

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: Samling af strategiske forpagtningsaftaler for cafédrift

Kort resumé: Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) får i dag ikke det optimale ud af cafédriften i KFF's kultur- og fritidsenheder. Mere samlede strategiske udbud i og omkring Grøndal MultiCenter og Valby Hallen forventes at kunne føre til bedre forpagtningsaftaler, som kombinerer forretningsmæssige hensyn til forpagterne med muligheden for bedre mad og bedre kapacitetsudnyttelse i kommunens kulturhuse og idrætshaller. Attraktive udbud forventes at kunne tiltrække attraktive aktører – herunder også social økonomiske virksomheder – som kan bidrage med opgaveløsning og flere aktiviteter i kultur- og idrætsenhederne.

Der søges om midler fra: Investeringspuljen

Fremstillende forvaltning: Kultur- Fritidsforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/> Socialforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	

Angiv p/l:

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2019 p/l	Styringsområde	2018	2019	2020	2021	2022
Varige ændringer						
Øget forpagtningsafgift Grøndal MultiCenter	Service		-55	-55	-55	-55
Øget forpagtningsafgift Valby Hallen	Service		-50	-100	-200	-200
Samlet varig ændring	Service		-105	-155	-255	-255
Implementeringsomkostninger						
Omstilling af fysiske faciliteter	Anlæg		1.150	0	0	0
Projektlejelse og koordination	Service		50	0	0	0
Samlede implementeringsomkostninger		0	1.200	0	0	0
Samlet økonomisk påvirkning		0	1.095	-155	-255	-255
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6					
Tilbagebetalingstid baseret på Totaløkonomi	6					

Note til alle tabeller: Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

KFF bortforpagter i dag en lang række caféer på byens kultur- og fritidsinstitutioner. Caféer der i dag betjener tusindvis af københavnere. Forpagtningsaftalerne forhandles lokalt og i de fleste tilfælde kun for den enkelte institution. Den lokale forhandling stiller store krav til lokale kompetencer, ressourcer og markedsafdækning, hvis der skal findes en kompetent forpagter og indgås en økonomisk fordelagtig aftale

for kulturenheden. Det resulterer i, at KFF i dag ikke får det optimale ud af cafédriften i KFF's institutioner, hverken i forhold til økonomi eller i forhold til madtilbuddet til de mange besøgende københavnere.

En stærkere markedsdialog med potentielle forpagtere og en mere strategisk indsats på tværs af flere institutioner (fx i udvalgte geografiske områder omkring henholdsvis Valby Hallen og Grøndal MultiCenter) vil kunne føre til udbud med større økonomisk potentiale for både forpagterne og kulturenhederne. Mere strategiske udbud vil desuden gøre det lettere at indfri KFUs ambition om at øge samarbejdet med socialøkonomiske virksomheder, som udviser en stigende interesse for KFF's institutioner.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Forslaget tager udgangspunkt i to konkrete forpagtningsudbud i Grøndal MultiCenter og Valby Hallen, hvor der i en koordineret strategisk indsats investeres i knowhow om modeller for forpagtningsaftaler, markedsdialog samt fysiske forbedringer af køkken- og caféfaciliteter. Ved at investere i nye viden om nye forpagtningsmodeller og samarbejder med forpagtere og fysiske faciliteter, er det muligt at øge omsætningen og forretningsgrundlaget i caféerne og dermed øge forpagtningsafgiften og derigennem sikre en effektivisering.

Derudover kan nye forpagtere medføre nye mulige effektiviseringer i forbindelse med drift af institutionerne (fx nøgleudlevering, kontakt til E&S) og øget kapacitetsudnyttelse ved udvikling af nye aktiviteter. Samtidig vil gennemførelsen af disse cases bidrage til udvikling af vigtig knowhow der kan understøtte udviklingen af lignende investeringscases fremadrettet.

Grøndal MultiCenter

For at understøtte en øget forpagtningsudgift i Grøndals MultiCenter, er der identificeret en række udviklingsperspektiver for en mulig forpagter.

- Renovering og opdatering af caféområdet vil gøre caféen mere indbydende for gæster og dermed bidrage til øget omsætning i caféen.
- Renovering af selskabslokaler vil understøtte øget anvendelse til udlejning og events.
- Investering i Kaffe-/ Isvogn eller tilpasser serveringsområder ved Bellahøj Friluftsbad, Genforeningspladsen og Bellahøj Friluftsscene, der kan understøtte øget omsætningen for forpagter i sommerperioder.
- Tilpasning af serveringsfaciliteter i Bellahøj Svømmehal og Bellahøj Hallen der muliggør "satellit" servering i travle periode og evt. selvbetjening i mindre travle perioder.
- Tilpasning af køkken og adgangsforhold der muliggør catering i begrænset omfang.

Københavns Kommunes eksterne madrådgiver, vurderer at realiseringen af disse udviklingsperspektiver, samt implementeringen af en omsætningsbaseret forpagtningsaftale, vil kunne understøtte at forpagtningsafgiften stiger fra 300 t. kr. til ca. 355 t. kr. Dette giver en årlig effektivisering på op til 55 t. kr.

