



## Werkplan voor 2017

Wat betekenen de geformuleerde missie, visie en ambities concreet voor de werkdoelen voor 2017?

### **Organisatie**

De organisatie kenmerkt zich door 2 hoofdtaken: beheer en ontwikkeling. Onder beheer vallen alle primaire processen: (reguliere) verhuur, administratie, financiële processen, automatisering, personeel. Onder ontwikkeling vallen: verwerven van tijdelijk en permanent vastgoed, projectontwikkeling en –begeleiding, (maatwerk) verhuur, onderhoud, promotie/marketing, aangaan van samenwerkingen en allianties. Beide hoofdtaken zijn natuurlijk onlosmakelijk met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Beheer is van nature meer gericht op continuïteit en stabiliteit, aanbod gericht, ontwikkeling meer op verwerven, vraaggericht.

Het verdient aanbeveling om beide functies beter van elkaar te onderscheiden en een gelijkwaardige positie te geven. Voor subsidiënten en partners is het belangrijk dat de ontwikkeltaak goed zichtbaar is. Het gaat hier immers om het zichtbaar maken van de meerwaarde voor de stad en provincie, de mate waarin ingespeeld wordt op actuele ontwikkelingen / de actualiteit van het aanbod, samenwerking. Nader intern onderzoek en overleg moet uitwijzen welke vorm dit moet krijgen. Hierbij kan ook meegenomen worden dat de re-integratie van de directeur/bestuurder een aanpassing van zijn takenpakket tot gevolg zal hebben.

In de tweede helft van 2016 heeft een verdere versteviging van de administratie plaatsgevonden, waardoor het onderdeel service en energieafrekeningen nu professioneel is ingevuld. In 2017 zal de administratie van alle baten en lasten van het tijdelijk vastgoed inclusief energie en overige kosten bijzondere aandacht hebben. Zowel voor SLAK zelf als voor haar klanten is het belangrijk om een goed en actueel inzicht hierin te hebben. SLAK streeft ernaar om binnen een jaar deze kosten af te rekenen met haar huurders. Aangetekend dient daarbij wel te worden dat SLAK vaak afhankelijk is van tijdige afrekeningen van leveranciers.

Leidend in de werkprocessen van SLAK is het uitgangspunt dat de klant weliswaar niet altijd gelijk heeft, maar wel altijd recht heeft op duidelijkheid en een tijdige, complete en juiste respons op zijn signalen. Datzelfde geldt grosso modo ook voor de partners en subsidiënten van SLAK. SLAK is een professionele organisatie waar de medewerkers relatief veel vrijheid krijgen om hun taken vorm en inhoud te geven en resultaat te sorteren. Maar de resultaten zijn uiteindelijk wel doorslaggevend.

## Raad van Toezicht

Hoewel SLAK al langere tijd aan veel van de principe van de Good Governance Code voldoet, is het raadzaam om de principes met bestuur en Raad van Toezicht na te lopen en onderlinge afspraken aan te scherpen. Hierbij gaat het met name om:

1. Aansprakelijkheid van de directeur-bestuurder opnieuw evalueren en benoemen in een bestuursreglement (of oude bestuursreglement updaten).
2. Jaarlijkse evaluatie van het besturingsmodel (wordt de code nog steeds toegepast?) en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen directeur-bestuurder en raad van toezicht.
3. Aanpassing van de website (vermelding Governance Code Cultuur, inzicht in leden raad van toezicht, toegankelijkheid jaarverslag).
4. Vermelding van de Governance Code Cultuur in volgende jaarverslagen.
5. Governance Code Cultuur benoemen in de statuten.
6. Vaststellen over hoe om te gaan met eventuele financiële risico's.
7. Middels toolkit van principe 6 eventuele belangenverstrengelingen van directeur-bestuurder en leden raad van toezicht aan het licht brengen.
8. Vaststellen taakverdeling leden raad van toezicht onderling (voorzitter, penningmeester, secretaris, accountant, algemene leden).
9. Principes van de Governance Code Cultuur opnemen in een formeel document..

Vervolgens kan onderzocht worden of het mogelijk is om de ANBI-status aan te vragen. Dit kan fondsenwerving makkelijker maken.

## Realisatie ambities

*Creatieve keten, netwerken en allianties.*

SLAK neemt een proactieve houding aan ten aanzien van ons functioneren in de creatieve keten, netwerken en allianties. SLAK is onlosmakelijk verbonden met de al genoemde creatieve keten. Het aanhalen en bewaken van die verbinding en het nemen van de verantwoordelijkheden die daarbij horen, is essentieel bij het goed (blijven) functioneren van SLAK en de kwaliteit van de dienstverlening.



