

# KORTLÆGNING AF FORPAGTNINGER I KØBENHAVNS KOMMUNE



# INDHOLD

|                                                                                              |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Resumé                                                                                       | s. 1  |
| <b>1. Indledning og formål</b>                                                               | s. 2  |
| <b>2. Fremgangsmåde</b>                                                                      | s. 3  |
| <b>2.1 Analyse</b>                                                                           | s. 3  |
| <b>3. Forpagteranalysen</b>                                                                  | s. 5  |
| <b>3.1 Lokation, synlighed og kundegrundlag</b>                                              | s. 6  |
| <b>3.2 Synergi med husene</b>                                                                | s. 7  |
| <b>3.3 Køkkenfaciliteter</b>                                                                 | s. 8  |
| <b>3.4 Mad og måltider – på papiret og i virkeligheden</b>                                   | s. 9  |
| <b>3.5 Før kontrakten underskrives: kendskab til muligheder og udbudsmaterialet</b>          | s. 10 |
| <b>3.6 Opsummering: Oplevede fordele og barrierer ved at forpagte et kommunalt spisested</b> | s. 12 |
| <b>4. Potentielle forpagtere</b>                                                             | s. 13 |
| <b>4.1 Iværksættere</b>                                                                      | s. 13 |
| <b>4.2 Etablerede restauratører</b>                                                          | s. 15 |
| <b>5. Vurderingsparametre</b>                                                                | s. 16 |
| <b>6. Konklusion og anbefalinger</b>                                                         | s. 18 |

# RESUMÉ

Denne rapport præsenterer en kortlægning af 22 spisesteder tilknyttet kommunale huse som sportshaller, biblioteker, museer eller kulturhuse, som enten bortforpagtes, er under renovering eller er i udbud af Københavns Kommune. Kortlægningen suppleres af interviews med potentielle forpagtere bestående af en række mindre københavnske madiværksættere samt mere etablerede restauratører.

Den samlede undersøgelse viser, at både forpagtere og forpagtninger er meget forskellige, men udbydes med enslydende kontraktuelle krav, der af forpagterne ofte opleves som et urealistisk ideal, der måske nok fungerer på papiret, men sjældent fuldt ud i praksis.

Dette bekræftes af de potentielle forpagteres opfattelse af muligheden for forpagtning. De mest velfungerende forpagtninger drives således også med en højere grad af fleksibilitet, der tager udgangspunkt i den enkelte type af forpagtning – og formålet med den, end standard-udbudsmaterialet lægger op til.

Analysen viser endvidere, at der er en række forskellige fordele og ulemper ved at forpagte et spisested i en kommunal institution. På fordelssiden tæller flere steder fx, at anlægsudgifterne er meget små, stedet er allerede etableret og skal ikke bygges fra grunden, huslejen er ofte overkommelig og en del steder ligger attraktivt og har allerede et kundegrundlag tilknyttet i kraft af husets brugere mv. På minussiden kan være komplicerede kontrakter, nedslidte køkkener, rigide krav til åbningstider, lange sagsbehandlingstider ved behov for ændringer mv. Hertil kommer, at hvis det faktisk lykkes at bygge en succesfuld forretning op, så risikerer man som forpagter at miste den, og de mange timers hårdt arbejde, der er lagt i opbygningen, når forpagtningen efter en årrække igen skal bringes i udbud.

Hvad der vejer tungest af fordele og ulemper varierer meget fra sted til sted og fra forpagter til forpagter. Men fælles for dem alle er, at aftalen i praksis skal give mening både for kommunen, huset og forpagteren, hvis samarbejdet skal være gensidigt givende for alle parter. Sådan er det imidlertid ikke alle steder i dag.

Analysen samles afslutningsvist i en række vurderingsparametre (afsnit 5 side 16), som kan bruges til det videre arbejde med at gøre eksisterende forpagtninger mere levedygtige. Herunder også til fremadrettet at vurdere om en given forpagtning overhovedet kan eller bør udbydes som det gøres i dag.

Kort sammenfattet, anbefales det derudover at:

- Kontrakter og udbudsmateriale bør forenkles og i højere grad udarbejdes med afsæt i, at de bortforpagtede spisesteder skal kunne drives som økonomisk bæredygtige forretninger, der også er konkurrencedygtige sammenlignet med de andre muligheder, dygtige madfolk har i Københavns Kommune.
- Der fremover med fordel kan arbejdes med differentierede kontraktuelle krav og muligheder, der tager udgangspunkt i typen af forpagtning og det hus forpagtningen er tilknyttet.
- Det bør overvejes, om en del af de nuværende forpagtninger, hvor der ikke kan drives en bæredygtig forretning jf. de angivne vurderingsparametre, skal varetages af en forening med tilknytning til huset – eller af husene selv – så caféen eller spisestedet fortsat kan udfylde en vigtig social funktion i huset.

# 1. INDLEDNING OG FORMAL

Københavns Kommune driver en lang række institutioner og anlæg af vidt forskellig karakter fordelt ud over hele København. Disse har meget forskellig beliggenhed, brugergrupper og formål, men mange har det til fælles, at de indeholder lokaler, som kommunen i dag forpagter ud med henblik på at drive restaurant, café eller lignende.

Det foregår i dag således, at kommunen udbyder muligheden for at drive forretning i lokalerne til en række private aktører, hvorefter den private aktør, der kommer med det bedste koncept og tilbud, vinder retten til at drive forretningen i en given periode. Flere af disse steder fungerer i dag rigtigt godt, men det er langt fra alle steder, at rammerne fordrer sunde forretninger, som samtidig både lever op til udbudskravene om økologi og bæredygtighed og udgør et socialt samlingspunkt i lokalområdet.

Der er umiddelbart en række oplagte fordele og ulemper ved at forpagte et køkken i en kommunal institution, men hvad der vejer tungest, varierer fra sted til sted og fra forpagter til forpagter. Det fungerer en del steder i byen, mens det andre steder er svært at få skabt en løsning, der kan levere på alle de områder, der ønskes fra både forpagters, husenes og kommunens side.

Københavns Kommune har derfor bedt Food Organisation of Denmark (FOOD) om at udarbejde en analyse af nuværende forpagtninger, suppleret af opfattelser af, og viden om, forpagtning af kommunale spisesteder hos en bredere kreds af aktører i det københavnske madmiljø, med det formål at kortlægge udfordringer og muligheder i de besøgte forpagtninger, samt identificere potentielle nye tiltag til forbedringer på området.



