



**MEERJAREN BELEIDSPLAN SKAR
2025 – 2029**

Dit plan is tot stand gekomen op basis van veel gesprekken in de afgelopen jaren, over uiteenlopende thema's die met ateliers te maken hebben. Met kunstenaars en makers in de panden van SKAR, met kunstenaars en makers die een plek nodig hebben, met vastgoedeigenaren en met denkers over de stad. Bijzonder zijn de gesprekken in de Ateliercommissie geweest, die altijd gepassioneerd waren en het perspectief van kunstenaar en maker vanuit verschillende invalshoeken centraal stelden. Daarnaast waren belangrijke onderleggers de nota Ateliers en Broedplaatsen (en haar vervolg), diverse Cultuurplannota's, het kader intermediaire instellingen en de Grote Rotterdamse Atelierenquête. Van grote waarde zijn ook de initiatieven om de Rotterdamse cultuur vitaal te houden, van de IABX tot de New Deal voor de Cultuur en nu ook de Transitie.

Inhoud:

1 SKAR: waar staan we voor	p. 01
2 Trends en ontwikkelingen	p. 04
3 Het plan voor 2025-2029	p. 07
4 SKAR als organisatie	p. 19

1 SKAR: waar staan we voor?

“Als SKAR geloven we dat kunstenaars, makers en culturele organisaties significant bijdragen aan een goed cultureel, economisch en ruimtelijk klimaat van Rotterdam en de Rotterdammers. We willen hen helpen succesvol te zijn en doen dit door duurzaam betaalbare werkruimte te bieden, ontmoetingsplekken te creëren en verbindingen te leggen. En door met vastgoedeigenaren samen te werken. Samen willen we waardevol zijn voor de buurt, de stad en het culturele klimaat – nu en voor volgende generaties.”

Zo hebben we onze missie geformuleerd.

Deze missie zegt veel over de drijfveren die we als SKAR hebben en hoe we willen werken. Vastgoed is niet ons doel. Maar het is wel een belangrijk middel om resultaten te bereiken voor onze doelgroep en voor de stad. Terugkijkend op de afgelopen acht jaar werken we volgens de missie en laten we dat ook doorklinken in de beleidsplannen. We hebben er niet veel aandacht aan besteed; Dat kunnen we meer doen, zodat beter herkenbaar is waar we voor staan.

Voor we daarop ingaan, is het goed om te benadrukken *voor wie* we zijn:

SKAR is er voor kunstenaars, ontwerpers, makers en creatief ondernemers, evenals culturele organisaties, die een betaalbare werkplek nodig hebben en voor wie een commerciële werkruimte onbereikbaar is. Deze groepen worden in dit plan gezamenlijk aangeduid als kunstenaars en makers. Zij kunnen bij SKAR terecht voor een passende werkplek, onder de voorwaarde dat ze hun werk professioneel uitoefenen.

Verschillende waarden

Waarde is voor ons een cruciaal begrip: we willen waardevol zijn voor de kunst en cultuur, voor de stad, voor de huurder en voor de panden. Dat betekent dat we steeds willen afwegen of een nieuw pand, een besluit dan wel een investeringsbeslissing daaraan bijdraagt. Die keuze moet goed te volgen zijn voor ons, onze huurders en de stad. Daarin onderscheiden we ons van de (commerciële) vastgoedbedrijven. Daar zit een uitdaging in: het komt vaak genoeg voor dat als we de ene waarde zo hoog mogelijk willen maken, dit ten koste gaat van een andere waarde. Het kan voor huurders belangrijk zijn de huren extreem laag te houden, maar dat gaat snel ten koste van het onderhouden van panden en daarmee het vastgoed – en vervolgens van die voor de stad. Zonder een complete afweging op de genoemde waarden, lopen we het risico dat we onszelf tekortdoen. SKAR heeft zich lang vooral uitgesproken over de waarde die we kunnen hebben voor de kunstenaars en makers en de waarde voor vastgoed. Nu willen we ook meer expliciet benoemen dat de waarde voor de omgeving en de stad, om ook volgende generaties kunstenaars te kunnen helpen, ons motiveren bij besluitvorming.

Vierkamermodel

Geïnspireerd door een beproefd model uit de corporatiewereld, nemen we onze besluiten aan de hand van een ‘kamermodel’. De verschillende criteria die we belangrijk vinden – en die soms met elkaar in tegenspraak lijken – beoordelen we eerst op de eigen merites, als het ware in een eigen ‘kamer’. Als ieder criterium is geanalyseerd, worden deze in relatie tot elkaar gebracht. Dit model, het kamermodel, wordt ook door woningcorporaties gebruikt en kan ons goed helpen maatwerk te leveren bij complexe afwegingen.¹

We onderscheiden vier kamers: de kunstkamer (waarde voor kunst en cultuur), de maatschappelijke kamer (waarde voor de stad), de vastgoedkamer (waarde voor de huurder) en de vermogenskamer (waarde voor de panden). Bij elk te nemen besluit stellen we ons vanuit de afzonderlijke kamers vragen, die steeds weer neerkomen op: in welke mate kunnen we waardevol zijn voor kunstenaars/makers en het culturele klimaat? Kunnen we voldoende onze waarde voor stad en buurt laten zien? Tot hoever kunnen we onze huurders bijstaan? Hebben we voldoende vermogen om ook in de toekomst betaalbare ruimte te beheren?

¹ In de corporatiewereld is het ‘driekamermodel’ een beproefde manier om besluiten te nemen. Die is gebaseerd op de rollen die een woningcorporatie heeft: maatschappelijk presteren, het vastgoed exploiteren en financiële duurzaamheid. Die rollen moeten helder en gescheiden van elkaar zijn, in de ‘maatschappelijke kamer’, de ‘vastgoedkamer’ en de ‘vermogenskamer’. Binnen iedere rol wordt een afweging gemaakt, en die worden gezamenlijk gewogen om tot besluiten te komen. Voor de corporaties maakt dit duidelijk dat hun meerwaarde vooral in de ‘maatschappelijke kamer’ ligt: andere organisaties kunnen immers ook vastgoed en vermogen beheren.

We hebben te maken met een beperkt aanbod, waarbij we scherpe keuzes moeten maken. Daar helpt het vierkamermodel bij. Bij ieder gebouw dat we in portefeuille nemen, hebben we te maken met wisselende verwachtingen. Op basis daarvan worden de inrichting en het programma bepaald. Zo kan er een duidelijke vraag vanuit potentiële huurders zijn naar individuele werkplekken of juist meer plekken die meer op samenwerking zijn ingericht (kloosters of clusters²). Ook onderzoeken we in welke mate huurders in elkaar of in de omgeving willen investeren.

Iedere buurt of wijk heeft een eigen karakter, met verschillende wensen en behoeften. Het goed boven tafel krijgen daarvan vraagt om maatwerk en een luisterend oor –niet alleen naar degenen die zich opwerpen als vertegenwoordiger van de wijk, maar ook voor hen die dat niet doen en toch een belang hebben.

We zien dat in bestaande gebouwen het energieverbruik en vooral de hoge kosten die ermee gepaard gaan veel zorgen opleveren – maar we weten ook dat iedere huurder zijn eigen wensen met betrekking tot energiegebruik en warmte heeft.

Daarnaast zijn onderhoud en aanpassingen die horen bij het specifieke werk dat gemaakt wordt eveneens belangrijke vraagstukken. Evenals de wens om administratief goed te willen helpen, terwijl de overheadkosten zo laag mogelijk moeten blijven. En: we moeten ook oog hebben voor de volgende generaties huurders; investeringsbeslissingen die de kostprijs verhogen hebben invloed op hun kansen om te huren.

Afwegingen op niveau gebouw en portefeuille

Door te werken met het vierkamermodel verlangen we van onszelf dat we steeds weer per ‘kamer’ kijken naar wat de waarde is van een investering, en dat we vervolgens naar het geheel kijken. Soms zal de waarde voor de kunstenaar zwaarder wegen dan de waarde voor de stad. Soms zullen we een risico nemen door in een project te stappen dat financieel meer kost dan het oplevert. Maar in het totaal zal altijd de balans goed moeten zijn. Dat betekent dat we weliswaar per gebouw goed afwegen wat de meest gewenste stappen zijn, of de meest efficiënte investering, maar dat de balans over het geheel altijd goed moet zijn. Een van de kernpunten hierin is dat we een SKAR-norm in de huur kunnen aanbieden: een basishuurprijs voor autonoom werkende kunstenaars en makers, ongeacht waar ze huren. En zo streven we er ook naar dat een deel van de energiekosten op dezelfde manier vergelijkbaar is. Als huurder heb je immers, als er een tekort is aan werkplekken, weinig te kiezen. Dit principe zullen we in de periode van dit meerjarenplan verder ontwikkelen. We willen en we moeten groeien, zoals al is aangestipt en verderop nader wordt uitgewerkt, maar dat zal een groei zijn die onze waarden in balans houdt. Kortom, een goede groei. Door hierop te anticiperen kunnen we snel inspelen op de mogelijkheden die zich voordoen, en relevante maakplekken maken. Het betekent ook dat we moeten afzien van kansendie de balans verstoren. Zo hebben we in de afgelopen vastgoedplanperiode meegemaakt dat we vijf panden in twee jaar tijd kregen. Door de hoeveelheid konden we minder aandacht besteden aan een adequate inbedding in de omgeving. Hierdoor kwam de waarde voor de stad en voor de huurder onder druk. Dat zullen we niet meer doen. We kiezen voor een meer gespreide toevoeging – of voor het niet accepteren van een pand.

De balans in de vier waarden zullen we bovendien op drie niveaus in de gaten blijven houden: voor ieder afzonderlijk nieuw gebouw, voor de hele portefeuille (dus alle panden die we beheren) en voor de organisatie. Onze medewerkers gaan zich in rollen bekwamen die passen bij een van de waarden, en we zullen de discussie hierover blijven voeren.

² In ons beleidsplan 2020-2024 hebben we de begrippen kloosters en clusters geïntroduceerd. Deze verwijzen naar hoe huurders primair willen werken. Een deel van de kunstenaars en makers hecht eraan om in de relatieve beslotenheid van het eigen atelier te werken, waar een ander deel juist meer baat heeft bij samenwerking. Dat is de basis voor de indeling en de inrichting van nieuwe panden geworden. Een deel van de panden wordt ingericht om het werk in eigen ateliers optimaal mogelijk te maken (de kloosters). Een ander deel wordt ingericht om kunstenaars en makers die baat hebben bij samenwerking zoveel mogelijk kansen te geven om samen te werken en te investeren (de clusters). Bij clusters streven we ernaar om een keten mogelijk te maken van kunstenaars en makers in verschillende fasen van hun werk, bijvoorbeeld door naast hen ook ruimte te bieden voor organisaties, onderwijs en ondernemers.

Verderop zullen we, bij de ambities die we formuleren, steeds ook deelvragen die uit de vier kamers komen benoemen. Deze ambities komen voort uit een analyse van de trends en ontwikkelingen die we zien in Rotterdam – die zullen we eerst behandelen. Evenzo goed is ook van belang wat SKAR in de afgelopen jaren gerealiseerd heeft. We hebben daar regelmatig verslag van gedaan. Voor de volledigheid nemen we die op in een bijlage.

