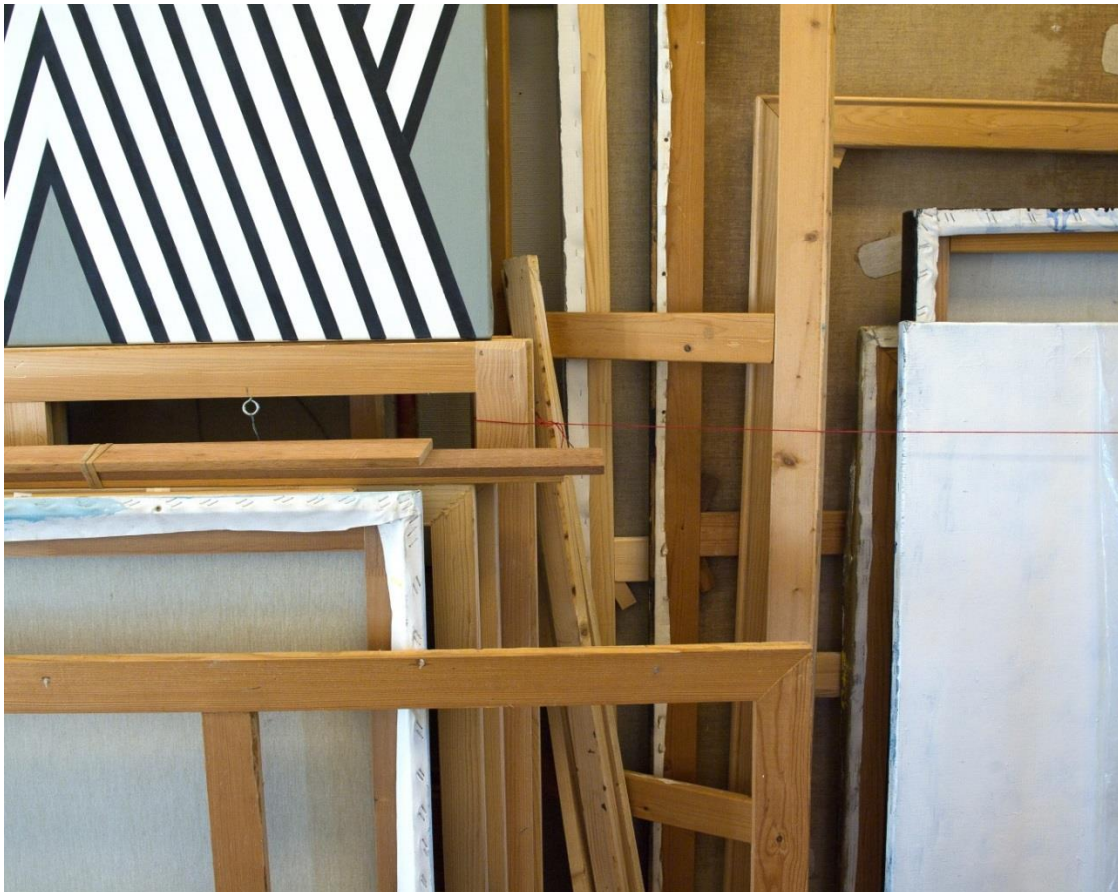


## **‘Meer dan Ateliers’**

Strategische beleidsvisie 2017-2020



Arnhem, september 2016

# Inleiding

In de beleidsnota 2009-2012 'Ruimte om te scheppen' werden een aantal constatering gedaan die nog steeds zeer actueel zijn. In deze beleidsnota werd geconstateerd dat SLAK in een snel veranderende omgeving opereert die nieuwe eisen stelt. Toen waren dat de veranderende eisen en behoeften van (potentiële) klanten en andere verwachtingen van (potentiële) partners en subsidienten. Deze tendens heeft zich de afgelopen jaren alleen maar versterkt. Er is een tweedeling in de vraag naar culturele werkplaatsen ontstaan: een behoefte aan permanente werkruimten en atelierwoningen en een tijdelijke behoefte aan ruimte voor experiment, samenwerking, projectmatig werken, ontwikkeling en presentatie.