## 2. FREMGANGSMÅDE

Rapporten tager udgangspunkt i observationer og interviews med 22 kommunale spisesteder eller caféer, som i dag enten er bortforpagtet, er i udbud eller kan være en del af et kommende udbud. Forpagtningerne er fordelt over hele København, fra Indre By til Vanløse.

Rapportens resultater og anbefalinger bygger primært på de 18 spisesteder, hvor det har været muligt at foretage både observationer og egentlige interviews med enten forpagter eller en alternativ ansvarshavende i den institution, hvori spisestedet fysisk befinder sig – eksempelvis en café i en sportshal, museum, bibliotek eller kulturhus.

Disse institutioner omtales af forpagterne som “husene”, en formulering, som også anvendes i denne rapport, for at afspejle afsættet i forpagternes subjektive oplevelser og erfaringer. Når der henvises til “huset”, er det altså forpagtningens tilknyttede institutionen, der henvises til.

### 2.1 Analyse

For at kunne give en helhedsvurdering af spisestederne, inklusiv deres funktion og levedygtighed som forpagtning, blev der fokuseret på en række af de faktorer, som FOOD fra mange års arbejde med restaurationsbranchen ved, har væsentlig betydning for mulighederne for at drive en succesfuld forretning:

- Husets stand og karakter: Hvordan ser huset ud udefra? Hvad mødes man som besøgende af, når man kommer ind?
- Spisestedets placering og synlighed i huset: Er spisestedet en integreret del af huset og kan forbipasserende tydeligt se, at her er et spisested?

- Køkkenfaciliteternes stand og funktionsdygtighed: Et funktionsdygtigt køkken er selvsagt en vigtig parameter for, hvilken type forplejning, som kan produceres og tilbydes husets gæster. Størrelsen af køkkenet samt mulighed for køl, frys og varmetilberedning og/eller mulighed for optimering af køkkenet sætter således en ramme for, hvilken type forretning en forpagter kan drive.
- Husets placering i byen: Ligesom huslejen varierer betydeligt efter placering i byen, er der også meget stor forskel på, hvor attraktiv beliggenheden er de forskellige steder. Hvad karakteriserer området socialt og aktivitetsmæssigt? Er der et naturligt flow af potentielle kunder? Og er der synergi mellem dem, der færdes i området, og hvad spisestedet serverer?
- Det nuværende og potentielle kundegrundlag. Hvem er kunderne i dag? Er der et meget anderledes kundegrundlag i andre dele af lokalmiljøet, der kan tiltrækkes?
- Mad og prissætning: Hvilken type mad og drikke serveres i dag og hvordan er den prissat? Er der sammenhæng mellem den mad, der serveres, indretningen og stedets målgruppe?
- Særlige forhold ved det enkelte sted: Fx et særligt tilhørsforhold til en idrætsklub eller andre forhold, der kan påvirke den daglige drift?

Hertil tilføjes enkelte tematikker, som viste sig særligt vigtige for en forpagtning frem for et almindeligt kommercielt spisested: Samarbejdet med det hus, forpagtningen er tilknyttet, samt opfattelsen og af udbudsmaterialet og kontraktuelle krav i praksis.

Alle interviews blev optaget (lyd) og efterfølgende gennemgået og kondenseret i følgende analytiske kategorier:

- Lokation, synlighed og kundegrundlag
- Synergi med husene
- Køkkenfaciliteter
- Mad og måltider - på papiret og i virkeligheden
- Før kontrakten underskrives – kendskab til muligheder og udbudsmateriale

Lydoptagelserne er desuden brugt til at sikre citater fra forpagterne, som i afrapporteringen er anonymiserede for at sikre ærlige og autentiske udtalelser. Derfor fremgår der heller ikke kildeangivelse på disse. Citaterne er udvalgt og inkluderet, da de illustrerer pointer, som er gennemgående for mange, eller alle, interviews, og som dermed danner fundament for anbefalingerne, som findes sidst i rapporten.

Det følgende afsnit består af en præsentation af de vigtigste pointer fra observationer og interviews, og munder ud i en opsummering af de oplevede fordele og barrierer ved at forpagte et kommunalt spisested. Forpagternes oplevelser er blevet sammenholdt med de faktisk observerede forhold i husene og udbudsmaterielet, og præsenteres samlet i ovennævnte kategorier.



### 3. FORPAGTERANALYSEN

Der er stor variation i typen af besøgte forpagtninger, og hvordan de drives – og imellem forpagterne, som varetager dem. De kommer fra alle mulige forskellige erhvervs- og uddannelsesmæssige baggrunde: Nogle er serie-iværksættere, andre er akademikere eller lige gået ud af gymnasiet. Nogen har køkkenfaglig baggrund, andre har ikke. Nogen har flere ansatte, andre driver forpagtningen med frivillige kræfter.

Der viste sig således ikke en klar “opskrift” på den ideelle forpagter i undersøgelsen, men snarere nogle klare fælles vurderingsparametre for, hvad der kan gøre en forpagtning attraktiv (se s. 16). Og dermed også nogle fællestræk for dem, der primært vil finde muligheden for at forpagte interessant.

Overordnet opfatter de adspurgte forpagtere forpagtningen som en god mulighed for at prøve et koncept eller en alternativ levevej som restauratør af, uden at skulle have en stor finansiell ballast i ryggen. Flere bruger også forpagtningen som fundament for en mere omfattende ekstern forretning med for eksempel catering, frokostordninger eller produktion til andre spisesteder. I praksis betyder det, at de indgår en form for byttehandel, hvor de påtager sig en forpagtning, der ikke i sig selv er en god forretning, mod til gengæld at få adgang til et relativt billigt storkøkken i København. Dette kan så bruges til supplerende formål, så den samlede forretning bliver levedygtig.

*“Det her, med at kunne noget andet ved siden af, enten noget catering eller, det er virkelig en god ide, for at kunne få det til at hænge sammen.”*

Derudover er de mest tilfredse forpagtere generelt dem, som føler en særlig tilknytning til, eller forankring i, lokalområdet eller den specifikke institution forpagtningen er tilknyttet.

De er motiverede til at gøre en ekstra indsats og opfatter det ansvar og muligheder, som følger med forpagtningen, som en naturlig del af aftalen.

*“Bare dét, at der åbnede noget her, var ret efterspurgt... Og det giver, synes jeg og synes huset, et liv her i huset, som er andet, end at det bare er et bibliotek og en borgerservice, og værksteder.”*

En forpagter angav tre nøgleord for, hvordan de har stablet spisestedet på benene og visionen de ønsker at drive forpagtningen ud fra: “Fællesskab, værtskab og kærlighed.”