Indledende faglige vurderinger af en eksterne madrådgiver, har vurderet at nedenstående investeringer kan understøtte omsætningsgrundlaget i Grøndal MultiCenter. Det vurderes, at være tilstrækkeligt at afsætte 250 t. kr. i Grøndal MultiCenter, for at opnå den ønskede investering. Ikke alt ønsket renovering kan gennemføres inden for de afsatte midler, og renoveringer prioriteres derfor i dialog med forpagter og institutionen.

- Opdatering af køkkeninventar
- Ombygning og udvidelse af salgsområde
- Modernisering af caféområde
- Opdatering af selskabslokaler

For at investere midlerne mest effektivt, foreslås det, at investeringerne prioriteres som en del af markedsdialogen og i dialog med den valgte forpagter.

Valby Hallen

For at understøtte en øget forpagtningsudgift i Valby Hallen, er der identificeret en række omsætningspotentialer for en ny forpagter.

- Etablering af udearealer imod Vandkulturhuset for at øge besøgstal og dermed omsætning i caféen.
- Åbning af café imod forhal og udeareal for at skabe et mere indbydende cafémiljø og øge besøgstal i caféen.
- Indkøb food truck, kaffe vogn eller fleksibel serveringsområde til at understøtte lejlighedsvis udeservering på Valby Idrætsanlæg.
- Tilpasning af køkkenfaciliteter til at understøtte servering til større events i Valby Hallen og i samarbejde med Hafnia Hallen om levering til events i denne.
- Tilpasning af køkkenet til at understøtte begrænset catering f.eks. til frokostordning plus café i Bauhaus.

Københavns Kommunes eksterne madrådgiver, vurderer at realiseringen af disse udviklingsperspektiver, samt implementeringen af en omsætningsbaseret forpagtningsaftale, vil kunne understøtte at forpagtningsafgiften gradvist stiger fra 93 t. kr. til ca. 300 t. kr. Dette giver en årlig effektivisering på op til 200 t. kr.

For at investere midlerne mest effektivt, foreslås det, at investeringerne prioriteres som en del af markedsdialogen og i dialog med den valgte forpagter. Det vurderes, at være tilstrækkeligt at afsætte 900 t. kr. til renovering af Valby Hallen, for at opnå den ønskede investering.

Indledende faglige vurderinger af Københavns Kommunes eksterne madrådgiver, og Kultur- og Fritidsforvaltningen har vurderet at følgende investeringer kan understøtte omsætningsgrundlaget i Valby Hallen. Ikke alt ønsket renovering kan gennemføres inden for de afsatte midler, og renoveringer prioriteres derfor i dialog med forpagter og institutionen.

- Der åbnes op ind mod foyeren for et mere naturligt flow til og fra området.
- Der etableres døre i et par vinduespartier i nordfacaden, for at få en større sammenhæng med udearealet foran arealet.
- Flytning af "Hovedindgangen" mod nord – så man møder cafearealet, når man træder ind i foyeren.
- Mindre opgradering af udearealet foran cafeen.
- Møblering af cafearealet, inkl. lokalet mod øst.
- Etablering af ny belysning.
- Friske overflader på vægge.

Markedsdialog

Det er vurderingen, at det gennem en åben og inkluderende markedsdialog med nye og eksisterende forpagtere er realistisk at tiltrække de rette forpagtere. En central del af dette forslag er derfor en markedsdialogproces, der skal styrke forudsætningen for at udarbejde attraktive udbudsmaterialer.

Markedsdialogen gennemføres i samarbejde med Københavns Kommunes eksterne madrådgiver. Den eksterne rådgiver sikrer en faglig kvalificeret proces og involvering af nye potentielle forpagtere. Arbejdet med madrådgiveren finansieres som en del af Københavns Kommunes Madkvalitetsaftale, da omstillingen af caféer i KFF bidrager til at opnå Københavns Kommunes økologimålsætning, og dermed falder indenfor Madkvalitetsaftalens leverancer.

Knowhow om nye forpagtningsmodeller og samarbejder

En forudsætning for at indfri potentialet i KFFs institutioner vil kræve mere fleksible og gensidigt motiverende forpagtningsmodeller, og et aktivt samarbejde mellem forpagter og KFF om udvikling af nye forretningsmuligheder for forpagter (fx events, catering osv.). Som en del af markedsdialogen og udbudsprocessen, investeres der i kompetenceudvikling og nye samarbejder på tværs af KFF. Investeringen vedører personaletimer til centraliseret koordination, videnindsamling, dokumentation og formidling af erfaringer på tværs af KFF.

En central del af denne investering i nye kompetencer, vil bidrage til at afsøge, hvorvidt en rent omsætningsbaseret forpagtningsaftale kan implementeres og drives. Lignende erfaringer fra Godsbanen i Aarhus, har vist at blandt andet overgangen til en rent omsætningsbaseret forpagtningsaftale har øget indtjeningen med op til 25%.

Der afsættes 50 t. kr. til at understøtte en central koordinering af markedsdialogen og udbudsprocessen i 2018. