

UDVIKLINGSPLAN

SLAGTERIET HOLSTEBRO

HOVEDRAPPORT

OKTOBER 2018



Indledning	3
Sammenfatning	4
1. Strategi	9
2. Indhold	12
3. Rammebetingelser	16
4. Målgrupper	23
5. Organisation	32
6. Driftsøkonomi	42
7. Tidsplan	51

INDLEDNING

I Holstebro tør man gå andre veje og sætte dagsordenen. For kulturen. For talenterne. For erhvervslivet. Holstebro var midt i det 20. århundrede et udkantsområde, hvor de unge flyttede fra og ikke vendte tilbage, de ældre blev tilbage og området havde svært ved at tiltrække nye virksomheder og arbejdspladser. For at ændre på den situation valgte byrådet i midten af 1960'erne at satse på en unik kunst- og kulturudvikling, der skulle vise sig at blive en bæredygtig Kulturmodel for Holstebro.

Holstebro Kommune har en vision om at sætte den kulturelle dagsorden lokalt, nationalt og internationalt. For at leve op til visionen bruges kultur både som drivkraft for udvikling og vækst, og til at skabe fælles identitet og til at profilere Holstebro. Kommunen bygger videre på et allerede stærkt fundament som kulturby og integrerer kulturen i både bosætnings-, erhvervs- og turistpolitik, så den er med til at tiltrække både tilflyttere, virksomheder og besøgende.

Slagteriets industrihistorie går 125 år tilbage og har op gennem det 20. århundrede været én af de største arbejdspladser i byen. Da Holstebro Kommune overtog det lukkede slagteri i 2015 var det med en dagsorden om at skabe et kulturhistorisk grundlag for den nye bydel med fortællingen om Holstebro som industriby, at skabe liv i bydelen

helt fra starten og at udnytte Slagteriets potentiale til kreative og 'skæve' aktiviteter, der kan udvikle Holstebros kulturprofil.

Slagteriet skal stadig være et sted for produktion - men i fremtiden produktion af kultur. Slagteriet har som fremtidens kulturelle produktionshus potentiale til at puste nyt liv i kulturmodellen ved at skabe nye grænseflader mellem kultur, erhverv og produktion. Det kræver en kommunal satsning på Slagteriets bygninger, indhold og organisation, der skal bane vejen for nye partnerskaber omkring projektets udvikling. Med købet af Slagteriet og de seneste års aktiviteter har kommunen sat en dagsorden for bydelen og for byen. Nu handler det om at gå nye veje for at realisere Slagteriets vision.

Denne udviklingsplan er udarbejdet af BO FROST architects i samarbejde med Holstebro Kommune, lokale videnspersoner, aktører omkring projektet og Slagteriets nuværende brugere i 1. halvår af 2018. Udviklingsplanen har til formål at skabe et præcist beslutnings- og udviklingsgrundlag for Slagteriet. Udviklingsplanen belyser projektets vision, koncept, aktiviteter, rammebetingelser, målgrupper, organisation, driftsøkonomi, åbningstræk og tidsplan i de følgende kapitler.

SAMMENFATNING

Vision

Slagteriet skal være et ambitiøst kulturelt produktionshus for erhverv, iværksættere, frivillige, unge, studerende og besøgende. Slagteriet bygger på Holstebros styrkepositioner i et stærkt erhvervs-, handels- og uddannelsesliv, samt de nuværende foreningsbaserede aktiviteter i de tidligere slagteri-bygninger. Slagteriet skal være et regionalt fyrtårn, der sætter en ny kulturel dagsorden - lokalt, nationalt og internationalt.

Koncept

Slagteriet skal være et kulturelt produktionshus for hele byen og understøtte udviklingen af slagterigrunden som ny mangfoldig bydel. Slagteriet bliver et nyt orienteringspunkt for det nordlige Vestjylland og hele regionen som en innovativ satsning på det kulturelle og erhvervsmæssige område. Slagteriet vil i samarbejde med byens og regionens andre kulturinstitutioner gribe ud i verden og bringe verden til Holstebro. Slagteriet er dermed en ambitiøs, flerstrengt kommunal satsning på fremtidens kultur, erhvervsliv og borgere i Holstebro.

Aktiviteter

Slagteriets kernefunktion er et kulturelt produktionshus, der består af arbejdende værksteder og atellier fyldt med produktinnovative iværksættere. Ved siden af sidder kreative erhverv med kontorarbejdspladser i rå rammer, og i stueetagen afholdes der løbende events og

konferencer. Som gæst ankommer man i Slagteriets foyer, hvor alle funktioner er synlige, og man kan besøge stedets café. Aktiviteterne vil omfatte værksteder, kontormiljøer, gadeidræt, events, foreningssted og makerspace. Ud over at være en satsning på at skabe de bedste rammer for stedets funktioner, er Slagteriet også en satsning på at opdyrke vækstlaget hos de unge, studerende og produktionsiværksætterne, så fremtidens virksomheder, produktions-talenter og fremtidige Holstebro-ambassadører vil blive skabt på Slagteriet.

Rammebetingelser

Slagteriet tager udgangspunkt i byens stærke identitet som kulturby, hvor mange etablerede kulturinstitutioner har skabt en stærk tradition og identitet omkring kulturel innovation. Når kultur defineres bredt mellem kultur, erhverv, bosætning og sundhed, kommer byens andre styrkepositioner omkring talentudvikling, uddannelse og erhverv i spil. Holstebro har et eksisterende erhvervsmiljø i Nupark for de etablerede erhverv, men Slagteriet vil tilbyde rammer til andre typer af iværksættere og kreative erhverv. Holstebro befinder sig i kanten af at være udkant, og der er brug for at imødekomme de mulige konsekvenser af dette. Holstebro har brug for en ny 'Maren på vognen', den skulptur indkøbt i 1965 af et dristigt byråd, der satte gang i hele udviklingen af Holstebros identitet og nuværende styrkepositioner. Slagteriet har potentiale til at opfylde dette ved at danne rammen om fremtidens tværfaglige møder, styrkepositioner og talenter.



Vision for Slagteriets foyer, strategi for omdannelse 2017

Målgrupper

Slagteriets målgrupper repræsenterer dels de fremtidige brugere og lejere på Slagteriet, og dels et svar på visionen om at blive hele byens kulturelle produktionshus. Unge, studerende, produktionsiværksættere og kreative erhverv er stedets primære målgrupper, men alle borgere i Holstebro og opland vil kunne deltage i aktiviteter på Slagteriet. Slagteriets vision og aktiviteter omfatter dermed både unge, frivillige og professionelle målgrupper.

Organisation

Slagteriet adskiller sig fra kommunens øvrige kulturinstitutioner ved at have en forretningsmodel baseret på udlejning, og det anbefales at undersøge den mest egnede fremtidige organisation grundigt. Anlægsprojektet, opbygningen af indhold og den efterfølgende drift skaber behov for en række nye kompetencer i Slagteriets organisation. Der bør særligt tænkes på, at projektet stiller større krav til en stærk forretningsorientering og drivkraft hos ledelsen, og øger behovet for fundraising og samarbejder. Projektet vil derfor starte som et kommunalt fyrtårnsprojekt, men udvikle sig hen imod en mere handlekraftig og beslutningsdygtig organisation med styrkede kompetencer på en række områder.

Driftsøkonomi

Driftsøkonomien i projektet er primært baseret på lejeindtægter genereret gennem udlejning af værksteder, kontorer og lokaler til forskellige typer events. I driftsbudgettet vurderes Slagteriet til at opnå en omsætning på 6,8 mio. kr. i 2028, med et samlet kommunalt drifts- og aktivitetstilskud der falder fra 4,7 mio. kr. i 2024 til 2,6 mio. kr. fra 2028 og frem. Den kommunale driftsstøtte trappes dermed ned i takt med at lokalerne udlejes. Målsætningen er at driften i Slagteriets organisation bliver bæredygtig og stabil over en periode på 5 år. Udgifterne i driftsøkonomien kan nedskaleres ved at nedrive udvalgte dele af bygningsmassen. Det anbefales at benytte den tidligere kontorbygning som kontor i byggefasen, men at den efter anlægsfasen kan undværes. Det samlede kommunale tilskud til anlægsbudgettet estimeres til samlet 32,5 mio. kr., hvilket svarer til 30-35% af det estimerede samlede anlægsbudget på 90-110 mio. kr.

FAKTA OM SLAGTERIET I FREMTIDEN

Slakteriet vil være 12.850 m² efter anlægsprojekt

Bygningerne vil rumme 20-30 værksteder - alt efter størrelse - til produktion, iværksættere og kunstnere

Desuden vil der være 100 kreative kontorarbejdspladser fordelt på 20-40 lejemål

Over 150 personer vil have deres daglige arbejdsplads på Slakteriet

Slakteriet vil have over 80 tilknyttede CVR-numre til værksteder, kontorer og foreninger

I Slakteriets Eventspace afholdes der over 20 store events og konferencer årligt

Desuden vil der afholdes 30-40 mindre events årligt i hele bygningen - markeder, koncerter, festivaler af forskellig slags

Det vurderes at Slakteriets kerneaktiviteter vil have over 60.000 besøgende årligt

Slakteriets faciliteter til gadeidræt vil have over 1.500 betalende brugere årligt

...og der ud over vil Slakteriet tage imod en stor skare af frivillige, foreninger, skolebørn, cafégæster og meget mere!

Åbningstræk

For at kickstarte projektet anbefales det at lave et strategisk åbningstræk fra 2019 og frem, der kan skabe rammerne og indholdet i en afgrænset del af bygningerne, der dels kan få så mange brugere og besøgende i spil som muligt, og dels etablerer stedets profil identitet mellem kultur og produktion fra starten. Det samlede åbningstræk består dels af bygningsmæssige, organisatoriske og indholdsmæssige tiltag, der vil sende et klart signal om kommunens engagement i projektet til borgere, brugere og eksterne samarbejdspartnere.

Tidsplan

Projektet for omdannelse af Slakteriet til kulturelt produktionshus er overordnet opdelt i en realiseringsfase for anlægsprojektet i årene 2019-2023, samt en den første driftsfase på 5 år mod en bæredygtig drift i årene 2024-2028.

Slakteriets officielle indvielse vil dermed blive i slutningen af 2023, men der vil allerede i årene før blive gennemført et åbningstræk med indvielse ultimo 2020 og mange aktiviteter undervejs.

ANBEFALINGER

Det følgende afsnit på de næste sider er en oversigt over alle anbefalinger i projektet på tværs af kapitler. De enkelte anbefalinger går igen i de kapitler, hvor de stammer fra:

Sæt en ny dagsorden

Slagteriet er en unik mulighed for at sætte en ny dagsorden. Det anbefales at satse på at udvikle Holstebros identitet og styrkepositioner som kultur-, talent- og erhvervsby ved at skabe et nyt kulturelt produktionshus og fyrtårn.

Skab nye tilbud til talenterne

Det anbefales at styrke Holstebro som 'talenternes hovedstad' ved at udvide tilgangen til talentudvikling til også at omfatte gadeidræt, produktinnovation og kreative erhverv i Slagteriets rammer.

Skab rammerne til fremtidens styrkeposition

Byens og områdets styrkeposition indenfor industriel produktion vil være truet, hvis ikke der gennemføres en produktinnovativ og digital omstilling. Det anbefales derfor at skabe grobund og et nyt innovationsmiljø i Holstebro for produktionsiværksættere og radikalt kreative i erhvervets vækstlag på Slagteriet.

Skab hjertet i en ny bydel

Slagteriets placering ved stationen, centralt i den nye bydel og umiddelbart nord for den etablerede midtby med handel og andre kulturinstitutioner er en unik mulighed for at skabe byudvikling med nye forbindelser, aktiviteter og identitet. Det anbefales at indfri potentialet i Slagteriets placering ved at skabe et aktivt og dynamisk hjerte i en ny bydel.

Sats på flere målgrupper

Der er flere målgrupper i byen og i oplandet, der mangler fritids-, aktivitets- og arbejdsmuligheder for at opfatte Holstebro som en attraktiv bosætningsby. Samtidig er det vigtigt, at stedets økonomi ikke baseres på for få brugere. Det anbefales derfor at skabe et flerstrengt projekt, der bygger på tilbud og synergi mellem flere målgrupper fra de unge, studerende, produktionsiværksætterne og til de kreative erhverv.

Sats på fremtiden

Det anbefales at gøre Slagteriet til en satsning på fremtiden. Dette afspejles i målgrupperne unge og studerende, der ikke i første omgang er de mest profitable brugere på kort sigt, men som gennem deres brug og tilknytning til aktiviteterne i Slagteriet vil bidrage skabe øget bosætning og et rigere erhvervsliv på sigt.

Gør plads til både frivillige og professionelle

Slagteriets nuværende identitet som en uformel platform for kreative ildsjæle i byen er opstået gennem de frivilliges engagement og aktivitet. Det anbefales at bygge videre på dette stærke samarbejde, og tilføje tilbud til de professionelle indenfor produktion og kreative erhverv, så der skabes nye synergier og bedre økonomisk bæredygtighed.

Giv ansvar til en ny organisation hurtigt

Der er behov for at skabe en handlekraftig organisation, tilføje nye kompetencer, reducere kommunens ressourcemæssige forpligtelser og lægge projektet i kommunal armslængde. Det anbefales derfor at forberede overgangen til en ny organisation så hurtigt som muligt, så ansvaret for udvikling, drift og evt. ejerskabet af bygningerne kan flyttes fra kommunalt til en ny organisation.

Lav en undersøgelse af organisationsformen

Det er vigtigt, at de juridiske og økonomiske forudsætninger for en ny organisation er afklarede og solide. Denne finansieringsanalyse peger i retning af en erhvervsdrivende fond, men det anbefales at gennemføre en grundig undersøgelse af den rette organisationsform som en del af det strategiske åbningstræk.

Støt en effektiv organisation

Der er behov for at opbygge en ny effektiv og selvejende organisation, der er rustet til at lede og udføre de mangeartede opgaver fremadrettet. Det anbefales at yde stor kommunal støtte til opbygningen af den nye organisation, både økonomisk, men også indholdsmæssigt og ressourcemæssigt.

Giv sekretariatet en prøveperiode på 5 år

Et springende punkt i det kommunale engagement er spørgsmålet om kommunen fortsat skal eje bygningerne i fremtiden. Der er fordele og ulemper ved afhændelse af ejerskabet, og målsætningen er i første omgang at Slagteriet kan bevise en økonomisk og indholdsmæssig bæredygtighed over tid. Det anbefales derfor at give den nye organisation en 'prøveperiode' på de første 5 driftsår, før der tages beslutning om det endelige ejerskab.

Dyrk de eksterne partnerskaber

For at opfylde og udvikle Slagteriets vision, indhold og forretningsmodel anbefales det at lægge stor vægt på at opbygge og vedligeholde strategiske partnerskaber med forskellige kultur-, uddannelses-, erhvervsaktører lokalt, regionalt og internationalt.

Hav en ambitiøs tidsplan

Slagteriet er et omfattende udviklingsprojekt, der tager tid, men det er også vigtigt at holde momentum i projektet. For at vise et engagement, støtte de midlertidige aktiviteter og undgå ekstra økonomiske konsekvenser anbefales det at arbejde med en ambitiøs tidsplan for projektet, der sigter på et åbningstræk til indvielse ultimo 2020 og et færdigt anlægsprojekt og første driftsår i 2024.

Læg en handlingsplan for fondsdialogen

Kommunens andel af det estimerede anlægsbudget på 90-110 mio. kr. estimeres til ca. 32,5 mio. kr., der kan bevilliges over en fem-årig periode. For at opnå en god og frugtbar dialog med eksterne fonde om den resterende finansiering af projektet anbefales det at sætte fokus på opgaver, roller og indhold i fondsdialogen i en handlingsplan.

Vælg den rette udbuds- eller konkurrenceform

På baggrund af projektets indhold, anlægsprojektets opgaver og den nye organisation bør et særligt fokus i processen rettes mod at vælge den rigtige udbuds- eller konkurrenceform til anlægsprojektet. Det anbefales at undersøge dette grundigt med eksterne rådgivere, og samtidig overveje fordele og ulemper ved andre organisationsformer som bygherre for projektet.

Start med et strategisk åbningstræk

For at kickstarte projektet, vise opbakning og påbegynde de nødvendige fysiske undersøgelser og tiltag anbefales det starte projektet med samlet strategisk åbningstræk med start i 2019 og den første indvielse ultimo 2020. Det anbefales at åbningstrækket består både af nye bygningsmæssige tiltag, en ny organisation og opbygning af indhold til de nye rammer samtidigt.

