

RFEXPERIENCE

Indledning

RF Experience er blevet bedt om at rådgive Københavns Kommune i forhold til en sag om etablering og drift af en event- og festivalplads i Københavns Kommune.

Baggrund

Københavns Kommune ønsker at få belyst et grundlag for en politisk stillingtagen til punkterne nedenfor.

RF Experience – hvem er vi?

RF Experience er en del af Fonden Roskilde Festival. Vi indgår i mange forskelligartede opgaver året rundt og samler hver gang ny viden og erfaring, når vi rådgiver og udvikler med andre. Det kan dreje sig om udvikling af bæredygtige koncepter, nye måder at inddrage unge, affaldshåndtering, kuratering, frivilligorganisering, deltagersikkerhed, eventudvikling- og produktion, logistik mfl.. Desuden er vi en del af internationale og nationale netværk og videndeler med festivaler i hele Europa.

Vi trækker derfor på et hus med stor erfaring og mange forskellige fagligheder, hvilket vi mener giver de bedste muligheder for at levere rådgivning og løsninger af ekstra høj kvalitet.

Martin Lose, Planchef

Ansvarlig for planlægning og udvikling af Festivalbyen og rådgivning i forbindelse med større tværgående projekter. Uddannet landskabsarkitekt med speciale i byplanlægning. 16 års erfaring som byplanlægger fra den kommunale forvaltning. Ansat i Roskilde Festival siden 2019.

Pernille Sander, Projektchef

Chef for de større tværgående RFX projekter året rundt, med ansvar for udviklingen og fremdriften af disse. Master i kommunikation og tidligere kommunikationsansvarlig på en række museer og udstillingssteder, projekt manager i Wonderful Copenhagen for de store tværfaglige kunst-og kulturprojekter og festivalleder for Copenhagen Art Week. Ansat i Roskilde Festival siden 2018.

Pkt. 1

Hvordan kan man på en hensigtsmæssig måde etablere en organisations- og ansvarsmodel omkring drift og udvikling af en fremtidig event- og festivalplads, så også tværgående kommunale hensyn tilgodeses – herunder også hvorledes relevante aktører og interessenter er inddraget i fordelingen af tid og brug.

Her giver RF Experience to eksempler på overordnede modeller for organisering, roller og ansvar i forbindelse med bred aktivering af en event- og festivalplads.

Pkt. 2

Hvordan kan man balancere driften af en event- og festivalplads, der både skal tjene et kommercielt formål og samtidig have plads til de nye og spirende events? Herunder ønskes også en konkret vurdering af muligheder og udfordringer ved at have en professionel aktør til at stå i spidsen for driften af en event- og festivalplads?

Ud fra modellerne beskrevet under pkt. 1, beskriver RF Experience både muligheder og udfordringer i forhold til ansvar for, og fordeling og prioritering af driftsopgaver. Dette gøres bl.a. med udgangspunkt i, at området skal kunne understøtte store og mindre midlertidige events, og samtidig være et offentligt tilgængeligt rekreativt område.

Pkt. 3

Hvordan drives festivalpladser i andre store byer i Europa? Er der ideer og metoder vi med fordel kan anvende i Danmark? Her beskriver RF Experience, hvorledes andre aktører og offentlige instanser samarbejder om områder, der kan rumme større og mindre events.

I forhold til punkterne 1 og 2 tages der udgangspunkt i to modeller:

Model 1

Her er der indgået en aftale med en større aktør og dennes faste operatør, hvor aktøren selv kan være arrangør af events, men også har det reelle og formelle hovedansvar for eventkoordineringen, drift og udvikling af de dele af området og dets infrastruktur der knytter sig til event- og festivaldelen. I denne model vil kommunen stadig have et vist ansvar for området som rekreativt område i forhold til drift, vedligehold og udvikling.

Model 2

Her har Københavns Kommune det reelle og formelle hovedansvar for eventkoordineringen, driften og udviklingen, hvortil kommunen har tilknyttet en fast operatør der har ansvar for rådgivning, drift, vedligehold og udvikling af den del der knytter sig til event- og festivaldelen.

I begge modeller

Kan kommunen enten selv være grundejer, eller indgå som grundejer med andre parter i forskellige typer af selskabskonstruktioner.

De oplyste muligheder og udfordringer i begge modeller, bygger på egne erfaringer fra særligt Roskilde Festival, samt på informationer der er indhentet gennem årelang dialog og samarbejde med både danske og internationale festivaler såsom Smukfest(Skanderborg Festival), Grøn Koncert, Lowlands i Holland, Dockville i Hamborg m.fl..