De netwerken bestaan uit min of meer losse verbanden van belanghebbenden, branche- en belangenorganisaties. Wij dragen zorg voor een prominente vertegenwoordiging van SLAK in dergelijke netwerken en bij bijeenkomsten die daarmee samenhangen. In de creatieve keten betekent dit lidmaatschappen van OPA en CNA, actief benaderen van Kunstbedrijf, MMA, ARTEZ, grote en kleine culturele organisaties en gezelschappen ,aanwezig bij opening, festivals, e.d., etc.

En vooral ook open staan voor ruimtevragen uit het veld, actief meedenken en ondersteunen.

Concrete projecten in dit kader:

- Artist in Residence (Weerdjesstraat 8, Arnhem). In dit permanente pand, waar ook de projectruimte Circa..dit is gevestigd, is de bovenverdieping ingericht als ruime woon-werkruimte (AiR). SLAK is aangesloten bij Trans Artists en ResArtis, internationale residency-netwerken.
- Short Stay (Dijkstraat 40, Arnhem). Een gemeubileerde locatie, waar men op uitnodiging van een Arnhemse culturele instelling maximaal 6 maanden kan verblijven. Het betreft bijvoorbeeld gastdocenten ARTEZ, gastregisseurs, dirigenten en curatoren.
- Elektrum (Klingelbeekseweg 45, Arnhem). Dit is een voormalig congrescentrum van de KEMA, met museale ruimten, bioscoopzaal, etc. SLAK beheert het gebouw tijdelijk en gaat dit beschikbaar stellen voor exposities en culturele activiteiten.
- ING gebouw. In samenwerking met Studio Halfvol wordt gewerkt aan een totaalconcept met ateliers en evenementen.

Bovenstaande projecten maken ook deel uit van een fondsen- en sponsorwervingstraject waar SLAK in 2016 mee begonnen is. Hierbij wordt SLAK ondersteund door LVW Advies. Bij de vastgoedbeheerders en -ontwikkelaars zet SLAK in op bijeenkomsten als symposia, congressen, en seminars op het gebied van beheer, ontwikkeling en exploitatie van vastgoed. Daarnaast voert SLAK het Keurmerk Leegstandsbeheer en is dus ook aangesloten bij deze organisatie.

*Onderzoek, analyse en kennis.*

Het vergaren en analyseren van de specifieke kennis over de markt en de klant is essentieel voor een goed functionerend SLAK. Doordat het secretariaat van het Landelijk Overleg Atelierorganisaties bij SLAK is ondergebracht, wordt hier al veel aan kennis verzameld over atelierbeheer (Vastgoedconstructies, BTW problematiek, onderverhuur, serviceafrekeningen, etc.) en de creatieve economie. Onder de vlag van LOA worden ook landelijk adviezen uitgebracht aan overheden en culturele organisaties. Het voeren van dit secretariaat is voor SLAK kostendekkend.

De afgelopen 2 jaar heeft SLAK ook 2 stagiaires van de Radboud Universiteit begeleid die onderzoek deden naar nut en noodzaak van samenwerking tussen atelierbeheerorganisaties en maatschappelijke organisaties (zorg, welzijn, etc.) en de maatschappelijke, economische en culturele effecten van broedplaatsen voor de stad.

*Toewijzing.*

Het toewijzingsbeleid is het instrument waarmee SLAK op basis van heldere criteria een beargumenteerde keuze maakt in de personen, initiatieven en organisaties op onze lijsten van kandidaten. De ervaringen tot nu toe en de huidige en de te verwachte ontwikkelingen hebben inmiddels geleid tot het loslaten van toewijzing uitsluitend op basis van inschrijftijd.

Het doet geen recht aan de eigen wensen van de klanten van SLAK, maar het is ook niet meer bruikbaar in de huidige ontwikkelingen. SLAK wil snel kunnen toewijzen op basis van voorkeuren, van specifieke wensen en van financiële mogelijkheden. Bovendien wil SLAK een thematische of disciplinegerichte ontwikkeling (creatief milieu) kunnen stimuleren.