STRATEGI

KAPITEL 1

VISION

Slagteriet skal være en nyskabende og tværfaglig platform, der som et fyrtårn sætter den kulturelle dagsorden - lokalt, nationalt og internationalt - og nytænker slagteribygningerne som en katalysator for kulturel og erhvervsmæssig produktion.

Med placeringen i de markante industribygninger overfor stationen som hjerte i en ny bydel understøtter Slagteriet byudviklingen som et centrum for aktivitet og et nyt ankerpunkt for erhverv, fritidsliv og events.

Slagteriet skal være et ambitiøst kulturelt produktionshus for erhverv, iværksættere indenfor produktion, frivillige, unge, studerende og gæster, der opererer i overlap mellem institution, produktions- og videnssted.

Aktiviteterne er identitetsskabende for byen, og støtter kommunens bosætnings-, erhvervs- og turismeindsatser, så projektet er med til at tiltrække både tilflyttere, virksomheder og besøgende fra byen, oplandet og resten af verden.

Slagteriet bygger på Holstebros styrkepositioner i et stærkt erhvervs-, handels- og uddannelsesliv, samt de nuværende foreningsbaserede aktiviteter på stedet, så der skabes endnu bedre vækstbetingelser, bredde og synergi mellem de forskellige brancher i et nyt innovationsmiljø.



Workshop for børn afholdt af Kulturdivisionens frivillige, 2017

Koncept

Slagteriets koncept består af tre dele:

- **Slagteriet - et kulturelt produktionshus for hele byen**

Slagteriet bygger videre på flere af Holstebros styrkepositioner indenfor kultur, erhverv og talentudvikling og skaber nye tilbud til flere nøgle målgrupper for Holstebros fremtidige udvikling. Slagteriet understøtter udviklingen af slagterigrunden som ny mangfoldig bydel og udvider Holstebros kulturelle akse op til stationsområdet.

- **Slagteriet - en kulturel og erhvervsmæssig dynamo**

Slagteriet bliver et nyt orienteringspunkt for det nordlige Vestjylland og regionen som en innovativ satsning på det kulturelle og erhvervsmæssige område, der vil sætte dagsordenen for den fremtidige udvikling. På Slagteriets vil fremtidens virksomheder, produktions-talenter og fremtidige Holstebro-ambassadører blive skabt.

- **Slagteriet - et mødested for verden**

Slagteriet vil tiltrække internationale besøgende og projekter i spændet mellem kunst, events, produktion og erhverv og frivillige foreninger. I samarbejde med byens og regionens andre kulturinstitutioner vil Slagteriet gribe ud i verden og bringe verden til Holstebro.

AKTIVITETER

KAPITEL 2

AKTIVITETER

Slagteriet har en strategi i tre dele, der tilsammen skaber en nyskabende og tværfaglig platform i et kulturelt produktionshus for erhverv, iværksættere indenfor produktion, frivillige, unge, studerende og gæster. Strategien har fokus på at Slagteriet bliver en kulturel og erhvervsmæssig dynamo for bydelen, byen og regionen.

Aktiviteterne i Slagteriet er kendetegnet ved at være sammensat af flere forskellige funktioner, der henvender sig til forskellige målgrupper. Det er en dynamisk og synergifuld blanding af aktiviteter, der afspejler slagteribygningernes sammensatte hele. Slagteriets strategi realiseres i en række konkrete aktiviteter og funktioner, der sammenfattes herunder:

Production space

Slagteriets kernefunktion er et kulturelt produktionshus, der består af arbejdende værksteder, nicheproduktion og atelierer. Production space er et miljø hvor der skæres, svejdes, trykkes og males i forskellige værksteder, og hvor specialiserede professionelle tager imod kunder og kunstnere, der skal have lavet specialopgaver.

Creative space

Som den anden halvdel af det kulturelle produktionshus sidder der mindre og mellemstore virksomheder indenfor kreative erhverv og arbejder med design, mode, arkitektur, film, animation, digitale spil, bøger, reklame, PR og kommunikation. De kreative erhverv har kontorarbejdspladser og møderum i høj standard indrettet i de rå industrielle rammer.

Streetspace

Lidt væk fra produktions- og eventhuset tilbyder Slagteriet byens unge et kulturelt fristed med fokus på gode rammer for gadeidræt og events knyttet til det. I Slagteriets Streetspace dyrkes skateboarding, parkour, bouldering, crossfit og streetudgaver af etablerede sportsgrene som basket, fodbold og håndbold.

Eventspace

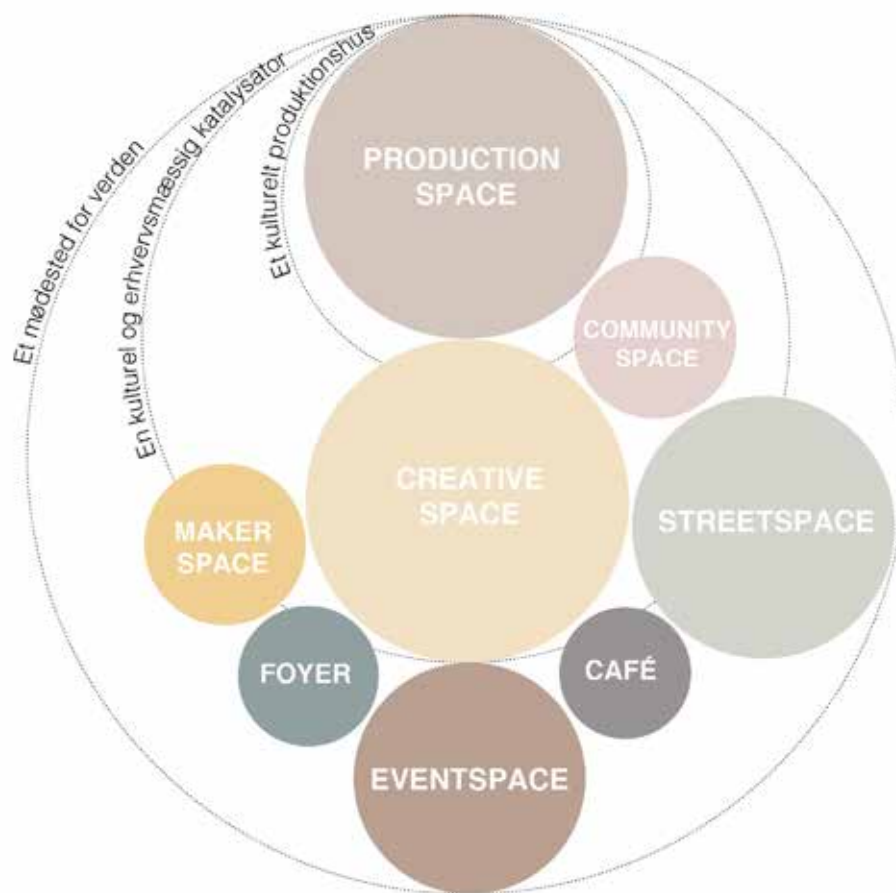
I direkte forbindelse med Slagteriets foyer og med adgang fra byrummet omkring ligger byens nye eventspace, hvor eksterne, lejerne og Slagteriet selv kan invitere op til 750 gæster ind til konferencer, fester og firmaevents. Slagteriets eventspace er upoleret og uprætentiøst, og kan rumme alt fra ølfestival og markeder til kunst- og kulturevents.

Community space

Mellem Streetspace og Production space ligger Community space i en rå halbygning, som er de frivillige foreningers fristed. Community space er en uformel platform for kreative ildsjæle i byen, hvor uplanlagte og midlertidige projekter kan realiseres i et fælles rum. Med sine mange kvadratmeter, små rum i rummet, højt til loftet og sin scene favner hallen alt fra streetmarkeder, til avantgarde kunstinstallationer og pulserende musikoplevelser.

Makerspace

Mellem produktion og erhverv ligger Slagteriets Makerspace, som er et kreativt teknologisk værksted, hvor studerende og produktionsiværksættere med fælles interesse i computere, teknologi og videnskab mødes, udveksler idéer og skaber nyt indhold. Makerspace bruges af Slagteriets lejere, og er besøgs punkt for folkeskoleklasser, erhvervsuddannelser, Talentakademiet og studerende fra VIA.



Slagteriets koncept og aktiviteter

Foyer

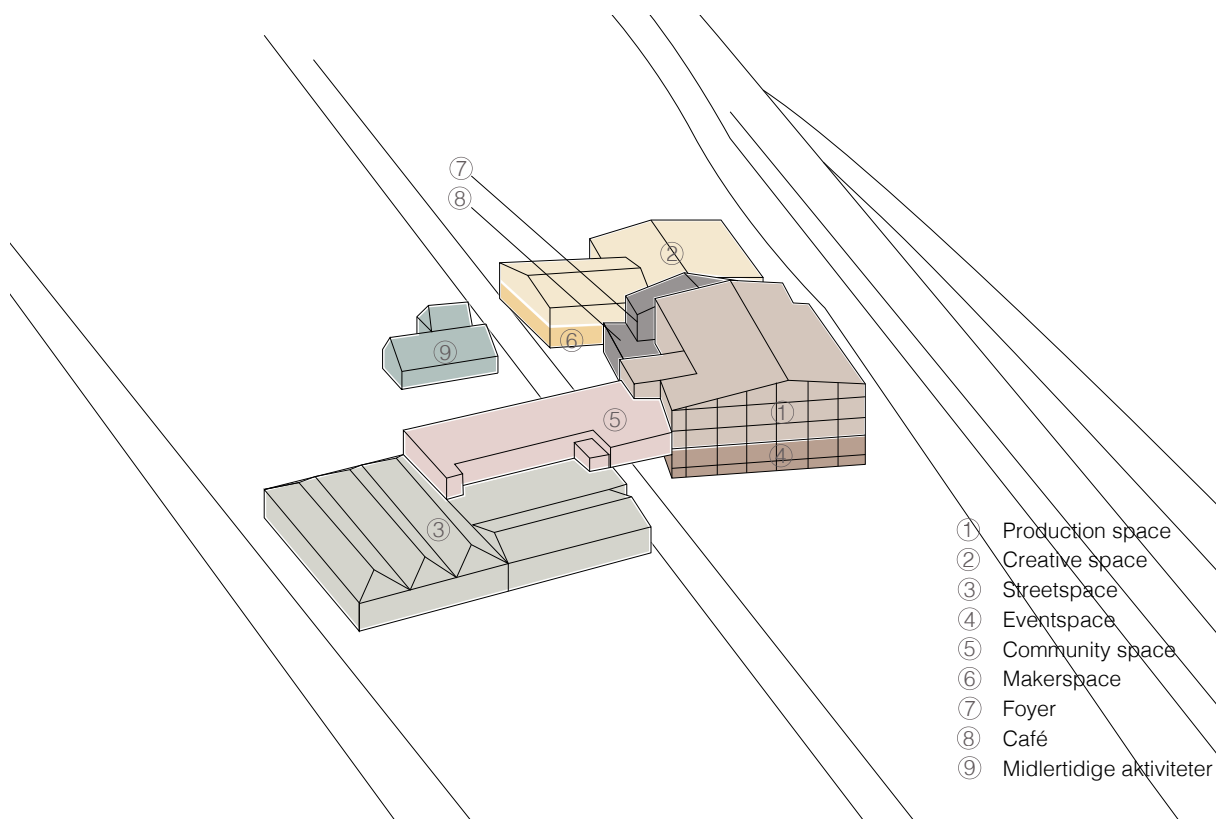
Slagteriets foyer er et dynamisk og livligt mødested, hvor studerende, produktionsiværksættere, erhvervsfolk og kunstnere krydser hinanden, man kan se bygningens aktiviteter, og der afholdes mindre udstillinger og arrangementer. Slagteriets sekretariat sidder midt i foyeren, hvor lejere, frivillige og besøgende kan finde dem.

Café

Caféen tilbyder foruden mad og drikke et uformelt mødested, hvor der kan snakkes, læses og arbejdes på tværs af Slagteriets funktioner. Caféen står i åben forbindelse med Slagteriets foyer og Eventspace, og henvender sig direkte til byrummet i midten af Slagterigrunden, der inviterer alle naboer og forbigående ind.

Midlertidige aktiviteter

Slagteriets tidligere kontorbygning og dyrlægekøntor fra 1950'erne på samlet 500 m² kan benyttes til midlertidige aktiviteter og kontorforhold under anlægsfasen i 2019-2023. Bygningerne kan bruges som de er til disse formål, og indgår derfor ikke i anlægsbudgettet. Der har tidligere været idéer om at benytte bygningerne til iværksætterkontor eller artist-in-residence, men det kan efter anlægsfasen overvejes om de skal rives ned for at give plads til uderum og for at reducere omfanget af bygningsmassen. Disse bygninger optræder dermed heller ikke i driftsbudgettet med hverken udgifter eller indtægter.



Placering i bygningsmassen af Slagteriets fremtidige aktiviteter

Fordeling og arealer

På Illustrationen herover ses fordelingen af Slagteriets aktiviteter i de knap 13.000 m² slagteribygninger. Fordelingen af udarbejdet på baggrund af strategien for omdannelse af bygningerne fra 2017, bygningens indbyggede opdelinger og hensynet til vægtningen mellem aktiviteterne i forhold til konceptets bæredygtighed.

Billedet viser et sammensat og dynamisk koncept, hvor hver aktivitet har et defineret hjemsted, men der bevares en følelse af at der aldrig er langt til nye møder, interaktioner og samarbejder på tværs.

I oversigten til højre ses aktiviteterernes størrelse i konceptet, opgjort i brutto m². Det er værd at bemærke, at de største aktiviteter og kernen i konceptet - Production space og Creative space - primært er rettet mod professionelle målgrupper, mens de mindre funktioner retter sig mod andre målgrupper og støtter stedets aktiviteter og mangfoldighed.

Aktivitet	Indhold	Brutto m2
Production space	Værksteder	3.150
Creative space	Kontorer, kreative erhverv	3.150
Streetspace	Gadeidræt, ung kultur	2.150
Eventspace	Skiftende events	1.450
Community space	Foreningslokaler	1.150
Makerspace	Teknologisk værksted	500
Foyer	Ankomst, sekretariat	400
Café	Spisning, ophold	400
Tidl. kontorbygning	Midlertidige aktiviteter	500
I alt		12.850

Oversigt over aktiviteterernes størrelse

RAMMEBETINGELSER

KAPITEL 3

RAMMEBETINGELSER

Holstebro by, det nordlige Vestjylland og Region Midtjylland udgør det landskab, som Slagteriet skal udvikles og senere drives i.

Dette kapitel belyser Slagteriets rammebetingelser og de muligheder og udfordringer i konteksten, der knytter sig til udviklingen af de tidligere slagterbygninger til et nyt kultur- og produktionshus.

Anbefalinger ud fra rammebetingelser

Sæt en ny dagsorden

Slagteriet er en unik mulighed for at sætte en ny dagsorden. Det anbefales at satse på at udvikle Holstebros identitet og styrkepositioner som kultur-, talent- og erhvervsby ved at skabe et nyt kulturelt produktionshus og fyrtårn.