De fleste af de adspurgte forpagtere har således en oprigtig interesse i deres lokalsamfund tilfælles. De gør alt hvad de kan, for at spille en aktiv rolle med initiativer, som styrker fællesskab og vedkommenhed i deres bydel, fx fællesspisninger eller madværksteder.

De er dog også alle meget bevidste om, at de nødvendigvis også skal have en forretning til at løbe rundt økonomisk, hvilket er et gennemgående tema, undersøgelsen igennem.

Nedenfor følger en præsentation af de tematikker, der gik igen ved observationer og interviews, og som vurderingsparametrene og anbefalingerne i sidste del af rapporten er baseret på.

### 3.1 Lokation, synlighed og kundegrundlag

Samtlige forpagtninger har en forbindelse til en social- eller kulturinstitution, som, i sig selv, har en gruppe borgere tilknyttet, som samtidig udgør et potentielt kundegrundlag for det forpagtede spisested. Det kan være medlemmer af sportsklubber, biblioteksbrugere, brugere af borgerservice, museumsgæster mv.

Forpagtningerne er i mange tilfælde desuden afhængige af også at kunne tiltrække kunder, som ikke befinder sig i huset på grund husets primære sociale eller kulturelle funktion, da den samlede gruppe mennesker ikke i sig selv er tilstrækkelig stor eller rigtigt sammensat til at udgøre et økonomisk holdbart kundegrundlag. Særligt er der hos mange forpagtere fokus på de betydelige lønudgifter, der følger af de krav, der er til åbningstider.

*“Vores største udgift er helt klart personale. Det er det jo bare. Det er lønkronerne.”*

Samtidig er lokationen af huset ikke uvæsentlig, især hvis det vurderes at være en nødvendighed for forpagter at tiltrække eksterne kunder. Ved vurdering af en forpagtnings kundegrundlag er der i nærværende analyse lagt vægt på:

1. Om husets brugere plus eventuelle lejlighedsvis brugere (for eksempel møde- og festlokaleudlejning, større arrangementer mv.) i sig selv er af et omfang, som kan understøtte en forretning.
2. Det omkringliggende område:  
Indkomstniveau og typer af beboelse (børnefamilier, studerende, ældre, mv.), erhverv, andre spisesteder – og med hvilket ærinde færdes mennesker i området (transport, sociale møder, sport, turisme, mv).

Der er ikke i denne analyse indsamlet data i relation til brugere og lokation systematisk for hvert enkelt sted. Rapporten inkluderer i stedet et overordnet estimat af de enkelte forpagtningers lokation og kundegrundlag baseret på forpagternes viden om stedet og nærmiljøet samt på de fysiske observationer og dialog med andre aktører med kendskab til lokalmiljøet. Disse indgår som en integreret del af den samlede helhedsvurdering af forpagtningerne.

De fleste forpagtninger er en fysisk integreret del af de huse, de befinder sig i, og det er i langt de fleste tilfælde svært at få øje på spisestederne fra gadeplan, da skilte og anden visuel markedsføring som oftest først er synligt, når man så godt som er inde i husene – med den konsekvens, at det kan være svært for forpagterne at tiltrække “walk-ins”.

Forpagterne ønsker i mange tilfælde mere synlighed udefra, men oplever besvær og lange ventetider på at måtte etablere skiltning eller andet (også midlertidigt) blikfang i gadeplan.

*“Det gør det ikke nemmere at skaffe kunder udefra, og det er nødvendigt for at kunne drive en forretning, man kan leve af.”*

Forpagterne bliver derfor i meget højere grad afhængig af husets etablerede brugere som kundegrundlag, hvilket ikke er problematisk hos de huse eller forpagtninger, som i egen ret har et stort og købestærkt gæste-flow. Men det udgør et betydeligt problem i de huse, som har lange “stille” perioder fx pga. sæson, eller lange tidsrum på dagen, hvor brugerne eksempelvis er skolebørn, der ikke benytter sig af mad/drikkevareudbuddet hos forpagteren.

*“De vil gerne have at jeg har åbent fra kl. 9-21. Fra kl. 9-14 er der kun skoleklasser og der sker der 0,0000 i omsætning.”*

Den oplevede praksis med krav, som primært tilgodeser huset og de faste brugere, kommer således til at modarbejde en forretning, som kan understøtte sig selv ved regelmæssigt at tiltrække eksterne kunder - som det ellers er praksis i resten restaurationsbranchen.

*“Kommunen skal have det “mind set”, at det er en restaurant – ikke bare et sted hvor deres gæster eller brugere kan bestille mad.”*

Bedre muligheder for skiltning og lign. samt videregivelse af husenes mere lejlighedsvis forplejningstilbud, fx koncerter, teater, sportsstævner, private arrangementer, udlejning af mødelokaler osv. til forpagter kan være med til at sikre et større kundegrundlag. Sidstnævnte oplever forpagterne dog afhænger både af deres køkkenfaciliteter og af samarbejdet og synergien med de huse, de er en del af.

### **3.2 Synergi med husene**

De konstellationer, hvor synergien mellem forpagtere og huse fungerer godt, italesætter forpagterne det i høj grad som et gensidigt givende og positivt samarbejde: Huset sikrer kunder til de forpagtede spisesteder og spisestederne bidrager samtidig til, at husene bliver mere attraktive for både eksisterende og nye brugere.

Der hvor samarbejdet fungerer mindre godt eller varierer meget, opleves det flere steder som en decideret barriere, da husene her omtales af forpagterne som en afgørende faktor i forhold til, hvordan udbudsmaterialet og de kontraktuelle krav omsættes til praksis. Kravene opleves i udgangspunktet som lidt rigide og bureaukratiske på papiret, men samtidig i praksis ofte til forhandling med ledelsen i husene, der dermed i praksis får meget stor magt over forpagteren og dennes forretning. Det betyder særligt, at de reelle vilkår og den daglige praksis bliver meget personafhængig og kan skifte betydeligt fx ved udskiftning blandt ledelse eller personale i husene.

*“Der skal ikke meget til, men det er besværligt og det kræver at man brænder for det... Jeg ved ikke, hvem jeg skulle spørge. Så skifter ledelsen. Og det virker ikke som om der er vidensdeling mellem ledelser.”*

Hos de besøgte forpagtere har husets fortolkning af kravene blandt andet indflydelse på udgifter til vedligehold, mulighed for skiltning, ændring af æstetik og udsmykning, samarbejde om forplejning til husets aktiviteter, åbningstider mv.