Daarnaast is er de wens van de gemeente Nijmegen om de doorstroming te forceren door het nemen van specifieke maatregelen. SLAK onderschrijft het principe van doorstroming. Voor een groot gedeelte vindt dit al plaats door het gevarieerde aanbod van tijdelijk, semi-tijdelijk en

permanent. Doordat er weinig opzeggingen zijn in de permanente panden stagneert daar inderdaad de doorstroming. De ateliers in de permanente panden zijn over het algemeen een (stuk) duurder dan de tijdelijke ruimtes en bij het vrijkomen van een permanente ruimte valt het op dat toewijzing vervolgens even duurt, omdat het atelier voor m.n. startende kunstenaars te duur is. Andersom is het te verwachten dat huurders die niet meer permanent kunnen huren na 5 jaar terugvallen op tijdelijke ateliers en zodoende ateliers gaan bezetten voor startende kunstenaars. Een rigoureuus doorstroombeleid zou dus wel eens zeer ongewenste neveneffecten kunnen hebben.

Daarnaast is het zo dat het openbreken van contracten veel extra kosten met zich meebrengt, oplopende tot meer dan € 90.000,-. SLAK heeft hiervoor noch de capaciteit, noch de middelen. De weerstand bij de doelgroep zal groot zijn en uit kunnen monden in acties richting Raad van Toezicht SLAK en raad en gemeentebestuur van Nijmegen. SLAK wil daarom de lopende contracten ongemoeid te laten. De kosten en de tijd staan in geen verhouding tot het beoogde doel van de doorstroming.

Voor nieuwe contracten valt te overwegen om deze van een artikel te voorzien waarin een beperking tot 5 jaar wordt gemotiveerd. Eventueel kan de mogelijkheid open gehouden worden om de ruimte te blijven huren na 5 jaar, echter dan tegen een commerciële huurprijs (circa 1½ x de tot dan toe gehanteerde huurprijs). De eventuele nadelige effecten van dit beleid dienen nauwkeurig gemonitord te worden, bijvoorbeeld de toenemende leegstand van permanente ateliers ende verdringing bij tijdelijke ateliers. In 2017 zal met een pilot begonnen worden in Nijmegen, zodra zich daar een nieuwe permanente locatie aan dient en/of een permanent atelier wordt opgezegd.

#### *Projectmatig werken.*

Door de verwerving en ontwikkeling van vastgoed telkens als een project te benaderen, hoopt SLAK de lasten meer te beheersen. Daar waar permanent vastgoed op het moment van oplevering tot de reguliere taken gaat behoren, blijft tijdelijk vastgoed zijn projectmatige status behouden.

Door als stringente randvoorwaarde een sluitende begroting te stellen en per project cofinanciering te zoeken (sponsoring, subsidies), wordt ook de basis gelegd voor een meer solide financiering en een duurzame huishouding. Dat betekent ook dat SLAK de afspraken met partners en overheden meer dan voorheen gaat vastleggen en de kosten van onze inzet niet-reguliere inzichtelijk maakt en doorberekent. SLAK wil de komende periode, mede met behulp van expertise vanuit de vastgoedsector, zien te komen tot een meer solide financiering van al ons vastgoed, permanent en tijdelijk.

SLAK was de initiatiefnemer van het waarborgstellingsfonds dat de gemeente Arnhem en de Triodos Bank in de loop van 2016 hebben opgericht. SLAK hoopt in 2017 een eerste project hiermee te financieren. Dit fonds blijkt in de praktijk veel beperkingen te hebben: maximaal € 100.000,- per project, niet voor de aankoop, aanvraag in samenwerking met anderen, etc.