Skab nye tilbud til talenterne

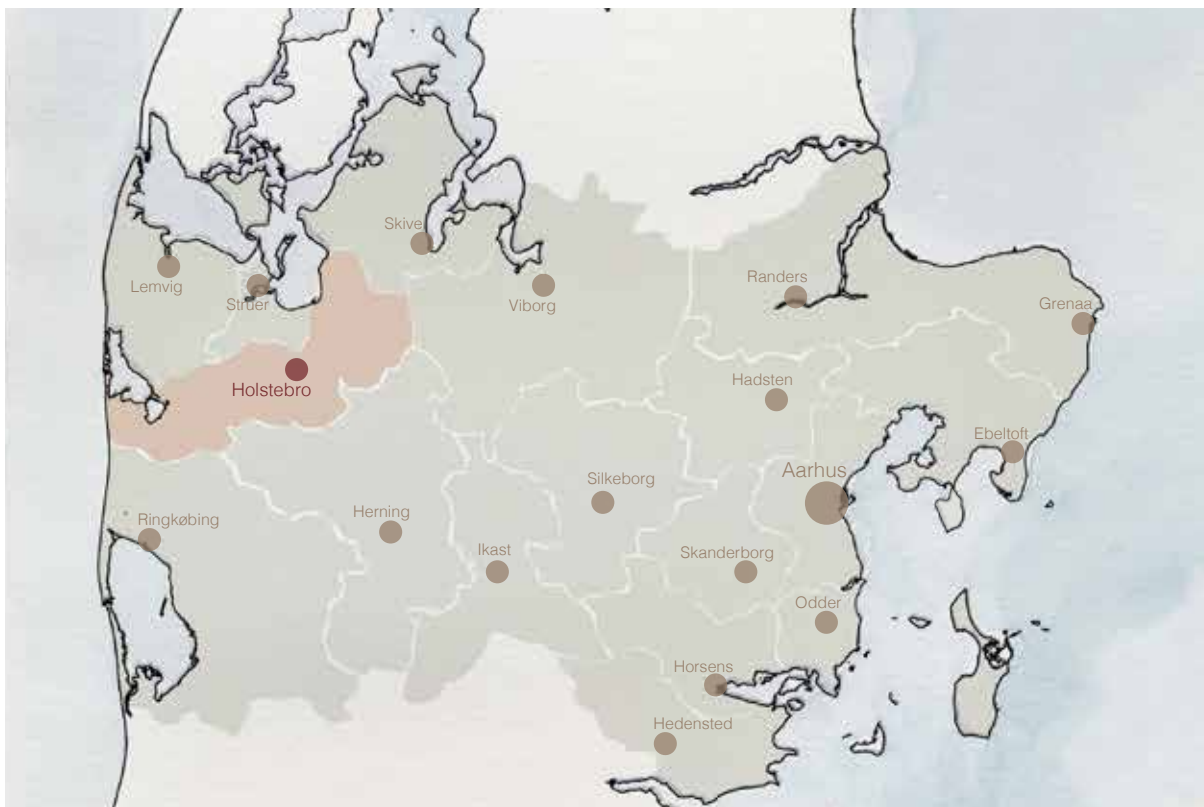
Det anbefales at styrke Holstebro som 'talenternes hovedstad' ved at udvide tilgangen til talentudvikling til også at omfatte gadeidræt, produktinnovation og kreative erhverv i Slagteriets rammer.

Skab rammerne til fremtidens styrkeposition

Byens og områdets styrkeposition indenfor industriel produktion vil være truet, hvis ikke der gennemføres en produktinnovativ og digital omstilling. Det anbefales derfor at skabe grobund og et nyt innovationsmiljø i Holstebro for produktionsiværksættere og radikalt kreative i erhvervets vækstlag på Slagteriet.

Skab hjertet i en ny bydel

Slagteriets placering ved stationen, centralt i den nye bydel og umiddelbart nord for den etablerede midtby med handel og andre kulturinstitutioner er en unik mulighed for at skabe byudvikling med nye forbindelser, aktiviteter og identitet. Det anbefales at indfri potentialet i Slagteriets placering ved at skabe et aktivt og dynamisk hjerte i en ny bydel.



Kommunens placering i Region Midtjylland

Holstebro har en stærk kulturel identitet

Holstebro er verdenskendt som kulturby, og har siden 1960'erne været kendt for bl.a. Odin Teatret, Nordisk Teaterlaboratorium for Skuespillerkunst og Det Kongelige Teaters Balletskole. De mange etablerede kulturinstitutioner har udviklet kulturmodellen, som er en stærk tradition og identitet, og skaber en tydelig rød tråd i kommunens politikker og strategier. Kulturinstitutionerne har stærke kontakter til internationale kulturelle miljøer, der bringer verden til Holstebro.

Slagteriet vil forny og udvide kulturmodellen som et kulturelt fyrtårn ved at definere kultur bredt mellem kultur, erhverv, bosætning og sundhed og dermed skabe nye tilbud og et innovationsmiljø, der kan engagere flere målgrupper og brugere i byen og oplandet. Kulturmodellen blev skabt på baggrund af en radikal beslutning i 1960'erne, og Slagteriet skal have en tilsvarende ambition om at sætte en ny dagsorden.

Talenterne hovedstad

Talentudvikling er et af Holstebro Kommunes store indsatsområder og et trækplaster for unge med ambitioner om en fremtid i kulturens verden. Holstebro Kommune er en af Danmarks førende kommuner, når det handler om at udvikle talenter inden for musik, idræt og kunst gennem et attraktivt talentudviklingsmiljø. Det omfatter bl.a. et campusmiljø for talentudvikling, eliteuddannelser inden for kulturelle og sportslige fag og et bymiljø, der er attraktivt for unge. Satsningen har fat i de 16-25-årige med tilbud, der går ud over den etablerede foreningsbaserede idræt. Der er behov at supplere idrætslivet med alternative former for idræt af høj kvalitet, der kan nå flere.

Samtidig har Holstebro Kommune 10.000 studerende på ungdoms- og videregående uddannelser, men mister også mange unge til universitetsbyerne, da uddannelsesudbuddet er begrænset. Der er derfor behov for at opsamle talenterne efter uddannelse, så de ledes over i bosætning og erhvervslivet efter de fylder 25 og at Holstebro bevarer følelsen af at der 'sker noget'.



Stemningsbillede fra streetmarkedet afholdt i marts 2018 med 50 standholdere. Foto: Lemvig Folkeblad

En stærk handels- og erhvervsby

Holstebro er en betydelig handelsby med liv i gågaden, og har 5 gang i træk vundet prisen som Danmarks Flotteste Handelsby - år 2006, 2008, 2010, 2012 og senest 2014. Det skyldes atmosfæren i gågaderne, hvor der findes mere end 200 specialbutikker, hyggelige caféer og restauranter.

Byen har en erhvervsmæssig styrkeposition indenfor industri med fremstilling af fødevarer, jernvarer og maskiner, træ og møbler samt kemisk industri. Kommunen har desuden en styrkeposition i de kreative erhverv med en relativ stor produktion af møbler og interiør, og de kreative erhverv udgør en relativ stor del af erhvervsstrukturen. De lokale virksomheder der arbejder med møbler og interiør skaber relativt mange jobs, omsætning og eksport. Holstebro har i 2018 en andenplads over landets mest erhvervsvenlige kommuner.

Byen har et velfungerede kontorfællesskab i Nupark, der ligger nord for byen og rummer den kommunale erhvervsindsats med etablerede erhverv. Dette miljø appellerer dog ikke til kreative erhverv, der med

få undtagelser har tendens til at søge i midtbyen, og til iværksættere indenfor kulturel produktion. Slagteriet vil få en opbygning der på papiret ligner Nupark, men vil tilbyde helt andre rammer og tilbud, og supplere den nuværende erhvervsindsats med en ny målgruppe. Den frivillige kreds omkring Kulturdivisionen viser, at der er basis for alternative rammer til værksteder, produktion og events med mange deltagere, da der var over 10.000 besøgende sidste år. Dette peger på, at der er behov for et alternativt eventsted i byen, men der mangler en organisation og kompetencer til det drive det.



Vision for Slagteriets Production space,
strategi for omdannelse 2017

Fremtidens styrkeposition - Industri 4.0

Den fjerde industrielle revolution er en verdensomspændende mega-trend. Hvor industri 3.0 i sidste halvdel af det 20. århundrede fokuserede på automatisering af maskiner og processer, er industri 4.0 kendetegnet ved integrationen mellem den digitale verden og den fysiske produktion. Det betyder, at konkurrenceevnen flytter sit fokus fra evnen til at fremstille hurtigere, bedre eller billigere til evnen til at omsætte produkter og processer til digitale formler og sælge disse formler som services.

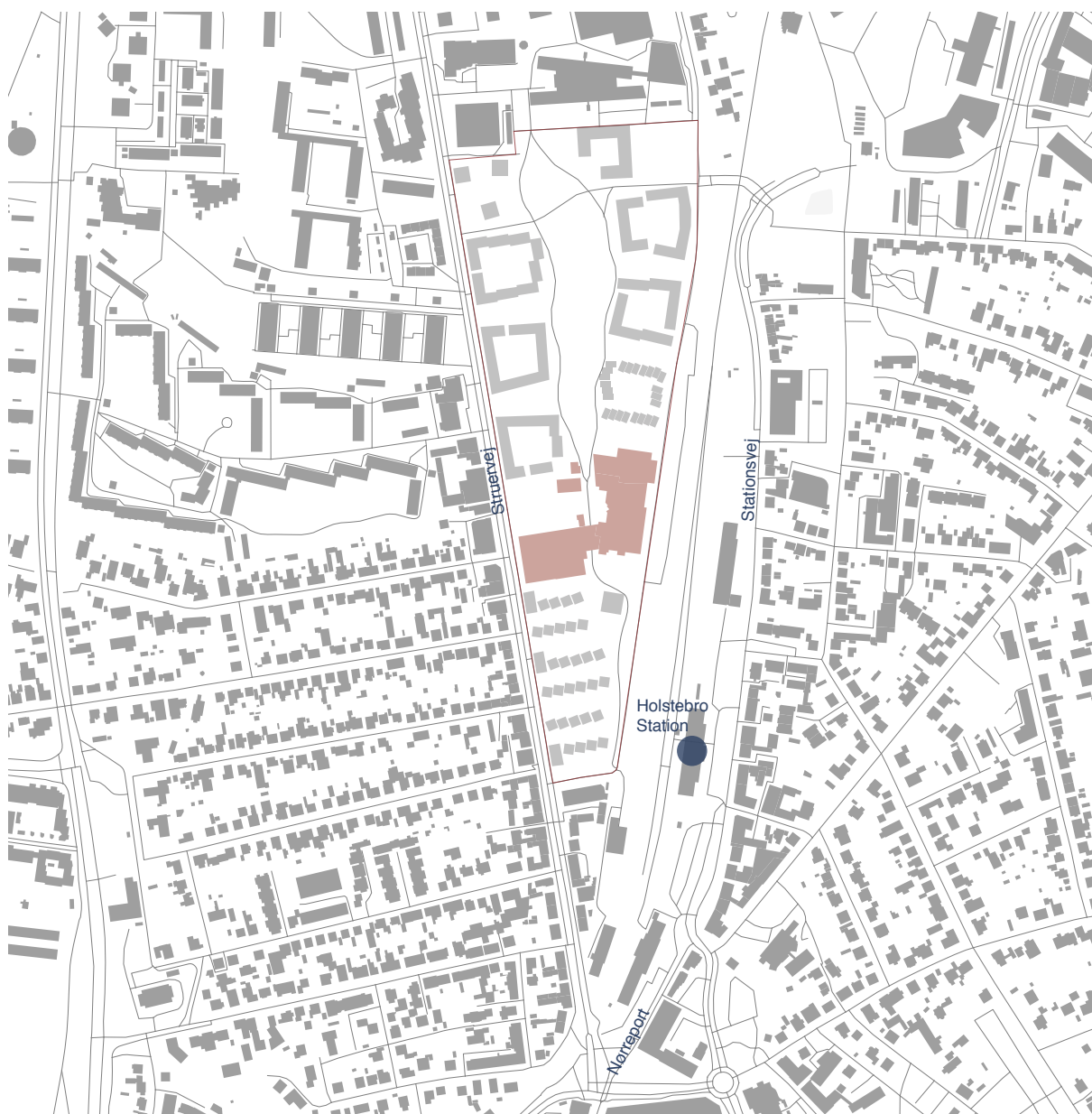
Udviklingen i industriarbejdspladser i Holstebro er svagt nedadgående ligesom i resten af landet, og denne udvikling forventes at fortsætte som et resultat af øget robotisering, automatisering og digitalisering af arbejdsprocesser. Faldet i arbejdspladser inden for fremstillingserhverv skyldes både lukning af virksomheder (f.eks. slagteriet), samt at virksomheder har investeret i forbedrede arbejdsprocesser for at producere mere med færre medarbejdere. Robotisering af arbejdsprocesser er muligt med køb eller leje af nye maskiner, hvilket til gengæld har styrket de lokale virksomheders konkurrenceevne.

Ét konkret tiltag som svar på denne tendens er makerspaces – der også kaldes hackerspaces eller fablabs. Det er kreative værksteder, hvor folk med interesse i computere, teknologi og produktion kan mødes og udvikle deres ideer. Set i lyset af Holstebros styrkeposition indenfor kultur, produktion og kreative erhverv er der behov for at imødekomme fremtidens kreative produktion. Der mangler grobund og et miljø i Holstebro for iværksættere og radikalt kreative i erhvervets vækstlag – og at fokusere på fremtidens styrkeposition.

På forkant med udkanten

Ved siden af Holstebros styrkepositioner lurer bekymringerne om det at være betegnet som et udkantsområde i landet og regionen. Nabokommunerne Struer og Lemvig et stykke længere mod nordvest oplever allerede konsekvenserne af en stigende fraflytning. Derfor giver det god mening at bekymre sig om, hvorvidt Holstebro er den næste kommune i rækken til at lide under denne problematik. Kommunen er derfor også nødt til at gribe fat om problematikken rettidigt. Det må ikke tages for givet at de nuværende styrkepositioner er en forsikring mod, at den negative udvikling ikke kan nå til Holstebro. Der er visse grundlæggende demografiske udfordringer, der knytter sig til udkantstematikken, så som en større andel af ældre, samt en skæv befolkningsudvikling sammenlignet med resten af regionen. For selvom befolkningstallet i øjeblikket er stigende, er der tale om en beskeden stigning ift. regionen, og befolkningsfremskrivningen fra 2017 spår, at udviklingen stagnerer omkring 2035.

Holstebro Kommune kan være sårbar overfor en tendens til talentflugt, både inden for det akademiske og kreative. Som en deltager siger i en workshop i forbindelse med planlægning af Aarhus 2017 er Holstebro vidne til, at "på hospitalet forsvinder overlægen, og på musikskolen forsvinder musiklæreren". Tallene støtter delvist det udsagn. På landsplan er flere og flere højtuddannede (25-40 år) i sundhedsvæsenet (heriblandt læger) beskæftiget, mens udviklingen i Holstebro i bedste fald kan karakteriseres som stabil. Antallet af ansatte på kultur- og fritidsområdet er i perioden 2008-2016 steget med 4% i hele landet, mens antallet er faldet med 6% i Holstebro for samme periode. Det peger på et behov for at bruge byens eksisterende styrkepositioner konstruktivt og forebyggende.



Slagteriets placering i den nye bydel

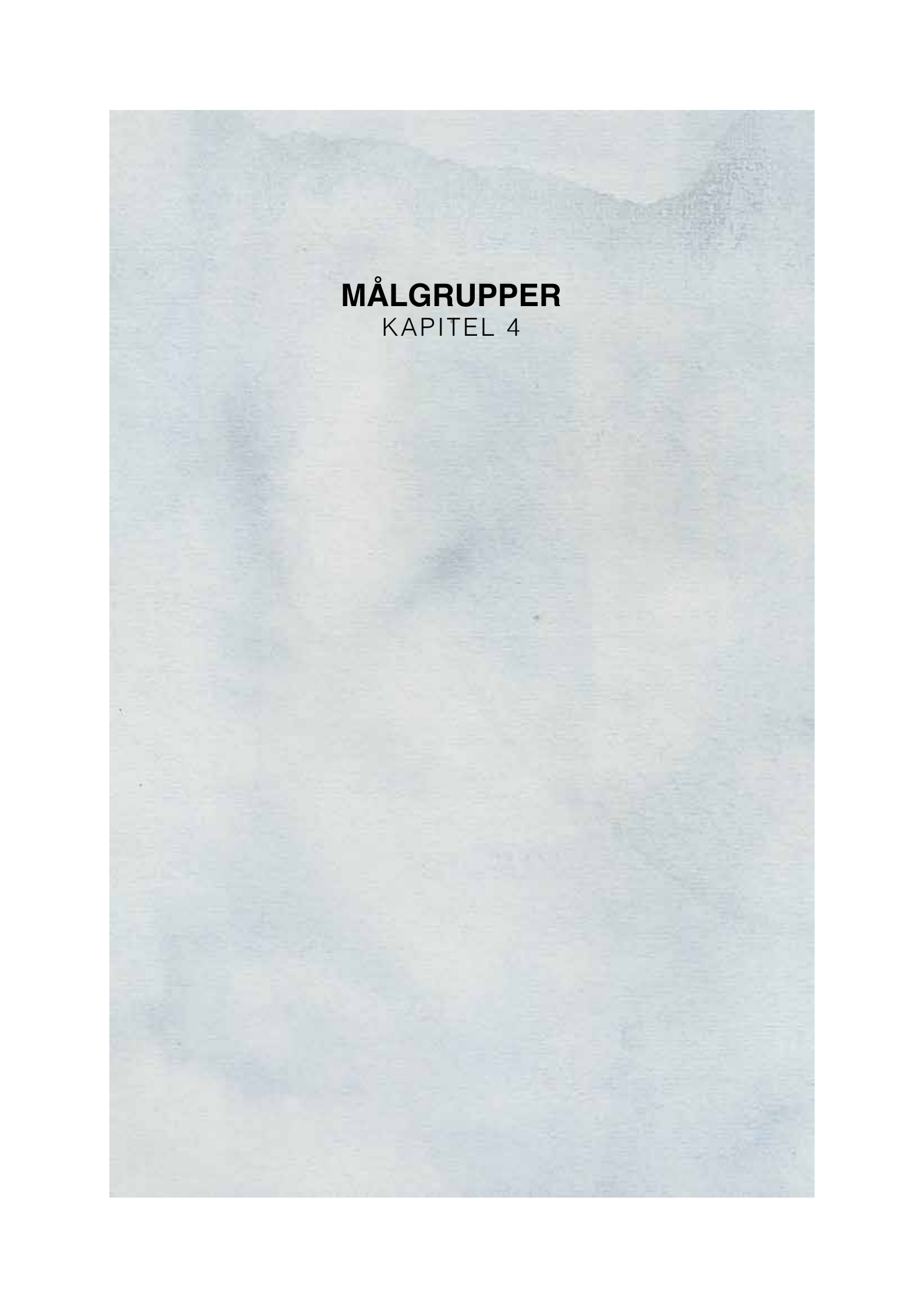
Slagteriet har en unik placering

Slagteriet er hjerte i en ny bydel midt i Holstebro. Det samlede areal er 90.000 m². Her vil i de kommende år skyde boliger, uddannelsessteder, kunst, kultur og kreativitet op på den efterladte tomt og i de gamle slagteribygninger. På Slagterigrunden blandes funktioner, så der skabes en multifunktionel og mangfoldig bydel, hvor mange former for byliv og bykultur kan mødes. Slagterigrundens integration i byen og dermed sammenhængen med de nærliggende bydele er af stor betydning. Der lægges vægt på sammenknytning til City, VIA University College, Hostrups og Center for Sundhed, den kollektive trafikterminal og omkringliggende boligområder inkl. Trekanten mm.