En stor del af forpagterne opfatter således samarbejdet med huset som en volatil faktor, der enten kan fremme eller hæmme deres initiativer, ved at håndhæve nogle dele af kravene, men se igennem fingre med andre – hvilket i mange tilfælde faktisk giver mening, da forpagtningerne netop er meget forskellige. Det skaber dog samtidig betydelig usikkerhed hos forpagterne, at vurderingen af hvilke krav der gælder – og hvilke der ikke gør, ligger hos husene og ikke i det materiale, de i sin tid skrev under på.

Samarbejdet med husene bærer desuden i flere tilfælde præg af, at forpagterne oplever, at de på den ene side skal varetage – for dem – irrelevante og omkostningstunge opgaver for de huse, de befinder sig i – især ift. bemanning af vicevært og/receptionistfunktioner (husets interesse). Og på den anden side må vente månedsvis på at få lov til at sætte et skilt op i gadeplan (forpagters interesse) for så hurtigt som muligt at kunne generere den omsætning, som i sidste ende skal finansiere personaletimer til de stille perioder, hvor forpagter primært varetager husets interesser.

Det kan derfor både være en fordel at sikre et interessefælleskab mellem forpagter og huset, samt ved eventuelt at se på en differentiering mellem typer af forpagtninger i udbudsmaterialet, så krav og muligheder formelt indrettes mere fleksibelt og efter de faktiske forhold på stedet.



### 3.3 Køkkenfaciliteter

De adspurgte forpagtere understreger ikke overraskende, at køkkenfaciliteterne er afgørende for, hvilken type spisested, der kan drives, og at disse nødvendigvis må være i orden for at tiltrække og fastholde forpagtere generelt.

Mange af køkkenerne fungerer faktisk godt, men flere af de adspurgte forpagtere har imidlertid oplevet, at der ved ansøgning til forpagtningen ikke i tilstrækkelig grad er angivet, hvilket udstyr, der reelt findes i køkkenerne, og om det eksisterende udstyr rent faktisk virker. Dertil kommer, at den besigtigelse af køkkenet som finder sted forud for overtagelsen af forpagtningen, ikke forestås af køkkenfaglige, men typisk af en ansvarshavende i huset. Det vil sige, at man som kommende forpagter i praksis skal have så godt kendskab til VVS, elinstallationer og diverse specialkøkkenudstyr, at man selv kan genkende og gennemskue eventuelle mangler og risikofaktorer i køkkenerne. Det har i flere tilfælde skabt en mistillid til det kommunale set-up, som flere forpagtere oplever som uigennemskueligt, så man som forpagter skal være på vagt, for ikke at blive løbet om hjørner med.

*“Som det er nu... har du brug for eksperter. Eller i hvert fald en tjekliste med ting man skal tænke over. Hvis man bare er en kok eller en bartender eller en person som har ingen erfaring med noget som helst og tænker det kunne være virkelig sjovt - så lige pludselig bliver det IKKE sjovt.”*

For forpagterne udgør potentielle mangelfulde køkkenfaciliteter altså ikke alene en usikkerhedsfaktor, men også potentielle uforudsete økonomiske byrder, og i nogle tilfælde en reel person- eller fødevarer sikkerhedsrisiko, ved for eksempel et køleskabe, som ikke kan holde en temperatur under 10 grader, strømstik, som bliver våde når gulvet vaskes (dagligt), utæt gulvbelægning, mv.

I flere tilfælde sætter køkkenfaciliteterne hos de besøgte forpagtninger desuden en grænse for kapaciteten af det pågældende spisested – fordi der måske slet ikke fysisk er plads til fx en industriovn eller et ekstra køleskab, hvilket i flere tilfælde ikke stemmer overens med den volumen af kuverter, der skal serveres, hvis forretningen skal være økonomisk bæredygtig.

*“Man laver nogle store anlæg, og så laver man ikke nogle faciliteter til at understøtte det. Det lægger ikke op til, at man som ekstern forpagter kan drive en forretning.”*

Når der bygges nyt eller renoveres, kan det således give mening at tænke en ekstern forpagter ind i planlægningen – især i forhold til køkkenfaciliteter, der som minimum skal kunne understøtte de forplejningsmuligheder som huset lægger op til, udover daglige brugere, for eksempel udlejning af møde- eller festlokaler, store sportsstævner eller lign.



### 3.4 Mad og måltider - på papiret og i virkeligheden

Udvalget af mad og drikke skal ifølge en klassisk restaurations-model have en god sammenhæng mellem mad, prissætning og målgruppe(r). En forpagtning inkluderer, udover ovennævnte treenighed, det ekstra element, at mad og måltider serveret af forpagter skal leve op til en række krav om “...ernæring, menu-sammensætning og kvalitet i råvare-, tilberednings- og spiseoplevelsen” (Udbudsmateriale, s. 10). Blandt andet en konkret forpligtelse til, “...som minimum at opnå det økologiske spisemærke i sølv” (Udbudsmateriale, d. 10).

Kortlægningen indikerer, at det kan fungere, når der ikke er diskrepans mellem kravene og summen af de tre andre elementer (mad, prissætning, målgrupper), og/eller hvor et kontinuerligt flow af mennesker medfører en volumen i produktion og omsætning, der bl.a. kan betale for forskellen på økologiske- og konventionelle råvarer.

Dog er der flere forpagtninger, hvor kravene til mad og måltider trækker i anden retning end forpagternes oplevede virkelighed. Her vurderes det, at økologi og bæredygtighed ikke er vigtigt nok for målgruppen, til at de er villige, eller i stand til, at betale merprisen.

*“Nu har vi sat kaffen ned. Vi kører stadigvæk med La Cabra, fordi for os er det her med kvalitet rigtig vigtigt. Det vil vi ikke gå på kompromis med. Det er bare sådan en lille sjov ting ved det her med at åbne et sted, hvor man skal tilpasse sig en bredere målgruppe, fordi vi har rigtig dyre råvarer. Hvordan løber det rundt så? Ja, det er ikke sikkert det lige er den her cafe vi løber rundt på, men det at vi jo så også kan bruge køkkenet til noget andet.”*

Opfyldelse af kravene kræver altså en vis efterspørgsel hos målgruppen, for at det kan betale sig for forpagteren at tilbyde det: Hvis kunderne, som kommer i huset, bare gerne vil have fastfood men ikke vil betale for økologisk, frisk og sund mad lavet fra bunden, så medfører det i praksis økonomiske tab for forpagter at tilbyde det [1]

*“I forhold til økologiprocenten, når vi snakkede med hvem som helst (andre forpagtere, red.) så siger de: Det er jo godt nok at have nogle visioner og perspektiver og noget at række ud efter, men det der med, at vi sætter et krav om, at vi skal op på så mange procent, det gør det meget svært fordi når kunderne ikke vil købe den mad til de priser som det kommer til at koste, så er det svært at få kørt det i gang. Så der er en bred forståelse for ambitionen, men det kan være svært.”*

Udbudsmaterialets krav til mad og måltider opfattes altså hos forpagterne generelt som en form for ideal, snarere end som en refleksion af, hvad der reelt er muligt, socialt og økonomisk.