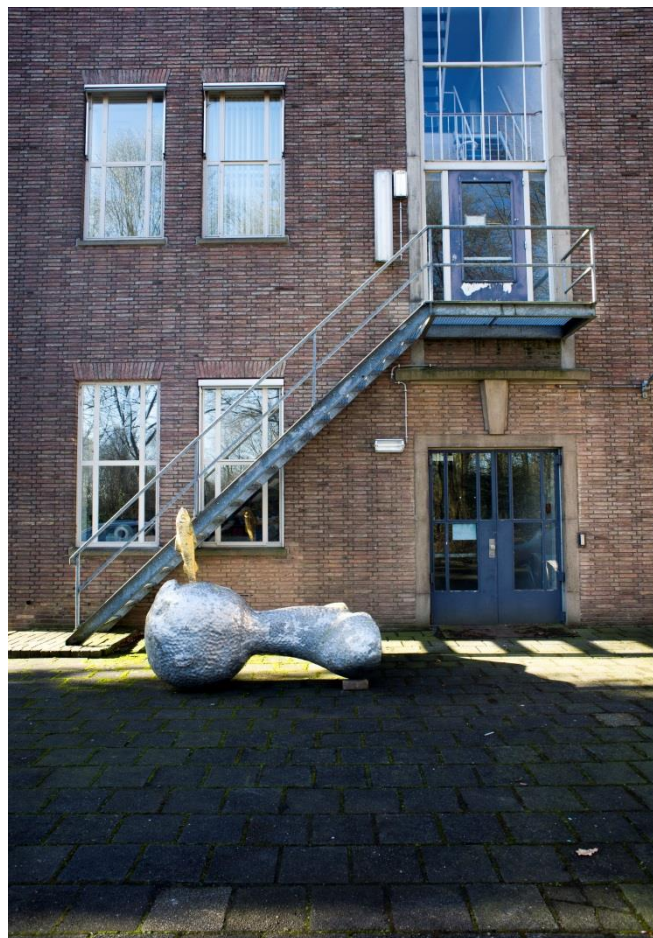
In het onderzoek naar fondsen en sponsorwerving wordt ook de mogelijkheid onderzocht of het oprichten van een investeringsfonds voor SLAK een goede optie is.

Bij het aangaan van nieuwe projecten worden de volgende stappen ondernomen:

- 1) Onderzoek naar de geschiktheid van het object: ligging, indeling, voorzieningen. Omschrijving geschiktheid object voor (specifiek deel ) van de doelgroep.
- 2) Onderzoek naar de beheersvorm: Tijdelijk, semi-permanent (huur voor min. 3 jaar), permanent (langdurige huur (min. 5 jaar) of koop.
- 3) Matching geschiktheid-beheersvorm. In principe gaat de voorkeur uit naar langdurige huur als het gaat om geschikte atelierruimte. De ontwikkeling hiervan brengt geen ingewikkeld financieringstraject met zich mee en de risico's zijn goed in te schatten. Sommige locaties zijn juist weer heel geschikt in de tijdelijkheid (m.n. starters ateliers, expo en evenementen ruimte): veel goedkope vierkante meters. Koop is alleen te overwegen bij zeer geschikte panden waarbij een strategisch doel wordt bereikt, huur niet mogelijk is, een goede exploitatie is te voorzien en de risico's (financieel, exploitatie) minimaal zijn.

Het zoeken naar geschikte panden is het aangaan en onderhouden van een uitgebreid netwerk aan vastgoedeigenaren. Dit kan in de particuliere sfeer liggen (zoals bijvoorbeeld met 't Duifje), bij gespecialiseerde ontwikkelaars van maatschappelijk vastgoed (zoals BOEi), bij eigenaren van maatschappelijk vastgoed (overheden: gemeenten, Rijksvastgoedbedrijf, maar ook zorg en welzijn instellingen) en bij projectontwikkelaars en makelaars (Arnhems Buiten, KWP).

Speerpunt in 2017 zijn de grote zorg en welzijnsinstellingen. Dit zijn eigenaren van vaak veel onroerend goed. Door bezuinigingen en een andere opzet van de zorg komen hier vaak gebouwen leeg te staan, waarvoor het moeilijk is om een nieuwe bestemming te vinden. In 2016 is begonnen om deze contacten te leggen en dit heeft direct resultaat gehad , m.n. in de tijdelijke sfeer (Rijnstad, Groot Klimmendaal, SIZA dorpgroep).



De verwachting is dat de volgende locaties in de loop van 2017 bij SLAK uit beheer gaan: Bechtlaan, Broerenstraat, Veldstraat, KKN, Rappardstraat, Julianaplein. Totaal 167 ateliers. Het compenseren van dit verlies zal (weer) een flinke wissel trekken op de organisatie. Voorop staat dan ook dat er een uiterste inspanning gedaan moet worden om meer (semi-) permanente locaties in de wacht te slepen. Hiervoor is een intensivering van de bestaande contacten en het aanboren van nieuwe contacten noodzakelijk.