2 Trends en ontwikkelingen

Het beleidsplan 2020-2024 en het meerjaren-vastgoedplan 2017-2023 van SKAR waren sterk gericht op groei in oppervlakte, in kunstdisciplines en in spreiding, en daar zijn we in geslaagd. Maar we zijn er nog niet. We zien ook een aantal trends, en krijgen enkele opgaven mee, die onze vernieuwde strategie beïnvloeden.

SKAR en de vraag

In Rotterdam blijft de vraag naar betaalbare werkruimte voor kunstenaars en makers toenemen. Was het aantal personen dat zich voor 2017 bij SKAR meldde ieder jaar een kleine 60, inmiddels is dat rond de 250 per jaar. Die groei is opmerkelijk en was niet voorzien op het moment dat het voorgaande vastgoedbeleid werd vastgesteld. Een enquête uit 2020 van het Groot Rotterdams Atelierweekend laat zien dat de werkelijke vraag zelfs groter is. Het zijn voornamelijk de Nederlandstalige kunstenaars en makers die SKAR vinden, de niet-Nederlandstaligen blijken SKAR minder goed te kennen. Opmerkelijk is, dat zelfs in de jaren van de Covid-19lockdowns, 2020 en 2021, de vraag bleef stijgen. Voor veel mensen was dat juist een periode om even niet te investeren. Dat tekent de schaarste.

Groeiende vraag naar werkplekken

De belangrijkste oorzaak is de afname van het aantal alternatieve mogelijkheden. Rotterdam was decennialang gezegend met een overmaat aan leegstaand vastgoed waar een vorm van kraakwacht nodig was. Door de druk op de vastgoedmarkt die vanaf 2015 steeds sterker werd, is de hoeveelheid ruimte snel afgenomen: veel panden zijn herontwikkeld. Daar komt bij dat de markt van het tijdelijk beheer ook is veranderd. Het is steeds meer een stevig verdienmodel geworden. Schaarste maakt dat ook hier de prijzen stijgen. Voor kunstenaars is kraakwacht steeds minder aantrekkelijk geworden. Een andere oorzaak is de aantrekkelijkheid van Rotterdam. Dat is iets van de laatste tien tot vijftien jaar, hoewel dat nu aan het afnemen is. Rotterdam blijft interessant, maar andere steden beginnen te trekken, van Schiedam en Vlaardingse tot Arnhem. Verder valt op dat de prijzen in de commerciële verhuur sneller stijgen dan die van SKAR. Daarmee wordt het gat tussen de SKAR-norm en plekken elders groter. Ook dit draagt, indirect, bij aan schaarste: de doorstroming hapert. Het volgen van een 'huurcarrière', waarin de stappen van werkplek overbrugbaar zijn, financieel, wordt lastiger.

Groeiende vraag naar maatwerk

In de aanmeldingen zie we een toename aan diversiteit. Met name het aantal autodidacten groeit. Dat duidt op een toename van kunstenaars en makers van wie *urban art* de basis voor hun werk is, of dat nu in muziek, mode of autonome beeldende kunst is. Inmiddels is achttien procent van de aanmeldingen autodidact, waar dat voorheen verwaarloosbaar was. Daarmee weerspiegelen de aanmeldingen beter de samenstelling van de Rotterdamse bevolking dan in 2017.

Ook in de wijze waarop kunstenaars en makers zich profileren groeit de diversiteit. In de periode voorafgaand aan 2017 beschouwde ruim zestig procent zich als autonoom kunstenaar, vijftientig procent als toegepast en twaalf procent als zowel autonoom en toegepast (hybride). Inmiddels zijn de verhoudingen totaal veranderd: een kleine veertig procent noemt zich nu autonoom kunstenaar, terwijl ruim de helft een hybride praktijk heeft.

Dat vertaalt zich ook in de vraag. Waar het klaslokaal in een voormalig schoolgebouw voor de meesten ideaal was, zien we nu dat er andere vragen gesteld worden aan werkplekken. Die zijn vaak afhankelijk van het type werk dat verricht wordt. Dat betekent meer maatwerk. Er is ook een groeiende behoefte om voor langere tijd te investeren en zich te vestigen. Makers hebben behoefte aan een omgeving die bijdraagt aan de ontwikkeling van hun werk. Daarnaast zien we dat de vraag naar meer op maat werken niet alleen geldt voor de individuele huurders, maar ook voor de huurders als collectief in een pand. De behoefte aan een vorm van zelfbeheer groeit, evenals de vraag naar meer eigenaarschap over het reilen en zeilen in de panden. Maar de behoefte aan ondersteuning hierin groeit ook: collectiviteit ontstaat niet vanzelf. Het vinden van een balans tussen het eigen werk en het werken aan het collectief is niet altijd eenvoudig te vinden en te onderhouden.

Vraag naar nieuwe norm voor betaalbaarheid

Voor ons was sturen op huurprijzen lange tijd de meest voor de hand liggende manier om betaalbaarheid te kunnen garanderen. Maar naast huur brengen we ook kosten in rekening die anderen aan ons opleggen, zoals de rekeningen voor energie en heffingen. Die kosten bij elkaar, de huurlasten, zijn

doorslaggevend voor (potentiële) huurders om te bepalen of ze zich een atelier kunnen veroorloven. Door ontwikkelingen als Covid19, hogere energieprijzen en hoge inflatie zijn die kosten gestegen en hebben huurders meer moeite om aan hun betalingsverplichting te kunnen voldoen. Het aantal debiteuren is in 2022 substantieel gestegen en dat roept vragen op over hoe we in de toekomstig betaalbaarheid van werkruimte moeten definiëren. Onze focus op de huurprijzen verschuift naar huurlasten; vooral de kosten voor energie drukken zwaar. De meeste huurders zijn al heel bewust met hun energieverbruik bezig. Daarop valt moeilijk te bezuinigen. Tegelijkertijd hebben bepaalde makers zoals dansers en musici voldoende warmte nodig om hun werk goed uit te kunnen voeren. Als de energieprijzen onverwacht snel stijgen, komen zij snel in problemen.

De druk op maatschappelijk vastgoed blijft stijgen

Als gevolg van de snelle stijging in vastgoedprijzen is het moeilijk om betaalbare panden te krijgen op de vrije markt. De voorraad panden van de gemeente is daardoor de belangrijkste bron voor maatschappelijk vastgoed. De druk op deze voorraad is in de afgelopen vijf jaar sterk gegroeid. Wie tot enkele jaren geleden op de niet-gereguleerde commerciële markt terecht kon, kan dat nu niet meer. Zelfs partijen van wie je dat niet verwacht, zoals huisartsen, kunnen in sommige delen van de stad niet meer aan een voor hen betaalbare ruimte komen. Ook zij kijken nu naar de maatschappelijke voorraad. Daarnaast heeft de gemeente zichzelf een verkoopopdracht opgelegd, wat panden uit de voorraad haalt. Dit brengt initiatieven die lange tijd konden rekenen op ruimte via de gemeente in een lastige situatie. Binnen die groep bevindt ook SKAR zich. Vooralsnog is de vraag naar woningen zo groot dat om het maatschappelijk vastgoed stevig geconcentreerd zal worden. Wel zien we dat de gemeente het belangrijk vindt dat er voldoende plekken voor kunstenaars en makers zijn.

Vraag van de gemeente

De gemeente Rotterdam bracht in 2017 haar eerste Atelier- en Broedplaatsenbeleid uit. Hierin sprak zij zich uit over de noodzaak om structureel voldoende werkplekken voor kunstenaars en makers te realiseren. Dit onderbouwde ze door het aantal ateliers dat de gemeente via SKAR garandeerde te verdrievoudigen: van 5.000 m2 netto vloeroppervlak aan atelierruimte (NVO), ofwel 8.300 m2 bruto vloeroppervlak aan gebouwen (BVO) naar 15.000 m2 NVO (25.000 m2 BVO). Dit is in 2022 bereikt. Dat was een significant aandeel in de groei van de beschikbare ruimte voor kunstenaars en makers. Dat dit gelukt is, is te danken aan een samenwerking tussen de beleidsafdeling cultuur, de afdeling vastgoed en SKAR die uniek te noemen is.

De samenwerking vindt zijn basis in de Collectieve Huurovereenkomst (CHO) die de gemeente in 2013 met ons heeft afgesloten. In deze overeenkomst wordt de huur van meerdere panden in één keer, op portefeulleniveau, geregeld. Ze gaat uit van een aantal principes. Allereerst lukt het ons hierdoor om één huurniveau, de SKAR-norm, aan te houden terwijl de Gemeente Rotterdam aan haar verplichting kan voldoen om voor ieder pand de kostprijs door te rekenen (die per pand verschilt). Dat is geregeld door te sturen op een gemiddeld prijsniveau per gehuurde vierkante meter, en deze slechts te indexeren met de jaarlijkse inflatie. Daarnaast is het onderhoud overgedragen aan SKAR, met een afspraak om de panden op een bepaald niveau te houden (onderhoudsniveau 3 tot 4). Daarmee is SKAR zelf in staat gesteld om onderhoud aan te besteden (vaak efficiënter en goedkoper dan mogelijk voor de gemeente Rotterdam); ook kan SKAR hiermee meer sturen op de kosten over de gehele portefeuille, en zo sturen op de SKAR-norm. Sinds 2013 zijn er via allonges meerdere panden toegevoegd (tot tweemaal de oorspronkelijke hoeveelheid). Ook de looptijd is meermalen aangepast, waarbij voor diverse panden andere data gelden dan voor de oorspronkelijke. Voor de komende beleidsplan periode is afgesproken dat de CHO herzien en verlengd wordt. Rotterdam is uniek, met deze aanpak. In geen enkele andere stad bestaan vergelijkbare afspraken. Het heeft ertoe bijgedragen dat de prijzen die huurders hier betalen aanmerkelijk lager zijn dan in bijvoorbeeld Amsterdam of Utrecht (30 tot 40%).

In oktober 2023 heeft de gemeente Rotterdam het Atelier- en broedplaatsenbeleid herijkt. Op basis van eigen gegevens, een evaluatie en consultaties met belanghebbenden is de *Uitvoeringsnota Ateliers en Broedplaatsen 2023-2029* geschreven en vastgesteld door het College van B&W. Hierin zet de gemeente in op uitbreiding van het aantal werkplekken met 34.000 m2 BVO (waarvan 17.000 via de collectieve huurovereenkomst), betaalbaarheid, betekenis voor de stad en verduurzaming. Ook zijn inclusie, spreiding door de stad en regelmatig overleg in een Rotterdams Atelieroverleg belangrijke doelstellingen.

Sinds 2021 is SKAR een *intermediaire organisatie* (zie kader). Daarmee zijn wij niet meer onderdeel van het Cultuurplan, dat iedere vier jaar een nieuwe ronde van subsidie-aanvragen heeft. In plaats daarvan wordt aan SKAR als *Dienst van Algemeen Economisch Belang (DAEB)* een deel van de beleidsdoelstelling voor Ateliers en Broedplaatsen toebedeeld. Die rol is verder aangescherpt voor de periode 2024-2028.