Als partners van SLAK zijn de woningcorporaties afgevallen (hun wettelijk kader laat ontwikkeling van ateliers of atelierwoningen niet toe), maar er zijn ook nieuwe partners in beeld gekomen. Bij de subsidiënten is een duidelijke ontwikkeling gaande geweest. Enerzijds wordt van SLAK gevraagd om het permanente bestand zoveel mogelijk uit te breiden. Anderzijds wordt gevraagd om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in de sector en daarbij samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit vraagt om een aanpassing van de organisatie. Daarnaast komen nieuwe potentiële subsidiënten in beeld en is SLAK bezig met het opzetten van een sponsoring- en fondsenwervingsbeleid om zo nieuwe geldstromen aan te kunnen boren.

In deze notitie worden visie en missie, zoals vastgelegd in 'Ruimte om te scheppen', opnieuw gepresenteerd én geactualiseerd. Dit geldt tevens voor de kansen en bedreigingen voor het werkveld van SLAK en de strategische ambities van de veranderende organisatie.

In deze notitie worden visie en missie, zoals vastgelegd in 'Ruimte om te scheppen', opnieuw gepresenteerd én geactualiseerd. Dit geldt tevens voor de kansen en bedreigingen voor het werkveld van SLAK en de strategische ambities van de veranderende organisatie.

Begin 2016 is er een SWOT-analyse gemaakt, die als bijlage is bijgevoegd en als onderlegger heeft gediend voor deze beleidsvisie.

## Missie en visie

Het is goed om de in de nota 'Ruimte om te scheppen' geformuleerde visie en missie en de daarbij behorende waarden nog een keer te bevestigen. Deze zijn meer dan ooit van toepassing.

### Missie

Het primaire doel van SLAK is kort, maar krachtig:

SLAK biedt ruimte om te scheppen. Met andere woorden: ons doel is de creatieve economie (de creatieve individuen, initiatieven en organisaties) te faciliteren op het gebied van werkruimte, woon-werkruimte, presentatie- en ontmoetingsruimten.

Deze missie is de grondslag onder het bestaan van SLAK; de kernwerkzaamheden van de organisatie vloeien hier uit voort. Dit vormt de kern van het imago van SLAK en van haar unieke kwaliteiten; het onderscheidend vermogen. SLAK is en blijft daarmee de enige ideële, non-profit vastgoedbeheerder en -ontwikkelaar in Gelderland die zich exclusief richt op het creatieve marktsegment en daarmee een basaal en integraal onderdeel is van de creatieve keten. Onder dat laatste verstaat SLAK het samenhangende geheel van voorzieningen op het gebied van kennis (opleiding, ontwikkeling, uitwisseling), productie (kunstenaars, vormgevers, werkplaatsen, werkruimten) en presentatie (musea, galleries, podia).

In tegenstelling tot voorheen, is de missie nu niet beperkt tot de professioneel werkende kunstenaars en vormgevers (de primaire doelgroepen), maar opgerekt tot het totaal van de creatieve economie. Dat geeft SLAK de formele vrijheid om meer doel- of klantgroepen te bedienen en meer maatwerk te realiseren afhankelijk van en gebaseerd op de lokale behoeften en de kansen. Daarmee is ook de basis gelegd voor een meer gedifferentieerd toewijzings- en huurbeleid. Het geeft SLAK de kans om accommodaties optimaal te gebruiken door een meer gevarieerde invulling of juist een meer thematisch georiënteerde ontwikkeling en gebruik, waarbij ook ondersteunende ruimtes (voor bijvoorbeeld ontmoeting en presentatie) legitiem zijn.

### Visie

De visie die SLAK heeft op onze toekomst en op de toekomst van het atelierbeleid in Gelderland is:

SLAK is in Gelderland de vanzelfsprekende partner op het gebied van beheer, exploitatie en ontwikkeling van creatief vastgoed. In Nederland is SLAK een deskundige op dit gebied en een logische adviseur voor overheden, vastgoedontwikkelaars en creatieve initiatieven.

Met deze visie legt SLAK de lat heel bewust hoog en mikt zij op een inhoudelijke koppositie binnen de in Nederland actieve atelierorganisaties. SLAK streeft namelijk naar een solide positie op het brede gebied van beheer, exploitatie en ontwikkeling van cultureel vastgoed. Daarmee legt SLAK een gezonde en constructieve basis voor een toekomst waarin SLAK naast haar kernwerkzaamheden ook

een bron is van kennis en kunde op het gebied van exploitatie en beheer van cultureel vastgoed (een spilfunctie). Op die manier is SLAK een vanzelfsprekende partner en informatiebron voor tal van organisaties en overheden. Een dergelijke positie schept, naast rechten, plichten en verantwoordelijkheden, ook de mogelijkheid om additionele baten te genereren waarmee SLAK bijdraagt aan een meer duurzame bedrijfsvoering.