Pkt. 3 svares der på i et seperat notat.

Definitioner

"Aktør"

Betragtes i denne sammenhæng som en kunde, som er arrangør af et event og ønsker at anvende hele eller dele af området og dets faciliteter i forbindelse med afvikling eventet.

"Operatør"

Er enten knyttet til en aktør, eller kan på vegne af hovedaktør eller kommunen varetage rådgivning af aktørerne i forbindelse med planlægning, opsætning, afvikling og nedtagning af event. En operatør vil også kunne drifte og vedligeholde de dele af området og den infrastruktur der skal danne rammen om events. En operatør vil også kunne sikre tidssvarende udvikling af området ift. events, infrastruktur og vedligehold.

"Eventkoordinator"

Laver aftaler med aktører om brug af eventpladsen. Er bindeled mellem kommune og aktør/operatør.

Opsamling

De to modeller, der er opstillet på de næste sider, er ikke eksempler på hvordan man præcist kan etablere og drive en event- og festivalplads i Københavns Kommune. De er derimod bygget op omkring eksempler på to organisatoriske yderpunkter, hvor kommunen i den ene har meget indflydelse og ansvar, og hvor kommunen i den anden har meget lidt indflydelse, ved at have udbudt det meste af ansvaret og råderetten til en ekstern professionel aktør.

For hver model er der beskrevet en række muligheder og udfordringer. Disse kan man sammenligne og afveje på mange måder, og kan herpå sammensætte en større variation af modeller til drøftelse på vejen mod at finde den ene model, der passer Københavns Kommune bedst.

Modsætningerne i de to modeller knytter sig i det væsentligste til, hvor stor kommunal indflydelse og frihedsgrad man vil sikre sig, og hvor sikker man samtidig vil være på at få skabt et område, der også kan danne ramme om et højt internationalt niveau af store events, hvor en professionel aktør eventuelt gives redskaberne og mulighederne for at kunne lykkes med netop det.

Opsamling

I model 1, hvor en stor aktør bestrider de fleste roller, udover det, der knytter sig til områdets anvendelighed som rekreativt område, sikrer man sig en høj grad af professionalisme, og at området vil kunne danne ramme om events af høj international kvalitet. Man vil også gennem et udbud af aktør-roller sikre sig den bedst mulige pris, og at man i netop dette udbud vil kunne beskrive rammerne for det samarbejde mellem kommune og aktør som man ønsker.

Afhængigt af hvor stor indflydelse og frihedsgrad kommunen ønsker sig i denne model, vil dette dog kunne have indflydelse på hvilken aktør der kan indgå en aftale med, samt hvilken indtægt der vil være ved en forpagtning af området. Desuden vil en klar fælles forståelse af fordeling af ansvar m.m. kræve mere eller mindre omfattende kontraktmæssige forhold, og administration heraf, hvis man vil sikre kvaliteten af den almene rekreative anvendelse, samt mulighederne for at spirende events, vækstlag o.l. kan tilgodeses i det omfang man politisk ønsker det.

Derudover vil der i denne model være risiko for, at de forskellige interesser og snitflader mellem områdets anvendelighed som event- og festivalplads, og som rekreativt område, i nogle tilfælde bliver uklare, og at dette kan skabe problemer. Den større kommercielle interesse i denne model vil ligeledes kunne vanskeliggøre indflydelse på de politiske og almene interesser der knytter sig til området.

Opsamling

I model 2, hvor kommunen sikrer sig den størst mulige indflydelse, ved sammen med en privat operatør at påtage sig alle roller foruden at være aktør, skabes der mulighed for at tilgodese en bred vifte af interesser i forhold til spirende events, vækstlag og den almene brug af området som rekreativt område. Dog fordrer dette også en større mængde sagsbehandling, investeringer og ikke mindst al drift og vedligehold. Dog indeholder model 2 den organisationsmodel, hvor noget rådgivning og driften og vedligeholdelsen af området som event- og festivalplads er udliciteret til en fast operatør – som dog også er en ny udgift.

I denne model er der også risiko for, at man ikke når det internationale niveau man ønsker sig, da man ikke i kommunen ikke på samme måde som hos en stor aktør, er i besiddelse af det nødvendige netværk eller de rigtige kompetencer. En stor aktør vil også kunne sikre den rigtige drift og udvikling af området som event- og festivalplads, og dermed løbende fremtidssikre området og dets funktion som sådan.

