassenen, een wekelijkse aangepaste versie van Repair Café, kunsthistorische lezingen (op 1,5m) etc.

3.2.2. Gemeentepluim

Dat Fort 33 in Leusden op een brede waardering kan rekenen, bleek uit de toekenning van de Gemeentepluim die in januari 2021 door de burgemeester werd uitgereikt, vooral vanwege de bijzondere en creatieve manier waarop tijdens de coronaperiode (die toen overigens nog lang niet voorbij was) toch allerlei activiteiten georganiseerd waren.

4. Organisatie

4.1. Werkwijze

De dagelijkse gang van zaken van Fort 33 wordt bestierd door een staf van 3 personen, gesteund door een groep van ca. 40 vrijwilligers.

Een bestuur van 4 personen is eindverantwoordelijk.

4.2. Staf

De staf bestaat uit een interne coördinator (16u/week), een vrijwilligerscoördinator/medewerker beheer (28u/week) en een programmacoördinator (32u/week).

De CAO Sociaal Werk wordt gevolgd.

Door het vertrek van de interne coördinator halverwege 2019, en de daarop volgende corona-periode zijn de werkzaamheden zo goed en zo kwaad als dat ging opgepakt door de twee andere stafleden. Daarmee is echter ook de onderlinge taakverdeling onduidelijk geworden. De komst van een nieuwe interne coördinator per 1 mei 2022 maakt het mogelijk de werkstructuur weer helder te krijgen.

Wat ontbreekt is een duidelijke *work flow*. Veel gaat op basis van ad hoc afspraken en improvisatie. Professionalisering, bv. met de introductie van een planningssysteem waarin de meeste bedrijfsprocessen geïntegreerd zijn, is noodzakelijk. Een dergelijke uitgave verdient zich snel terug in efficiency en effectiviteit.

Voor de financiële gang van zaken is geen van de stafleden formeel verantwoordelijk. De inkomsten worden door één van de stafleden beheerd, die deze klus min of meer tegen wil en dank uitvoert.

Wat betreft uitgaven ligt de financiële verantwoordelijkheid geheel bij de penningmeester. Elke individuele uitgave, uitgezonderd periodieke automatische afschrijvingen, moet door de penningmeester geaccordeerd worden. Er wordt niet gewerkt met een duidelijke en gedetailleerde begroting op basis waarvan de staf kan werken met deelbudgetten, of met omschreven bevoegdheden voor betalingen. De route langs de penningmeester werkt vertragend en maakt dat stafleden geregeld uit eigen zak uitgaven voorschieten. Behalve bedrijfsmatig ongewenst, is deze situatie ook demotiverend voor de staf.

De staf kenmerkt zich door een hoog werkethos, veel kennis van en een groot netwerk in het dorp, een groot hart voor muziek en cultuur in het algemeen, en een duidelijke opvatting over het maatschappelijke belang van cultuur in een gemeenschap als Leusden. Deze kwaliteiten kunnen door een betere werkwijze nog beter tot hun recht komen.

4.3. *Vrijwilligers*

Fort 33 heeft zo'n 40 vrijwilligers, waarvan ca. 15 nauw betrokken zijn. Zij nemen diverse, ook soms cruciale taken op zich. Zo wordt de technische begeleiding van evenementen, de coördinatie daarvan en het onderhoud van de theatertechnische installaties door vrijwilligers gedaan. De lichtinstallatie is in bruikleen van een vrijwilliger.

Op zichzelf is het verheugend dat Fort 33 een bestand van betrokken vrijwilligers kent. Aan de andere kant maakt het de organisatie kwetsbaar. De structuur van planning en aansturing kan verbeterd worden.

Door enkele vrijwilligers is de wens geuit om beter geïnformeerd te worden over en nauwer betrokken te zijn bij besluitvorming, zoals over beleid, aan te nemen stafleden etc. Dit tekent de betrokkenheid maar kan besluitvorming onnodig ingewikkeld maken. Ook is het belangrijk formele verantwoordelijkheden goed af te bakenen. De onderzoeker interpreteert de vraag om meer betrokkenheid van de vrijwilligers bij het vaststellen van het beleid als een illustratie van de gevolgen van het ontbreken van een helder beleidsplan (zie ook hoofdstuk 7, 'Tot Slot').