Als we kijken naar de op de stapel staande projecten ziet dat er wel veelbelovend uit:

#### ARNHEM

- Arnhems Buiten: De contacten met de eigenaren zijn uitstekend. Op dit moment heeft SLAK 3 gebouwen in beheer: B30, B46 en het Elektrum. Begin 2017 wordt duidelijk hoe het op de langere termijn verder gaat met de gebouwen op AB. Er zijn zeker nog meer mogelijkheden voor tijdelijk beheer van gebouwen op dit terrein (enkele tientallen).
- Groot-Klimmendaal: Ook hier heeft SLAK goede contacten. Als er wat meer duidelijk is over de toekomst van het gebouw, kan een plan gemaakt worden voor intensiever beheer van beide gebouwen daar (naar 20-30 ruimten die met name interessant zijn om in te richten als muziek oefenruimtes).
- Koepelgevangenis: Hier trekt SLAK samen op met BOEi. Begin 2017 zal duidelijk worden of een bieding door BOEi tot succes leidt en op welke termijn de koepel beschikbaar komt. Mocht de bieding succesvol zijn dan leidt dit tot een forse toename van permanente (228), semi-permanente (50) en tijdelijke ruimten. Uiteindelijk zou ook het SLAK-kantoor daar gehuisvest moeten worden.
- Vrijkomende scholen: In de loop van 2017 komen er diverse scholen leeg te staan. Optie voor tijdelijk en semi-permanent beheer.
- Siza dorpgroep: De verwachting is dat hier zeker mogelijkheden liggen, evenals andere grote zorginstellingen als Pro Persona.
- Steenfabriek Meinderswijk: Een project in de semipermanente sfeer. Eigenaar BOEi wil, in de fase voorafgaand aan een definitieve ontwikkeling, het gebouw aan SLAK beschikbaar stellen. Er wordt een plan ontwikkeld voor het plaatsen van een Tiny House (bewaking/bewoning) en de ontwikkeling van de vlamovens tot ateliers (10-15) met minimale voorzieningen voor bijvoorbeeld ruimtelijk werk. De investering door SLAK zal hier erg beperkt zijn.
- Coberco melkfabriek: SLAK is aangesloten bij een initiatiefgroep die een plan wil ontwikkelen in de semi-permanente sfeer voor potentiële kopers, met het oog op de voorgenomen verkoop door de huidige eigenaren. Te denken valt aan een invulling zoals op het Honigterrein in Nijmegen.
- St. Janskerkstraat 86a. Onderzoek naar de mogelijkheden van de verkoop van een stuk grond met plan voor de ontwikkeling van 3 atelierwoningen in de koopsector.
- ING gebouw. Hier zijn mogelijkheden voor tijdelijk wonen, ateliers, muziekstudio's, evenementen, stadslandbouw, etc. De horizon is voorlopig ongeveer 2 jaar.

#### NIJMEGEN

- Kinderdorp Neerbosch: SLAK heeft contact met de eigenaar, het beoogde project zit in het slop. SLAK probeert nu, in samenwerking met een kunstenaarscollectief, de gebouwen een nieuwe culturele bestemming te geven in de semi-permanente sfeer.
- Seinhuis Bottendaal: In samenwerking met het buurtcomité Bottendaal wordt gekeken of het seinhuis (eigenaar NS) een nieuwe culturele bestemming kan krijgen. Waarschijnlijk in de semi-permanente sfeer. Er hebben zich naar aanleiding van oproep al verschillende kunstenaars met



een plan gemeld. Belangrijk element daarbij is dat het gebouw ook een openbaar karakter moet krijgen (dus expo's , manifestaties, etc.).

- Krekelstraat 10: In beeld als semi-permanente locatie (10 ateliers).
- Pro Persona e.a.: Ook in Nijmegen zal contact gezocht worden met zorginstellingen om te onderzoeken of er mogelijkheden voor SLAK liggen.
- In 2017 worden er stappen gezet om een 3-tal tijdelijke panden die al lang in beheer zijn als atelierpand een definitieve status te geven. Samen met de gemeente Nijmegen wordt onderzocht in hoeverre de panden hiervoor gerenoveerd moeten worden en welke huurprijzen gehanteerd moeten worden. Vervolgens zullen er gesprekken met de huidige huurders gevoerd gaan worden.
- Er staan gesprekken op stapel met Talis en Portaal om te kijken hoe atelierplekken gerealiseerd kunnen worden die ook een rol kunnen spelen in de wijkontwikkeling.