De visie en missie van SLAK zijn nog steeds onverkort actueel en daarom ook niet veranderd sinds de vorige beleidsnota Ruimte om te scheppen. In dezelfde notitie zijn ook de waarden geformuleerd die voortvloeien uit de bovenstaande missie en visie:

- SLAK onderscheidt zich met een exclusief en vraaggericht aanbod aan werkruimten, woon-werkruimten en ontmoetings- en presentatieruimten gericht op de creatieve economie.
- Tot de primaire doelgroep behoren diegenen die actief zijn in de creatieve economie, met een accent op beeldende kunstenaars en vormgevers. SLAK is en blijft een faciliterende organisatie die met haar dienstverlening een basale, maar cruciale schakel vormt in de creatieve ketens in Gelderland.
- SLAK streeft naar een uitgebalanceerde prijs-kwaliteitverhouding en een voor de verschillende klantgroepen betaalbare prijs. SLAK onderscheidt zich ook door de kwaliteit van de klantenservice. Waarbij een goed beheer en onderhoud naast een samenhangend en doelgericht gebruik het rendement voor klanten en partners moet waarborgen.
- Voor haar klanten is SLAK een betrouwbare, klantgerichte en effectieve dienstverlener met een empathisch vermogen.
- Voor haar partners is SLAK een betrouwbare en inspirerende partner die effectief en efficiënt en met kennis van zaken projecten tot een bevredigend eindresultaat weet te brengen.
- Voor haar subsidiënten is SLAK een betrouwbare en waardevolle partner die een unieke en wezenlijke bijdrage levert aan de uitvoering van (delen van) hun beleid en aan het sorteren van de gewenste beleidseffecten.
- Voor alle belanghebbenden is SLAK een creatieve, pragmatische en resultaatgerichte partij met een solide en herkenbaar imago.
- SLAK heeft een spilfunctie in Gelderland op het gebied van beheer, exploitatie en ontwikkeling van cultureel vastgoed. Nationaal gezien, is SLAK een deskundige op dit vlak. SLAK continueert deze positie de komende jaren omdat deze bijdraagt aan de kwaliteit en continuïteit van onze organisatie.
- SLAK beschouwt een open, tijdige en complete communicatie als een cruciale randvoorwaarde voor kwaliteit, binding en draagvlak. Dit draagt bij aan de promotie van onze kennis en kunde. In het licht van goed relatiebeheer focust SLAK meer dan voorheen op persoonlijke aandacht voor klanten, partners en subsidiënten.
- Een continue actuele kennis van de klant en de dynamiek van het marktsegment waarin SLAK opereert is een belangrijk middel tot het succes van haar missie. Het credo in dit licht is: SLAK kent de klant; de klant kent SLAK. Dat laatste geldt ook voor haar partners en subsidiënten.
- De behoeften van onze (potentiële) klanten zijn leidend in de dienstverlening en in de producten en de projecten die SLAK initieert of waaraan SLAK deelneemt. Daarbij streeft SLAK naar een financieel gezonde en duurzame huishouding. Immers, een gezonde bedrijfsvoering is een essentieel fundament onder onze missie en ambities.

## Kansen en bedreigingen



zijn.

SLAK is er de afgelopen jaren in geslaagd om een aanzienlijk bestand aan tijdelijke woon- en werkruimten in stand te houden. Dit ondanks het gegeven dat er zich in toenemende mate andere (commerciële) partijen zich op de doelgroep zijn gaan richten. Overigens, deze partijen leveren voor onze doelgroep een kwalitatief minder en duurder aanbod.