*“I mange tilfælde virker det til, at kravene om fx sundhed og bæredygtighed, giver rigtig god mening for Københavns Kommune men ikke så meget for forpagteren.”*

De forpagtere, som tilsyneladende har størst succes med økologi og en mere planterig menu, er steder, hvor der er et stort, og mere kontinuerligt menneske-flow og/eller spisesteder, som ikke i nævneværdig grad skal kæmpe imod associationer med fastfood eller konkurrence fra nærtliggende supermarkeder – som for eksempel museer, biblioteker og kulturhuse.

Derudover fremhæver alle adspurgte forpagtere, at de går op i at reducere madspild – bl.a. fordi de har et klart økonomisk incitament til at minimere råvarespild. Samtidig er målet for madspild i udbudsmaterialet ikke angivet med en konkret procentsats, men i højere grad som noget, der kan tilpasses den enkelte forpagtnings virkelighed, hvilket ses som positivt.

### 3.5 Før kontrakten underskrives: kendskab til muligheder og udbudsmateriale

De fleste forpagtere er blevet opmærksomme på muligheden for at forpagte et kommunalt spisested gennem venner eller bekendte med tilknytning til kommunen eller andre forpagtninger, eller ved – mere eller mindre tilfældigt – at se et opslag på en kommunal SoMe platform eller fysisk notits et sted.

*“Man skal simpelthen nærmest have et professorat for at finde ud af, hvad der er af muligheder. Der er altså INGEN, der ved, hvad der er i udbud.”*



[1] Dette understreges af, at der mere end dobbelt så mange offentlige som private køkkener med det økologiske spisemærke selvom der samlet findes langt flest private. Rigtigt mange bakker op om indholdet, men i praksis er det svært at gøre til en god forretning. Se fx <https://www.oekologisk-spisemaerke.dk/om-spisemaerket/liste-over-spisesteder/>

De fremhæver samtidig, at det som udenforstående er meget svært både at finde ud af, hvad der reelt er i udbud og hvilke regler, der reelt gælder og hvilke der er til fortolkning. Sidstnævnte knyttes til udbudsmaterialet og kontrakterne, som bliver opfattet som rigide og ugenomsigtige af forpagterne. Bl.a. peger mange af forpagterne på sproget som forvirrende og juridisk

*“Vi er heldige ... fordi han har en jurabaggrund og jeg har det sociale og vi har en alder hvor vi har en grundkapital til at få løbet det hele i gang.”*

Enkelte forpagtere mener, at det kræver omfattende og omkostningstung juridisk bistand at kunne gennemskue kontrakterne, i en sådan grad, at de ikke ville påtage sig opgaven igen.

*“Ville du anbefale andre at blive forpagter? Aldrig! Jeg ville sige; løb skrigende væk.”*

Selvom de forpagtere, som i dag driver en velfungerende forpagtning, grundlæggende er glade for muligheden for at forpagte et kommunalt spisested, har de fleste oplevet ansøgningsprocessen og opstartsfasen som svære at navigere i. Flere nævner i den forbindelse, at de kunne drage fordel af en form for støtte- eller mentorordning med repræsentanter fra kommunen og nuværende eller tidligere forpagtere.

*“Jeg synes, det var rigtig godt, at man kom ind, og så sad der et fagligt kompetent panel, så jeg kunne spørge ind og fremlægge ... Noget fra økonomi og noget fra jura og noget fra Kultur og Fritid. At hvis vi fremlægger en økonomisk model, som skal være bæredygtig, at vi så kan vende den med nogen eller nogen der har sat dig ind i den eller kigget på den.”*



### 3.6 Opsummering: oplevede fordele og barrierer ved at forpagte et kommunalt spisested

#### Oplevede fordele ved at forpagte et kommunalt spisested

- Økonomisk incitament: Man kan som forpagter teste et koncept af, uden at skulle ud og tage et stort lån i banken.
- Mulighed for synergi med en eksisterende institution og dermed også et eksisterende kundegrundlag: Man er i nogle tilfælde garanteret salg fra dag et, fordi der hører en forplejningsopgave med til forpagtningen i kraft af husets aktiviteter, medarbejderfrokoster og lign.
- Benspænd kan, i nogle tilfælde, også drive udvikling: Krav om fx. økologi og bæredygtighed tvinger forpagterne til at tænke sig om ift. råvarevalg, madspild, social rolle i lokalsamfundet, osv.
- Eksisterende udstyr/køkkenfaciliteter: Udstyret skal dog fungere og der kan med fordel udfærdiges fyldestgørende inventarlistes og sikres jævnlige service/syn af udstyret. Ellers bliver det i stedet en barriere.
- Mulighed for at drifte et koncept eller en restaurantdrøm med relativt lille økonomisk risiko.

#### Oplevede barrierer ved at forpagte et kommunalt spisested

- Det gør "ondt" på forpagterne at varetage noget, som reelt er midlertidigt: De investerer i noget, hvis akkumulerede værdi ikke kan tages med videre.
- Værtskab og bemanning uden for caféens ønskede åbningstider: Det er ikke klart formuleret i udbudsmaterialet, hvordan dette omsættes til praksis. Råide krav til fx åbningstider, som ikke stemmer overens med virkeligheden i de forretninger som drives. Uden kunder mister forpagterne penge for hver time de har åbent. Manglende kunder i åbningstiden gør desuden, at det er svært at tiltrække samt fastholde personale.
- Udtjent udstyr, som udgør en driftsmæssig og økonomisk usikkerhed for forpagtere. Mangler desuden nogle steder fyldestgørende inventarlistes og besigtigelser af køkkener med fagpersonale, hvilket gør det sværere for nye forpagtere at vurdere køkkenfaciliteterne ved udbud.
- Forpagtninger har et "kommunefarvet" image, som bekræftes af langsomme/besværlige processer og kommunikationsveje.
- Ufleksibelt og uigennemsigtigt udbudsmateriale og kontrakter: Det er ildsjæle og iværksættertyper, som driver mange af de fungerende forpagtninger: Udbudsmaterialet henvender sig ikke til dem.

## 4. POTENTIELLE FORPAGTERE

For at identificere hvordan muligheden for at forpagte et kommunalt spisested opleves "udefra" og dermed identificere, hvordan det kan blive mere attraktivt, er der foretaget en række interviews med i alt seks madiværksættere fra København og omegn, samt tre etablerede restauratører.