Slagteriets placering ved stationen, centralt i den nye bydel og umiddelbart nord for den etablerede midtby med handel og andre kulturinstitutioner er en unik mulighed for at skabe byudvikling med nye forbindelser, aktiviteter og identitet. Slagteriets aktiviteter er kickstartet med foreningernes aktiviteter i bygninger og byrum, og det giver stedet identitet. I 2018 vil Holstebromotorvejen forbinde den nordlige del af byen med Herning. Udvikling af bydelen og byrummene omkring er dog et langsigtet projekt, og der er fortsat behov for midlertidige aktiviteter i anlægsfasen, der kan udvikle stedet.



Slagteriets placering i Holstebro i forhold til gågader og udvalgte kulturinstitutioner



MÅLGRUPPER

KAPITEL 4

MÅLGRUPPER

Det er en central værdi i Slagteriets vision og koncept at aktiviteterne rammer flere målgrupper, der er vigtige i forhold til byens udvikling, og som samtidig mangler tilbud målrettet dem. Projektets fire primære målgrupper beskrives i dette afsnit.

Anbefalinger ud fra målgrupper

Sats på flere målgrupper

Der er flere målgrupper i byen og i oplandet, der mangler fritids-, aktivitets- og arbejdsmuligheder for at opfatte Holstebro som en attraktiv bosætningsby. Samtidig er det vigtigt, at stedets økonomi ikke baseres på for få brugere. Det anbefales derfor at skabe et flerstrengt projekt, der bygger på tilbud og synergi mellem flere målgrupper fra de unge, studerende, produktionsiværksætterne og til de kreative erhverv.

Sats på fremtiden

Det anbefales at gøre Slagteriet til en satsning på fremtiden. Dette afspejles i målgrupperne unge og studerende, der ikke i første omgang er de mest

profitable brugere på kort sigt, men som gennem deres brug og tilknytning til aktiviteterne i Slagteriet vil bidrage skabe øget bosætning og et rigere erhvervsliv på sigt.

Gør plads til både frivillige og professionelle

Slagteriets nuværende identitet som en uformel platform for kreative ildsjæle i byen er opstået gennem de frivilliges engagement og aktivitet. Det anbefales at bygge videre på dette stærke samarbejde, og tilføje tilbud til de professionelle indenfor produktion og kreative erhverv, så der skabes nye synergier og bedre økonomisk bæredygtighed.



Street aktiviteter til Åbent Slagteri, der blev afholdt i forbindelse med Holstebro Åben i september 2017

Unge - under 18 år

De unge i Holstebro har et aktivt fritidsliv, der går i mange forskellige retninger. Skole, fritidsaktiviteter og ikke mindst det virtuelle rum fungerer som sociale fikspunkter i de unges hverdag. 85 pct. bruger tid på faste fritidsaktiviteter, og her er det langt overvejende idræt, der er den mest populære fritidsaktivitet. Man mødes ofte med sine venner til fritidsaktiviteter, og samtidig efterlyser de unge flere "hæng-ud"-steder.

Drengene benytter sig en hel del af online-aktiviteter, men de læser mindre og bevæger sig mindre hen på biblioteket i Holstebro end pigerne. Der er behov for at etablere et virtuelt og fysisk rum, hvor de kan mødes om digitale aktiviteter. De unge har også flere specialidrætter på ønskesedlen. Tilgangen kunne være at samle nogle af specialidrætstilbuddene i et "regionalt kraftcenter", som står for at facilitere en bred vifte af idrætstilbud.

Skolen er blevet meget teoretisk, og handler meget om at sidde på en stol og have lange dage. Der er brug for et opgør med det, hvor man i stedet er aktiv, bruger hænderne og sig selv kreativt. Undersøgelser viser, at alt for mange unge mennesker sidder hjemme på værelserne. Derfor skal de ud af værelserne og ind i nogle fællesskaber, hvor man kan berige hinanden med nogle gode ting. Det kan være håndværk, kunst, digitalt eller idræt – både traditionelt, som gadeidræt eller eSport.

De unge er pr. definition ikke professionelle, men deres engagement i Slagteriet skal forberede dem på at vende tilbage til byen og tage springet som f.eks. iværksætter senere i livet. Slagteriets tilbud er dermed primært et fritidstilbud. Det er primært Streetspace på Slagteriet, der er målrettet de unge, men de unge vil også være sekundære brugere af caféen og Makerspace.



Workshop hos Kulturdivisionen 2017

Studerende - 18-25 år

Demografisk er målgruppen kendetegnet ved, at unge i alderen 19 til 23 år er mere tilbøjelige til at flytte fra kommunen. Årsagen til fraflytning er især uddannelsesmuligheder, og det er en årsag, der kan være svær for Holstebro Kommune at modarbejde. Allerede fra 24-års alderen og indtil sidst i 30'erne er flere tilflyttere end fraflyttere. Dette er det typiske aldersspektrum for det familiestiftende segment, hvilket sandsynligvis underbygges af at flere børn i alderen 0-9 år flytter til kommunen, end der flytter fra. Undersøgelser af unges flyttemønstre viser dog, at kun 12-14% af en årgang flytter tilbage til Holstebro kommune, hvilket er i den lave ende.

De studerende efterspørger gode uddannelser, et fedt studiemiljø, masser af kulturliv og gode ungdomsboliger. Det er for mange selvfølgelig, at det sociale spiller en stor rolle for de mange, især unge mennesker, der befolker uddannelsesstederne. Det er vigtigt for studerende, at der er sociale arrangementer, at deres medstuderende er imødekommende. Men hvad der måske kommer

bag på folk, der ikke til dagligt færdes i et uddannelsesmiljø, er, at den vigtigste faktor for trivsel er faglig integration. Det handler om, hvorvidt den studerende føler sig som en del af et fagligt fællesskab, føler at faget er spændende og at interessen for faget vokser med tiden. Det er en vigtig fordel, at uddannelsesinstitutionerne har mødesteder, hvor de forskellige uddannelser og de studerende kan samles og mødes.

De studerende er principielt ikke professionelle, men Slagteriets skal inspirere til at gøre vejen til iværksætteri, kreative erhverv og at blive professionel så kort som mulig. De studerende er talenterne, hvilket også afspejles i aktiviteterne på Dansk Talentakademi, der er en kunstskele med seks retninger for 16-25-årige. Slagteriets tilbud er dermed en blanding mellem studie, fritidstilbud og tidligt arbejdsliv. Det er primært Community space og Makerspace på Slagteriet, der er målrettet de studerende, men de unge vil også være sekundære brugere af Streetspace, caféen og Eventspace, når de er med til at arrangere eller deltager i events.



Kulturelt topmøde i Kulturdivisionens lokaler 2018

Produktionsiværksættere - 25+ år

Innovation og iværksætteri fylder mere og mere i den offentlige debat. I et makroøkonomisk perspektiv findes der både billigere og mere effektiv arbejdskraft end i Danmark, hvorfor vi har indset nødvendigheden af at udmærke os på andre områder. I hele uddannelsessektoren har værdien i at lære børn og unge at tænke kreativt og innovativt vundet frem, hvilket uddannelsesinstitutionerne nu kæmper for at få implementeret. Iværksætteri generelt er gået fra at være niche-præget til at være en national indsats, men det betyder også at det er svært at beskrive iværksætteren som en afgrænset målgruppe. I forhold til Slagteriet afgrænses målgruppen til udelukkende at omfatte iværksættere indenfor produktion. Dette adskiller også målgruppen fra lejerne i Nuparks iværksættertilbud Inkubator, der fokuserer på iværksættere der har brug for kontorpladser.

Det første skel i målgruppens aktiviteter er mellem det produktinnovative, som handler om at skabe nye produkter og det procesinnovative, der handler om at optimere en praksis, produktionsproces osv. på et eksisterende produkt. Yderligere vil man kunne skelne mellem i hvilken branche innovationen finder sted, hvor både de produkt- og procesinnovative aktiviteter falder under kategorien industri. En af

Holstebros styrkepositioner inden for netop industri er nichefokuseret produktion af specifikke dele i metal og plast, som er skræddersyet til kundernes specifikke behov.

Styrken kan både tænkes ind i forhold til at give plads til fremtidens computerstyrede produktionsformer (fx 3D-printing) og i at genoplive gamle produktionsformer gennem gamle (kunst) håndværksfag. Fælles for begge mulige veje er, at produktionen opfylder kundernes specialiserede behov og skal kunne imødekomme bestillinger, som er for små eller specifikke til at gængse producenter vil kunne imødekomme disse ønsker.

Mens innovation så småt siver ned gennem uddannelsessystemet, er målgruppen kendetegnet af produktionsiværksættere på 25+ år, som vælger at satse på sin idé som primærbeskæftigelse fremfor på hobbybasis. De er dels et sted i livet, hvor de begynder at bosætte sig og stifte familie, men som også ønsker at definere sine egne beskæftigelsesforhold. Der er tale om kreative mennesker, hvor identifikation og beskæftigelse er tætknyttede størrelser. Livsstilen og arbejdslivet er præget af høj grad af egenbestemmelse, og derfor også stolthed ved deres produkt og ikke mindst håndværket bag.

Slagteriet rummer i kraft af dets historiske islæt, placering, størrelse og identitetsværdi et potentiale for netop denne type kreative, (kunst)håndværks-orienterede produktion med fokus på kompromisløse nicheløsninger og den gode produktfortælling.

Om iværksætterne i Holstebro Kommune generelt kan der i et demografisk perspektiv siges, at den typiske iværksætter er ældre end 25 år og yngre end 50 år. Når spændet er så bredt er det ikke et udtryk for en vag beskrivelse, men snarere et udtryk for, at alle arbejdsdygtige aldersgrupper er stort set lige meget repræsenteret i iværksætteriet i Holstebro Kommune. Antallet af iværksættere mellem 18-29 år var i 2013 34, mens 36 iværksættere var mellem 40-49 år. Mellem 20-50 år kan der altså ikke siges at være en signifikant forskel mellem iværksætterhyppighed og alder.

Der er sandsynligvis væsentlig forskel på, hvad de forskellige aldersgrupper typisk fokuserer på gennem deres iværksætteri, men det fortæller statistikken ikke direkte noget om. Det formodes at tallene dækker over at der i Holstebro Kommune oprettes forholdsvis mange firmaer indenfor brancher som byggeri, håndværk og muligvis produktion, hvor de ældre grupper er større repræsenteret. Det er vigtigt, at Slagteriets tilbud kan ramme denne ældre del af produktionsiværksætterne.

Samtidig lader det til, at flere med uddannelse kaster sig ud i iværksætterlivet. Særligt ses en positiv udvikling blandt de erhvervsuddannede og dem med en lang videregående uddannelse. Mellem 2011-2013, steg antallet af iværksættere med erhvervsuddannelse fra 50 til 64, og de med

lang videregående uddannelse fra 4 til 12. I samme periode faldt antallet af iværksættere med kun en grundskoleuddannelse fra 20 til 10.

Holstebro Kommunes iværksætterindsats er nu organiseret i STARTVÆKST Holstebro, der er en gratis erhvervsservice placeret i erhvervsparken Nupark. STARTVÆKST tilbyder vejledning og værktøjer til opstart af virksomhed, en sparringsmulighed med konsulenter, et fælles iværksætermiljø, samt netværk for iværksættere mm.. Det er en del af en del af imidlertid, som er en fællesbetegnelse for de lokale erhvervsservices og Væksthus Midtjylland. Som en del af kommunens bredere erhvervsservice tilbydes bl.a. en Erhvervskontakt og Holstebro produktionsforum, der er et netværk for ca. 60 lokale virksomheder med fokus på Industri 4.0. Det forudsættes i konceptet, at erhvervsservice forbliver på Nupark, men at deres tilbud og service udvides til også at dække de erhvervsrettede aktiviteter på Slagteriet. Budgettet for erhvervsservice og iværksætteri i kommunens budget 2018 er godt 4,5 mio. kr.

Produktionsiværksættere er en professionel målgruppe, der vokser ud af kommunens eksisterende styrkeposition. Det er dog ikke realistisk at Slagteriets vision kan realisering med brugere udelukkende internt i byen og kommunen, og der skal derfor udføres et større arbejde med at tiltrække produktionsiværksættere fra resten af regionen og landet. Det er primært Production space på Slagteriet, der er målrettet produktionsiværksætterne, men de vil også være sekundære brugere af Makerspace, caféen og Eventspace, når de er med til at arrangere eller deltager i events.



Streetmarked 2016

Kreative erhverv

'Kreative erhverv' er en bred betegnelse for virksomheder, der beskæftiger sig med PR, kommunikation, reklame, mode, design, musik, film, tv, digitale spil, animation, litteratur, digitale læremidler, medier og arkitektur. Kreative erhverv er et område med mange brancheglidninger. Det gælder dels mellem de kreative brancher indbyrdes, men også mellem kreative brancher og andre brancher.

De kreative erhverv skaber værdi i samfundet, og de er uundværlige drivere for digitalisering, innovation og vækst. Med gunstige rammevilkår kan de kreative erhverv bidrage endnu mere til værdiskabelsen, end de gør i dag – til gavn for det øvrige erhvervsliv og kommunen.

De kreative erhvervs krav til rammerne er meget forskelligt alt efter om det er kontorplads til enkeltmandsvirksomhed, eller opgaven er at finde kontor til virksomheden med +20 medarbejdere.

Der kan lægges vægt på et kreativt miljø fyldt med innovative iværksættere, eller om virksomhedens behov for kontorer tillægger større vægt på beliggenhed, standard i indretning og stedets image. Slagteriets tilbud har her en unik position.

I statistikken for Region Midts kommuner indbefatter kreative erhverv: design, arkitektur, digitale visuelle industrier, mode og kategorien 'øvrige kreative erhverv'. Generelt ligger de kreative erhverv neutralt i forhold til graden af specialiseret arbejde, modsat industri og fødevarer, hvis produktion er snævret ind til et bestemt fokusområde og er derfor højt specialiseret. Brancherne IKT og turisme er mindre specialiseret end de kreative erhverv. De kreative erhverv kan således generelt beskrives som værende "både og" i forhold til at have et allround fokus og et meget (fag)specifikt fokus. I statistikken er der en positiv sammenhæng mellem antal beskæftigede og grad af specialisering, hvorfor de kreative erhverv eksempelvis beskæftiger flere end turisme- eller IKT-branchen, men færre end industri og fødevarer.

I 2013 var der 163 virksomheder inden for de kreative erhverv i Holstebro Kommune med 795 årsværk. Til sammenligning var der inden for Energi og Klima 44 virksomheder med 603 årsværk, og i Industri 144 virksomheder med 3.308 årsværk i 2013. De kreative erhverv er derfor karakteristisk ved at have relativt få beskæftiget pr. virksomhed. Slagteriets rammer tilbyder i alt brutto 2.500 m², og ved en tommefingerregel om, at der skal være 25 m² pr. medarbejder ved kontorarbejdspladser, vil der max. være plads 100 personer i Creative space på Slagteriet. Dette svarer til godt 12% af de ansatte i de kreative erhverv i kommunen.