Ook het aantal permanente woon en werkruimten is toegenomen. Deels doordat SLAK eigendom verwierf, deels als gevolg van samenwerking met anderen. In eerste instantie waren dat de corporaties, maar nadat hier een door de rijksoverheid afgedwongen beleidswijziging plaats vond, zijn dat veelal particulieren geworden. De projecten die SLAK (mede) heeft geïnitieerd of waaraan SLAK heeft deelgenomen vergden veel van de organisatie, maar de uiteindelijke resultaten mogen er dan ook

Met haar activiteiten heeft SLAK ook de afgelopen jaren substantieel bijgedragen aan de meest noodzakelijke basisvoorwaarde voor de creatieve productie en bedrijfsvoering in Gelderland in het algemeen en in de vier grote steden Arnhem, Nijmegen, Apeldoorn en Ede in het bijzonder. De krachten van SLAK liggen dan ook in de uitgebreide expertise die zij de afgelopen vijftig jaar heeft ontwikkeld op het gebied van beheer, exploitatie en ontwikkeling van cultureel vastgoed en de creativiteit en resultaatgerichtheid van onze medewerkers. Beiden hebben bijgedragen aan de behaalde resultaten van SLAK.

Ook de solide positie die SLAK heeft weten te verwerven in een uitgebreid nationaal netwerk van atelier- en belangenorganisaties enerzijds en de goede contacten met vastgoedontwikkelaars anderzijds hebben bijgedragen aan kennis en bedrijfsvoering. De kracht van SLAK wordt geïllustreerd in de zeer stimulerende en illustratieve resultaten die SLAK heeft geboekt. Resultaten die niet alleen van grote betekenis zijn voor de creatieve economie, maar die ook hebben geleid tot een groot aantal tevreden klanten, partners en subsidiënten.

Voor de goede orde moet hierbij opgemerkt worden dat SLAK onder de gevleugelde kreet “creatieve economie” verstaat: het min of meer samenhangend geheel van de scheppende, uitvoeren en toegepaste kunsten van ontwikkelaars op tal van gebieden en bepaalde vormen van al of niet zakelijke dienstverlening.

Tot slot hebben de resultaten van SLAK in de regel ook een bijzondere en unieke meerwaarde toegevoegd aan de leefomgeving en bijgedragen aan een breed en stevig draagvlak voor SLAK en haar dienstverlening.

Nu zowel overheden als vastgoedbeheerders en -ontwikkelaars de creatieve economie omarmen, de expliciete aanwezigheid van een actieve creatieve laag binnen de steden toejuichen, de meerwaarde van cultureel vastgoed in de stad onderschrijven en ook bereid zijn om hierin te investeren, lijkt er een steeds grotere bereidheid te ontstaan om met SLAK zaken te doen. Daarmee liggen er voor de komende jaren goede kansen op gebieden als stadsontwikkeling, nieuwbouwprojecten, herontwikkelingsprojecten, herbestemming en hergebruik (al of niet van cultuurhistorisch waardevolle of beeldbepalende gebouwen), leefbaarheid en wijkontwikkeling. De aanvullende subsidiemogelijkheden van de overheden en de verschillende fondsen geven de bovenstaande kansen meer realiteitsgehalte.

De constante vraag naar permanente werkruimten en woon-werkruimten biedt kansen om meer dan voorheen in te gaan zetten op een groei van het permanente aandeel in ons aanbod. Ook de duidelijke behoefte aan meer presentatie- en ontmoetingsruimte schept een kans, vooral op het gebied van kortstondig hergebruik van tijdelijke ruimten voor bijvoorbeeld bijzondere evenementen.

Door effectiever in te spelen op de bovenstaande kansen en op de behoeften van klanten, de wensen van overheden en de ontwikkelingen in de markt kan SLAK haar huidige positie consolideren en versterken en tegelijkertijd op onderdelen doorgroeien. Daarbij moeten wel de zwakkere kanten van SLAK in het oog gehouden worden en moet SLAK zich voorbereiden op de bedreigingen die daar eventueel uit voort kunnen komen.

Terugkijkend op de afgelopen jaren kan SLAK constateren dat haar kennis en capaciteit grenzen hebben en de kwetsbaarheid van de organisatie juist op deze gebieden relatief groot is. De inzet op de meer complexe projectontwikkeling en het omvangrijke vastgoedbeheer eiste regelmatig het uiterste van de capaciteit van de organisatie van SLAK, terwijl ook het beroep dat op haar kennis wordt gedaan de grenzen meermaals dicht benadert.

Het (soms extreem) tijdelijke beheer trok daarbij een (te) zware wissel op de organisatie en stond steeds op gespannen voet met de tijd en aandacht die nodig is voor complexe projectontwikkeling van permanente panden en het inspelen op de vraag uit het culturele veld waarbij samenwerkingsverbanden noodzakelijk zijn. Met name de groeiende omvang én complexiteit van onze administratieve procedures en onze financiële huishouding is een punt van zorg. De relatief grote afhankelijkheid van de vastgoedmarkt en van subsidiënten behelst ook een zwakte. Sturen op aanbod en ontwikkelingen is onvoldoende mogelijk, initiatief nemen wordt moeilijk en de juiste middelen zijn dan ook niet altijd op het juiste moment voorhanden.