Kommunen vil i denne model også kunne inddrage mange forskellige interessenter i anvendelsen og udviklingen af området, uden hensyn til en fast aktør og dennes kommercielle interesser.

Model 1

En stor aktør og dennes faste operatør har det formelle og reelle ansvar for et samlet område, og skal sikre optimal styring af indhold og andre aktører, samt have indflydelse på afvejning af de brede interesser i et område med både midlertidige og permanente aktiviteter og muligheder, i et aftalt samarbejde med kommunen. Den store aktør kan i denne model også være arrangør.

Aktøren skal også drive udviklingen af området og forestå drift og vedligehold af de dele af området, der understøtter afviklingen af store og små events. Aktøren kan i et vist omfang foretage investeringer i anlæg, der sikrer en optimal udnyttelse af området som eventplads. (Dette ses som almindelig praksis i andre aftalemodeller mellem aktører og grundejere. Eks. Lowlands i Holland og Roskilde Festival).

Kommunen skal deltage i udviklingen af området, og delvist dække udgifter til anlæg, drift og vedligeholdelse – særligt i forhold til de dele af området, der understøtter den almene rekreative funktion.

Uddybende bemærkninger:

Model 1 stiller store krav til kontraktmæssige forhold mellem kommune og aktør/operatør. Fokuspunkter ved denne model er, om vækstlaget tilgodeses idet en stor aktør, der også er operatør, har en dobbeltrolle og derfor kan blive kontrollerende for adgang til indhold, salg, sponsorer, billetter og infrastruktur på pladsen. Desuden kan der være udfordringer for kommunen med at lave længevarende, store aftaler med sponsorer, ligesom at mål for kommunen f.eks. vedr. bæredygtighed kan være svære at indfri.

Kommune

Udarbejder vision og strategi for områdets anvendelse.

Skal varetage den brede interesse i områdets anvendelse og sikre inddragelse og dialog med borgere og interessenter.

Grundejer og ejer af nogle faste installationer og bygninger.

Myndighed i forhold til byggesagsbehandling, miljø, m.m.

Ansvarlig for inddragelse og dialog med borgere og interessenter.

Deltager i udviklingen af området.

Ansvar for myndighedsbehandling i forhold til byggesagsbehandling, miljø, m.m.

Får indtægt ved udlejning af hele eller dele af området

Skal delvist finansiere etablering af anlæg, udvikling, vedligeholdelse og drift.

Privat aktør

Eventkoordinator i forhold til indhold og aftaler med andre aktører.

Arrangerer og afvikler egne events.

Rådgivende i forhold til understøttelse af andre aktørers events.

Udviklende.

Delvis finansiering af udvikling og drift.

Rådgiver i forbindelse med afholdelse af begivenheder.

Rådgiver for kommunen og anden aktører i forbindelse med etablering af midlertidig infrastruktur og logistik, samt midlertidig indretning af området.

Afvikler begivenheder for andre aktører.

Driftsansvarlig for dele af området.

Ansvarlig for dialog med store og mindre aktører vedr. afvikling af events.

Ansvarlig for at drive udviklingen af området.

Kan delvist finansiere etablering af infrastrukturanlæg, udvikling, vedligeholdelse og drift.

Muligheder

- Mindsker kommunal sagsbehandling i forbindelse med aftaler og koordinering med øvrige aktører og operatører.
- Stærk ekstern organisation i forhold til at kunne skabe og understøtte en bred vifte af events.
- Mulighed for at skabe grundlag for et højt internationalt niveau i forhold til indhold og afvikling.
- Stor viden om fremtidssikring og udvikling af området, så man kan være på forkant med nye krav til afvikling af events – herunder ny infrastruktur, nye typer af drift og vedligeholdelse.
- Der sikres en årlig lejeindtægt til kommunen. (Evt. til delvis dækning af drift, vedligehold, udvikling, administration m.m.).
- Bedre føling med hvad der samlet set er bedste for byen i forhold til typen af events, og hvornår de bør afvikles i forhold til andre begivenheder – også set i forhold til resten af verden.
- Sikre en god pris gennem udbud.
- Klar ansvarsfordeling mellem kommune og aktør.
- At prioriteringen af de løbende investeringer i områdets infrastruktur, med henblik på hele tiden at være på forkant med at kunne understøtte afviklingen af store og små events, sker på baggrund af en aktørs viden og netværk.
- At en aktør også repræsenterer en vis økonomisk styrke, og derigennem kan sikre en kontinuitet i eventporteføljen – også i en hård konkurrencesituation både nationalt og internationalt.
- At driften af den permanente infrastruktur der skal understøtte små og store events er pålagt en professional aktør, der har en stor interesse i at dette virker upåklageligt.