De kreative virksomheder i Holstebro står for en del af kommunens eksport. Eksporten blandt de kreative erhverv i Holstebro scorer faktisk højere end landsgennemsnittet for denne type erhverv, på trods af at andelen af virksomheder og årsværk ligger mindre end landsgennemsnittet. Ud fra statistikken er det dog svært nøjagtigt at beskrive, hvad der eksporteres, og hvem der gør det, eftersom

hoveddelen af eksporten ligger inden for kategorien 'Øvrige kreative erhverv'.

I perioden 2009-2013 er der oprettet 145 nye virksomheder indenfor kreative erhverv i Holstebro, hvilket er en stigning på 25% (i regionen steg dette med 13%). Af disse 145 virksomheder var 35 af dem med ansatte og 7 med eksport. Holstebro lå i 2013 ca. et procentpoint lavere end landsgennemsnittets etableringsrate på 7,3%, men et par procentpoint højere i forhold til landsgennemsnittet for nyetableredes overlevelsesrate på 63%.

De kreative erhverv er en professionel målgruppe, der forventer professionelle rammer, tilbud og service. Det er primært Creative space på Slagteriet, der er målrettet de kreative erhverv, men de vil også være sekundære brugere af Makerspace, caféen og Eventspace, når de er med til at arrangere eller deltager i events.

Portræt af Holstebro

- Der bor 58.557 i Holstebro kommune, heraf omkring 36.200 i Holstebro by (juni 2018).
- Holstebro Kommune er en kommune i vækst med ca. 160 nye borgere år mellem 2010-2018), og særligt i de sidste par år har væksten været synlig med 464 fra 2016-2017 og 293 fra 2017-2018
- Holstebro er en kommune, hvor de ældre bliver flere mens de yngre aldersgrupper holdes på et nogenlunde stabilt niveau eller falder en smule
- Holstebros borgere er stærkt engageret i foreningslivet, og kommunen har én af de højeste foreningstætheder i landet, angiver antallet af foreninger per 1.000 indbyggere.
- 53% af Holstebros borgere er aktive i en eller flere af kommunens i alt 148 idrætsklubber og foreninger. Borgerne i Holstebro søger de tætte relationer og fællesskaber både i foreningssammenhæng og i det hjemlige nærvær.
- Holstebro Kommune har en stolt kulturarv, og huser kulturinstitutioner som Odin Teatret, Musikteatret, Holstebro Kunstmuseum, Hjerl Hede, Strandningsmuseet St. George, Nørre Vosborg og mange andre.
- Holstebro er et af landets bedste kommuner til talentudvikling inden for kunst, kultur og sport (Dansk Talent Akademi og Holstebro Elitesport og Sportsakademi).
- Vestjyderne kulturvaner er generelt præget af et lavt forbrug af kunstneriske kulturtilbud, men Holstebro bryder denne tendens ved at have kunstmuseer, musik- og teaterscener, og ikke mindst grundet de unges stærke tilknytning til de kunstneriske talentskoler.
- Holstebro er et yndet turistmål med 684.000 kommercielle overnatninger i 2016; en stigning på 46% i perioden 2008-2016.
- Holstebro er en studieby med omkring 10.000 studerende på grundskole-, ungdoms- og videregående uddannelser
- I Holstebro er beskæftigelsen høj og ledigheden lav. I 2016 var 76% mellem 20-64 år beskæftiget, højere en både regions- og landsgennemsnittet. Ca. 3% gik på samme tidspunkt arbejdsløse
- Gennemsnitsindkomsten i Holstebro Kommune 2014 var 284.946 kr., hvilket var det 10. højeste i regionen. Holstebros gennemsnitsindkomst lå en smule højere end regionsgennemsnittet, men ca. 2.500 kr. højere en gennemsnittet i Vestjylland.
- Holstebro ligger konstant i top 5 hos Dansk Byggeri over erhvervsvenlige kommuner, og har gjort det i 6 år i træk
- I 2018 åbner en ny motorvej, der skal forbinde Holstebro og Herning med en 40 km lang strækning

Holstebro og opland

En sekundær - og femte - målgruppe i visionen om Slagteriet er indbyggerne i Holstebro og opland. Alle indbyggere i Holstebro by, kommune og omgivende kommuner er potentielle deltagere i aktiviteter og events på Slagteriet i fremtiden.

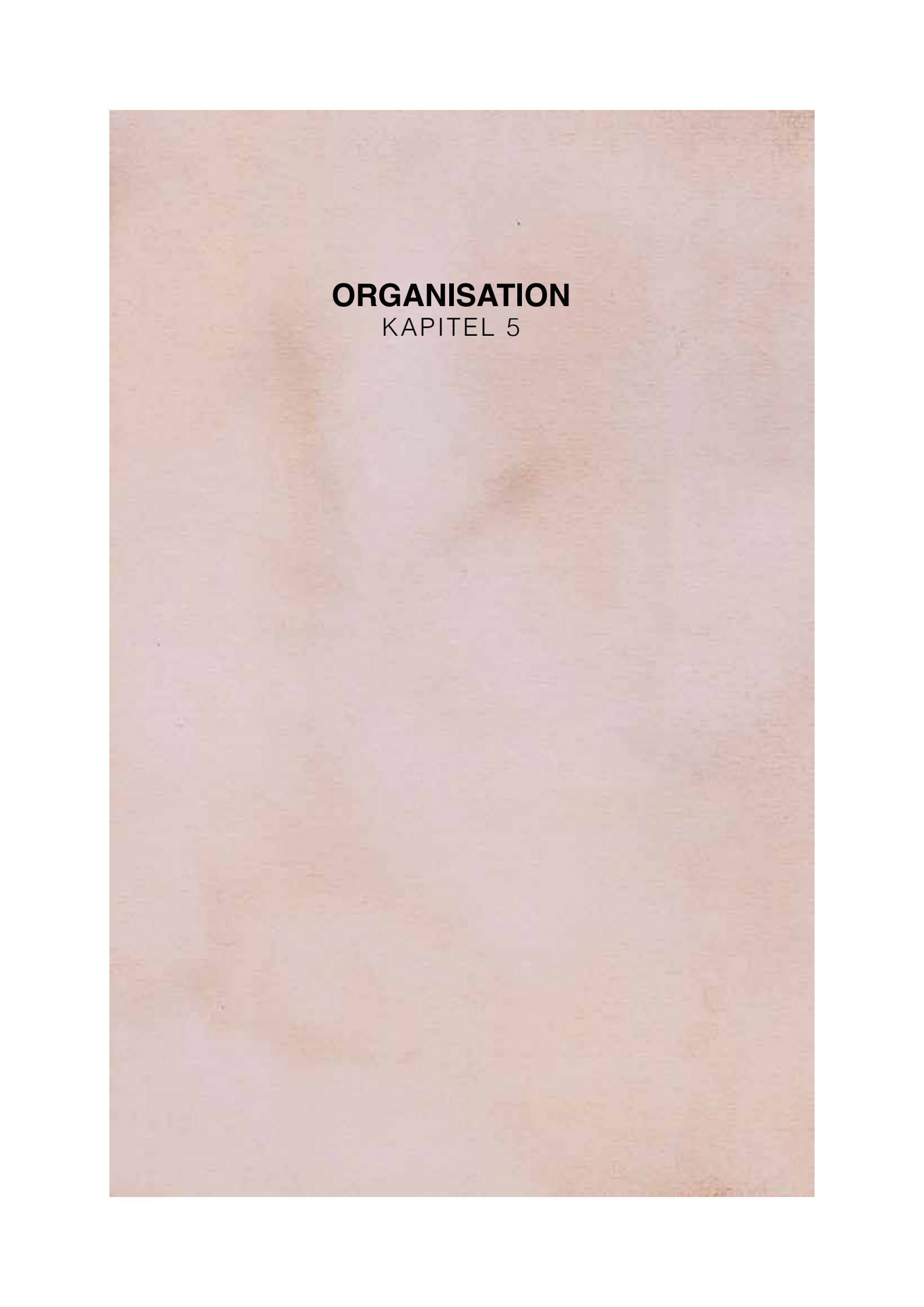
I kraft af at Slagteriet skal være et kulturelt produktionshus for hele byen, og samtidig et nyt orienteringspunkt for det nordlige Vestjylland og regionen, er et centralt holdepunkt i fremtidens arrangementer på Slagteriet, at de skal favne så bredt som muligt.

Denne tilgang bygger videre på de hidtidige aktiviteter på Slagteriet, hvor de frivillige foreninger har skabt alt fra koncerter for unge mennesker,

markedsdage for alle, kunstevents og til en ølfestival, hvilket har grebet fat i mange i Holstebro. Slagteriet skal i fremtiden fortsætte denne tilgang med at betragte alle folk i alle aldersgrupper, interesser og indkomstniveau som dele af én stor målgruppe.

Det er primært Eventspace på Slagteriet, der er målrettet befolkningen i Holstebro og opland, men de vil også være sekundære brugere af caféen og Streetspace, når de besøger deltager i aktiviteter på Slagteriet.

Herover tegnes et overordnet portræt af Holstebro for at give en idé om folkene i den sekundære målgruppe.



ORGANISATION

KAPITEL 5

ORGANISATION

Holstebro Kommune købte og overtog Slagterigrunden i december 2015, efter at Danish Crown havde afsluttet de sidste slagteriaktiviteter i 2013. Kommunen har siden været ansvarlig for bygningernes nødvendige vedligeholdelse og de nødvendige ændringer for at give frivillige foreninger mulighed for at lave midlertidige aktiviteter i slagteribygningerne. Slagteriet er i 2018 et rent kommunalt ejet udviklingsprojekt, og kommunen støtter samtidig foreningernes midlertidige aktiviteter.

Den kommunale indsats er imidlertid fordelt på flere afdelinger med forskelligt ansvar. Det har i udviklingsprojektets første faser givet mening, at Teknik og Miljø har udarbejdet bl.a. helhedsplan og lokalplan for Slagterigrunden, mens Kultur og Fritid har støttet og administreret foreningernes midlertidige aktiviteter. Kommunens interne engagement i projektet er imidlertid blevet unødigt forgrenet og fordelt på mange mindre opgaver.

Samtidig har den hidtidige proces med udviklingen af Slagteriet været fuldt underlagt den kommunale politiske proces, hvilket både kan rejse tvivl om kommunens støtte og gøre beslutningsprocessen unødigt langvarig. Samlet set er den nuværende situation ikke en effektiv organisation til hverken at udvikle anlægsprojektet, skaffe finansiering eller videreudvikle indholdet på Slagteriet.

Der er behov for – hurtigst muligt - at ændre og udvikle projektets organisation fra kommunalt udviklingsprojekt til en mere effektiv og fremtidssikret organisation, der samtidig kan reducere det kommunale engagement og lægge beslutninger ud i politisk armslængde.

Anbefalinger ud fra organisation

Giv ansvar til en ny organisation hurtigt

Der er behov for at skabe en handlekraftig organisation, tilføje nye kompetencer, reducere kommunens ressourcemæssige forpligtelser og lægge projektet i kommunal armslængde. Det anbefales derfor at forberede overgangen til en ny organisation så hurtigt som muligt, så ansvaret for udvikling, drift og evt. ejerskabet af bygningerne kan flyttes fra kommunalt til en ny organisation.

Lav en undersøgelse af organisationsformen

Det er vigtigt, at de juridiske og økonomiske forudsætninger for en ny organisation er afklarede og solide. Denne finasieringsanalyse peger i retning af en erhvervsdrivende fond, men det anbefales at gennemføre en grundig undersøgelse af den rette organisationsform som en del af det strategiske åbningstræk.

Støt en effektiv organisation

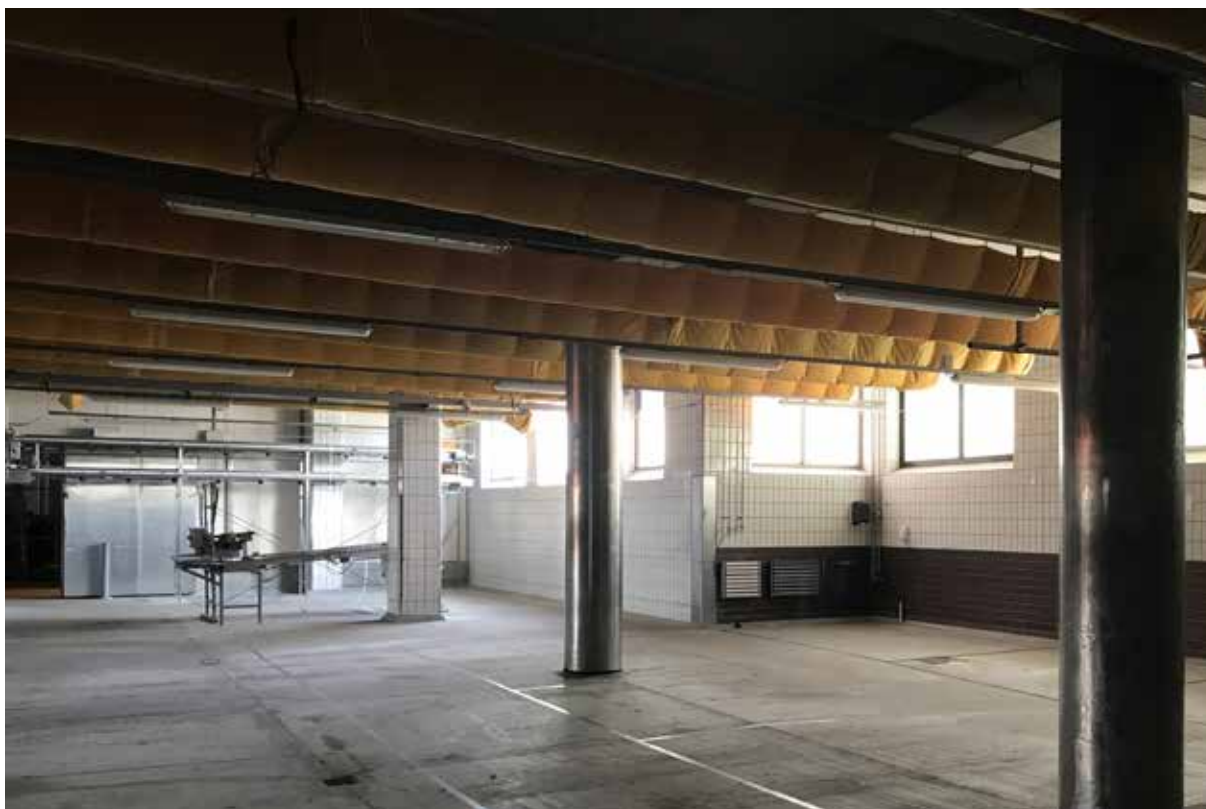
Der er behov for at opbygge en ny effektiv og selvejende organisation, der er rustet til at lede og udføre de mangeartede opgaver fremadrettet. Det anbefales at yde stor kommunal støtte til opbygningen af den nye organisation, både økonomisk, men også indholdsmæssigt og ressourcemæssigt.

Giv sekretariatet en prøveperiode på 5 år

Et springende punkt i det kommunale engagement er spørgsmålet om kommunen fortsat skal eje bygningerne i fremtiden. Der er fordele og ulemper ved afhændelse af ejerskabet, og målsætningen er i første omgang at Slagteriet kan bevise en økonomisk og indholdsmæssig bæredygtighed over tid. Det anbefales derfor at give den nye organisation en 'prøveperiode' på de første 5 driftsår, før der tages beslutning om det endelige ejerskab.

Dyrk de eksterne partnerskaber

For at opfylde og udvikle Slagteriets vision, indhold og forretningsmodel anbefales det at lægge stor vægt på at opbygge og vedligeholde strategiske partnerskaber med forskellige kultur-, uddannelses-, erhvervsaktører lokalt, regionalt og internationalt.



Slagteriet 2018 - det fremtidige Production space

Fra kommunalt til selvejende projekt

Med Slagteriets vision om at blive en regional katalysator for kulturel og erhvervsmæssig produktion, der opererer i et overlap mellem institution, produktions- og videnssted, er der behov for at ændre projektets organisation.

Analysen viser, at projektet står overfor et skift i indhold i de kommende år, hvor fokus skifter fra midlertidige aktiviteter og planlægning, til anlægsprojekt og opbygning af indhold. Kompetencer og erfaring med disse nye opgaver findes ikke internt i kommunen for et projekt af denne type, og der er ikke udtrykt nogle ønsker om at udvikle projektet i kommunalt regi.