SKAR als intermediaire organisatie in het culturele veld van Rotterdam

Beleidskader intermediaire instellingen 2025-2028 gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft in de Uitgangspuntennota voor het cultuurbeleid 2021-2024 'Stad in transitie, cultuur in verandering' voor het eerst drie organisaties expliciet als intermediair benoemd. Daarmee is een nieuwe type subsidierelatie ontstaan tussen deze drie organisaties en de gemeente Rotterdam¹. In de beleidsnota voor 2025-2028, 'Van onschatbare waarde', is deze nieuwe positie opnieuw bekrachtigd en krijgt deze inhoudelijk verder vorm.

De organisaties SKAR, het Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam (KCR) en Cultuur Concreet, zijn benoemd als intermediair en geven uitvoering aan respectievelijk de volgende drie functies:

- Het ontwikkelen, beheren en verhuren van werkruimtes voor kunstenaars, ontwerpers, kunstenaarsinitiatieven en creatieve ondernemers (SKAR);
- Het adviseren, ondersteunen en faciliteren van scholen en culturele instellingen op het gebied van cultuuronderwijs (KCR);
- Het stimuleren, ondersteunen en faciliteren van kunst en cultuur in de wijken van Rotterdam (Cultuur Concreet).

De meerwaarde van de intermediaire organisaties is wat het college betreft evident: zij dragen eraan bij dat anderen in de culturele sector - kunstenaars, culturele organisaties, creatieven, culturele initiatiefnemers op gebiedsniveau - hun werk efficiënt en effectief kunnen doen. Daarmee dragen zij in belangrijke mate bij aan de realisatie van de doelstellingen van het cultuurbeleid van de gemeente Rotterdam en de bredere gemeentelijke doelstellingen voor stad en inwoner, zoals:

- Gelijke kansen voor alle Rotterdammers op het gebied van onderwijs en cultuurparticipatie,
- Een goede groei van de stad;
- Een solide klimaat voor creatieve ondernemers en -industrie.

Vandaar dat de werkzaamheden van de drie organisaties niet alleen in een culturele context beoordeeld kunnen worden. Daarbij leveren de drie instellingen geen artistiek product.

SKAR: Het ontwikkelen, beheren en verhuren van werkruimtes voor kunstenaars, ontwerpers, kunstenaarsinitiatieven en creatieve ondernemers

Beleidsdoelstelling mbt SKAR: het bevorderen van de omstandigheden van de productie van kunst, cultuur en vormgeving. Er is betaalbare ruimte voor creatief talent/ kunstenaars.

Om dit te bereiken vraagt de gemeente de nodige inspanning op interconnectiviteit, innovatie en inclusiviteit (de drie i's) en op het gebied van kennisontwikkeling.

- Interconnectiviteit:
 - SKAR is een intermediair die een regierol heeft in het ontwikkelen, beheren en verhuren van werkruimtes voor kunstenaars, ontwerpers, kunstenaarsinitiatieven, creatieve ondernemers en (kleine) culturele organisaties;
 - SKAR ziet verbindingen tussen aanbieders, vragers en waar mogelijk tussen de gemeentelijke gebiedsorganisaties en gebiedsontwikkelingen en andere werkterreinen dan cultuur;
 - SKAR draagt bij aan een platform om de behoeften en wensen van creatief ondernemers af te stemmen en informatie te delen.
- Innovatie:
 - SKAR zet bij de uitbreiding in op ruimte voor innovatieve kunstenaars-creatieven in de breedste zin van het woord;
 - SKAR ontwikkelt een nieuwe vorm van betaalbare verduurzaming van de panden, toegesneden op het gebruik door de doelgroep.
- Inclusiviteit:
 - Atelierruimtes zijn toegankelijk voor de vele verschillende soorten creatieven en makers;
 - SKAR investeert in een combinatie van zelfbeheer en communitymanagement

- Kennis:
- SKAR verzamelt, analyseert en deelt inzicht in de trends van de creatieven en makers.

3 Het plan voor 2025-2035

Waar we vijf jaar geleden vooral werkten aan de uitbreiding, moeten we dat nu combineren met het vinden van nieuwe manieren om de betaalbaarheid te garanderen. Ook zien we dat maatwerk op inhoud loont, en de kunstenaar en maker meer kansen geeft zich te ontwikkelen (in bijvoorbeeld de clusters). En dat brengt meer complexiteit met zich mee, zowel in het realiseren als in het beheren van de clusters. Ten slotte er is de noodzaak om te verduurzamen – omwille van de betaalbaarheid, maar ook omdat het een maatschappelijke opgave is, waar SKAR aan bijdraagt. Al deze vraagstukken zullen we in het vastgoedbeleid adresseren. We vatten dit samen in vijf leidende vragen:

- 1: Hoe kan SKAR in de groeiende vraag naar werkruimte blijven voorzien?
- 2: Hoe kan SKAR betaalbaarheid blijven garanderen?
- 3: Hoe kan SKAR maatwerk blijven leveren in wat de kunstenaar en maker nodig hebben?
- 4: Hoe kan SKAR maatwerk blijven leveren in wat de stad nodig heeft?
- 5: Hoe kan SKAR dit alles duurzaam doen?

Deze vragen, of denkrichtingen, zullen in de komende jaren steeds weer doorklinken in de stappen die we gaan zetten. We gebruiken hierin de benadering van het vierkamermodel, waarin we de vraagstukken benaderen vanuit verschillende perspectieven, of kamers: de kunstkamer (waarde voor kunst en cultuur), de maatschappelijke kamer (waarde voor de stad), de vastgoedkamer (waarde voor de huurder) en de vermogenskamer (waarde voor de panden).

3.1: Hoe kunnen we aan de gestegen vraag voldoen?

Voorzien in de gestegen vraag gaat niet alleen maar over het realiseren van *meer* plekken. Het gaat over het realiseren van plekken die voldoen.

Deelvragen vierkamermodel:

Kunstkamer: hoeveel kunstenaars hebben een plek nodig en wat hebben ze nodig?

Maatschappelijke kamer: hoe kunnen we meer ateliers verbinden aan goede groei van de stad?

Vastgoedkamer: Hoe zorgen we ervoor dat met de groei in ateliers gedoseerde groei de bestaande huurders voldoende aandacht krijgen?

Vermogenskamer: Hoe vertalen we de groei in een goede nieuwe Collectieve Huurovereenkomst (CHO)?

Niet iedereen die zich bij SKAR inschrijft voelt dezelfde urgentie. Een deel van de ruim 800 personen die zich in de jaren 2020-2023 bij SKAR gemeld hebben valt af omdat ze een andere oplossing gevonden hebben – we gaan ervan uit dat dit voor een kwart geldt. Dat betekent dat ruim 600 personen nog steeds een plek zoekt. Dat is de achterstand. Daarnaast blijven er nieuwe inschrijvingen komen. De groei van nieuwe kandidaten voor een atelier zal nog steeds hoger zijn dan het aantal mensen dat SKAR via mutaties (het natuurlijke verloop) kan bedienen. Voor de periode 2025 - 2030 rekent SKAR erop dat nog eens 1.360 kunstenaars en makers een plek nodig hebben, boven op de ruimtes die er al zijn.

Hoeveel ruimte is dat dan?

Meestal gebruiken kunstenaars en makers een ruimte van 40 vierkante meter (gerekend in verhuurbaar oppervlak). Dat komt overeen met een standaard klaslokaal. Lang niet iedere kunstenaar en maker heeft die hoeveelheid ruimte nodig of kan die betalen. Steeds meer ruimtes worden gedeeld. We gaan er nu van uit dat de helft van het aantal beschikbare ateliers wordt gedeeld. Op basis hiervan rekenen we voor de gemiddelde kunstenaar en maker met 30 m² aan atelierruimte. En omdat een gebouw altijd groter is dan alleen de ateliers (neem de gangen, toiletten en andere gemeenschappelijke ruimten) is het bruto vloeroppervlak (BVO) dat we nodig hebben groter: 50m². Tot 2030 komt de vraag naar extra ruimte voor kunstenaars en makers in Rotterdam daarmee uit op ruim 68.000 m² BVO. Deze vraag is fors. Maar de groei zal nodig zijn om te zorgen dat Rotterdam kan blijven wat ze nu is, een creatieve stad met volop ruimte voor talentontplooiing.

Waar gaan we de nieuwe plekken zoeken?

In de afgelopen periode heeft SKAR gestreefd naar een evenwichtiger verdeling van haar locaties over de stad. Hiermee willen we bijdragen aan wat binnen de gemeente ‘goede groei’ is gaan heten. De stad groeit en bij die groei gaat het om meer dan alleen woningen. Het vraagt ook om voldoende goede scholen, sportvelden, groen en culturele voorzieningen.

Met name ten zuiden van de Maas was het aantal plekken dat SKAR aanbood klein. Daar is een duidelijke kentering in gekomen. Inmiddels is dat percentage gegroeid naar 23%. Maar nog steeds is in een relatief klein deel van de stad (Centrum en Noord) de helft van het aantal locaties van SKAR te vinden. We zullen daarom niet meer actief zoeken naar nieuwe SKAR-locaties in deze gebieden en ons richten op met name het zuiden en het oosten van de stad.

Spreiding locaties SKAR door Rotterdam		
	huidig	Verwacht in 2028
Centrum - Noord	50%	30%
Zuid	23%	40%
West	18%	20%
Oost	9%	10%

We zullen, als ons plekken in Centrum of Noord aangeboden worden, deze niet per se weigeren, maar wel actief zoeken naar andere locaties. We hebben gemerkt dat onze doelgroep zelf een voorkeur heeft voor locaties rondom het centrum van de stad. Dat maakt dat het gevuld krijgen van locaties in bijvoorbeeld Hoogvliet of IJsselmonde lastig is. Parallel aan de verdere spreiding zullen we daarom werken aan het aantrekkelijker maken van de locaties die men als ver weg beschouwt

Aansluiting bij gebiedsontwikkeling

We willen in een vroeg stadium kunnen aansluiten bij nieuwe gebiedsontwikkelingen. Door marktpartijen, woningcorporaties, projectontwikkelaars en/of de gemeente te vragen om in tenders ook ruimte voor creatieve werk- annex woonplekken mee te nemen. In Amsterdam is het al gebruikelijk dat een quotum van minimaal 500 m² per ontwikkeling wordt gereserveerd voor ruimte voor een broedplaats (tijdelijk of permanent) of zelfs een woonwerkplek. Dat moet hier in Rotterdam ook mogelijk zijn om goede groei te bevorderen.

Wat doet SKAR?

SKAR is nooit de enige aanbieder van atelierruimte geweest en moet dat ook niet zijn. Onze instelling is dat we voldoende ruimte kunnen bieden, maar ook ruimte laten aan andere aanbieders. Wel kunnen we er naar streven om de helft van de totale vraag van 68.000 m² voor onze rekening nemen. Gerekend in nieuwe ruimte is dat een groei die even hoog is als wat we tussen 2015 en 2022 gerealiseerd hebben. Het kan – maar we willen het wel beter doen, vanuit een goede groei, omdat we ook al die andere uitdagingen hebben.