De grootste bedreigingen zijn de afname van de kwaliteit, de zorgvuldigheid en de tijdigheid van de primaire processen en de ondersteunende processen als gevolg van capaciteitsproblemen. De druk op de organisatie kan in het meest negatieve geval zelfs leiden tot onacceptabele achterstanden op de primaire processen met alle gevolgen van dien. Inmiddels zijn er een aantal stappen ondernomen om de processen te verbeteren. Zo zijn er stappen ondernomen in het automatiseren van administratieve processen. Op het personele vlak zit SLAK midden in een proces van verdere professionalisering.

De afhankelijkheid van subsidiënten heeft als voornaamste risico dat bij een grootschalige beleidswijziging de subsidie kan worden stopgezet. De Algemene wet Bestuursrecht maakt dat dit alleen gefaseerd kan plaatsvinden, maar indien dat gebeurt krijgt SLAK te maken met een forse afname van inkomsten terwijl de kosten naar verwachting niet navenant zullen afnemen.

Toenemende subsidievoorwaarden (bij afnemende subsidies) leggen ook een druk op de organisatie. Het afgelopen jaar is daarom extra geïnvesteerd in projecten. Dit om beter te kunnen inspelen op de vraag in het culturele veld, projecten te doen met een meerwaarde voor de stad en nog meer de samenwerking te zoeken met partners in het culturele veld én in de vastgoedwereld. De afhankelijkheid van de vastgoedmarkt en van subsidiënten hangt overigens nauw samen met ons organisatiedoel en de aard van de bedrijfsvoering. Voor een deel kan SLAK hier op inspelen en het ondervangen. Maar naar verwachting zal dit altijd een kwetsbaar punt blijven. Het zal dus ook altijd een punt van continue aandacht zijn.

## Strategische ambities

Het concrete doel van SLAK ligt in het verlengde van haar missie. SLAK groeit uit tot de organisatie die de creatieve economie in Gelderland de ruimte geeft die noodzakelijk en passend is om te beoefenen, te experimenteren, te produceren, kennis en kunde uit te wisselen en te ontsluiten. Met andere woorden: SLAK biedt de creatieve economie van scheppende, uitvoerende en toegepaste kunsten, ongeacht niveau, de fysieke ruimte om te groeien en te excelleren, om kennis te delen en om te experimenteren.

SLAK mikt met haar beleid op een bescheiden groei, waarbij het streven is om kansen te benutten, in de tijdelijke en in de permanente sfeer. De vraag is nog steeds groeiend en bedraagt medio 2016 bijna duizend kandidaten en vijfhonderd tijdelijke gebruikers. Daarnaast zijn er de tijdrovende en complexe vragen uit het veld naar ruimten voor experiment en presentatie, festivals, Artist in Residence-plekken, Short Stay faciliteiten, etc.

Dat alles kan en wil SLAK niet alleen. Primaire partners zijn organisaties op het gebied van vastgoedontwikkeling, -exploitatie en -beheer en de lokale en regionale overheden. Om haar beleid te kunnen uitvoeren, is het noodzakelijk dat SLAK, nog meer dan nu het geval is, haar positie en rol in dat netwerk expliciteert, strategische allianties aangaat en zich doorlopend bewust is van haar positie en rol als basisvoorziening in de creatieve keten.

Daarnaast maakt SLAK ook integraal onderdeel uit van de creatieve keten: een nauw samenhangend geheel van verschillende voorzieningen op het gebied van kennis, productie en presentatie van de creatieve economie. Binnen deze ketens heeft SLAK gezamenlijke en wederzijdse verantwoordelijkheden. Door het nemen van die verantwoordelijkheden en door het benutten van de synergie die daarbij wordt gegenereerd, kan SLAK de kwaliteit van onze dienstverlening mede opwaarderen. Bovendien draagt SLAK op die wijze ook bij aan de continuïteit van de keten en van de afzonderlijke voorzieningen.