4.4. *Bestuur*

4.4.1. *Samenstelling*

Het bestuur bestaat op moment van schrijven formeel nog uit vier personen, van wie de secretaris al vele jaren bestuurslid was bij de voorganger van Fort 33, de IJsbreker. De penningmeester is aangetreden bij de oprichting van de Stichting Fort 33 Cultuurpodium in 2017. De voorzitter en het algemene bestuurslid zijn anderhalf jaar geleden aangetreden.

4.4.2. *Bestuur treedt af*

Begin juli 2022 heeft het bestuur aangegeven voltallig af te treden, vanwege gebleken gebrek aan onderling vertrouwen. Dat gebrek bleek aan de orde te komen in de gesprekken die de onderzoeker had met twee bestuursleden, de voorzitter en de penningmeester. De concept-rapportage heeft een rol gespeeld bij de afwegingen rond het aftreden. De definitieve rapportage is aangepast aan het nieuwe feit van een afgetreden bestuur, hoewel dit nog niet geformaliseerd is.

4.4.3. *Governance*

Op 1 juli 2021 heeft het bestuur een Governance Code vastgesteld. Hierin zijn regels over goed bestuur, aansprakelijkheid, tegengestelde belangen, stemrecht, ontstentenis en belet, bindende voordracht, en ontslag bestuursleden en coördinator opgenomen.

De Code is een bruikbaar document, hoewel op sommige punten duidelijke criteria ontbreken. De Code lijkt in veel opzichten op de Code Cultural Governance. Vanuit de Gemeente Leusden is er geen bepaling dat de door de gemeente gesubsidieerde culturele instellingen de Code Cultural Governance moeten volgen.¹

4.4.4. Naleving Governance Code

De Governance Code wordt op enkele belangrijke punten (nog) niet nageleefd:

- 1) Onder ‘Goed bestuur’ en ‘Aansprakelijkheid’ wordt de verantwoordelijkheid van het bestuur genoemd voor het “ontwikkelen van beleid, realiseren van de doelstellingen, de strategie en de financiering” en de “zorg voor het aanwezig zijn van een actueel beleidsplan.” Ook in de statuten wordt een beleidsplan verplicht gesteld. Er is echter geen beleidsplan. Er is zelfs nog geen begin mee gemaakt.
- 2) Met het opstellen van een in de Code genoemd Bestuursreglement, waarin meer in detail bevoegdheden van bestuur en staf zouden moeten worden vastgelegd, is een begin gemaakt. Het is echter nog verre van compleet, laat staan vastgesteld en in gebruik.
- 3) Door het aftreden van het bestuur is een in de ogen van de onderzoeker conflicterende situatie opgelost: de recente toetreding van de penningmeester tot de gemeenteraad. Daarmee werd hij mede verantwoordelijk voor de subsidie aan een stichting waarin hij een bestuurslidmaatschap bekleedt. Zowel voor de toekenning van de subsidie als voor de verantwoording ervan is dan in potentie sprake van (de schijn van) tegengestelde belangen of (de schijn van) belangenbehartiging – een voor alle betrokkenen onwenselijke situatie. De Gemeente Leusden noch de Stichting Fort 33 heeft voor dergelijke situaties duidelijke richtlijnen.

4.4.5. Functioneren van het bestuur

Zoals in 2.4.3 vastgesteld heeft het bestuur al lange tijd geen beleidsplan vastgesteld. De wijziging in louter Cultuurpodium en de daarop volgende coronaperiode zijn daar mede de oorzaak van. Toch zou van het bestuur, juist vanwege die wijziging, de recente ontwikkelingen en de instroom van twee nieuwe bestuursleden, actie verwacht mogen worden op het formuleren van het waarom, wat en hoe van Fort 33. De tekst op de website (zie 2.3) geeft daartoe een bruikbare aanzet.

¹ Niettemin is het in de culturele wereld standaard deze code na te leven. Het verdient voor de Gemeente Leusden aanbeveling om naleving van de Code Cultural Governance als subsidievoorwaarde te hanteren bij culturele instellingen.

Binnen het nu afgetreden bestuur leefden echter verschillende opvattingen over een beleidsplan, niet alleen inhoudelijk, maar ook over de noodzaak en prioriteit ervan. Dat was niet het enige punt van verschil binnen het bestuur.

Het functioneren van het bestuur werd bemoeilijkt door verschillen in beleidsmatige opvattingen, aanpak en communicatie tussen enerzijds de oudgedienden (penningmeester en secretaris) en de nieuwkomers (voorzitter en algemeen lid). Ook over de uitvoering van bestuurstaken was verschil van mening. Er was sprake van een ernstig gebrek aan onderling vertrouwen.