Der er derfor behov for at opbygge en ny organisation, der kan tage de bedste resultater med fra de gennemførte faser og ruste projektet til nye typer af opgaver. Den fremtidige organisation skal derfor tage udgangspunkt i de nuværende samarbejde mellem kommune og de frivillige foreninger på stedet. Foreningerne og deres aktiviteter bliver nu båret af forholdsvist få ildsjæle, og der er en risiko for at indholdet bliver for personafhængigt. Den fremtidige organisation skal derfor overtage det strategiske og administrative

arbejde på Slagteriet, så de frivillige kan koncentrere sig om at skabe indhold og aktivitet på stedet.

Der er overordnet set tre typiske organisationsformer i denne type projekter: Fond, selvejende institution og forening. Der er endvidere mange udgaver af disse typer, f.eks. kan en selvejende institution også være en fond, og der er mange juridiske og økonomiske faktorer at overveje ved valg af organisation. Foreninger er kendetegnet ved, at de har en medlemskreds og -demokrati, hvilket ikke opfylder kravene til organisationen fremadrettet.

Fonde kan være erhvervsdrivende eller ikke-erhvervsdrivende, og de er pr. definition også selvejende institutioner. En fond er som udgangspunkt erhvervsdrivende, hvis den producerer varer, yder tjenesteydelser, sælger eller udlejer fast ejendom, eller ejer eller har bestemmende indflydelse over en erhvervsvirksomhed. Da driftsøkonomien for Slagteriet i denne udviklingsplan baserer sig på udlejning af lokaler, vil det som udgangspunkt være en erhvervsdrivende fond. Det anbefales at iværksætte en grundig undersøgelse af de juridiske rammer før valg og udvikling af Slagteriets endelige organisation.



Slakteriet 2018 - det fremtidige Makerspace

Erhvervsdrivende fond - kendetegn, fordele og ulemper

Kravene til en erhvervsdrivende fond er følgende:

- Fondens formue er uigenkaldeligt udskilt fra stifterens formue og kan ikke gå tilbage til stifter
- Fonden har et eller flere bestemte formål (beskrevet i vedtægterne)
- Forvaltning af fondens formue og interesser er overdraget til en selvstændig ledelse
- De fleste af bestyrelsens medlemmer skal være uafhængige af stifter
- Fonden skal en gang om året gøre rede for, hvordan den uddeler sine midler
- Fonden skal en gang om året gøre rede for, hvordan den aflønner sin bestyrelse og sin direktion
- Fonden skal aflægge årsregnskab og er underlagt revision
- Grundkapitalen i en erhvervsdrivende fond skal være mindst 300.000 kr.
- Fonden er underlagt tilsyn fra Erhvervsstyrelsen, og skal derfor fremsende oplysninger om ændringer i bestyrelse, direktion, revisor og øvrige forhold til Erhvervsstyrelsen.

De fleste af de øvrige kulturinstitutioner i Holstebro Kommune er også bygget op som selvejende institutioner eller fonde, og deres virke er reguleret gennem driftsaftaler med kommunen. Fordelen ved at arbejde hen imod denne type organisationsform er dermed, at det er en kendt og afprøvet tilgang i kommunen. Det vil være hensigtsmæssigt at stifte en selvejende organisation, så snart der er bevilliget et tilskud i projektet, der skal udmøntes og administreres.

Der er dermed mange erfaringer at hente hos de selvejende kulturinstitutioner, der modtager kommunal støtte. De udgør en stor del af de lokale kulturinstitutioner i Danmark, og det drejer sig f.eks. om idrætsanlæg, museer og musikskoler. De selvejende institutioner er ligesom fonde karakteriseret ved, at de har et formål, der er beskrevet i vedtægterne, har en selvstændig, uafhængig ledelse og er en selvstændig juridisk enhed.

Erhvervsdrivende fonde er oprettet på privatretligt grundlag, men kan efter omstændighederne alligevel blive sidestillet med offentlige institutioner. Det betyder, at fonden kan være omfattet af lovgivning af offentligretlig karakter såsom offentlighedsloven, forvaltningsloven og udbudsreglerne. En grundig undersøgelse bør afklare, om fonden kan sidestilles med en offentlig institution. Vurderingen vil ofte kunne ske på baggrund af indholdet i aftalen med kommunen og evt. den særlige lovgivning, der regulerer fonden. Bestyrelsen bør overveje at lade sådanne særlige forhold fremgå af vedtægterne. Uanset om en fond eller selvejende institution kan sidestilles med en offentlig institution, er institutionen ikke en del af den kommunale enhedsforvaltning, men er en selvstændig juridisk enhed med eget arbejdsgiveransvar og det økonomiske ansvar.

Fondens daglige ledelse skal bestå af én eller flere ledende medarbejdere, som er ansat af bestyrelsen. Den skal handle i overensstemmelse med bestyrelsens retningslinjer og anvisninger og må ikke foretage dispositioner, som er usædvanlige eller af meget stor betydning for den erhvervsdrivende fond uden bemyndigelse fra bestyrelsen. Medlemmer af den daglige ledelse bør ikke samtidig være medlem af bestyrelsen. Det er ledelsens opgave at lede institutionen og tegne dens profil i overensstemmelse med vedtægterne og bestyrelsens beslutninger, og den skal til enhver tid sikre, at institutionens juridiske og økonomiske forhold er i orden.

De vigtigste fordele ved en erhvervsdrivende fond er:

- At organisationen egner sig bedst til en situation hvor der er konkrete driftsopgaver, der skal løses, og der skal indgås bindende aftaler med kommunen, og hvor f.eks. en forenings medlemsdemokrati dermed risikerer at komme på tværs.
- At en erhvervsdrivende fond kun står til ansvar over for sig selv og ikke overfor stifteren (kommunen), og projektet dermed kommer i politisk armslængde.

At der skabes budgetsikkerhed og risikominimering for den kommunale drift. Priser og regulering fastlægges i driftsoverenskomst.

- At der skabes mulighed for tilknytning af frivillig arbejdskraft i forbindelse med f.eks. planlægning og afholdelse af større arrangementer. En erhvervsdrivende fond vil typisk have bedre kendskab til dets lejere, aktiviteter og markedet omkring det.
- At en erhvervsdrivende fond ikke er underlagt de samme rammer som kommunen i forhold til anlægsprojekter, rådgivning og udbudsregler, og derfor kan agere mere frit og potentielt mere hastigt end kommunen.

De vigtigste ulemper ved en erhvervsdrivende fond er - ud fra kommunens synsvinkel:

- At kommunen ikke kan have bestemmende indflydelse i fonden, og kommunens indflydelse og indsigt dermed skal sikres via vedtægterne, driftsoverenskomsten eller ved aftale af en særlig governance-struktur. Organisationsformen betyder dermed en indskrænkning af det politiske råderum i forbindelse med budgetlægning.
- At kommunen ikke har mulighed for detailstyring af den løbende drift, og at den ikke skal føre tilsyn med institutionens drift.
- At der skal stilles midler til indskud som grundkapital ved stiftelse af den erhvervsdrivende fond, hvilket ikke er tilfældet ved foreninger. Der kan endvidere være behov for etablering af kommunal underskudsgaranti til at understøtte fondens økonomi.



Slagteriet 2018 - det fremtidige Eventspace

En effektiv organisation

Det anbefales at skabe en ny effektiv organisation af projektet ved at iværksætte tre enheder, der skal løse Slagteriets opgaver fremadrettet:

- **Direktion:** Der er behov for at ansætte én tydelig projektleder, der kan lede overgangen fra helhedsplanlægning til at handle på udviklingsplanen. Slagteriet skal have et ansigt, der kan være talsperson, udføre udviklingsplanen, fortsætte fonsdialogen og overordnet styre byggeprocessen (evt. med støtte fra bygherrerådgiver). Personen kan evt. forankres i Kultur og Erhverv før stiftelsen af den erhvervsdrivende fond, men stillingen skal udvikle sig til sekretariatsleder og direktør i den erhvervsdrivende fond.
- **Sekretariat:** Omkring projektlederen opbygges et sekretariat for Slagteriet, der skal have kompetencer indenfor fundraising, økonomi og bygning. Sekretariatet driver Slagteriet, og samarbejder med brugere og eksterne partnere. Der tilknyttes en vicevært-kompetencer, der kan lede den daglige vedligeholdelse og rengøring. Sekretariatet suppleres med frivilligt arbejde fra foreningerne, hvor det er muligt.
- **Bestyrelse:** Det anbefales tidligt i processen at sammensættes en gruppe af ressourcestærke støttepersoner, der kan rådgive projektet og blive til en bestyrelse i den erhvervsdrivende fond. Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af fonden og skal alene varetage fondens interesser i overensstemmelse med fondens formål.



Slagteriet 2018 - det fremtidige Production space, 2. sal

Ejerskab af ejendommen

Et vigtigt aspekt i forbindelse med Slagteriets fremtidige organisation, og den tilhørende driftsøkonomi, er spørgsmålet om ejerskabet af bygningerne. Det kan være hensigtsmæssigt at afvente en beslutning om evt. overdragelse af bygningernes ejerskab, til det er efterprøvet om den nye organisation er i stand til at realisere målene for Slagteriet i de første driftsår. Det anbefales derfor, at ejerskabet overdrages efter de første 5 driftsår, hvorved kommunen bevarer muligheden for at tilpasse bygningsmassen i de fald, at driftsøkonomien ikke kan bære projektet.

Fra kommunens synspunkt kan der opnås en række fordele ved at overdrage eller sælge bygningerne til en erhvervsdrivende fond under markedspris. Den største er selvfølgelig, at kommunen ved afhændelse ikke har flere udgifter til bygningernes vedligeholdelse og administration fremadrettet. Kommunen kan evt. ved salg til gunstig pris aftale at den selvejende institution modtager et lavere driftstilskud. Kommunen kan endvidere ved salg af ejendom til en pris under markedsværdi indsætte en tilbagekøbsklausul, som muliggør at kommunen kan overtage ejendommen til en aftalt værdi. Endelig kan en kommunal afhændelse skabe større mulighed for at få eksterne parter til at bidrage til at vedligeholde bygninger m.v. idet de selvejende institutioner har bedre muligheder for at søge fonde m.v. hvis de selv ejer bygningerne.

Fordelene skal holdes op imod, at den politiske handlemulighed begrænses i forhold til et evt. senere salg til markedspris, og at der generelt kommer et mindre politisk råderum overfor den erhvervsdrivende fond. Der er samtidig risiko for at fonden ikke kan skaffe midler til at højne eller bevare bygningsstandarden fra fonde o. lign., og at dermed er risiko for højere udgifter til driftsstøtten. Der er endvidere en risiko for at presse de nuværende foreninger på Slagteriet, da de på sigt kan blive pålagt øjede huslejeudgifter, der pt. ikke opkræves i de kommunalt ejede bygninger, hvis dette ikke sikres i driftsoverenskomsten.

For den erhvervsdrivende fond er fordelene ved en overtagelse af ejendommen en øget egenindflydelse på bygningernes drift, udvikling og vedligeholdelse, samt en øget motivation til at løfte aktivitetsniveauet generelt. Den erhvervsdrivende fond vil som ejer få mulighed for at optage lån i ejendommen, da der forventes at være en friværdi. Som nævnt vil fonden få mulighed for at få sponsor- og fondsstøtte til bl.a. bygningsrenovering på sigt, og fonden kan bedre langtidspanlægge i forhold til at opfylde sit formål. Den erhvervsdrivende fond er nødt til at være bevidst om det juridiske økonomiske ansvar ved at overtage ejerskabet, da den risikerer at stå med et økonomisk problem hvis de kommunale tilskud ændres.



Slagteriet 2018 - det fremtidige Community space

Eksterne partnerskaber

For et projekt med Slagteriets vision, indhold og forretningsmodel er det afgørende at opbygge og vedligeholde strategiske partnerskaber med forskellige grupper af eksterne aktører. Konceptets videre udvikling og grundlaget for den daglige drift skal skabes i samarbejder og netværk, der kan være både lokalt, regionalt og nationalt.

I de følgende punkter beskrives de mest centrale partnerskaber for Slagteriets organisation:

- **Kulturinstitutioner**
Både internt i Holstebro og eksternt i regionen og landet er det afgørende at opbygge relationer og samarbejder med andre kulturinstitutioner. I Holstebro findes en stærk kreds af kulturaktører organiseret som selvejende institutioner eller fonde, der både deler mange af de samme udfordringer, men også deler flere af Slagteriets målgrupper. Denne kreds inkluderer bl.a. Dansk Talentakademi, Odin Teatret, Black

Box, Musikteatret Holstebro Kunstmuseum, De Kulturhistoriske museer, Balletskolen og Holstebro Musikskole med MGK.

Regionalt og nationalt skriver Slagteriet sig ind i et netværk af kulturinstitutioner i landsdelenes større byer, der deler Slagteriets fokus på grænsefladerne mellem kultur, produktion, erhverv og ung kultur. Det er en mulighed for at dele viden, brugere og for at iværksætte fælles projekter. Der kan være fokus på at indgå i netværk med institutioner der ligner Slagteriet, f.eks. Maltfabrikken i Ebeltoft, Godsbanen i Århus eller Spinderihallerne i Vejle m.fl., eller bevidst vælge partnerskaber med kulturinstitutioner med et markant andet indholdsmæssigt fokus, f.eks. teatre og kunstmuseer.

- **Uddannelsesinstitutioner**
Det gælder også for partnerskaber med uddannelsesinstitutioner, at de kan være lokale eller regionale. Lokalt skal der etableres samarbejde med en bred palette af uddannelser fra folkeskolen, Holstebro Ungdomsskole, Erhvervsakademi MidtVest, Holstebro Gymnasium og HF, UCH – Uddannelsescenter Holstebro, VUC Holstebro-Lemvig-Struer og til VIA University College, der er Slagterigrundens nabo mod nord. Regionalt kan der opbygges partnerskaber med uddannelsesinstitutioner indenfor kultur og produktion, f.eks. tekniske skoler eller universiteter som DTU eller Aalborg Universitet, der kan føre til fælles projekter og udveksling af studerende på kortere eller længere tid.
- **Virksomheder**
En stor del af Slagteriets DNA vil være den viden og driftige tilgang, som man finder i de etablerede virksomheder i området. Holstebro er hjemsted for så forskellige firmaer som Færch Plast, som specialiserer sig i plastikemballage til fødevarer, virksomheden BIRN, som støber, overfladebehandler og monterer alverdens støbejern og andre metaldele til automobil-,

pumpe- og hydraulikindustrien, Actona Company, som udvikler og producerer moderne møbler, og Creativ Company, der udvikler og sælger hobbyartikler. Dette udvalg viser, at der findes en stor og bred viden, forskellige kompetencer og muligheder for samarbejde, der er vigtig i Slagteriets udvikling. For firmaerne er fordelene, at de kan deltage aktivt i et inspirerende miljø fuldt af iværksætteri, udvikling og forny deres tilgang gennem nye tilgange til prototyper, håndværk eller processer, der kan udvikles og testes på Slagteriet.

- **De frivilliges og lejernes netværk**
De nuværende aktiviteter på Slagteriet i de frivillige foreninger vidner allerede om en tilgang, hvor man arbejder og udvikler sammen i netværk og projekter, der inddrager meget forskellige aktører. Det er også fremadrettet vigtigt at være opmærksom på, at de frivilliges og lejernes netværk er en vigtig faktor i at skabe aktivitet på Slagteriet. Gennem brugerne får Slagteriet adgang til aktører i hele verden, der inkluderer kunstnergrupper, kunstakademier, kreative hubs og virksomheder, ny-cirkus, udstillingssteder, uddannelser og videnspersoner fra mange fag, og meget, meget mere.