### **50 jaar SLAK**

SLAK beheert en verhuurt werk- en woonruimtes voor kunstenaars, creatievelingen en culturele organisaties. Het werkveld waarin SLAK zich in beweegt breidt zich de laatste jaren echter steeds verder uit. SLAK richt zich, naast haar kerntaak, in toenemende mate op haar economische en maatschappelijke rol in wijken, steden, dorpen en binnen sociaal-maatschappelijke organisaties.

Deze richting uit zich met name via de inhoudelijke en projectmatige kant van SLAK. Omdat SLAK zich daarmee bevindt op het snijvlak van artistieke ontwikkeling, sociale samenwerking, vastgoed en gebiedsontwikkeling, is SLAK meer dan alleen van belang voor kunstenaars en creatievelingen op zich. SLAK heeft haar netwerk uitgebreid tot ver buiten de culturele wereld. Tegelijkertijd zijn deze projecten van essentieel belang voor het bedienen van de doelgroep, waarmee wordt teruggekomen op de kerntaak van SLAK. De onderstaande speerpunten zijn leidend in de werkwijze van SLAK:



### *Talentontwikkeling en artistieke ontwikkeling.*

SLAK vindt de artistieke kwaliteit van het culturele aanbod belangrijk. Om dit doel te kunnen behalen, moet talentontwikkeling gestimuleerd worden. SLAK weet dat het aanbieden van voldoende, veelzijdige en betaalbare werkruimtes (van danslokalen tot schildersateliers en van modestudio's tot flexwerkplekken) voor een belangrijk deel voorziet in de ontwikkeling van haar doelgroep. Volgens SLAK is het daarnaast nodig om ateliers en culturele werkplekken te hebben waar ook (minder toegankelijke) producties kunnen worden gehuisvest.



Vaak lijkt een “makerscultuur” echter te worden ondergesneeuwd door sociale of economische doelstellingen van overheden. En dit terwijl de creatieve en kunstzinnige maker de essentiële basis vormen voor een goed cultureel klimaat.

SLAK denkt tevens dat, wanneer het makersklimaat meer ondersteund wordt, automatisch meer kunstenaars willen blijven wonen en werken in de omgeving. Het makersklimaat dient volgens ons primair ondersteund te worden door meer faciliteiten zoals ateliers en werkplaatsen te bieden aan kunstenaars, creatief ondernemers en culturele instellingen. Ook het aanbieden van verschillende vormen van podia voor makers (denk aan galleries, kleine expo's, tentoonstellingen in de openbare ruimte, optredens en dergelijken) gaat hier absoluut mee samen. SLAK is met deze doelstellingen voortdurend bezig. Helaas kunnen deze deze doelstellingen door onvoldoende financiële middelen niet altijd gehaald worden.

### *Economische gebiedsontwikkeling en leefbaarheid.*

SLAK vindt dat cultuur een belangrijke rol speelt bij gebiedsontwikkeling. Dit is een visie die SLAK sinds jaar en dag uitdraagt. Verschillende projecten van SLAK laten zien dat kunstenaars en andere creatievelingen een welkome invulling van (vaak leegstaande) panden zijn, vooral in de gebieden, wijken, dorpen en steden waar het culturele aanbod schaars is. Dankzij ateliers en culturele broedplaatsen zijn er genoeg voorbeelden te noemen waarbij kunst en cultuur aanjager is van gebiedsontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan de Saksen Weimar Kazerne en de Buitenplaats Koningsweg Noord in Arnhem, de Kraayenhoffkazerne in Nijmegen, de oude Bavaria-brouwerij in Wageningen, de Mauritskazerne in Ede of het KUNSTportaal in Arnhem. Bij deze projecten waren het de kunstenaars, de creatief ondernemers en de culturele instellingen die een gebied interessant, vernieuwend en leefbaar maakten. Dit is niet alleen goed voor de ontwikkeling van de stad, het dorp of de wijk; leegstand en transformatie zijn tevens kansen voor de ontplooiing van de verschillende spelers in het culturele veld.

Dit geldt ook voor de leefbaarheid van steden en dorpen in Gelderland. Met haar keurmerk Leegstandsbeheer kan SLAK ook bij dit onderzoek een functie vervullen. Zeker in krimpgebieden wil SLAK creatieve werkplaatsen inzetten als vergroter van leefbaarheid. SLAK kan tevens een functie worden toebedeeld bij het vergroten van een aantrekkelijk (economisch) vestigingsklimaat in Gelderland. Niet alleen de economische ontwikkeling van kunstenaars en creatievelingen speelt

daarin een rol, maar ook de economische aantrekkingskracht van een bloeiend cultureel klimaat van dorpen en steden in Gelderland wordt vergroot.