Deze verschillen worden door de laatsten (bij monde van de voorzitter) expliciet genoemd, terwijl de eersten (in eerste instantie bij monde van de penningmeester) desgevraagd zeggen zich niet herkennen in dit beeld. Penningmeester en secretaris hebben de onderzoeker per e-mail laten weten afstand te nemen van diens bevindingen in de passages over het bestuur in een eerste conceptrapportage.

Alleen al deze verschillende percepties van de huidige situatie zijn een duidelijke aanwijzing van het bestaan van tegenstellingen. Hoe dan ook ondermijnen ze de effectiviteit van het bestuur en het enthousiasme van alle bestuursleden.

Al met al functioneerde het bestuur als geheel onvoldoende en niet naar de potentie die in het bestuur aanwezig was.

Het is van het grootste belang dat een enthousiast bestuur eensgezind een missie, visie en strategie opstelt voor Fort 33, en die even eensgezind uitvoert.

5. Bedrijfsvoering

5.1. Algemeen

De bedrijfsvoering is nauwelijks geautomatiseerd. Hierbij gaat het om planning, inzet personeel en vrijwilligers, inzet (technische) hulpmiddelen, verwerking van horeca- en recettecijfers, etc. Er is geen relatie (of althans, die heeft de onderzoeker niet kunnen waarnemen) tussen de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Dat maakt Fort 33 kwetsbaar – zoals ook in het verleden gebleken is. Bij de maatregelen die vanwege enkele incidenten door het bestuur getroffen zijn, is niet de gelegenheid te baat genomen de bedrijfsvoering te professionaliseren.

5.2. Begroting

Voor het jaar 2022 is op 19 januari 2022 voor de derde keer een begroting aan de gemeente voorgelegd. De eerdere versies werden door de gemeente als te weinig inzichtelijk beschouwd.

Ook de definitieve versie is naar de mening van de onderzoeker weinig inzichtelijk. Bedrijfsmatig zijn de grote posten aangegeven - hoewel bijvoorbeeld de post personeel na een half jaar al niet meer klopt bij de inmiddels ontstane situatie. De onderzoeker heeft niet kunnen vaststellen op basis van welke gegevens deze begroting is opgesteld. Er is geen reden om aan te nemen dat de begroting niet zou kloppen, maar door het ontbreken van een administratie op basis van activiteiten is moeilijk vast te stellen hoe de subsidie gebruikt wordt voor de doelstellingen. Dat maakt dat de subsidieverstrekking willekeurig overkomt. Dat is een risico voor zowel gemeente als Fort 33. Voor de gemeente omdat onduidelijk is wat de effecten zullen zijn bij aanpassing van de subsidie naar boven dan wel naar beneden; voor Fort 33 omdat het geen argumentatie heeft voor eventuele verzoeken om de subsidie aan te passen. 'Het loopt nu toch ook best' – zou het argument van beide partijen kunnen zijn, zonder dat er oog is voor eventuele gewenste en/of noodzakelijke programmatische en bedrijfsmatige veranderingen.

5.3. Financieel beheer

De relatie tussen de formele, aan de gemeente overlegde begroting en de dagelijkse gang van zaken is moeilijk te leggen. Er zijn geen deelbegrotingen waarbinnen de staf kan werken, en geen sturing op onderdelen van de bedrijfsvoering – zoals de relatie tussen inkomsten en uitgaven voor horeca.

De organisatie is al met al weinig slagvaardig:

De administratie is niet gebaseerd op een geïntegreerd systeem, waarin horeca, verhuur, kaartverkoop, loonadministratie etc. opgenomen zijn. Dergelijke systemen voor organisaties als deze zijn eenvoudig voorhanden (gebaseerd op planning van ruimtegebruik) en kunnen veel handelingen overbodig maken.

Het financieel beheer is verdeeld in crediteuren- en debiteurenbeheer, bij resp. de staf en de penningmeester. De penningmeester is daarmee ook uitvoerend. De staf heeft geen eigen, formele en goed afgebakende bevoegdheid en verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken.