Daarmee is onze ambitie om in de komende periode totaal 34.000 m² BVO aan onze portefeuille toe te voegen. Dat zijn omgerekend zo’n twintig gebouwen. SKAR kan dit niet alleen. We willen daarom met de gemeente Rotterdam werken aan een uitbreiding van de Collectieve Huurovereenkomst (CHO). In het Atelier- en Broedplaatsenbeleid heeft zij al toegezegd 17.000 m² beschikbaar te stellen, bovenop het aantal dat ze nu al aan SKAR verhuurt. De overige 17.000 m² wil SKAR realiseren door middel van aankoop of samenwerking met derden.

De ervaring van de laatste periode leert dat het kan, maar dat het ook een stevige ambitie is. Als we kijken naar de ontwikkelcapaciteit in de huidige organisatie is het haalbaar, maar ook optimistisch. Het zal betekenen dat er in de organisatie een stevig team moet staan. Daarnaast vergt uitbreiding investeringen en dus financiering. Vooral de afstemming met de gemeente voor de levering van de panden is cruciaal. Die zal gelijkmatig moeten zijn verdeeld over de jaren.

SKAR kan idealiter per twee jaar één cluster toevoegen, in enkele gevallen zelfs 1 per jaar. Kloosters zijn eenvoudiger, daarvan er zou per jaar tot twee kunnen worden toegevoegd. Het verschil komt voort uit de verschillen in ontwikkeltijd die nodig is. Voor clusters is een op maat van het type kunstenaar en maker gesneden inrichting nodig, die veelal niet voorhanden is in de geleverde gebouwen. Kloosters zijn vaak schoolgebouwen, waar weinig aan gewijzigd hoeft te worden. Als de snelheid waarmee de panden worden geleverd hoger is, dan kan dat ten koste gaan van een zorgvuldige inrichting en verhuring, en van

de aandacht voor de zittende huurders. Dat vergt nauwkeurige afstemming met de gemeente Rotterdam met betrekking tot de toevoeging in de CHO. Idealiter voegen we jaarlijks 3.000 tot 5.000 m² BVO toe, gemiddeld 80 tot 90 nieuwe ateliers.

Nieuwe Collectieve Huurovereenkomst met gemeente Rotterdam

De uitbreiding van werkruimte onder de CHO zal plaatsvinden op basis van een nieuwe overeenkomst. Hier worden de voorbereidingen al enige tijd voor getroffen. We willen, samen met de gemeente, niet meer alleen sturen op het aantal ateliers of waar ze staan, maar ook op hoe lang ze bruikbaar zijn. Dat betekent dat panden in de nieuwe huurovereenkomst voldoende op orde moeten zijn om de komende 20 tot 40 jaar te blijven functioneren. Het betekent ook dat we de kosten om ze op temperatuur te krijgen beter moeten kunnen regelen – anders gezegd: ze moeten duurzamer worden, bij voorkeur helemaal van het gas af. Hierover verder meer. Voor zowel SKAR als de gemeente is de investering zo groot, dat het verstandig is om de huurtermijn zo veel mogelijk op te rekken. Een termijn van 20 tot 40 jaar komt daarmee binnen bereik. Dat betekent in ieder geval een flinke stap in de zekerheid die we kunnen bieden om ook dan betaalbare werkplekken te verhuren.

Uitbreiding door toevoeging

In een stad die steeds voller wordt, en waar steeds meer maatschappelijke druk op vastgoed ontstaat, is het lastig om betaalbaar extra ruimtes in eigendom te krijgen. Toch is dat ook waar we ons hard voor willen maken. We gaan dat doen door te onderzoeken wat er in en aan de panden die we al hebben mogelijk is. De panden die we in eigendom hebben zijn robuust, en kunnen zeker nog extra verdiepingen dragen. En als we ze toch moeten verduurzamen – dat wil zeggen de daken isoleren – dan zijn de kosten voor een extra laag redelijk betaalbaar te houden. Daar komt bij dat de gemeente een voorstander is van het ‘optoppen’ van gebouwen, om ruimte te besparen. Dat biedt in acht van de elf bestaande panden potentieel de mogelijkheid om maximaal 4.000 m² BVO toe te voegen. Van deze panden zijn tien zogenaamde ‘kloosterpanden’; door deze toevoeging zouden zo’n 85 ateliers voor autonoom kunstenaars permanent kunnen worden toegevoegd.

Het elfde pand is de Wasserij. Hier zouden tien ateliers kunnen worden toegevoegd. Gezien de grote vraag is deze toevoeging welkom.

Daarnaast blijven we kijken naar panden die we zouden kunnen aanschaffen tegen een prijs die betaalbaar verhuren mogelijk maakt. De kansen daarop zijn beperkt, en een samenwerking met de gemeente is noodzakelijk. Om atelierruimtes betaalbaar te houden, moeten de kosten voor het verwerven en financieren van een pand niet te hoog zijn. Investeringskosten moeten terugverdiend worden uit de huur. Als we die laag willen houden, zullen het aankoopbedrag en de rente laag moeten zijn, en hebben we baat bij een zo lang mogelijke periode van afbetalingen. De rente is sinds 2021 flink gestegen, na een lange periode waarin deze stabiel laag was. Dat vertaalt zich in de huurprijs, waar we scherp op moeten blijven.

De mogelijkheid om panden aan te kopen is een van de instrumenten om de kosten laag te houden. Voor SKAR is een samenwerking met de gemeente Rotterdam op dit vlak belangrijk. De Kadernota Vastgoed is hierin leidend. Sinds 2021 is daarnaast het zogenaamde Het Didam-arrest³ van bepalende invloed. Dit arrest bepaalt dat overheden de verkoop van onroerend goed niet langer via een-op-eentransacties met een marktpartij mogen afwikkelen. Andere gegadigden moeten kunnen meedingen, tenzij de gemeente zwaarwegende redenen heeft toch in een onderhandse aanbesteding met een partij te treden. Bijvoorbeeld omdat de partij al huurder is of dat er geen andere gegadigde voor de hand ligt. Maar die moeten ook worden gepubliceerd, zodat andere partijen (achteraf) in de gelegenheid worden gesteld zich kandidaat te stellen. Voor SKAR maakt het DIDAM-arrest verwerving van panden via de gemeente gecompliceerder. Het arrest kan negatieve consequenties hebben voor de benodigde groei aan werkruimte.

³ Het Didam-arrest is een uitspraak uit 2021 van de Hoge Raad. Hierin bepaalde ze dat de Gelderse gemeente Montferland niet een in Didam gelegen oud pand onderhands mocht verkopen aan een partij, terwijl er meerdere partijen geïnteresseerd waren. Het gelijkheidsbeginsel maakt dat een een-op-een verkoop van vastgoed door een overheid niet is toegestaan als er (naar verwachting) meerdere (potentiële) gegadigden voor zijn. In dat geval is een selectieprocedure nodig.

Financiering en investering

We staan daarmee voor twee soorten investeringen in de komende periode: de verduurzaming van bestaande panden en de uitbreiding. Dat vraagt stevige financieringen. Voor de verduurzaming zullen de kosten moeten worden opgebracht uit de bestaande huurstroom, door een deel van de kosten die aan energie uitgegeven wordt aan te wenden voor de rente en aflossing (Energie bespaarvergoeding – EBV). Voor toevoegingen aan de voorraad zal een goede mix aan huurtarieven nodig zijn (zie verderop); alleen de SKAR-norm is niet meer voldoende. Voor beide soorten aan investeringen geldt, dat we daar voldoende en gespecialiseerde medewerkers voor zullen moeten aantrekken. Ook dat zullen we mee moeten financieren.

3.2: Hoe kunnen voor we de betaalbaarheid blijven zorgen?

Wat is betaalbaar? Die vraag zal iedereen anders beantwoorden. Voor de een heeft het te maken met de huur, de ander zal meer last hebben van energieprijzen. We hebben de afgelopen jaren gezien dat vooral als de prijzen snel veranderen, betaalbaarheid een heikel punt wordt.

Deelvragen vierkamermodel:

Kunstkamer: hoe zorgen we voor huurniveaus die passen bij de kunstenaar en maker?

Maatschappelijke kamer: hoe bieden we ruimte aan experiment en nieuwe vormen?

Vastgoedkamer: hoe helpen we de huurder in het kunnen blijven huren van een atelier?

Vermogenskamer: hoe houden we de balans tussen wat betaalbaar is en wat aan inkomsten nodig is om de panden op orde te krijgen en houden?

Hoe was het?

Bij SKAR is betaalbaarheid sinds 2017 gekoppeld aan de SKAR-norm. Dat is een bedrag per gehuurde vierkante meter per jaar aan kale huur. Die is toen vastgesteld op € 50. Op 1 januari 2025, na jaarlijkse aanpassingen aan de inflatie (indexatie), is de SKAR-norm € 64,30 per m² BVO.

De norm is helder, en past bij de gemiddelde meerjarige inkomensontwikkeling van de kunstenaars en makers. De ontwikkelingen in de jaren 2021 – 2024 maken echter dat de huurders steeds meer moeite blijken te hebben om de kosten op te brengen. Dat heeft vooral te maken met de plotselinge hoge inflatie in 2022 en 2023. Hoewel het gemiddelde inkomen van kunstenaars en makers op de lange termijn in de pas loopt met de inflatie, is dat op de korte termijn niet het geval. Grote en plotselinge schokken in de prijzen kunnen ze niet zomaar opvangen. Dat maakt dat het verstandig is om de norm tegen het licht te houden.

Betaalbaarheid is ook afhankelijk van lasten die niet in de huur doorberekend worden, maar wel opgebracht moeten worden: de servicekosten. Die zijn met name door de sterk gestegen energieprijzen veel hoger geworden vanaf 2021. In sommige gevallen heeft er meer dan een verdubbeling plaatsgevonden. Betaalbaarheid is daarmee gebaat bij lager verbruik: hoe minder energie ingekocht hoeft te worden, des te betaalbaarder zijn de werkplekken.

Werken aan de norm

Hoe kunnen we voor kunstenaars en makers een nieuwe norm ontwikkelen die past bij de gestegen kosten en de krapte van de doelgroep? We zien dat de ‘one size fits all’ benadering hierin niet meer afdoende is. Voor autonoom kunstenaars aan de start van hun carrière is de huidige SKAR-norm lastig hoog, terwijl kunstenaars en makers met een meer toegepaste praktijk meer financiële ruimte hebben. We zullen daarom in gaan zetten op meer differentiatie in de huur, door onderscheid te maken in de verwachte omzet van kunstenaars en makers. Dit past in de maatwerkbenadering die al is ingezet, en volgt de ontwikkelingen in andere grote steden in Nederland.

Vier tarieven

Om in de komende periode voldoende ateliers voor de huidige SKAR-norm te kunnen blijven aanbieden zal SKAR in meerdere prijscategorieën ruimtes moeten aanbieden. SKAR zal in de komende beleidsperiode de SKAR-norm uitsplitsen in vier tarieven.

1: SKAR-start

Dit wordt de norm voor startende kunstenaars en makers, voor wie met name lage kosten een belangrijke voorwaarde zijn. In SKAR-start is niet zozeer een generieke prijs per vierkante meter het uitgangspunt,

maar een maximaal bedrag voor de huurlasten. Om die zo laag mogelijk te houden, zal de te verhuren ruimte kleiner zijn dan de huidige standaardruimte, maar tot 20 vierkante meter zijn. De prijs voor SKAR-start is inclusief eventuele servicekosten (die daarmee niet meer worden verrekend).