#### *Erfgoed en transformatie.*

Op het gebied van erfgoedontwikkeling levert SLAK tevens een bijdrage. SLAK is een belangrijke partner bij erfgoedontwikkeling, juist omdat kunst en cultuur vaak welkome invullingen zijn van het erfgoed. Een laagdrempelige huur is daarbij van belang; op die manier krijgen ook minder bekende kunstenaars en creatievelingen de mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen en te presenteren. Het Keurmerk Leegstandbeheer (KLB) is een instrument dat daarbij tot de dag van vandaag ingezet wordt. Bijvoorbeeld via het project Tussentijds, waarbij winkelpanden tijdelijk werden gebruikt door kunstenaars, designers en andere culturele initiatieven. Ook onze panden aan de Wezenlaan in Nijmegen en de ateliers in de Saksen-Weimar Kazerne in Arnhem zijn voorbeelden van succesvolle tijdelijke invullingen van leegstaande gebouwen, die uiteindelijk meer maatschappelijke waarde aan de locaties hebben toegevoegd. Specifiek erfgoed vraagt volgens SLAK om maatschappelijk gebruik: erfgoed zou beschikbaar moeten zijn voor iedereen, dus is uitermate geschikt voor kleine en creatieve ondernemers.

SLAK speelt zo een cruciale rol bij het vinden, ontwikkelen en duurzaam beheer van ateliers en andere werkruimtes voor de creatieve industrie en de culturele sector. SLAK vindt ruimte belangrijk dat er enerzijds ruimte beschikbaar is waar professionals en amateurs zich op cultureel vlak kunnen ontwikkelen. Anderzijds zijn (kleine) podia, waar kunstenaars zich kunnen presenteren, van belang voor de zichtbaarheid van culturele initiatieven.

Naast het uitvoeren van haar kerntaak, blijkt het voor de toekomst van de doelgroep dus van



essentieel belang te zijn dat SLAK zich blijft ontwikkelen. Verworven atelierpanden worden helaas vaak weer opgezegd door eigenaren. SLAK wil voor haar doelgroep echter blijven voldoen aan een ruim aanbod van ateliers. Hiervoor is het nodig dat SLAK telkens op zoek blijft naar nieuwe panden en werkplekken voor kunstenaars. Deze zoektocht vraagt om een projectmatige aanpak, waarbij mogelijkheden zorgvuldig worden afgewogen en (financieel) worden doorgemeten.

Deze projectmatige aanpak houdt het volgende in:

#### **Tijdelijke ruimtes**

SLAK streeft naar consolidatie van het aantal tijdelijke werkruimten en woon-werkruimten, gerekend vanaf 2015 (het gemiddelde van dit jaar). Hetgeen betekent dat SLAK voor een aanzienlijk deel van haar klanten een aanbod handhaaft dat zich kenmerkt door een relatief lage prijs, een minimaal

comfort, een basale kwaliteit en een betrekkelijk korte gebruikshorizon. Dat is, zo leert de ervaring, met name interessant voor de klantgroep die bestaat uit creatieve starters en voor die groep beeldend kunstenaars die veelal omvangrijk en driedimensionaal werk maakt. Dit aanbod is bovendien ook interessant voor kortdurende initiatieven en evenementen. Het gaat, samengevat, om een klantgroep die behoorlijk wat ruimte nodig heeft en weinig of niets is gelegen aan comfort, financieel minder slagkracht heeft en ook geen onoverkomelijke problemen heeft met de tijdelijkheid van de ruimte.

Het zeer korte beheer van gebouwen, waarbij SLAK als leegstandsbeheerder een gebouw slechts minimaal bezet (meestal door middel van tijdelijke bewoning), zal worden afgebouwd. Het zeer korte beheer schoot zijn doel enigszins voorbij: het leverde nauwelijks ruimte op voor de doelgroep en trok een zware wissel op de organisatie. Hoewel de verdienmarges op het hele tijdelijk beheer aanzienlijk groter zijn dan op permanente locaties, is het beheer wel arbeidsintensiever.