Udfordringer

- Omfattende og vanskeligt administrerbart aftalegrundlag med aktøren, for at kunne sikre en bred anvendelse af området som både eventplads og rekreativt område.
- Vanskeligere at udvise spontanitet i forhold til pludseligt opståede muligheder som ønskes prioriteret af kommunen.
- Vanskeligere at sikre en bred ligeværdig inddragelse af borgere, interessenter og store som små aktører i udvikling og anvendelse af området.
- Vanskeligere at kunne tilgodese kommunale kulturbegivenheder og mindre spirende events.
- Vanskeligere at efterleve politiske prioriteringer og strategier generelt - bl.a. i forhold til bæredygtige målsætninger i forhold til miljø, økologi, socialt, osv.
- Vanskeligere at tilgodese netværk af eksisterende Københavnske festivaler.
- Ringe mulighed for at aktivere frivillighed i udvikling og aktivering af området.
- Risiko for at eksklusivaftaler mellem billetudbydere, sponsorer og hovedaktør kan diktere og begrænse andre aktørers valg af sponsorer og billetudbydere.
- Risiko for at andre aktører i visse tilfælde udelukkes, hvis ikke hovedaktøren selv er booker.
- Risiko for uklar ansvarsfordeling mellem aktør og kommune i forhold til drift og udvikling – i forhold til permanent og midlertidig anvendelse.
- Ikke mulighed for løbende prioritering af kommunale driftsmidler i forhold til politiske prioriteringer indenfor området, da man er forpligtet overfor hovedaktøren.
- Muligvis færre lejeindtægter, da aktøren som tredjepart vil skulle tjene penge på at rådgive og understøtte andre events end egne.
- De kommercielle interesser vil i højere grad styre typen af indhold og udvælgelsen af aktører.
- Lejeindgifter vil ikke kunne dække den løbende drift, vedligeholdelse og udvikling af området.
- Økonomisk afhængighed af aktøren i forhold til den fysiske udvikling af området som eventplads, hvorved området på sigt vil blive indrettet så det i højere grad tilgodeser afvikling af events end den brede anvendelse som rekreativt område.
- Lavere indtægt ved prioritering af mindre ikke kommercielle events.
- Dårligere grundlag for ansøgning af fondsstøtte til anlæg og indhold når der er store kommercielle interesser.

Model 2

Kommunen har det formelle og reelle ansvar for et samlet område og skal sikre styring af og aftaler med aktører, samt afveje de brede interesser i et område med både midlertidige og permanente aktiviteter og muligheder. Dvs. et område, der både skal fungere som event- og festivalplads og rekreativt område for borgere.

Kommunen har rollen som eventkoordinator, men er ikke arrangør.

En aktør kan i denne sammenhæng betragtes som en kunde, der ønsker at anvende hele eller dele af området og dets faciliteter.

Der knyttes en fast operatør til området, der på vegne af kommunen understøtter alle aktører i planlægning og afvikling af events, samt drifter og vedligeholder de dele af området der danner rammerne for, og understøtter store og små events. Operatøren besidder kompetencer i forhold til planlægning, produktion og afvikling af events – herunder viden i forhold til deltagersikkerhed, midlertidig infrastruktur osv.

Aktørerne er dog ikke forpligtet til at anvende operatøren til selve planlægning, produktion og afvikling, da dette vil kunne afholde enkelte aktører fra at ville kunne benytte sig af området, da disse evt. kan have faste aftaler med operatører der forpligter dem til et samarbejde.

Uddybende bemærkninger:

Skal model 2 lykkes bør der i kommunalt regi nedsættes en strategigruppe til at forfølge mål og varetage kvalitetssikring, en følgegruppe der understøtter strategigruppen samt afsættes ressourcer til projekt-eventkoordinator som bindeled mellem kommune og aktører.

I grupperne kan relevante aktører inddrages og afstemme ift. fordeling af tid og brug.

Kommune

Udarbejder vision og strategi for områdets anvendelse.