In 2025 streven we naar een SKAR-starttarief van € 200,00 per maand.

2: SKAR-basis

SKAR-basis is bedoeld voor autonoom werkende kunstenaars en makers die al een start van hun carrière hebben gemaakt. Dit tarief geldt voor de ruimtes die nu al standaard aangeboden worden, veelal het type klaslokalen van 40 tot 50 vierkante meter met een laag afwerkingsniveau. Deze ruimtes worden op basis van een prijs per vierkante meter aangeboden, en zijn een voortzetting van de bekende SKAR-norm.

Ook voor SKAR-basis streven we naar een maximaal maandbedrag, inclusief servicekosten. Die zal afhankelijk zijn van de gerealiseerde verduurzaming.

In januari 2025 is de SKAR-basis € 64,30 per m2 BVO.

3: SKAR-plus:

Voor toegepast werkende kunstenaars en maker is een ander tarief mogelijk. Deze gelden voor ruimtes vanaf 40 vierkante meter, met een hoger afwerkingsniveau. Ook deze ruimtes worden op basis van een prijs per vierkante meter aangeboden, en worden vastgesteld op anderhalf tot tweemaal SKAR-basis. Met deze prijsstelling wordt op enkele plekken al gewerkt.

In 2024 is SKAR-plus vanaf € 97 per m2 BVO.

4: SKAR-top:

In clusters maakt SKAR ook ruimte voor partijen die een significante bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de kansen voor medehuurlers in het cluster, maar die niet meer afhankelijk zijn van SKAR om aan werkruimte te komen. Te denken valt aan opleidingen, die dicht bij hun doelgroep willen zitten, of ondernemingen die als agentschap de kunstenaars en makers kunnen helpen. Deze prijs begint vanaf tweemaal SKAR-basis

In 2024 is SKAR-top vanaf € 130,00 per m2 BVO.

Experiment en nieuwe vormen

Veel kunstenaars en makers plaatsen zich in een traditie, anderen blijven zoeken naar nieuwe vormen en manieren om zich uit te drukken. Voor een belangrijk deel komt dat voort uit de samenleving, waar veel vormen spelenderwijs ontstaan, of uit een behoefte zich te onderscheiden. De *urban arts* zijn hier een belangrijk voorbeeld van. Daarnaast is ook het beleid sturend, omdat we daar vaak een voorkeur zien voor vernieuwing en interdisciplinair werken.

Vernieuwing ontstaat niet vanzelf, daar heb je gedreven kunstenaars en makers voor nodig, vaak nog voordat ze als zodanig herkend worden. Maar je hebt er ook goede omstandigheden voor nodig. Wie wil vernieuwen of experimenteren in de kunst en cultuur, kan zich niet veroorloven om hoge kosten te maken voor ruimte. Niet voor niets zijn de urban arts op straat ontstaan – daar hoeft geen huur voor betaald worden. Ruimte geven aan vernieuwing en aan experiment betekent dat er vrije ruimte moet zijn, tegen een zeer lage prijs.

Voor de meeste kunstenaars en makers is de normale huur betaalbaar. Maar wie wil experimenteren, zal niet direct geld kunnen verdienen. Daarvoor is de standaard huur van een atelier vaak te hoog. Al was het maar omdat die maandelijks moet worden afgerekend, waar misschien net genoeg geld is voor een week. Als we het experiment en de vernieuwing een kans willen geven, zullen we de betaalbaarheid op een andere manier moeten bepalen. Dat kan bijvoorbeeld door in een pand waar we vrije ruimte willen organiseren verschillende huurprijsniveaus te maken. We kunnen de ene ruimte zeer goedkoop aanbieden, als we voor de andere ruimte meer kunnen krijgen: het gemiddelde telt.

Een ander middel is om ruimtes op dag- of weekbasis te verhuren. Dan hoeft de gebruiker ook minder af te rekenen. Als SKAR zijn we daar zelf niet zo goed in, en dat willen we ook niet zijn. Dat zou de organisatie alleen maar groter maken, en daarmee de kosten voor de huurder. Maar we kunnen daar wel in samenwerken met anderen, bijvoorbeeld met organisaties of communities in de panden. SKAR wil hen de mogelijkheid geven hier een aanbod op te realiseren, door hen te helpen bij de exploitatie. Hiervoor zijn al stappen gezet, onder meer door een reserveringssysteem te maken. Deze is vlak voor de Covid-19-epidemie gereedgekomen, toen dit type verhuur juist niet kon. Toch is er ervaring mee opgedaan. In de

komende periode wil SKAR ieder cluster dat er behoefte aan heeft ondersteunen in het aanbieden van flexibele werkruimten.

We streven ernaar om gemiddeld in ieder nieuw pand een ruimte toe te voegen die experimenteren betaalbaar maakt.

Klussen voor de huur: social return on investment

Voor kunstenaars en makers wisselen goede tijden en minder goede tijden elkaar af, en daarmee verandert ook de mate waarin ze in staat zijn hun huurlasten te betalen. Daar hebben we oog voor. Maar we hebben ook gemerkt dat juist dan het heel belangrijk is om de achterstand niet te laten oplopen. In de periode van de Covid-19 epidemie waren we zeer coulant met betaaltermijnen. Dat heeft huurders weliswaar geholpen, maar het blijkt heel lastig te zijn om de achterstand in te lopen. Belangrijker is, om in plaats van de schuld op te laten lopen aan huurders de mogelijkheid te geven het geld zelf te verdienen, via opdrachten.

Ook dat hebben we tijdens de epidemie gedaan, en daarop willen we voortbouwen: Klussen voor de huur. In dit project werden huurders, die wegens wegvallende inkomsten klem zaten, in staat gesteld deel te nemen aan onderhoudsklussen voor een bedrag dat gelijk staat aan een tot drie maanden huur. Deze werkwijze heeft toen veel huurders geholpen – in totaal is voor 10 jaar aan huur door huurders via SKAR-klussen verrekend. We hebben in de komende jaren nog veel klussen uit te voeren, met de verduurzaming en met nieuwe panden – en waar dat kan zullen we dat met huurders uitvoeren. Dat is onze eigen uitvoering van wat elders ‘Social return on investment’ heet.

We streven ernaar per jaar een team van tien tot twintig klushuurders in te richten.

Hoe verdelen we de nieuwe tarieven over de panden

We kunnen niet zomaar overal nieuwe tarieven doorvoeren. Een goede balans in wat de panden kosten en wat ze opleveren blijft noodzakelijk. Het merendeel van de huidige voorraad is SKAR-basis. Daar gaan we weinig in aanpassen. Dat betekent dat de differentiatie voornamelijk in de nieuwe panden zal worden gerealiseerd. En de hogere tarieven zullen voornamelijk in de clusters komen. Maar dat vraagt ook een extra investering. Ruimtes moeten worden aangepast. Voor de SKAR-basis zullen we kleinere ruimte moeten hebben, voor SKAR-plus en SKAR-top zal in het niveau van de afwerking moeten worden geïnvesteerd. Het doorvoeren van de nieuwe tarieven zullen we daarom geleidelijk aan doen.

Een indicatie van de verdeling is:

SKAR-start: 15% van de nieuwe ruimte

SKAR-basis: 55% van de nieuwe ruimte

SKAR-plus: 25% van de nieuwe ruimte (en 41% van de clusters)

SKAR-top: 5% van de nieuwe ruimte (en 8% van de clusters)

Vertaald naar gebouw	Totaal in nieuwe m2	cluster	klooster
SKAR-start	15%	8%	26%
SKAR-basis	55%	46%	69%
SKAR-plus	25%	38%	5%
SKARtop	5%	8%	0%

In de kloostergebouwen zal de toevoeging van SKAR-start betekenen dat een kwart van de nieuwe ruimtes – vaak schoollokalen van 40 m2, gesplitst moet worden.

3.3: Hoe kan SKAR maatwerk blijven leveren voor kunstenaar en maker?

Bij maatwerk gaat het om het zoeken van een balans. We willen iedere kunstenaar en maker afzonderlijk zoveel mogelijk helpen, maar als dat betekent dat we er zoveel tijd en geld aan moeten besteden dat de huren twee tot drie keer zo hoog worden, dan werkt dat niet – dat is eerder operatie geslaagd, patiënt overleden. Ook hier helpt een afweging in het vierkamermodel.

Deelvragen vierkamermodel:

Kunstkamer: hoe sluiten we aan op de behoefte van kunstenaars en makers?

Maatschappelijke kamer: welke kansen voor kunstenaars en makers kunnen ontstaan?

Vastgoedkamer: hoe kunnen we de administratielast voor huurder en verhuurder laag houden?

Vermogenskamer: Hoe kunnen we maatwerkoplossingen standaard maken?

Het uitgangspunt van ons beleidsplan uit 2017 ontwikkelen we door: we willen zowel voor de huurders als voor de stad zoveel mogelijk op maat werken, om nu en in de toekomst meerwaarde voor stad en huurder te realiseren. Daarin bouwen we voort op de ervaringen van de afgelopen periode.

Hoe willen kunstenaars en makers werken - kloosters en clusters

De stappen die zijn gezet om te werken met 'kloosters en clusters' gaan we verder uitwerken. Dat betekent dat we allereerst kijken naar hoe aspirant huurders bij voorkeur werken. Hebben ze vooral de behoefte om individueel te werken of is het aangaan van samenwerkingen belangrijker? Op basis daarvan besluiten we bij het inrichten van een nieuw pand om er een klooster dan wel een cluster van te maken. Daarna wordt met huurders overlegd wat voor hen zinvol is en hoe ze in het pand aan de slag willen. Hier gaat het met name om de bundeling van investeringen; is er behoefte aan presentatie- of dansruimtes, hoe kan de algemene ruimte worden benut, is er in een bepaalde discipline de behoefte om met gezamenlijke apparatuur meer mogelijkheden te creëren en ga zo maar door.

Bij clusters wordt algemene ruimte als publieke ruimte ingezet om meer onderlinge samenwerking te stimuleren. De Wasserij is een goed voorbeeld van zo'n cluster, waarbij modeontwerpers met textielkunstenaars, kleermakers, een opleiding, fotostudio's en agentschappen in één pand zitten en via een coöperatieve vereniging samenwerken. Inmiddels zijn er al meer ketens ontstaan op verschillende locaties in de disciplines dans en muziek, food design, Urban Arts, theater en beeldende kunst. Voor kloosters ligt het voor de hand dat er een duidelijke scheiding is tussen de plekken die meer publiek toegankelijk zijn en de werkplekken. Hier is de Koningsveldestraat 14 een mooi voorbeeld van.

Wie mag er werken - inclusief

Wie in Rotterdam professioneel werkt als kunstenaar en maker heeft lang niet altijd een opleiding in een kunstdiscipline gevolgd. Het aandeel dat zich bij SKAR meldt zonder opleiding is met 18% gestegen. Dat past bij de hyperdiversiteit van een stad als Rotterdam. De toelatingscriteria om voor een atelier in aanmerking te komen waren lange tijd gestoeld op het kunnen laten zien van een relevante opleiding. Dat verandert. Van belang is dat de kunstenaars en makers professioneel met hun vak bezig zijn, niet welke route ze hebben genomen om daartoe te komen. Inschrijving bij SKAR met een professionele beroepspraktijk zonder een formele kunst(vak)opleiding is gelijkgeschakeld aan inschrijving met een opleiding. We zullen aandacht blijven geven aan iedereen die de juiste houding heeft, als kunstenaar en maker, en die dat professioneel wil doen.