Vanaf heden neemt SLAK een pand tijdelijk in beheer als er een redelijk uitzicht is op beheer langer dan een jaar en als de doelgroep hier goed mee kan worden bediend. Dus: geen kantoorgebouw waar 4 mensen tijdelijk kunnen wonen voor een periode van 3 maanden. Maar wel: een schoolgebouw, waarvan de verwachting is dat de herontwikkeling/sloop nog wel een jaar op zich laat wachten en waar SLAK, naast een eventuele beheerder die er woont, een aantal ateliers en/of presentatieruimten kan realiseren.

### **Permanente ruimtes**

Daar tegenover staat dat SLAK expliciet gaat inzetten op een substantiële jaarlijkse groei van 10% à 20% van het bestand van permanente werkruimten en woon-werkruimten, gerekend vanaf 2015. Bij permanente ruimten gaat het om nieuwbouw, sanering- en inbreilocaties en om herbestemming en hergebruik. Omdat het hier om arbeids- en kapitaalsintensieve projecten gaat, is de onvermijdelijke consequentie wel dat deze ruimten in vergelijking tot het meer 'traditionele' aanbod duurder zijn. Overigens streeft SLAK er wel naar om bij de woon-werkruimten de huur van de woonruimte binnen de grenzen van de sociale verhuur te houden opdat een huurtoeslag mogelijk blijft.

De ontwikkeling van permanente locaties is een proces van de lange adem. Veel van de ingang gezette projecten stranden uiteindelijk toch nog. Meestal omdat de exploitatie niet is rond te krijgen of het pand uiteindelijk niet te verwerven is. De mogelijkheden tot financiering zijn voor SLAK op dit moment uitermate beperkt. Het, op initiatief van SLAK, door de gemeente Arnhem en Triodos Bank opgezette waarborgfonds biedt zeker perspectief, maar heeft veel beperkingen. Onderzocht moet daarom worden of SLAK niet zelf het initiatief moet nemen tot een investeringsfonds.

Daarnaast biedt de constructie van ontwikkeling samen met een eigenaar/investeerder, waarbij SLAK een langdurige huurcontract afsluit, mogelijkheden. Een voorbeeld is de ontwikkeling van 14 ateliers in 't Duifje. Bij dit soort projecten is er de voortdurende spanning tussen datgenen wat de doelgroep kan betalen (max € 50,-/60,- per vierkante meter per jaar.), de marge voor het beheer door SLAK en de (on)mogelijkheid om hiervoor het project te realiseren. Dit vergt nauwkeurig maatwerk en een hele goede kennis van de doelgroep. Uiteindelijk moet SLAK streven naar één gerealiseerd project per jaar. Aangezien de marges gering zijn, kan van dit soort beheer ten hoogste verwacht worden dat zij op ten duur kostendekkend is. Daarbij moet men zich ook realiseren dat een hogere vierkante

meterprijs leegstand met zich mee kan brengen. Op dit moment wordt er gewerkt aan een aantal veelbelovende projecten.

### **Ontmoetings- en presentatieruimten**

Omdat er onder de klantgroepen van SLAK een behoefte bestaat aan ruimten waarin de productie en de uitkomsten van experimenten kunnen worden gepresenteerd, streeft SLAK de aankomende jaren naar een substantiële jaarlijkse groei van circa 15% van het aantal ontmoetings- en presentatieruimten (tijdelijk en permanent), opnieuw gerekend vanaf 2015. Met name de (soms heel) tijdelijke ruimten waarin tegen relatief lage kosten een maximum aan artistieke vrijheid kan worden gecreëerd, hebben onze aandacht. Projecten zoals Artist in Residence en Short Stay vallen hier ook onder.



## **Raad van Toezicht**

De raad heeft uitgesproken dat SLAK zich gaat houden aan de principes van de Governance Code Cultuur. De GCC biedt een normatief kader voor een 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 Governance Code Cultuur bestaat uit 9 principes:

1. Het bestuur is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur.
2. Het bestuur kiest het besturingsmodel van de organisatie bewust.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze.
4. De raad van toezicht stelt rechtspositie en bezoldiging van het bestuur zorgvuldig vast en is hierover zo open mogelijk.
5. De raad van toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar.
6. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.
7. De raad van toezicht geeft tevoren aan welke inzet van de leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding daar tegenover staat.
8. Toezichthouders en bestuurder vermijden elke vorm van belangenverstremming. De raad van toezicht ziet hierop toe.
9. Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle.