I interviewprocessen med de eksisterende forpagtere blev det klart, at det især var det økonomiske incitament, som vægtede højt som fordel ved at være kommunal forpagter. En målgruppe i branchen, som vi ved at dette incitament også vægter højt for, er de Københavnske madiværksættere, som kæmper med høje huslejer og udfordringer med at få forretningen til at løbe rundt i almindeligt kommercielt regi. Blandt andet fordi deres koncepter er relativt uprøvede, fordi de ikke har den fornødne startkapital eller fordi de endnu ikke selv er erfarne nok til at varetage forretningsdelen.

### 4.1 Iværksættere

De seks madiværksættere eller mindre madvirksomheder, der blev interviewet om muligheden for at forpagte et kommunalt spisested, har alle et overordnet fokus på økologi, lokale råvarer og bæredygtighed i deres nuværende forretninger og ville dermed allerede på forhånd leve op til en del af kravene fra Mad- og måltidsstrategien.

De adspurgte iværksættere har en vag ide om hvad det vil sige at være forpagter, men mener ikke selv at vide nok om muligheden til reelt at have overvejet den som levevej.

De adspurgte iværksættere kan dog overordnet godt se fordele i at forpagte et kommunalt spisested, men associerer samtidig konceptet med noget lidt kedeligt og uninspirerende.

*"Jeg har nok sådan en stereotyp forestilling om, at det er meget gråt og kedeligt og leverpostesagtigt. Små budgetter. "Vi gør som vi plejer". Du skal meget til at følge sådan nogle normer. Og et sted hvor al kærlighed og kreativt bliver udvandet af produktet".*

*"Som noget man helst ikke vil være i, medmindre man er på røven."*

Kreativ frihed i forhold til koncept og drift er generelt vigtig for madiværksætterne - hvilket samtidig går hånd i hånd med muligheden for at styre egen arbejdstid.

*"Det sjoveste ved mit arbejde er catering og events - det er én til én-kontakt, hvor det jeg laver, kan skræddersyes. Jeg har forskellige opgaver, og tid til at kæle om detaljerne og værtskabet. Og fleksibilitet. Det rutineprægede er ikke så sjovt. Kreativ frihed vægter højt for mig. En af grundene til at jeg synes det er sjovt at være iværksætter er, at min hjerne bliver ved med at blive fodret kreativt. Det er sjovt. Og jeg kan selv styre min tid lidt bedre."*

De lægger samtidig vægt på, at deres forretning nødvendigvis må være fleksibel, også ift. tid, for at få den til at hænge sammen økonomisk.

*“Det ligger mere hen i noget daglig drift – kantine – masseproduktion, mængder – det er ikke så attraktivt for mig. ... Jeg kunne forestille mig, at ved et kommunalt sted skal du levere noget hver dag, og du er sårbar pga. ansatte der bliver syge eller skal på ferie – du skal jo have dækket en vagtplan hver dag.”*

*“... det koster mange penge at have medarbejdere. Det er for sårbart økonomisk. Hvis det regner den ene dag, så ryger hele omsætningen og de ansatte skal jo stadigvæk have løn. Hvis vi skulle have cafe igen, skulle det ligge et sted hvor der er meget bedre flow – hele tiden, også på hverdage og når det regner.”*

Madiværksætterne mener dog overordnet at kunne drage fordel af den ekstra støtte, som de mener, at de kommunale rammer giver i opstartsfasen, både økonomisk og især i forhold til driftsmæssige udfordringer.

*“Rammerne kan jo være rigtig gode i det kommunale udbud. Man kommer ind i et ret færdig-monteret køkken, så jeg ikke skal tænke over at indkøbe udstyr. Så kunne det være mere interessant for nogen, som har lysten, drivkraften og ideerne men måske ikke har kapitalen.”*

### **Iværksætternes opfattede fordele**

- Sikre rammer og støtte fra kommunen: fx ved vandskade, elektricitet mm.
- Økonomisk incitament – opstart uden banklån og relativt favorable huslejer og større aftaler: “Hvis der fx var vandskade, så har KK sikkert en forsikring som dækker den.”
- Mulighed for relativt risikofrit at teste et koncept af.

### **Iværksætternes opfattede barrierer**

- Usexet (både ordlyden af “forpagter” og “kommunalt”).
- Ved ikke hvad muligheden indebærer, og derfor bliver den valgt fra på forhånd.
- Manglende frihed til kreativitet og til selv at forme driften (åbningstider, koncept mm.).
- Økonomisk belastning at skulle bemande en cafe med faste daglige åbningstider og at have personale, som skal bemande en café frem for eksempel at producere til catering hvor man er sikker på en omsætning før man booker personale.
- Manglende synlighed og kommunikation om muligheden på platforme, der er let tilgængelige for madiværksættere, og som kan videreformidle fordelene ved at forpagte et kommunalt spisested på et sprog, som madiværksætterne kan relatere til. Eventuelt flankeret af en form for støtte- eller mentorordning i en opstartsfase.

## 4.2 Etablerede restauratører

De interviewede etablerede restauratører er som udgangspunkt ikke afvisende over for at forpagte kommunale lokaler. Det gør en af dem allerede, i en større kulturinstitution. Men for dem alle er det meget tydeligt, at husets beliggenhed er helt afgørende. Selv et gratis lokale er ikke interessant, hvis de ikke tror på, at der kan skabes en stabil strøm af gode kunder.

Samtidig er denne gruppe meget klar på, at forholdende skal være økonomisk særligt attraktive sammenlignet med sammenlignelige lokaler andre steder i byen, fordi man risikerer at miste forpagtningen igen, når den skal i udbud, efter at have brugt flere år på at bygge forretningen op.

*“Det tager typisk mindst et år inden en restaurant er rigtigt oppe og køre. Men når den så har faste kunder og fungerer godt, er det jo der, man skal tjene pengene.”*

Samtidig er de større restauratører mest interesserede i restauranter, der kan omsætte tocifrede millionbeløb årligt, hvilket meget få eller ingen af de forpagtede steder realistisk vil kunne.

Endelig er de alle skeptiske overfor kravene om at skulle være bundet fx til et økologisk spisemærke, selvom de alle arbejder aktivt med økologi og bæredygtighed.

*“Desværre er det ofte ikke en god forretning at have meget økologi. Vi gør det så meget vi kan alligevel, fordi vi mener det er rigtigt, men det er ikke i sig selv en god forretning.”*



# 5. VURDERINGSPARAMETRE

På baggrund af analysen er der udarbejdet et katalog af parametre, som de eksisterende forpagtninger er vurderet ud fra. Disse kan der arbejdes videre med, for at gøre forpagtningerne mere levedygtige, samt bruges til fremadrettet at vurdere om en given forpagtning giver mening at udbyde efter den traditionelle model.