Maar we gaan ook meer aandacht besteden aan wie de eerste stappen wil zetten als maker of kunstenaar, met of zonder opleiding. Dat zullen we doen met onze collega intermediaire instellingen Cultuur Concreet en KCR. In de Aluminiumstraat willen we samenwerken om jonge MBO'ers uit de Alexanderpolder letterlijk een podium te geven.

Om de waarde voor de buurt groter te maken, is het wenselijk dat in clusters meer publieksfuncties mogelijk zijn, vooral vormen van horeca. Die blijken tot nu toe lastig te realiseren. Het ondernemerschap hierop zal van huurders zelf komen. Zij hebben echter meer zekerheid nodig om te kunnen ondernemen: onzekerheid met betrekking tot de toestemming die de gemeente hierop verleent houdt hen nu tegen. Dat vergt deels meer afstemming tussen SKAR en gemeente. Deels ook zal SKAR ijveren voor een ruimhartiger beleid op dit vlak, gesteund door de gemeenteraad die dergelijke functiemenging toejuicht.

Waar in kunnen we ondersteunen - advies

We willen waar dat gewenst en kan is een standaard infrastructuur voor de organisatie in een pand aanbrengen in de vorm van een coöperatieve huurdersvereniging. Dit stelt de huurders in staat om door middel van zelforganisatie de kwaliteit toe te voegen die bij hun werk past. Het lidmaatschap is verbonden aan de huur van een atelier in het gebouw. Deze vorm stimuleert de communitybuilding, biedt ruimte om gezamenlijk te werken aan aanvullend programma in het pand en geeft daarnaast voldoende speelruimte aan de organisatie. De lidmaatschapsbijdrage wordt door SKAR namens de vereniging geheven, gelijktijdig met de huur.

Ondersteunen van communities - eigenaarschap

De ontwikkeling van huurdersgroepen, of communities, en het onderhouden ervan vraagt veel aandacht van ons. Het duurt vaak enkele jaren voordat die hun draai gevonden hebben en vraagt ook op de langere

termijn veel aandacht, energie, tijd en betrokkenheid van alle deelnemers aan de community. Het samenwerken gaat niet vanzelf. De huurders zijn primair ondernemers voor hun eigen praktijk, en het goed actief houden van een community vergt energie. De ervaringen die zijn opgedaan in de afgelopen periode laten zien dat een extra impuls nodig is, ook na de startperiode. Dat neemt niet weg dat veel huurders, met name in clusters, maar ook in kloosters, meer eigenaarschap over hoe ze in de panden kunnen werken en samenwerken belangrijk vinden. We willen met hen onderzoeken wat er kan. Wat helpt is een eigen budget; we gaan kijken of het mogelijk is om per broedplaats een budget voor communitybuilding uit de exploitatie te realiseren. We hebben al geoefend met het tegen kostprijs ter beschikking stellen van ruimtes voor verhuur door de communities – dat willen we verder uitwerken. Daarnaast willen we in het eigen team communitybuilding meer centraal stellen.

Projectateliers en Artist in residencies

Met regelmaat is er vraag naar een ruimte voor tijdelijk gebruik om te kunnen werken aan een project. Vaak is op het gewenste moment geen geschikte ruimte beschikbaar. Om de ateliers wat flexibeler toegankelijk te maken en de doorstroom te verhogen gaan we enkele ateliers als projectatelier inzetten (zie ook Van klooster en clusters). Deze projectateliers kunnen voor maximaal een jaar gehuurd worden. Per 2023 zijn er vijf projectateliers. Dit kan groeien tot tien in 2025. Daarnaast zien we dat het aantal plekken om een uitwisseling tot stand te brengen afneemt. Artist in residencies zijn voor Rotterdam belangrijk om als stad van kunst en cultuur relevant te blijven. We zullen toewerken naar het bestemmen van vijf tot tien ateliers voor artist in residency. Wat we niet kunnen is de gastkunstenaars een woonplek bieden. Wel zullen we met aanbieders van woningen in gesprek gaan hierover.

Wat doe je liever niet - minder druk op de administratie

Maatwerk is in sommige opzichten kostbaar, en in andere juist efficiënt. Waar het gaat om de administratieve zaken als huur en servicekosten zijn we veel meer uniform gaan werken, waardoor het voor iedereen duidelijker is wat van ze verwacht wordt. We zullen onderzoeken of nieuwe software kan helpen de werkzaamheden voor ons en de huurders te verlichten – zo denken we aan ‘mijn SKAR’, waar huurders kunnen inloggen om alle huurgegevens en informatie over hun pand te kunnen inzien. De voorwaarde bij dit alles is dat de kosten voor de huurder beperkt blijven.

Bij de inrichting van de panden loont het juist om oog hebben voor wat de plek en de huurders nodig hebben. Als we dan naar maatwerk zoeken doen we dat door te kijken naar zaken als hoe we met huurders samenwerken, hoeveel zelfbeheer prettig is en welke verbindingen die met de omgeving gelegd kunnen worden. Voorop staat steeds wat we doen moet passen bij de professionele praktijk van de huurders, dat het niet de volgende huurder moeten belasten met hogere kosten en dat de administratieve druk bij SKAR niet stijgt.

3.4: Hoe kan SKAR maatwerk blijven leveren voor de stad?

De aanwezigheid van ateliers in een stad heeft economische meerwaarde voor de omgeving, dat wees een onderzoek al uit dat we in 2019 met andere atelierorganisaties hebben laten uitvoeren door Rebel. Maar in een tijd waar de druk op maatschappelijk vastgoed groot is, blijken meer argumenten belangrijk te zijn. Hoe zorgen we ervoor dat de stad de kunstenaarsplekken blijft omarmen voor wat ze zijn, en wat de kunstenaars en maker er doen? Ook hier helpt het vierkamermodel.

Deelvragen vierkamermodel:

Kunstkamer: hoe kunnen we kunstenaars aan de stad verbinden?

Maatschappelijke kamer: hoe kunnen onze panden van meerwaarde zijn voor de omgeving?

Vastgoedkamer: hoe kunnen samenwerkingen voor alle soorten huurders en verhuurders zinvol zijn?

Vermogenskamer: hoe kunnen we de voor volgende generaties kunstenaars plekken blijven verzekeren?

Ateliers waren lange tijd synoniem met kraakwacht, goedkope plekken die voor een kleine groep mensen toegankelijk waren. Dat is niet meer zo. Inmiddels zijn ze voor veel mensen interessant, zien we onder meer door het succes van de open atelierroutes als het Groot Atelierweekend, South Explorer en Go West. Toch blijft het idee van tijdelijkheid kleven aan de kunstenaars en makers. Aan serieuze gebiedsontwikkeling gaat *placemaking* vooraf, en als de plaats ‘gemaakt’ is, is er zelden betaalbare ruimte

voor wie de plaats waarde heeft gegeven. Dat principe is genoegzaam bekend. Dit verandert wel. In de Ruimtelijke visie cultuur zijn nadrukkelijk culturele voorzieningen en werkplekken in nieuwe gebiedsontwikkelingen opgenomen. Toch moeten we veel energie steken in het veranderen van het beeld rond ateliers en broedplaatsen.

Hoe blijft Rotterdam een aantrekkelijke stad? Als kunstenaars en makers hier willen zijn en werken. En daarvoor is in de eerste plaats ruimte nodig, waarin al voorzien is in de huidige nota voor Ateliers en Broedplaatsen. Met het toevoegen van 34.000 m² BVO nemen de gemeente en wij het voortouw in het realiseren van voldoende plekken. Maar we zullen meer moeten doen dan dat. We zullen ook moeten kijken naar wat kunstenaars en makers naast ruimte nodig hebben, en wat de stad nodig heeft. We willen daarin een partner zijn voor de gemeente. Die heeft veel vastgoed waar we op de lange termijn gebruik van kunnen maken. Maar ze heeft ook plekken die een tijdelijke oplossing nodig hebben. Daarin willen we helpen, als dat gevraagd wordt – steeds vanuit de gedachte dat dit helpt in het vinden van permanente plekken: als het helpt om in de volledige keten van tijdelijkheid naar permanente plekken aanwezig te zijn, zullen we dat doen.

Clusters met diverse sectoren - de kracht van kunstenaars en makers

Een thema dat we actief gaan onderzoeken is in welke mate we combinaties kunnen maken tussen werkplekken voor kunstenaars en makers en andere sectoren. Juist in tijden dat de schaarste in het betaalbare vastgoed oploopt kan dit goed werken. Hier hebben we al ervaring mee sinds 2018, met het project SKAR-lokaal. Dit was een samenwerking tussen kunstenaars en een school die ontstond na het inrichten van 6 ateliers naast een school. Hiervoor werden kunstenaars geselecteerd voor wie kunsteducatie centraal staat, en is de school gevraagd om extra kunstlessen bij hen af te nemen. Uit SKAR-lokaal zijn veel andere initiatieven tussen kunstenaars, school en de buurt ontstaan. Vergelijkbare initiatieven willen we ontwikkelen met zorg en welzijn, of zelfs met het bedrijfsleven.

Hiermee kan maatschappelijk vastgoed slimmer ingezet worden. De gangbare praktijk is dat per pand aan één functie gedacht wordt. Dit wakkert de concurrentie alleen maar aan. Combinaties van functies kunnen een deel van de druk wegnemen. Wel is het nodig om de programmering van het gebouw goed voor te bereiden. Kunst is in andere sectoren zeker niet vreemd. Maar in verreweg de meeste pogingen is de kunst ondergeschikt gemaakt aan het doel van andere maatschappelijke functies. Dat levert soms aandoenlijke en eenmalige producten op, maar zelden een permanente artistieke kwaliteit. SKAR zoekt naar een vorm van branchering waarbij de professionele kracht van kunstenaars en makers en van professionals in de andere sectoren het uitgangspunt zijn. Oftewel, hoe kunnen kunst en andere disciplines vanuit hun professionaliteit combinaties maken die een onverwachte kwaliteit voor leerling, wijkbewoner of kunstliefhebber opleveren.

Samenwerken met anderen

Sinds 2024 is er een Atelieroverleg. Hier spreken vertegenwoordigers van ateliers, broedplaatsen, het Groot Rotterdams Atelierweekend, de gemeente en SKAR elkaar op regelmatige basis. Hoewel hij nog echt moet beginnen, is dit overleg een goede aanleiding om te blijven samenwerken, en vooral te kijken naar wat er echt nodig is. We zullen de komende periode hier veel ruimte aan geven. Maar ook andere samenwerkingen, met organisaties als NAC in Charlois zullen we opzoeken.