In 4.2 werd gerefereerd aan de, in de ogen van de onderzoeker, ongewenste splitsing van de boekhouding in crediteurenbeheer en debiteurenbeheer. Het eerste ligt bij de penningmeester, het tweede bij één van de (hiervoor formeel niet aangestelde) stafleden. In bedrijfsmatige zin is dit onwenselijk: er is te weinig samenhang is de bedrijfsvoering (zoals hierboven al genoemd in de horeca). Aan de andere kant moet opgemerkt worden dat de situatie begrijpelijkerwijs ontstaan is naar aanleiding van enkele, even onwenselijke voorvallen.

Door het ontbreken van goede automatisering en de dubbele rol van de penningmeester (deels uitvoerend, deels besturend) heeft het bestuur als geheel weinig overzicht van en sturing op de (financiële) bedrijfsvoering. Bestuurlijk overleg en besluitvorming over financiële kwesties vinden zelden plaats – afgezien van formele zaken als het vaststellen van de jaarrekening.

6. Gebouw

6.1. Staat van het gebouw

De gemeente Leusden is eigenaar van het gebouw, en onderhoudt het gebouw volgens een vastgesteld MJOP. Dat wordt goed nagevolgd. De contacten tussen de verantwoordelijke ambtenaar en de staf van Fort 33 zijn goed en ter zake.

Er zijn enkele urgente verbeterpunten aan het gebouw die in het MJOP aan de orde komen – alleen niet in het gewenste tempo (bv. de luchtverversingsinstallatie in de zaal).

Duidelijk is wel dat op de middenlange termijn het gebouw een extra investering behoeft op het gebied van energiebesparing: isolatie, klimaatinstallaties etc. In het kielzog daarvan kunnen enkele veranderingen overwogen worden die het functioneren van Fort 33 als instelling kunnen verbeteren (bv. meer studio's/lesruimtes).

Andersom, als de samenwoonplannen met Scholen in de Kunst doorgaan, zullen deze duurzaamheidsinvesteringen in de beoogde verbouwing meegenomen moeten worden.

6.2. Locatie

De enigszins perifere locatie wordt door de gesprekspartners van de onderzoeker verschillend beoordeeld. Enkele malen worden woorden als 'louche' en 'afgelegen' genoemd, vooral als vermeend oordeel van de 'doorsnee- Leusdenaar'. Puur rationeel gezien strookt dat niet met feit dat deze kwalificaties schijnbaar niet van toepassing zijn op de naastgelegen sportvelden. Het gaat waarschijnlijk eerder om uitstraling, en de reputatie uit vroeger tijden als alternatief jeugdhonk.

Voor 'Scholen in de Kunst' is de locatie wel een punt, maar dan vooral vanwege de splitsing over twee locaties. Docenten vinden het organisatorisch lastig om lessen op meerdere locaties te geven.

7. Relatie met andere instellingen

7.1. Lariks

In de herziene prestatiesubsidiebeschikking (zie 2.1) wordt aan Fort 33 gevraagd: *Beschikbaar stellen/beheren van ruimtes in Fort33 aan Lariks ten behoeve van het jeugd- en jongerenwerk*. De gemeente stelt hiervoor een bedrag van € 40.000 subsidie ter beschikking, naast de subsidie van € 90.000 voor het culturele programma.

Zowel Fort 33 als Lariks zijn tevreden met de huidige gang van zaken. Afgezien van een incidenteel en uiteindelijk goed opgelost planningsprobleem, en soms aanmerkingen van Lariks op de facilitaire begeleiding door Fort 33, verloopt de samenwerking soepel, en zijn beide organisaties blij met de aanvulling op elkaars functioneren. Lariks noemt de plek en de samenwerking zeer waardevol ('een parel'). Lariks maakt in zijn hulpverlening een beweging naar voren: in plaats van problematiseren zoveel mogelijk normaliseren. Zo licht als mogelijk, zo zwaar als 't moet. Daarin zijn partners als Fort 33 uitermate belangrijk. "Fort 33 sluit naadloos aan op het werk van Lariks". Lariks ziet bij Fort 33 ook goede ontwikkelingen, nu de personele situatie verbeterd is.

Dat het gebruik van Fort 33 en de samenwerking met gesloten beurzen plaatsvindt is voor Lariks waardevol: geen ingewikkelde afrekeningen, geen rompslomp. Dit voordeel is er uiteraard ook voor Fort 33. Als de activiteiten van Lariks in Fort 33 zich verder ontwikkelen en gaan groeien, is het wel belangrijk dat er enige onderbouwing van de lumpsum-subsidie is, om te vermijden dat er een scheve situatie ontstaat.