Parametrene skal grundlæggende læses ud fra en præmis om, at forpagtere først og fremmest er forretningsdrivende. Deres sociale bidrag til husene og mulighederne for at leve op til de politiske mål for maden er dermed, på længere sigt, betinget af deres evne til at tjene penge.

Det vil også sige, at når kontrakter og udbudsmateriale udarbejdes, kan det overordnet anbefales, at der med afsæt i nedenstående parametre, tages højde for, at forpagtningen samlet set, skal kunne drives som en økonomisk bæredygtig forretning, der også er konkurrencedygtig sammenlignet med de andre muligheder, dygtige madfolk har andre steder i København. Der må altså være en samlet balance mellem hvad der kan kræves af forpagter og hvad der kan lade sig gøre både praktisk og økonomisk de enkelte steder.

Forudsætningen for, at en forpagtning kan fungere, er altså ikke, at alle nedenstående vurderingsparametre opfyldes 100 procent. Dog er forpagtningens beliggenhed, samt køkkenfaciliteternes omfang og størrelse så vigtige hårde fysiske parametre, at de må fremhæves særligt. De er derfor kategoriseret som det første (kategori 1) man må se på, når en nuværende eller kommende forpagtning skal vurderes.

De resterende parametre (kategori 2) skal forstås som greb, der, alt andet lige, lettere kan skrues på, for at gøre en forpagtning mere eller mindre velfungerende og attraktiv for nye forpagtere. I enkelte tilfælde kan det dog ikke udelukkes, at mangler i kategori 1 parametre delvist kan opvejes ved fx et stærkt brand, online synlighed, et meget højt gastronomisk niveau mv.

## Kategori 1-parametre

### Beliggenhed og kundegrundlag

- Et kontinuerligt og tilstrækkeligt stort kundegrundlag afhænger i de fleste tilfælde af både selve husets beliggenhed og af forpagtningens placering i huset (er det fx ud mod vejen eller gemt væk?). De gode steder er fx typisk et sted med meget gående trafik og synlighed fra gaden, eller med et kontinuerligt flow af besøgende fra husets mange faste- og lejlighedsvis brugere. Det særligt attraktivt, hvis en forpagtning er beliggende i et købestærkt område i byen.
- God synergi mellem forpagter og huset er derudover fordrende for at sikre et tilstrækkeligt kundegrundlag (se mere nedenfor i punktet "Samarbejde mellem forpagter og hus").

### Køkkenfaciliteter

- Funktionelle køkkenfaciliteter, som er sikre og brugbare ved overtagelse, og som holdes funktionsdygtige uden lange ventetider og tilladelser.
- Køkkenfaciliteter med en kapacitet og størrelse, som kan understøtte husets muligheder for forplejning og/eller catering og/eller udefrakommende kunder nok til at understøtte en økonomisk sund forretning.

## Kategori 2-parametre

### Synlighed

- Ingen forretning fungerer, hvis kunderne ikke kan finde den. Synlighed fysisk og/eller online er derfor vigtig for alle forpagtninger. Synligheden kan være fysisk ved, at spisestedet er synligt og ser tilgængeligt ud fra gaden fx med tydelig skiltning og/eller ved en stærk og aktiv tilstedeværelse online og på SoMe. Københavns Kommune og husene kan mange steder hjælpe forpagtningerne med denne del uden væsentlige omkostninger.

### Sammenhæng mellem mad og målgruppe

- Sammensætning af mad til priser, som både hænger sammen med råvare- og personaleomkostninger, og det, som målgruppen reelt efterspørger. Målgrupperne er både brugere af huset og evt. udefrakommende kunder. En del steder harmonerer de politiske mål desværre ikke med, hvad der i praksis er kommercielt bæredygtigt. Det nytter ikke at bygge en Irma, hvis alle kunderne er til discount. Her kan overvejes enten at lave differentierede krav, så der ikke alle steder stilles krav om "den fulde pakke", eller – hvis de politiske mål fastholdes – understøtte forpagtningen økonomisk på anden vis.



### Samarbejde mellem forpagter og hus

- Tæt samarbejde mellem hus og forpagter hvor begge parter drager fordel af hinanden: Hvor huset kan styrke forpagtningens samlede kundegrundlag og forpagtningen gør huset mere attraktivt for borgerne.
- Sammenhæng mellem de opgaver huset forventer at forpagter skal varetage og den forretning, som realistisk kan drives: Hvis forpagter er ansvarlig for at bemande husets funktioner, skal der være et kundegrundlag til at understøtte personaleudgifterne. Hvis ikke, kan det være nødvendigt at forpagter kompenseres økonomisk for "døde" timer eller perioder.

### Udbuds- og kontraktmateriale

- Mulighed for fleksible kontraktuelle forpligtelser i praksis i forhold til fx åbningstider, økologiprocent, socialt engagement mv. tilpasset det enkelte hus og forpagter fx ift. skiltning, vedligehold, og daglig drift. Eventuelt i form af differentierede udbudsmodeller baseret på typer af spisesteder og huse. fx i "museer og lign.", "sportshaller og lign." og "kulturhuse og lign." Alternativt en forenkling af det samlede udbudsmateriale, suppleret med tilpassede samarbejdsaftaler mellem forpagter og husene.
- Mindre tungt udbudsmateriale og ansøgningsproces vil kunne gøre det mere attraktivt for dygtige madfolk at ansøge: Mere enkelt og præcist sprog med klare formuleringer.
- Alternativt, eller i tillæg, en støtteordning i ansøgningsprocessen.

# 6. KONKLUSION OG ANBEFALINGER

Kortlægningen af forpagtninger i Københavns Kommune viser, at både de forpagtede spisesteder, og forpagterne selv, er meget forskellige. Og det på trods af, at forpagtningerne er udbudt efter samme model med forventningen om, at cafeen eller spisestedet gennem mad og måltider skal "...omsætte de politiske ambitioner i den daglige drift", som det er formuleret i udbudsmaterialet.

I praksis betyder det, at selv meget forskellige forpagtninger, på papiret, skal leve op til hvad forpagterne oplever som en urealistisk ideal-model, som skal kunne rumme alle typer forpagtninger på én og samme gang. Og det er ikke fordi forpagterne ikke gør en indsats – de oplever bare ofte, at deres initiativer løber panden mod en mur af regler.