Samenwerken in de omgeving

Tegelijk wordt met diverse partijen in de omgeving besproken welke verbindingen interessant zijn. Het benutten van de ruimte om de panden heen is daarbij een belangrijk middel: veel buitenterreinen van de gebouwen maken we, al dan niet in samenwerking met initiatieven in de stad, groener. In de afgelopen jaren zijn er voorbeelden van prachtige tuinen die door huurders en buurt gebruikt kunnen worden. Of er zijn mini-voedselbossen aangelegd met een initiatief dat de ecologie van de stad wil versterken (Stichting Ondergrond). Daarnaast blijft SKAR samenwerken met energievoorzieningen door ruimte op daken ter beschikking te stellen aan energievoorzieningen om zonnepanelen op te installeren. Ook inhoudelijk zijn verbindingen mogelijk. Zo heeft SKAR in samenwerking met de kinderopvang IKC De Lis, gelegen naast het atelierpand Ackersdijkstraat, kunstenaars en kinderen bij elkaar gebracht om wekelijks in een echt kunstatelier aan de slag te gaan. Zowel de betrokken kunstenaars als de kinderen zijn hier heel enthousiast over.

Clusters in ontwikkeling

De inbedding van een broedplaats in de wijk heeft veel tijd en aandacht nodig om tot wasdom te komen. Cultuur wordt daarmee een onlosmakelijk onderdeel van het gebied. Sinds 2021 is SKAR voor een cluster in ontwikkeling, Het Archief in de Robert Fruinstraat, in gesprek met de gemeente en met andere financiers over een mogelijke aankoop. Dit cluster heeft veel potentie om langdurig impact te genereren in het culturele veld, voor de makers, voor de wijk en voor de stad.

SKAR werkt momenteel aan een cluster voor 'lense based arts' (film, fotografie, video) in de Breevaartstraat. Deze locatie in de Spaanse polder is begin 2022 aangekocht. SKAR zal op deze locatie voor het eerst in haar bestaan de ontwikkeling van een nieuwbouwtraject doormaken, indien de financiering rondkomt. Dit kan de positie van fotografie en film als discipline verder helpen.

Op de zuidoever van de Maas, pal naast De Hef, heeft Unilever decennialang haar productie voor pindakaas en margarine gehad. Inmiddels is het bedrijf vertrokken en wordt het terrein herontwikkeld tot een woon- en werkgebied, De Kaaij. Door de ontwikkelaars is SKAR uitgenodigd te participeren voor de invulling van het culturele programma, samen met Villa Zebra. Dat heeft geresulteerd in plannen voor een cluster rond cultuureducatie.

In het oosten van de stad, waar relatief weinig cultuuraanbod is, ontwikkelt SKAR een cluster specifiek voor de wijk. Samen met Hart voor Alexander en in de wijk gevestigde makers ontstaat hier een nieuwe broedplaats. Hier willen we aan jongeren (MBO'ers) de kans geven de eerste stappen te zetten om professioneel kunstenaar of maker te worden.

Ook groeit de vraag naar plekken voor muziek sterk. Er is in Rotterdam veel te weinig ruimte voor musici om te oefenen en spelen. SKAR onderzoekt of het gebied M4H de ruimte hiervoor heeft.

Van talentontwikkeling naar excellentie

Lange tijd was Rotterdam de stad waar aankomend talent kon beginnen. Maar ook waar ze niet kon doorgroeien. Talentontwikkeling is goed geborgd, de volgende stap is talentbevestiging. Hoe hou je de veelbelovende kunstenaars in de stad? Hiervoor kijken we graag naar Amsterdam, dat er succesvol in is. Daar is al meerdere jaren een programma waarin kunstenaars voor een periode van een jaar zowel een atelier, een woning als een inkomen krijgen, met een afsluitende presentatie. We gaan onderzoeken of voor Rotterdam dit ook mogelijk is.

Scherpte in keuze panden: welk vastgoed zoeken we

SKAR heeft traditioneel voormalige schoolgebouwen in beheer. Dit komt voort uit een traditie van beschikbaarheid – veel maatschappelijk vastgoed was van het type schoolgebouw – en uit voorkeur van een deel van de doelgroep, de autonoom kunstenaars die baat hebben bij een 'klooster' als type werkplek. Inmiddels is het aandeel voormalige schoolgebouwen dat beschikbaar is afgenomen. Ook zijn de voorkeuren van de doelgroep gewijzigd. Kunstenaars en makers met een meer toegepaste of hybride vorm van werken hebben meer aan gebouwen die een cluster mogelijk maken. De klassieke schoolgebouwen zijn daar minder geschikt voor. Daarnaast zijn deze gebouwen lastiger aan te passen aan gewijzigde eisen. Zo is het aanbieden van kleinere ruimtes omwille van de betaalbaarheid lastig.

Om in de komende tien jaar een breder scala aan doelgroepen te helpen, zullen we meer en andere typen gebouwen zoeken. Bijvoorbeeld:

- Gebouwen die flexibel in te richten zijn voor het creëren van grote en kleine werkplekken, het delen of opsplitsen van ruimtes;
- Gebouwen waar een combinatie van kunst, cultuur en maatschappelijke functievermenging kan plaatsvinden;
- Gebouwen die energetisch voldoende op orde zijn of verduurzaamd kunnen worden om bijkomende kosten laag te houden.

We zullen meer zoeken naar panden met een open plattegrond, waarin werkplekken van een basismaat gerealiseerd worden. Daarbij is flexibiliteit van belang, zodat kunstenaars en makers afhankelijk van hun situatie ateliers kunnen samenvoegen of juist splitsen.

gebouwtypen

toevoeging	Totaal in m2	SKAR in m2	CHO in m2
Totaal	34.000	17.000	17.000
Kloosters	13.600	5.000	8.600
Clusters	20.400	12.000	8.400

Dit is lastig te vertalen naar afzonderlijke gebouwen. Voor een duidelijk beeld van wat mogelijk is maken we hier toch gebruik van twee typen, met daarin de gemiddelde maat. Het typische schoolgebouw, dat voor SKAR een belangrijk type is en via de CHO met name wordt aangeboden, is 950 m2 BVO.

Het type voor clusters, een gebouwcomplex met een open plattegrond, varieert sterk. De Wasserij en Het Archief (Robert Fruinstraat) zijn twee goede voorbeelden. Het gemiddelde vloeroppervlak van deze complexen is 3.500 – 4.000 m2.

Met het oog op investeringen in duurzaamheid zal onze zoektocht zich richten op gebouwen van minimaal 500 m2 BVO die relatief weinig gevel- en dakoppervlak hebben, aangezien dat minder isolatie inhoudt. Daarnaast willen we panden met kwetsbare installaties en voorzieningen bij voorkeur mijden: die zijn in gebruik erg duur.

Verdeling kloosters en clusters per eigenaar

Voor de uitbreiding houden we rekening met de behoefte van de kunstenaar/creatieve zoals die blijkt uit de recente aanmeldingen. Uit de analyse blijkt dat 40% zichzelf autonoom kunstenaar noemt en behoefte heeft aan een atelier in een 'klooster'-pand. Teruggerekend naar beschikbaar oppervlak voor deze periode betekent dit 13.600 m2 BVO aan kloosters en 20.400 m2 BVO aan clusters. Het typische klooster is een schoolgebouw, met een gemiddelde BVO van 900 m2. Voor clusters kijken we naar gebouwen van 1.500 – 4.000 m2.

- Via de CHO met de gemeente Rotterdam: Aangezien schoolgebouwen primair gemeentelijk eigendom zijn, zal het grootste deel van de nieuwe klooster-ruimte via de gemeente worden gerealiseerd.
- De uitbreiding van kloosterruimte in SKAR-panden zoeken we door aan de bestaande bouw, via uitbreidingen met extra verdiepingen (optopping), ruimte toe te voegen. Daarnaast zal ze nog een opgave voor twee gebouwen hebben.

Daarmee zal SKAR zich voor de eigen opgave voor een belangrijk deel moeten richten op clusters, door hiervan drie tot vier complexen à 3.500 m2 BVO toe te voegen (vergelijkbaar met De Wasserij).

Dan komen we op deze onderverdeling :

toevoeging	SKAR	CHO gemeente Rotterdam	totaal
Kloosters	uitbreiding en 2 gebouwen	9 (school)-gebouwen	uitbreiding en 11 (school)gebouwen
Clusters	3 tot 4 complexen	2 tot 3 complexen	5 tot 7 complexen

4.5: Duurzaamheid: betaalbaarheid door de bijkomende kosten te beheersen

Verduurzaming is zo vanzelfsprekend geworden, dat er weinig vragen gesteld worden hoe dat het beste gebeurt. En of iedere aanpak het gewenste effect heeft; ons standpunt is, dat we verduurzamen om de huurders te helpen.

Kader: Deelvragen vierkamermodel:

Kunstkamer: hoe kunnen we verduurzamen op een manier die past bij de huurders?

Maatschappelijke kamer: hoe brengen we SKAR van het gas af?

Vastgoedkamer: hoe houden we de huurlasten beperkt voor huurders en voor ons?

Vermogenskamer: hoe verlengen we de levensduur van onze panden?

Einde kader

Een deel van de kosten die huurders voor een werkplek maken is tot nu toe lastig te controleren. Dat zijn de diensten die door externen aangeboden worden en door ons in de vorm van servicekosten doorbelast

worden. Met name energie is hiervan een onderdeel dat steeds duurder wordt. Op basis van gegevens van het Centraal Bureau van Statistiek hebben we de gemiddelde inkomensgroei in de periode 2000 – 2020 van kunstenaars en makers gelegd naast de gemiddelde stijging van de gasprijzen over diezelfde periode. Hieruit bleek dat de gasprijzen gemiddeld driemaal zo snel stijgen als het inkomen. Wat voor kunstenaars en makers in 2015 betaalbaar was, is dat in 2025 niet meer. De kale huurprijs is niet meer voldoende als norm voor betaalbaarheid – we zullen het over de huurlasten als geheel moeten gaan hebben. Op basis van deze constatering zijn we het gesprek met onze grootste partner, de gemeente Rotterdam aangegaan.

We willen de panden duurzaam betaalbaar houden. Dat houdt voor ons in dat de komende twintig tot veertig jaar de panden voor kunstenaars beschikbaar zijn en dat de totale huurlasten betaalbaar blijven. De kosten voor het verduurzamen zijn hoog, en kunnen niet zomaar betaald worden. Dit komt met name omdat, zoals we het nu geregeld hebben, de besparing bij de huurder komt, en de kosten bij de verhuurder. Daar zal geen bank financiering beschikbaar voor stellen.

Door met de huurders af te spreken dat de gasrekening ingeruild wordt voor een Energiebesparingsvergoeding (EBV) ontstaan er wel mogelijkheden. Dan kan de huurder er zeker van zijn dat de kosten stabiel blijven, en heeft SKAR de mogelijkheid om een financiering voor de verduurzaming aan te vragen en de rente en aflossing te betalen. Op basis van deze constructie is door SKAR en de gemeente in 2021 een opdracht verstrekt aan Facility2 om een business case te maken, met als centrale vraag of het mogelijk is om de panden te verduurzamen zonder dat de huurlasten als geheel veel stijgen. De uitkomsten zijn dat de investeringen kunnen worden terugverdiend (op basis van het prijspeil 2022). We zullen dit voor onze eigen panden uitvoeren, de gemeente doet dat voor haar bezit. Minstens zo belangrijk is, dat dit niet een eenmalige operatie is. Niet alleen de huidige panden worden hierin meegenomen, ook toekomstige panden die SKAR in eigendom neemt of huurt van de gemeente Rotterdam zullen op een vergelijkbare wijze worden verbeterd. Deze verduurzaming wordt onderdeel van de nieuwe Collectieve Huurovereenkomst – die daarmee op onderdelen wordt gewijzigd. Een belangrijk punt is dat over planmatig onderhoud en de kosten daarvoor nieuwe afspraken gemaakt zullen worden. We streven ernaar de gevolgen voor de huurders zo laag mogelijk te houden.