Udviklingen i organisation

Udviklingen i projektets organisation har følgende faser:

- 2019: Opbygning
Under forudsætning af at kommunen bevilger midler til et åbningstræk for Slagteriet, kan arbejdet med at planlægge og undersøge rammerne for den fremtidige organisation. Der skal laves juridiske og økonomiske undersøgelser, skrives vedtægter og udarbejdes en række planer og dokumenter som forberedelse på stiftelse af den erhvervsdrivende fond, med bistand fra advokat og revisor. Der gennemføres desuden dialog med mulige bestyrelsesmedlemmer. Det forudsættes, at stiftelse kan ske medio 2019, og at der dermed kan søges og ansættes en direktør og projektleder for organisationen, der kan fokusere på fondsdialog, åbningstrækket og planlægningen af anlægsprojektet.
- 2020-2023: Anlægsprojekt
Den erhvervsdrivende fond udvikler anlægsprojektet i samarbejde med kommunen, og fokuserer på programmering og realisering af anlægsprojektet. Kommunen afsætter bevillinger i 2019-2023 målrettet anlægsprojektet og etableringen af et effektivt sekretariat for projektet, med ansættelse af yderligere kompetencer. Det anbefales at give den erhvervsdrivende fond ansvaret for projektet senest i starten 2020, så den kan overtage udviklingsarbejdet og projektledelsen af anlægsprojektet, samt være klar i god tid til at overtage driften fuldt i 2023, når de nye rammer skal tages i brug. Sideløbende med udviklingen af anlægsprojektet får sekretariatet i den erhvervsdrivende fond ansvaret for at etablere indhold af midlertidig og blivende karakter, der kan foregå løbende og fylde rammerne efter anlægsprojektet. Dette kan være projekter, netværk, events eller andet, der holder aktivitet på Slagteriet og forbereder fremtiden.
- 2024-2028: Første fem års drift
Organisationen skifter efter endt anlægsprojekt og indvielse af Slagteriet fokus til driftsfaserne, hvor den erhvervsdrivende fond har fokus på at sikre udlejning og aktivitetsniveau, samt undersøge og forberede overgangen til at muligvis at overtage ejerskabet af bygningerne.
- Efter 2028: Erhvervsdrivende fond fortsætter
I denne fase vil det være beslutningen om ejerskabet af bygningerne, der vil definere indholdet. Sekretariatet vil under alle omstændigheder have fokus på at øge udlejning og aktivitetsniveauet, så der kan skabes en mere permanent bæredygtig ligevægt mellem indtægter, udgifter og kommunalt tilskud.

DRIFTSØKONOMI

KAPITEL 6

DRIFTSØKONOMI

Generelle forudsætninger for driftsøkonomien

Baseret på projektets vision, aktiviteter, fremtidige organisation og det estimerede anlægsbudget fra Slagteriets strategi for omdannelse fra 2017 opstilles her et overblik over projektets samlede driftsøkonomi og det kommunale økonomiske engagement i projektet.

Driftsøkonomien for projektet har en række forudsætninger:

- Som beskrevet i afsnittet om organisation skifter organisationsformen i flere faser: Indtil medio 2019 - eller senest primo 2020 - er projektet et kommunalt drevet udviklingsprojekt, og derefter vil en selvejende organisation projektlede anlægsprojektet og udvikle og drive indholdet i projektet. Fra 2024 har en erhvervsdrivende fond enten lejet bygningerne, eller fået dem overdraget, af kommunen og udlejer videre (og er ansvarlig for driften) og senest i 2023 er der undersøgt og truffet beslutning om det videre ejerskab af bygningerne.
- Fra Holstebro Kommunes synspunkt skifter den kommunale støtte dermed også fokus og status undervejs: I den første fase har det kommunale engagement fokus på anlægsøkonomi og at etablere indhold i projektet, hvor efter fokus skifter til driftstilskud. Det kommunale driftstilskud skifter også karakter fra kommunalt fyrtårnsprojekt med årlig støtte i de første 2 år på 4,7 mio. kr. til en fast årlig støtte på 2,6 mio. kr. til den erhvervsdrivende fond fra år 5 og frem.
- Driftsøkonomien i projektet er primært baseret på lejeindtægter genereret gennem udlejning af værksteder, kontorer og lokaler til forskellige typer events. For at opbygge dette grundlag på Slagteriet er konceptet afhængigt af et stort etableringsarbejde med at skabe de rigtige rammer for lejerne, opsøge potentielle lejere og lave salgsarbejde for at bygge en omsætning op. Lejeindtægterne suppleres i driftsøkonomien af et fast kommunalt tilskud, samt et mindre årligt bidrag fra sponsorater og fonde.
- Driftsøkonomien er med dette udgangspunkt baseret på at den kommunale driftsstøtte trappes ud i takt med at lokalerne udlejes. Målsætningen er at driften i den erhvervsdrivende fond bliver bæredygtig og stabil over en periode på 5 år, og at kommunens engagement derefter begrænser sig til en årlig støtte på lige fod med de andre større kulturinstitutioner i byen.

Estimat af lejeindtægter

De fremtidige lejeindtægter på Slagteriet har tilsvarende en række forudsætninger:

- Det forudsættes generelt at belægningsgraden på udlejning er 20% i 2024, stiger til 50% i 2026 og når et niveau på 80% belægning i 2028 og frem. Dette gælder for funktionerne Production space og Creative space, der i oversigten på næste side er beregnet ud fra denne faktor på de fem år.
- Production space: Der indrettes 25 værkstedsenheder. Hver enhed består af gns. 40 m² opvarmet areal, samt brugsret over gns. 50 m² delvist opvarmet fællesareal. Det er muligt at få større værksteder ved at sammenlægge enheder. Hver enhed udlejes til gns. 20.000 kr./årligt. Dette svarer til en leje på 500 kr./m²/år for det opvarmede areal, men kan dog ikke sammenlignes direkte med andre værkstedslejemål, da prisen også giver brugsret til fællesareal og andre fordele som adgang til Makerspace.
- Creative space: Der indrettes kontorfaciliteter på samlet 2.500 m². Arealet kan opdeles i flere eller færre kontorer efter behov. I oversigten over lejeindtægter er der beregnet på 10 kontorer på gns. 250 m², der udlejes til en årlig leje på gns. 150.000 kr./år. Dette svarer til en leje på 600

kr./m²/år, der kan sammenlignes med lignende kontorlejemål i Holstebro.

- Streetspace: Lokalerne udlejes af Slagteriet til en nyoprettet Streetspace-forening, der er baseret på medlemskontingenter fra sine brugere. Foreningen sælger måneds- og årskort til sine brugere, og der skabes dermed en basis for at betale en husleje til Slagteriets sekretariat. Lejen starter på 50.000 kr./år og stiger til 150.000 kr./år efter de første år. Lejen er lavt sat, og tjener primært til at forpligte foreningen på ejerskabet.
- Eventspace: Der indrettes eventspace med et delvist opvarmet areal på 1.200 m². Antallet af events er i driftsbudgettet anslået til at stige fra 12 i år 1, til 24 i år 3 og til 36 i år 5 og frem. For professionelle aktører er lejeprisen 20.000 kr./event, mens den for frivillige foreninger er 10.000 kr./event. Lejeindtægterne er baseret på et gennemsnit på 15.000 kr./event
- Makerspace: Der indrettes et Makerspace på 500 m², der drives af Slagteriet. Funktionen er en stor del af sammenhængskraften i konceptet, og Slagteriets øvrige lejere har adgang til at bruge Makerspace som en del af deres leje. Når Makerspace er etableret og fuldt funktionsdygtigt, kan eksterne brugere købe adgang eller leje lokalerne, og der er estimeret en indtægt på denne udlejning på 100.000 kr./år i oversigten over lejeindtægter.

- Foyer: Foyeren på 400 m² er Slagteriets ankomst og fordeling til de fleste af stedets funktioner. Sekretariatet har kontorer i forbindelse med foyeren, og resten af rummet kan udlejes til mindre events, f.eks. receptioner. Foyer har i oversigten over lejeindtægter en indtægt på 25.000 kr./år baseret på 10 mindre events om året til gns. 2.500 kr./event.
- Café: Caféen på 400 m² bortforpagtes. Indtægten fra bortforpagtning er i oversigten sat til 100.000 kr./år de første to driftsår, og derefter stiger den til 200.000 kr./årligt.
- Community space: Er Slagteriets mødested for de frivillige foreninger, ialt 1.150 m². Lokalerne udlejes til de frivillige foreninger, og den årlige leje er lig med et fastsat kommunalt tilskud, så udgiften udlignes for foreningerne. Community space optræder i oversigten over lejeindtægter med en indtægt på 100.000 kr./år.

Estimer af lejeindtægter i Slagteriets første 5 driftsår

	ÅR 1 2024	ÅR 3 2026	ÅR 5 2028
Production space	100.000	250.000	400.000
Creative space	300.000	750.000	1.200.000
Streetspace	50.000	150.000	150.000
Eventspace	180.000	360.000	540.000
Makerspace	-	100.000	100.000
Foyer	-	25.000	25.000
Community space	100.000	100.000	100.000
Café	100.000	200.000	200.000
I alt	830.000	1.935.000	2.715.000

Forudsætninger for driftsbudget

De generelle forudsætninger for driftsbudgettet for projektet er følgende:

- **Generel balance:** Det er tilstræbt i driftsbudgettet at estimere et realistisk niveau for den årlige omsætning på Slagteriet efter ibrugtagelse, og dermed at vise hvordan den kan skabes en generel og forsvarlig balance i driftsbudgettet. Der er flere forudsætninger der kan ændre driftsbudgettets omsætning og balance, både i positiv og negativ retning, men oversigten på den følgende side viser som sagt en ligevægt.
- **Finansieringsudgifter:** Driftsbudgettet indeholder ikke udgifter til finansiering, da det forudsættes at anlægsbudgettet er fuldt finansieret af kommune og eksterne fonde, og dermed ikke belaster den fremtidige drift.

Driftsbudgettets indtægter har følgende forudsætninger:

- **Driftstilskud:** Det faste årlige kommunale driftstilskud, der fra 2024 gives til en erhvervsdrivende fond. Det forudsættes at driftstilskuddet nedtrappes fra 4,7 mio. kr. i 2024 i tre faser til 2,6 mio. kr. årligt fra 2028 og frem.

- **Lejeindtægter:** Lejeindtægter genereret ved udlejning af lokaler af Slagteriets sekretariat, som opgjort på siderne forud.
- **Aktivitetsstøtte:** Støtte til aktiviteter og enkeltstående events ud over det faste driftstilskud. Aktivitetsstøtten kan variere fra år til år, men forudsættes her til ligge på et gennemsnitligt niveau på 750.000 kr. årligt. Den nuværende støtte til aktiviteter i forbindelse med Slagteriet er ca. 500.000 kr. årligt, som fortsættes i anlægsårene 2019-2023. Fra 2024 samles dermed den støtte, der nu går direkte til de forskellige foreninger til Slagteriets sekretariat, der fremadrettet skal fordele og administrere midlerne til fordeling mellem de frivillige foreninger.
- **Sponsorater og fonde:** Det forudsættes at der skabes indtægter fra sponsorater og fonde som konsekvens af at sekretariatet oprettes og der arbejdes mere målrettet med at forøge sponsorindtægter, samt som konsekvens af Slagteriets attraktive placering og et bredere udbud af aktiviteter. Den eksterne støtte kan både være målrettet fysiske forbedringer eller forskellige indholdsmæssige projekter, som sekretariatet fundraiser. Det forudsættes at indtægterne stiger fra 150.000 kr. i 2024 til 750.000 mio. kr. årligt fra 2028 og frem.

Driftsbudgettets udgifter har følgende forudsætninger:

- Produktion af indhold: Slagteriets sekretariat og den erhvervsdrivende fond vil blive ansvarlig for at igangsætte og gennemføre delprojekterne konceptet, så driften sikres på lang sigt. Produktion af indhold indeholder dermed direkte udgifter til at igangsætte delprojekter, der er målrettet Slagteriets målgrupper – at få unge, studerende, produktionsiværksættere og kreative erhverv involveret i aktiviteter, der kan trække dem til som fremtidige lejere og brugere af Slagteriet. Udgifterne nedtrappes derfor i tre faser i takt med at aktiviteten genereres af stedets fra lejere, fra 1,65 mio. kr. i 2024 til 0,8 mio. kr. i 2028.
- Ejendomsvedligehold og -forbedringer: Denne post dækker vedligehold og mindre reparationer på bygningerne efter anlægsprojektet er afsluttet.
- Personaleomkostninger: Det vurderes at Slagteriets sekretariat og samlede organisation skal ende på et personale på 8-10 årsværk fordelt på 10-12 ansatte. Dette bygges langsomt op, og det forudsættes derfor at personaleomkostninger stiger fra 1,45 mio. kr. i 2024 i tre faser til 2,6 mio. kr. årligt fra 2028 og frem.
- Ejendomsdriftsomkostninger: Ejendomsomkostningerne inkluderer omkostninger til den daglige bygningsdrift (el, vand, varme, kloak mm.) og forsikring, samt rengøring, småanskaffelser, vagt, alarm og Falck.
- Administrationsomkostninger: Administrationsomkostningerne dækker personalets forsikringer, sundhed og kurser, arbejdstøj, uniformer samt kontorhold, telefon og internet og ekstern konsulentassistance mv.
- Øvrige omkostninger, inkl. salg: Slagteriet vil have salgsomkostninger ved udlejning og events, der inkluderer udgifter til annoncering, plakater, brochurer, fotografering og øvrige salgsomkostninger. Med sekretariatets aktiviteter estimeres salgsomkostningerne på Slagteriet at ligge på omkring 250.000 kr. årligt. Det er vigtigt, at Slagteriet ved åbningen udnytter sit momentum og får gjort opmærksom på sig selv som en ny central spiller i det vestjyske kulturlandskab. Det vil være nødvendigt at gøre opmærksom på Slagteriets nye tilbud og aktiviteter lokalt og regionalt.

Driftsbudget for Slagteriet i de første 5 driftsår

	ÅR 1 2024	ÅR 3 2026	ÅR 5 2028
Driftstilskud	4.700.000	3.500.000	2.600.000
Lejeindtægter	830.000	1.935.000	2.715.000
Aktivitetsstøtte	750.000	750.000	750.000
Sponsorater og fonde	150.000	300.000	750.000
I alt indtægter	6.430.000	6.485.000	6.815.000
Produktion af indhold	1.650.000	1.100.000	800.000
Ejendomsvedligehold og -forbedringer	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Personaleomkostninger	1.450.000	2.000.000	2.600.000
Ejendomsdriftsomkostninger - el, vand, varme, internet	1.450.000	1.450.000	1.450.000
Administrationsomkostninger	350.000	400.000	450.000
Øvrige omkostninger, inkl. salg	250.000	250.000	250.000
I alt udgifter	6.350.000	6.400.000	6.750.000
Årets resultat, i alt kr., ekskl. moms	80.000	85.000	65.000

Oversigt over estimeret kommunalt anlægstilskud

År	2019	2020	2021	2022	2023
Åbningstræk, anlæg	10.000.000	-	-	-	-
Anlægsbudget, kommunal andel	-	-	11.250.000	-	11.250.000
I alt kr.	10.000.000	-	11.250.000	-	11.250.000

Oversigt over kommunalt tilskud

Oversigt herover estimerer de kommunale tilskud til projektets samlede anlægsbudget. Projektets samlede anlægsbudget er tidligere estimeret til samlet 90-110 mio. kr.

Det vurderes som vigtigt, at kommunens engagement i forhold til projektet og anlægsbudgettet kickstartes i 2019 med en bevilling til et åbningstræk på 10 mio. kr. Dette vil vise kommunens engagement overfor de nuværende brugere, fremtidige lejere og eksterne aktører og fonde. Åbningstrækket er yderligere beskrevet i næste kapitel.

Det anbefales at åbningstrækket følges op i 2021 og 2023 med bevillinger til anlægsbudgettet på 11,25 mio. kr. begge år. Dette bringer den samlede kommunale andel af anlægsbudgettet op på 32,5 mio. kr., svarende til ca. 30-35% af det samlede anlægsbudget. Dette estimat er selvfølgelig afhængigt af hele finansieringen af projektet og dets videre udvikling.

Samtidig med kommunens bevillinger sikres det resterende anlægsbudget i dialog med udvalgte fonde, som det beskrives i næste kapitel. Det vurderes, at denne kommunale andel er nødvendig for at realisere den ønskede fondsstøtte og realisering af projektet.

Oversigt over kommunal støtte til drift og indhold

Det kommunale tilskud til anlægsbudgettet spejles af en kommunal støtte til Slagteriets udvikling, indhold og drift som erhvervsdrivende fond.

I oversigten herover fremgår de forskellige typer af tilskud, der er nødvendige at give i Slagteriets videre udvikling.

- **Etableringsstøtte:** I erkendelse af at der er behov for at skabe et særligt fokus på at udvikle etablere Slagteriets indhold og arbejdet i den nye organisation gives der en særlig etableringsstøtte på 2,5 mio. kr. årligt i årene 2019-2023. Etableringsstøtten skal dække oprettelsen af Slagteriets sekretariat, inkl. ansættelsen af en projektleder, samt de nødvendige tiltag for at udvikle de nuværende aktiviteter, udvikle nyt indhold og forberede overgangen til erhvervsdrivende fond.
- **Aktivitetsstøtte til nuværende aktiviteter:** Hols-tebro Kommune giver nu støtte til en del aktiviteter i forskellige foreninger på Slagteriet, der i alt bliver ca. 500.000 kr. årligt. Denne støtte til foreningernes arbejde gives fortsat i etablerings-

og anlægsfasen fra 2019-2023, så aktivitetsniveauet holdes højt og Slagteriets indhold fortsat udvikles mens fysiske rammer kommer på plads.