Når kortlægningen, som præsenteres i denne rapport, samtidig indikerer, at de mest velfungerende forpagtninger er dem, som drifter med en betydelig grad af fleksibilitet og interessefælleskab og samarbejde med "deres" huse, bliver undersøgelsens vigtigste overordnede anbefaling, at det bør overvejes, om der fremover skal arbejdes med flere forskellige modeller, således at udbudsmaterialet forenkles eller differentieres, og/eller om nogle af de nuværende forpagtninger skal varetages af en forening med tilknytning til huset – eller af husene selv.

For at komme vel i mål med en differentiering af udbudsmaterialet og de medfølgende krav, kan det med fordel klarlægges, hvilken type forretning, der kan drives på den enkelte lokation med afsæt i de indsigter, som er fremlagt i denne rapport, og som er opsummeret i vurderingsparametrene ovenfor.

I denne proces, bør det, som det allerførste, altid overvejes, hvad det primære formål med forpagtningen er: Er det primært at fungere som reception og forplejningstilbud for husets brugere? Er det at leve op til Mad og måltidsstrategien? Eller er det sideløbende at tiltrække kunder udefra og måske være mødested for en hel bydel? Mange af forpagterne kan få mange ting til at lykkes, men kun meget få kan det hele på samme tid, især ikke uden økonomisk bistand for at varetage funktioner, som i realiteten er irrelevante for spisestedet.

I den sammenhæng, er det vigtigt at pointere, at flere af de besøgte forpagtninger pt. netop fungerer, selvom de ikke lever 100 procent op til alle undersøgelsens vurderingsparametre og anbefalinger – hverken parametre eller anbefalinger er altså ufravigelige, men skal i højere grad ses som guidelines til et videre arbejde.

Dertil kommer, at selvom denne rapport naturligt har haft et gennemgående fokus på mad og måltider, udfylder mange af de forpagtninger, som ikke objektivt set lever op til kravene om økologi og den "...sunde bæredygtige madkultur" (Udbudsmaterialet, s. 10) en vigtig og nødvendig fælleskabsskabende rolle – på steder hvor et ernæringsmæssigt optimalt og bæredygtigt koncept, ikke med de nuværende forhold og vilkår, er økonomisk holdbart. Disse spisesteder opfylder altså i stedet i høj grad udbudskravet om at skabe og understøtte sociale fællesskaber og at være et lokalt samlingspunkt (Udbudsmaterialet, s. 10) og skal måske derfor blot indtænkes i en alternativ model for, hvordan spisestederne udbydes og drives. Det er ikke alle steder, at alt kan blive helt perfekt, men derfor kan det stadig være den bedst mulige løsning, der også er økonomisk holdbar.

Rapportens resultater indikerer sluttelig, at det især er større spillere eller særligt engagerede madildsjæle, for hvem, det at drive restaurant er "en livsstil", som har den kulinariske ballast der skal til, for at leve op til Mad- og måltidsstrategien, og samtidig have succes med at tiltrække udefrakommende kunder, på en Københavnsk restaurantscene hvor kvaliteten generelt er høj. Netop denne gruppe vil samtidig ofte være dem, der har lettest ved at finde et godt alternativ, der ikke skal sendes i udbud, når spisestedet efter nogle år og mange timers hårdt arbejde er blevet en gedigen succes.

Det er derfor også værd at overveje, hvordan forpagtningsmodellen skal kunne konkurrere med private café- og restaurantlejemål, der for mange af de dygtige og ressourcestærke spillere i den københavnske madverden, vil være det oplagte alternativ.

Med dette for øje, og med henblik på, at det især er en økonomisk hånd i ryggen i opstartsfasen, som vægter højt blandt de interviewede forpagtere og adspurgte potentielle forpagtere, kunne det, på udvalgte steder, give mening aktivt at markedsføre muligheden for forpagtning til målgruppen madiværksættere og på den måde bidrage til at fremme bæredygtigt madiværksætteri i København.

Med henblik på rapportens kortlagte barrierer, vil en sådan strategi dog formegentligt komme bedst i mål ved særligt attraktive økonomiske vilkår, en sproglig og indholdsmæssig forenkling af udbudsmaterialet generelt, samt eventuelt en form for støtteordning, hvor de kommende forpagtere klædes på til at drive en forretning i samarbejde med Københavns Kommune.

Sammenfattet anbefales det således overordnet at:

**1.** Kontrakter og udbudsmateriale bør forenkles og i højere grad udarbejdes med afsæt i, at de bortforpagtede spisesteder skal kunne drives som økonomisk bæredygtige forretninger,

der også er konkurrencedygtige sammenlignet med de andre muligheder, dygtige madfolk har i Københavns Kommune. Se vurderingsparametrene på s. 16 og 17 for detaljer.

**2.** Der fremover med fordel kan arbejdes med differentierede kontraktuelle krav og muligheder, der tager udgangspunkt i typen af forpagtning og det hus forpagtningen er tilknyttet. Herunder bør formålet med forpagtningen klarlægges som det første, og dernæst hvilken forretning, det er økonomisk farbart at drive, med særligt fokus på køkkenfaciliteter, krav til råvarer og måltidssammensætning, herunder økologiprocent, samt krav til åbningstider. Helt konkret bør det endvidere overvejes, om der kan gives økonomisk tilskud eller compensation de steder, hvor der fastholdes krav til åbningstider i caféen, som i højere grad tilgodeser husets brugere frem for, hvornår caféen reelt kan generere tilstrækkelig omsætning til at retfærdiggøre personaleudgifterne.

**3.** Forpagtningerne overordnet kan inddeles i tre kategorier ved aktivt at anvende rapportens vurderingsparametre: Den første gruppe er steder, der grundlæggende fungerer hensigtsmæssigt i dag. De er forskellige, men på hver deres måde har de fundet en model, der fungerer. De kan således – måske med mindre justeringer – køre videre, som de gør i dag. Den anden gruppe er forpagtninger, der med lidt mere omfattende ændringer, lempelser eller investeringer, har gode muligheder for at komme til at kunne fungere fremover. Her er det altså især kategori 2-vurderingsparametre, der kan skrues på. Endelig er der den tredje gruppe, hvor det formentlig ikke er realistisk, at stedet kan bortforpagtes på en måde, der både lever op til kommunens ambitioner, husets behov og samtidig fungere som kommerciel forretning. Her bør det overvejes om forpagtningen skal varetages af en forening med tilknytning til huset – eller af husene selv – så caféen eller spisestedet fortsat kan udfylde en vigtig social funktion i huset. Eller alternativt kan forpagtningen lukkes helt ned, hvis det er muligt i forhold til husets øvrige behov.