We gaan dus volledig stoppen met gas als middel om te verwarmen. Dat betekent wel dat we meer elektriciteit zullen moeten gebruiken – de energie moet ergens vandaan komen. Die willen we zoveel mogelijk zelf opwekken. Zonnepanelen zijn daarvoor een goede investering – we hebben immers ruim veertig daken. Máár niet alle daken zijn geschikt. En de opgewekte elektriciteit komt in principe alleen de gebruikers van het gebouw waarop de panelen liggen ten goede. De ene huurder kan daarmee profiteren van goedkope zonne-energie en de andere niet. Dat past niet bij hoe we willen werken – liever bieden we iedereen elektriciteit tegen dezelfde prijs. We zijn daarom in gesprek met coöperatie Energie voor Rotterdam om te kijken of we zonne-energie aan iedere huurder tegen hetzelfde lage tarief kunnen bieden.

Voor de huurder

Wat betekent dit voor de huurder? Allereerst zal die merken dat naast huur en servicekosten ook een component EBV in de factuur te zien zal zijn. De huurlasten als geheel zullen niet veel moeten verschillen van wat eerst alleen huur en servicekosten waren. Op de lange termijn zal het merkbaar zijn in de huurlasten: die stijgen minder snel.

Maar er is meer. We gaan de verduurzaming samen met de huurders uitvoeren, en een eigen methode uitvinden, die verre van standaard is. Standaard wordt bij verduurzaming het gebouw als startpunt genomen, met een zeer grote nadruk op hoe verwarmd wordt (de installaties). En er wordt gekeken naar hoe een gebouw ooit bedoeld was, niet hoe het nu gebruikt wordt (klaslokalen voor dertig leerlingen in plaats van voor één kunstenaar). Bovendien moet het zelfs in extreme situaties warm zijn. Dit zijn allemaal aspecten die de verduurzaming kostbaar maken. We beginnen daarom door met huurders te praten wordt over hoe ze hun atelier gebruiken en wat voor hun werk belangrijk is. Dat is een belangrijk uitgangspunt. Het volgende is dat huurders meer mogelijkheden hebben hun verbruik zelf in de hand te houden. Belangrijk hierin is dat het gebouw tot een basistemperatuur worden verwarmd en dat huurders hun eigen ruimte vervolgens zelf bij-verwarmen. Hiermee lukt het om maatwerk te leveren in de verduurzaming, op een wijze die past bij hoe kunstenaars werken en bij de wens ateliers betaalbaar te

houden. We doen dit samen met een klein team, onder begeleiding van architectenbureau Superuse. Veel van het werk willen we met huurders uitvoeren (klussen voor de huur).

4 SKAR als organisatie

Hoe zijn we tot hier gekomen?

Voorop staat, dat we bij SKAR altijd proberen de organisatie of overheadkosten zo laag mogelijk te houden – omdat dit helpt bij de betaalbaarheid van de huren. We hebben de groei in de eerste periode (2016-2021) gerealiseerd met een team van aanvankelijk drie, later zeven personen. Hiervan waren drie in dienst van SKAR en vier in de flexibele schil. Met dat team is het gelukt. Wat hielp was dat ze van pionieren hielden: SKAR kwam van relatieve stilstand in een hoge dynamiek terecht. Toch vergde het veel van de medewerkers. Sinds 2021 hebben we daarom de focus verlegd naar het verduurzamen van de bedrijfsvoering. De vaste kern van medewerkers is uitgebreid en we investeren samen sterk in de specialisatie op drie rollen: verhuur, ontwikkeling en bedrijfsvoering. In 2022 is het team van SKAR gegroeid naar zes medewerkers in vaste dienst en vijf in de flexibele schil.

Voor een volgende stap in de groei van het aantal ateliers en broedplaatsen is dat niet genoeg. We hebben een uitbreiding nodig. Allereerst in de basis, door aan de bedrijfsvoering de functie van officemanagement toe te voegen. Dat geeft andere medewerkers de ruimte om zich meer op de eigen werkzaamheden te concentreren. Verder willen we per rol meerdere medewerkers hebben, om onderling te kunnen sparren over hoe je effectiever (en leuker) werkt.

Groeien, maar hoe?

We moeten groeien, als we aan de vraag willen voldoen. Zowel in de hoeveelheid ateliers als in medewerkers. We weten hoeveel we aan ateliers kunnen toevoegen: dat is gemiddeld drie panden per jaar. Maar hoe bepaal je wat je nodig hebt in de organisatie? En hoe hou je daarin vast aan de waarden van SKAR? Ook hiervoor kan het vierkamermodel werken.

Deelvragen vierkamermodel:

Kunstkamer: hoe kunnen we kunstenaars en makers goed blijven helpen en informeren?

Maatschappelijke kamer: hoe kunnen we helpen en adviseren bij goede groei?

Vastgoedkamer: Hoe zorgen we ervoor dat we nieuwe gebouwen goed kunnen verhuren?

Vermogenskamer: Hoe zorgen we ervoor dat we gedoseerd groeien (en voorkomen we uitputting)?

Meer panden en meer maatwerk betekenen ook dat we onze aandacht meer moeten verdelen. We kunnen dat niet alleen, daar zullen we meer samen moeten optrekken met de (nieuwe) huurders. De jaren waarin Covid-19, inflatie en energieprijzen huurders in het nauw drongen hebben ons geleerd dat juist dan communicatie van groot belang is, en dat daarin veel mis kan gaan. Daarbij hebben we aandacht nodig voor bestaande huurders, maar net zo goed voor nieuwe huurders. En we zullen goed zicht moeten houden op aanstaande huurders en mensen die zich via de website bij ons melden voor een werkplek (de kandidatenlijst). Die verschillende groepen moeten ieder op een eigen manier benaderd worden.

Maar we hebben ook te maken met aanvullende vragen die aan ons gesteld worden. Daarbij gaat het om de rol die SKAR vervult als intermediair en ondersteuner, zowel voor de stad als voor de huurdersgroepen of communities. Sinds 2021 is SKAR een intermediaire organisatie, naast de culturele organisaties in het cultuurplan. De gemeente vraagt om een goede groei, wat we vertalen als het goed inbedden van de kloosters en clusters in de omgeving. Daarnaast vergaren we informatie en halen daar kennis uit. Ook dat wordt nu specifiek door de gemeente van ons gevraagd. Voor de communities is eveneens meer ondersteuning nodig.

We zullen hiervoor meer aandacht moeten besteden aan de communicatie met huurders en stad, op verschillende manieren. Door beter en anders in gesprek te gaan, door huurders en stad meer mee te nemen in waar we tegenaan lopen, maar ook meer te laten zien wat we met vragen van huurders doen (en kunnen doen). Om aan deze vragen te kunnen voldoen, zullen we één fte extra nodig hebben.

Hoeveel werk is het om te groeien?

Het toevoegen van nieuwe panden met ateliers betekent dat de panden geschikt gemaakt moeten worden, en een nieuwe huurdergroep gevonden moet worden – dat is eenmalig. Maar daarna vergen zowel de huurders als het gebouw aandacht, zo lang als het gebouw in beheer is. Voor de verschillende typen panden en groepen huurders hebben we op basis van eerdere ervaringen inschattingen gemaakt. Daarin gaat het dus om tijd die eenmalig is en de tijd die permanent is. Eenmalig is de tijd die het kost om een gebouw in gebruik te nemen. Met alle voorbereidingen en zaken die we tegenkomen – vaak zijn de gebouwen in relatieve slechte staat van onderhoud – kost het zestien tot zeventien weken om een gebouw in gebruik te nemen (teruggerekend naar één werknemer of fte). Om drie gebouwen op jaarbasis te kunnen inrichten, zullen we per saldo ten minste één extra medewerker moeten aannemen. Daarnaast is er ook de permanente tijd, ofwel, iedere nieuwe huurder, iedere nieuwe community en ieder nieuw gebouw heeft tijd nodig. Om een pand in gebruik te nemen, met huurders en wat daar verder nodig is, kost aan onderhoud en begeleiding vijf weken.

Dat betekent dat als SKAR in de aankomende drie jaar negen panden toevoegt, we voor de ontwikkeling en inrichting één fte extra nodig hebben, en voor de dagelijkse werkzaamheden een derde tot een half fte.

Om de groei te realiseren zullen we anderhalf fte erbij nodig hebben.

Digitale hulpmiddelen

De administratie van SKAR zal intensiever worden door de groei. Hierin zijn al veel stappen gezet, in de afgelopen periode. Toch lopen we aan tegen de grenzen van de huidige softwarematige ondersteuning. In de komende periode gaan we onderzoeken op welke wijze hierin verbeteringen kunnen worden aangebracht. Met name op een wijze die de huurder meer ontzorgt, door bijvoorbeeld on-line meer inzicht te hebben in de eigen huurgeschiedenis en facturatie. Daarnaast gaan we de focus leggen op hoe we de van de administratieve druk in de eigen organisatie lichter kunnen maken. Hiermee kan er ruimte komen om toekomstige ontwikkelingen in de verduurzaming en de opschaling te kunnen opvangen.

Hoe willen we werken?

Bij SKAR hebben we ons werk georganiseerd naar drie rollen die we hebben: verhuren, ontwikkelen en bedrijfsvoeren. Die rollen staan naast elkaar, we hebben elkaar nodig in alles wat we doen. Als kleine organisatie willen we een platte, en benaderbare organisatie zijn, ook als we groeien. Wel gaan we meer specialiseren. Voor iedere rol hebben we eigen doelstellingen geformuleerd, en iedere rol heeft zijn eigen doelgroep. Zo heeft *Verhuren* als doel om duurzaam huurgenot te realiseren, en zijn de huurders de belangrijkste doelgroep. *Ontwikkelen* heeft het realiseren van nieuwe en vitale werklocaties als doel, en richt zich daarbij op kunstenaars, makers en de stad. En *Bedrijfsvoeren* heeft als doel om de andere rollen in hun kracht te zetten door hen effectief en efficiënt te ondersteunen in wat ze nodig hebben. Binnen die rollen werken meerdere medewerkers, ieder aan een eigen deel. En daarin werken ze samen met de andere rollen. Bij uitbreidingen kijken we altijd eerst naar de drie belangrijkste rollen, en hoe de medewerkers daarin beter toegerust zijn op wat nodig is.

Daarnaast werken we met het vierkamermodel. Hierin willen we ook in ieder vraagstuk dat voorbijkomt, dat vanuit de vier verschillende perspectieven (kunst-, maatschappelijk, vastgoed, vermogen) aanlichten. Binnen iedere rol kunnen de vier kamers een verschillende inbreng opleveren. Om het vierkamermodel stevig in de organisatie in te bedden, gaan we bij ieder vraagstuk steeds de inbreng vanuit de kamers verdelen over medewerkers uit verschillende rollen.