- **Driftstilskud:** Fra år 2024 skifter den kommunale støtte karakter fra etableringsstøtte til en fast driftsstøtte til den erhvervsdrivende fond. Driftsstøtten nedtrappes over tre faser i takt med den stigende udlejning og indtægter fra sponsorater og fonde i projektet. Driftstilskuddet starter i 2024 på 4,7 mio. kr., men er i 2028 nedtrappet til 2,6 mio. kr., som vurderes at være det nødvendige leje til den faste støtte i de følgende år.
- **Aktivitetsstøtte:** Ud over den faste driftsstøtte vurderes det som tidligere beskrevet nødvendigt at give kommunal støtte til konkrete aktiviteter eller enkeltstående events i form af en aktivitetsstøtte. Fra 2024 samles dermed den støtte, der nu går direkte til de forskellige foreninger til Slagteriets sekretariat, der fremadrettet skal fordele og administrere midlerne til fordeling mellem de frivillige foreninger, samt skabe projekter sammen med foreningerne indenfor rammen.

Kommunal støtte til drift og indhold

År	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Etableringsstøtte	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	-	-	-	-	-
Aktivitetsstøtte til nuv. aktiviteter	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	-	-	-	-	-
Driftstilskud	-	-	-	-	-	4.700.000	4.700.000	3.500.000	3.500.000	2.600.000
Aktivitetsstøtte	-	-	-	-	-	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
I alt kr.	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	5.450.000	5.450.000	4.250.000	4.250.000	3.350.000

TIDSPLAN

KAPITEL 7

TIDSPLAN

Projektets tidsplan er opstillet ud fra status på Slagteriet nu, denne udviklingsplan og ønskerne til udviklingen på Slagteriet i de kommende år.

Tidsplanen og åbningstrækket beskrevet på de kommende sider er ambitiøs, og svarer på behovet for at holde momentum i projektet og vise opbakning til projektet.

Et afgørende forhold ved projektets tidsplan er at Slagteriets fysiske omdannelse kickstartes med et fysisk, organisatorisk og indholdsmæssigt åbningstræk, der realiseres i 2019 og 2020.

Anbefalinger ud fra tidsplan og åbningstræk

Hav en ambitiøs tidsplan

Slagteriet er et omfattende udviklingsprojekt, der tager tid, men det er også vigtigt at holde momentum i projektet. For at vise et engagement, støtte de midlertidige aktiviteter og undgå ekstra økonomiske konsekvenser anbefales det at arbejde med en ambitiøs tidsplan for projektet, der sigter på et åbningstræk til indvielse til 2021 og et færdigt anlægsprojekt og første driftsår i 2024.

Læg en handlingsplan for fondsdialogen

Kommunens andel af det estimerede anlægsbudget på 90-110 mio. kr. estimeres til ca. 32,5 mio. kr., der kan bevilliges over en fem-årig periode. For at opnå en god og frugtbar dialog med eksterne fonde om den resterende finansiering af projektet anbefales det at sætte fokus på opgaver, roller og indhold i fondsdialogen i en handlingsplan.

Vælg den rette udbuds- eller konkurrenceform

På baggrund af projektets indhold, anlægsprojektets opgaver og den nye organisation bør et særligt fokus i processen rettes mod at vælge den rigtige udbuds- eller konkurrenceform til anlægsprojektet. Det anbefales at undersøge dette grundigt med eksterne rådgivere, og samtidig overveje fordele og ulemper ved andre organisationsformer som bygherre for projektet.

Start med et strategisk åbningstræk

For at kickstarte projektet, vise opbakning og påbegynde de nødvendige fysiske undersøgelser og tiltag anbefales det starte projektet med samlet strategisk åbningstræk med start i 2019 og den første indvielse til 2021. Det anbefales at åbningstrækket består både af nye bygningsmæssige tiltag, en ny organisation og opbygning af indhold til de nye rammer samtidigt.



Kunstworkshop på Slagteriet 2017

Tidsplan

Tidsplanen for visionens og konceptets realisering indeholder følgende faser, der indeholder planlægning, anlæg og drift:

- **Finansiering og fonsdialog**

I 2019 videreudvikles finansierungsplanen for projektet, og der indledes en fonsdialog i et samarbejde mellem den selvejende organisation og kommunen. Det anbefales at lægge en intern handlingsplan for fonsdialogen, der opsætter opgaver og deadlines for dialogen, og hvornår fondene inviteres ind i det fælles maskinrum. Se mere om fonsdialog på de følgende sider.

- **Åbningstræk**

Som tidligere beskrevet gennemføres i de første kvartaler af 2019 forundersøgelser af de juridiske og økonomiske rammer for organisationen, en erhvervsdrivende fond stiftes og der ansættes en leder af projektet. Der nedsættes en bestyrelse, og det formelle ansvar for projektudviklingen overdrages til organisationen.

Planlægningen af det fysiske åbningstræk påbegyndes primo 2019, hvor der gennemføres tekniske og konstruktive forundersøgelser og åbningstrækket programmeres og tegnes igennem. Der udføres nedrivningsopgaver og nødvendige bygningsfysiske forberedelser i løbet af 2019, og åbningstrækket forventes 'indviet' ultimo 2020. Se mere om åbningstrækket på de følgende sider.

Før indvielsen af åbningstrækket i ultimo 2020 er der fra medio 2019 igangsat arbejde på at udvikle indhold til de nye rammer, hvilket udvikles af det nye sekretariat. Dette kan være projekter, netværk, events eller andet, der tidligt i fasen kan have midlertidig karakter, men som skal indtage rammerne efter åbningstrækkets realisering.

- Anlægsprojekt**
 Sideløbende med realiseringen af åbningstrækket planlægges resten af anlægsprojektet fra 2020. Anlægsprojektet programmeres, projekteres og sendes i udbud. Undersøgelserne og indholdet i åbningstrækket koordineres nært i planlægningen. Selve det overordnede anlægsprojekt planlægges til igangsætning i 2020, forudsat at finansiering og planlægning er på plads, og estimeres til at vare fire år til 2023. Det forventes dog også at dele af anlægsprojektet kan ibrugtages allerede primo 2023, og der vil dermed være forskellige indvielsesdatoer på delene i konceptet. I løbet af perioden skal der iværksættes en undersøgelse og dialog med kommunen om det fortsatte ejerskab af bygningerne.
- Drift, 2024-2025**
 Kommunen ejer bygninger, den erhvervsdrivende fond udvikler og driver indhold. Fokus i driften de første to år er at indrette de forskellige lejemål til udlejning, etablere en udlejning på 20% og skabe events til at skabe aktivitet og omsætning.
- Drift, 2026-2027**
 Kommunen ejer bygninger, den erhvervsdrivende fond udvikler og driver indhold. Fokus i driften i de følgende år er at øge udlejningen til 50%, øge antallet af events og antallet af brugere i Slagteriets forskellige dele.
- Drift, 2028 og frem**
 Den erhvervsdrivende fond ejer bygninger og driver indhold. Fokus i driften efter 2027 er at øge udlejningen til 80% og generelt sikre et højt og bæredygtigt aktivitetsniveau i årene fremover.

Tidsplan

År	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Fondsdialog										
Åbningstræk										
Anlægsprojekt										
Første 5 års drift										



Event hos Kulturdivisionen 2017

Fonddialog

Med projektets samlede anlægsbudget på estimeret 90-110 mio. kr. er der behov for at etablere strategiske partnerskaber for finansiering med et udvalg af større fonde. Kommunens medfinansiering er i afsnittet om driftsøkonomi budgetteret til at udgøre i alt 32,5 mio. kr., hvilket svarer til 30-35% af den samlede anlægsøkonomi. Der gøres opmærksom på, at dette er et estimat, der bl.a. afhænger af dialogen med fonde om den samlede finansiering.

Det anbefales som udgangspunkt at åbne en dialog med fonde som Realdania, Lokale- og anlægsfonden, A. P. Møller-fonden, Nordea-fonden og den lokalt baserede Færchfonden, der alle forventes at kunne støtte hele, eller udvalgte dele, af projektet. Dialogen med dette udvalg af fonde har hidtil været fordelt på forskellige projekter og dermed direktører i forskellige dele af forvaltningen. Det anbefales fremadrettet at fonddialogen i den videre proces koordineres nært mellem direktionen

i den erhvervsdrivende fond og dele af direktionen i kommunen. Det anbefales videre, at der lægges intern handlingsplan for fonddialogen, der kan fordele opgaver og milepæle i samarbejdet mellem Slagteriet og kommunen.

Med Slagteriets vision og koncept som et nyskabende kulturelt produktionshus er det mest nærliggende, at ambassadør- og koordinatorrollen for fonddialogen forankres i Kultur og Erhverv. Det anbefales derfor at fonddialogen koordineres af direktør for Kultur og Erhverv Mette Højborg, koordineres med kommunaldirektør Lars Møller i forhold til det politiske niveau og at inddrage borgmester H.C. Østerby og andre politikere som ambassadører på udvalgte tidspunkter. Lederen af den erhvervsdrivende fond optræder som initiativtager og tovholder. Fordelen ved én tovholder er, at dialogen med forskellige fonde koordineres og kan målrettes forskellige dele af projektet.

De eksisterende brugere på Slagteriet er tilsvarende interesseret i at forbedre deres fysiske rammer og opnå støtte til deres aktiviteter, og vil derfor også være tilbøjelig til at indgå i dialog med de samme fonde. Kulturdivisionen opnåede for eksempel tilsagn på 1 mio. kr. af Underværker-kampagnen støttet af Realdania i foråret 2018, der skal anvendes på fysiske forbedringer i deres nuværende rammer. Dette vurderes som en stor fordel, at de frivillige foreninger også kan optræde som fundraisere i initiativtagere til projekter. Det er dog afgørende fremadrettet i projektets udvikling at dette koordineres nøje, så dette ikke risikerer at spænde ben for flere bevillinger, men støtter projektets alsidige indhold.

Det er i planlægningen af anlægsprojektet vigtigt at lægge vægt på arkitekturen i det endelige resultat, der skal realisere visionen for Slagteriet. Med den selvejende organisation som bygherre er der friere rammer for at vælge mellem flere udbuds- eller konkurrenceformer, når anlægsprojektet skal

planlægges. Når fondsdialogen inviterer fonde ind som strategiske partnere i projektet anbefales det at bruge det til en anledning til at tage undersøge og diskutere den rette udbuds- eller konkurrenceform. Fondene vil have mange og forskellige erfaringer fra andre sammenlignelige projekter i Danmark, og der kan være forskellige fordele og ulemper ved forskellige former som f.eks. totalentreprise, totalrådgiver og arkitektkonkurrencer m.fl. Det anbefales derfor at gøre undersøgelsen og vælge af den rette udbuds- eller konkurrenceform til et særligt fokus i 2019.



Event på Slagteriet - ølfestival 2018

Åbningstræk

udviklingsplanen peger på behovet for at igangsætte et strategisk og åbningstræk for projektet hurtigt i processen. Der har nu været midlertidige aktiviteter på Slagteriet siden 2015, mens kommunen har stået alene med alle udgifter til bygning og aktiviteter, og der har løbende været usikkerhed om bygningernes fremtid.

Der er behov for at afklare kommunens engagement i projektet, samtidig med at der skabes et solidt beslutnings- og bevillingsgrundlag for at videreudvikle aktiviteterne i visionen. Dette er nødvendigt for en succesfuld fondsdialog, der bygger på denne basis, men også videreudvikler indholdet i samarbejde med nye strategiske partnere. Et åbningstræk fra Holstebro Kommune vil sende et klart signal om, at kommunen bakker projektet op og vil bane vejen for den videre udvikling.

Det anbefales at der bevilges midler til et strategisk åbningstræk i budgetforliget 2019-2021, så det kan realiseres frem til ultimo 2020, og at åbningstrækket samlet består af tre dele: 1) Organisation, 2) bygning og 3) funktion:

1. Organisation:

En del af åbningstrækket er som tidligere beskrevet at opbygge den nye organisation. En del af bevillingen til etableringsstøtte skal i 2019 dermed anvendes til de nødvendige forundersøgelser af de juridiske og økonomiske rammer for organisationen, før en erhvervsdrivende fond stiftes. Det anbefales at ansætte eller udpege én tydelig sekretariatsleder hurtigst muligt. Denne rolle skal overtage koordineringen af de organisatoriske, bygningsmæssige og indholdsmæssige tiltag, samt koordinere fondsdialogen videre.

Der er yderligere behov for at etablere en viceværtfunktion, samt en rolle der koordinerer og udvikler aktiviteter og events sammen med de nuværende brugere. Brugere skal have én indgang til kommunen, og den går gennem stedets leder og sekretariat. Det anbefales at støtte åbningstrækkets opbygning af organisation og funktion med en samlet etableringsstøtte på 2,5 mio. kr. i 2019, der fortsættes i under anlægsfaserne i årene 2020-2023, som det fremgår under driftsøkonomi.



Åbningstrækkets placering i bygningerne, stueetage. Grå markerer Foyer, brun markerer Eventspace og pilene markerer hvor det anbefales at skabe adgang til bygningen.

2. Bygning:

Den fysiske del af åbningstrækket vil være en mindre del af det samlede anlægsprojekt, der på samme tid skal markere anlægsprojektets begyndelse og forholdsvist hurtigt tage en del af bygningen i brug. Det anbefales at fokusere på et bygningsafsnit, hvor projektets sekretariat kan etableres i opbygningsfasen, hvor der samtidigt er muligt at skabe adgang og sikkerhed i så meget af bygningen som muligt.

Samtidig vil Kulturdivisionen i løbet af efteråret 2018 og vinter 2019 være i gang med at forbedre rammerne på 1. sal med toiletter, køkken og værksted. Dette peger på, at indsatsen skal lægges i hovedbygningens stueetage, hvor særligt foyer og eventspace kan opfylde ønsket om at skabe mest mulig aktivitet, og samtidig sikre adgang til rammerne på 1. sal.

Åbningstrækket vil være at skabe adgang og sikre rammerne til foyerens stueetage på ca. 400 m² og eventspace på 1.450 m², så de kan tages i brug foreløbigt. Den bygningsmæssige strategi for omdannelse fra 2017 foreslog en foyer med et dobbelthøjt rum som ankomst, hvilket vil fjerne af betondækket, samt fjernelse af flere vægge i stueetagen. Samtidig er de to funktioner afhængige af forsyning af el, vand, varme mm., der skal etableres.

Disse forhold peger på, at en andel af bevillingen til det fysiske åbningstræk skal anvendes til de nødvendige fysiske forundersøgelser, der skal til for at undersøge de konstruktive, forsynings- og brandmæssige forhold for åbningstrækket og resten af projektet. Det anbefales at bevillige 10 mio. kr. i 2019 til åbningstrækkets fysiske del. Ud af dette estimeres det at 1,5-2 mio. skal reserveres til tekniske forundersøgelser og projektering, der vil komme resten af anlægsprojektet til gode i senere faser.



Performance hos Kulturdivisionen 2017

3. Funktion:

Den indholdsmæssige del af åbningstrækket fokuserer på at skabe nye funktioner, der kan skabe økonomisk og daglig i de nye fysiske rammer i åbningstrækket. Det anbefales at der fokuseres på at skabe et funktionelt indhold i et åbningstræk, der dels kan få så mange brugere og besøgende i spil som muligt, og dels etablerer stedets profil og identitet mellem kultur og produktion fra starten.

Kulturdivisionen og Subhusets aktiviteter signalerer kunst og kreativitet, og det anbefales at skabe en modvægt til dette i åbningstrækket - f.eks. at etablere et ansvarligt sekretariat og nedsætte en ambassadørgruppe (der kan blive en bestyrelse senere). Samtidig skal de nuværende aktiviteter støttes og videreføres. Ud over etableringsstøtten anbefales det at fortsætte den nuværende aktivitetsstøtte til de nuværende aktiviteter på 0,5 mio. kr., som det også fremgår under driftsøkonomi.

Rent funktionelt betyder disse hensyn, at det vurderes mest hensigtsmæssigt at etablere indholdsmæssige tiltag omkring adgangen til hovedbygningen, at give sekretariatet gode arbejdsforhold, at udvikle organisationens rammer for at afvikle events og at sikre sammenhængen med Kulturdivisionens renoveringsplaner på 1. sal. Sekretariatet har samtidig fokus på at udleje til forskellige midlertidige formål før den senere anlægsfase, så der kommer økonomisk aktivitet, også under etableringen.

UDVIKLINGSPLAN

SLAGTERIET HOLSTEBRO

August 2018