Skal varetage den brede interesse i områdets anvendelse og sikre inddragelse og dialog med borgere og interessenter.

Bindeled mellem aktør, operatør og de kommunale interesser.

Grundejer og ejer af faste installationer og bygninger.

Eventkoordinator i forhold til aftaler med aktører i overensstemmelse med vision og strategi.

Fast operatør rådgiver kommunen og aktør i forbindelse med etablering af midlertidig infrastruktur og logistik, samt midlertidig indretning af området.

Driftsansvarlig.

Ansvarlig for udvikling.

Ansvarlig for inddragelse og dialog med borgere og interessenter.

Ansvar for myndighedsbehandling i forhold til byggesagsbehandling, miljø, m.m.

Får indtægt ved udlejning af hele eller dele af området.

Skal finansiere etablering af anlæg, udvikling, vedligeholdelse og drift.

Privat aktør

Planlægger og afvikler et event.

Den enkelte aktør og dennes operatør kan være ansvarlig for afvikling af event.

Ansvar for at efterleve aftale med kommunen – i forhold til gældende regler og betingelser for anvendelse af området og dets faciliteter.

Ansvar for at skaffe de nødvendige tilladelser.

Tjener penge på at afholde event.

Tilladelser i det hele taget – herunder byggetilladelser, tilslutning til og brug af infrastruktur m.v..

Muligheder

- Mulighed for at tilgodese en bred anvendelse af området som både eventplads og rekreativt område uden hensyntagen til en privat aktørs kommercielle interesser.
- Nem mulighed for en bred ligeværdig inddragelse af borgere, interessenter og store som små aktører i planlægning, drift og udvikling af området.
- Nem mulighed for at kunne tilgodese kommunale kulturbegivenheder og mindre spirende events.
- God mulighed for at efterleve politiske prioriteringer og strategier generelt - bl.a. i forhold til bæredygtige målsætninger i forhold til miljø, økologi, socialt, osv.
- God mulighed for at tilgodese netværk af eksisterende Københavnske festivaler og skabe et samarbejde på tværs af dette netværk omkring områdets anvendelse og udvikling.
- God mulighed for at aktivere frivillighed i udvikling og aktivering af området.
- At afveje krav til deltagersikkerhed og værtskab i forbindelse med store og små events.
- Bedre mulighed for at sikre en bred bæredygtig drift og udvikling af området. Klar ansvarsfordeling i forhold til driften af området i forhold til permanent og midlertidig anvendelse.
- Mulighed for løbende prioritering af driftsmidler i forhold til politiske prioriteringer indenfor området – men også i forhold til resten af kommunen.
- De kommercielle interesser vil ikke styre typen af indhold og udvælgelsen af aktører, samt ej heller over tid påvirke områdets udtryk og anvendelsesmuligheder som rekreativt område.
- Den fulde lejeindtægt tilfalder kommunen (Evt. til delvis dækning af drift, vedligehold, udvikling, administration m.m.).
- Bedre grundlag for ansøgning af fondsstøtte til anlæg og indhold når ikke der er store kommercielle interesser.
- Den faste operatør vil kunne fremtidssikre og udvikle området, så man kan være på forkant med nye krav til afvikling af events – herunder ny infrastruktur, nye typer af drift og vedligeholdelse.

Udfordringer

- Omfattende sagsbehandling i forbindelse med aftaler og koordinering med aktører og operatører. Herunder i forhold til terrorsikring og deltagersikkerhed.
- Svagt internationalt netværk og svag organisation i forhold til at kunne skabe og understøtte en bred vifte af events - herunder at kunne booke de store internationale kunstnere.
- Begrænset viden om fremtidssikring og udvikling af området, så man kan være på forkant med nye krav til afvikling af events – herunder ny infrastruktur, nye typer af drift og vedligeholdelse.
- Manglende kompetencer hos flere mindre aktører og operatører i forhold til myndighedsbehandling, aftaler m.m. og dermed yderligere kommunal hjælp og sagsbehandling.
- Lejeindtægter vil ikke kunne dække den løbende drift, vedligeholdelse og udvikling. Særligt når de brede interesser skal tilgodeses.
- Lavere indtægt ved prioritering af mindre ikke kommercielle events.
- Lønudgifter til eventkoordinator-funktion og til yderligere sagsbehandling.
- Omfangsrig teknisk understøttelse af afvikling af mindre events ved hjælp af fast operatør.
- Udgift til fast operatør.

RFEXPERIENCE