7.2. Scholen in de kunst

Op aandringen van de vorige wethouder is een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen Fort 33 en Scholen in de Kunst. Daarbij speelde de huisvestingsagenda een belangrijke rol. Scholen in de Kunst zou het huidige pand aan de Eikenlaan verlaten ten behoeve van andere ontwikkelingen (w.o. woningbouw) en gaan samenwonen met Fort 33 in het grondig aan te passen gebouw van Fort 33.

In de aanloop naar deze ontwikkeling zou Scholen in de Kunst al enkele lessen en cursussen overhevelen van de Eikenlaan naar de Bavoortseweg.

Beide organisaties laten weten dat hiervan niet veel terechtgekomen is. Dat ligt vooral aan de volledig verschillende planningswijze. Een organisatie als Scholen in de Kunst werkt met vaste tijden op vaste locaties, terwijl een evenementengedreven organisatie als Fort 33 zijn ruimtes juist op wisselende tijden inzet. Een vaste les op bv. woensdagmiddag kan daarmee evenementen blokkeren. En anderzijds is het weinig werkbaar als die les steeds in een andere setting, of met steeds wisselende activiteiten als buur plaats moet vinden. Zolang de Eikenlaan in gebruik is, vinden docenten het bovendien lastig en onhandig om op twee locaties les te geven. De voorzieningen en de ruimtes van Fort 33 zijn er ook niet op ingericht. In de coronaperiode bloedde deze beweging dan ook dood, ook al omdat Fort 33 testlocatie was.

Voor een toekomstig samenwonen is het dan ook belangrijk om de ruimtes van beide instellingen goed van elkaar te scheiden – waarmee een deel van de beoogde synergie niet gehaald zal worden. De bestaande bouwplannen houden ook geen rekening met het hiervoor benodigde extra volume. Scholen in de Kunst geeft aan dat het genoemde investeringsbedrag van € 800.000 hoe dan ook veel te laag zal zijn, zeker als ook de benodigde energetische maatregelen hieruit bekostigd moeten worden.

Het samengaan in één pand vergt ook organisatorisch een zekere mate van gelijkheid. Het is duidelijk dat Scholen in de Kunst nu de meest professionele partij is. Fort 33 zal ook om deze reden moeten professionaliseren.

8. Tot slot

Dit rapport beoogt geen advies te zijn, maar een doorlichting van de huidige stand van zaken. Door enkele verbeterpunten te noemen schemeren uiteraard enkele adviezen door in de tekst.

Een belangrijk algemeen verbeterpunt is de bedrijfsvoering. Daarin kan automatisering een belangrijke rol spelen.

De belangrijkste bevinding is deze: Fort 33 is een voor de gemeenschap zeer nuttige instelling, waarin de culturele doelstelling gepaard gaat met een groot maatschappelijk bewustzijn. Maar Fort 33 wordt op dit moment niet gestuurd vanuit een duidelijke, goed omschreven opvatting over het waarom, wat en hoe. Daar heeft Fort 33 zelf last van (omdat het onduidelijkheden, misverstanden en irritaties geeft binnen en tussen de diverse geledingen), en daar heeft de gemeente als subsidiënt last van.

En hieruit volgt, toch, een overkoepelend advies: zorg voor een goed, enthousiast bestuur, waarin competenties als kennis van cultuur, financiën, governance, en Leusden goed zijn vertegenwoordigd; laat dat bestuur samen met de staf een gedegen beleidsplan vaststellen, dat ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt, en koppel plan en activiteiten aan gemeentelijke doelstellingen, waarmee de basis voor subsidiëring gelegd wordt.

9. Bijlage

Lijst van gesprekspartners

| | | |
|------------------------------|---|------------------------------|
| <i>Fort 33 Bestuur</i> | Roald Herbrink Tom Kuipers | voorzitter penningmeester |
| <i>Fort 33 staf</i> | Dennis van Amstel Carola Groenewoud Nick Karssenberg | |
| <i>Fort 33 vrijwilligers</i> | Sebastiaan Parie Frits de Ruig | |
| <i>Gemeente Leusden</i> | Maurice Wery Henk Krakkers Annemarie Maarschalkerweerd Adriaan van Arkel | |
| <i>Scholen in de Kunst</i> | Niels Veenhuijzen Reinier Bavinck | directeur |
| <i>Lariks</i> | Marie-José Hermans Judith Bootsman | directeur |



Keizersgracht 100-104
1015 CV Amsterdam, the Netherlands
info@blueyard.nl
www.blueyard.nl