#### APELDOORN

- Egerlaan: Het gemeentelijk beleid is afstoten van al het onroerend goed. Er is een bijdrage uit het gemeentelijk fonds voor maatschappelijk vastgoed beschikbaar, waardoor aankoop door SLAK van dit pand zowel permanente ateliers oplevert als een gezonde exploitatie.
- Kunstcampus Loenen: De eigenaar onderzoekt de mogelijkheden van ateliers op een terrein. Het betreft een ideële eigenaar die dit op ecologische basis wil gaan ontwikkelen. SLAK kijkt mee en is geïnteresseerd in afname of toewijzing van de ateliers.
- Groot-Schuylenburg, voormalige politieacademie, Zwitsalterrein: Te onderzoeken potentieel interessante locaties.

#### EDE

- Arthur Koolkazerne . Bij groen licht voor dit project in 2016 zullen deze 9 atelierwoningen in 2017 gerealiseerd gaan worden.



SLAK wordt regelmatig benaderd door diverse partijen (eigenaren, o.a. BOEi , kunstenaarsorganisaties en collega atelierbeheerders) met de vraag of SLAK bereid is om een rol te spelen in het beheer van atelierpanden buiten ons directe werkgebied. Tot nu toe zijn we heel terughoudend hierin. Feitelijk beheer is statutair onmogelijk, zodat het zich vooral beperkt tot adviezen. Hiermee laten we toch kansen lopen om onze organisatie te versterken en de doelgroep te bedienen. M.n. als het gaat om gebouwen aan de grens van ons werkgebied is dit soms frustrerend. (concreet voorbeeld : een kazerne op enkele kilometers van Nijmegen, echter gelegen in Brabant). In 2017 willen we daarom de wenselijkheid en de eventuele mogelijkheden en voorwaarden onderzoeken om ook buiten ons werkgebied actief te kunnen zijn .



*Financiële consequenties, toelichting op de begroting.*

Het is SLAK gelukt om een bezuiniging van de gemeente Arnhem van uiteindelijk € 60.000,- op te vangen. Om de huurders zoveel mogelijk te ontzien is gekozen voor vergaande automatisering en het ernstig versoberen van de arbeidsvoorwaarden (o.a. schrappen pensioenvoorzieningen). De druk op de organisatie is daardoor wel flink vergroot, waardoor het ziekteverzuim is toegenomen. Het is daarom van groot belang dat er nu enige rust in de organisatie komt, zodat er verder gewerkt kan worden aan de verbetering van de interne processen en betere communicatie.

Net als de gemeente Arnhem vinden we het noodzakelijk om de negatieve Algemene Reserve in de periode 2016-2020 verder terug te brengen tot 0. Per 31 december 2015 had de Algemene Reserve nog een tekort van €89.142,-. Dit betekent dat in de periode 2016-2020 het exploitatieoverschot minimaal € 22286,- moet zijn. Hiermee ligt SLAK op koers. Het verwachte exploitatieoverschot 2016 bedraagt € 32.421,-, het begrote exploitatieoverschot 2016 is € 23.800,-

In de begroting is rekening gehouden met het niet volledig kunnen compenseren van de wegvallende panden. De inkomsten van KLB panden is gezet op 75% van deze inkomsten in 2016. Dit is een veilige marge, zeker gezien het zicht op nieuwe locaties.

Ook de personeelskosten zijn voorzichtig begroot. Het streven is om deze verder omlaag te brengen en de stappen die in 2016 daartoe zijn ondernomen zullen zeker hun vruchten afwerpen. De ervaring van de afgelopen jaren laat echter zien dat dit een taai en complex traject is, dat ook op gespannen voet staat met de steeds grotere eisen die aan de organisatie gesteld worden.. De begroting gaat daarom uit van stabilisatie. De lonen zullen in 2017 met 1 % verhoogd worden. De overige minimale ruimte zal gebruikt worden voor individuele aanpassingen in uren en/of salarisschalen. Daarnaast zal er onderzocht gaan worden of een bredere inzet van vrijwilligers en stagiaires mogelijk is, m.n. voor de taken rond de projecten ( begeleiding kunstenaars AIR bijvoorbeeld).

*Directie en overig personeel (bezoldigd):*

Directeur / bestuurder (1)	1,0 fte
Consulent verhuur (1)	0,8 fte
Seniormanager project en beleid(1)	0,9 fte
Projectmanager (1)	0,8 fte
Medewerker beleid / projecten (1)	0,4 fte
Boekhouder (1)	0,8 fte
Medewerker administratie (2)	1,0 fte
Coördinator onderhoud (1)	0,8 fte
Opzichter / klusjesman (1)	0,6 fte
<b>Totaal</b>	<b>7,1 fte</b>
Vrijwilligers/stagiares	1,0 fte

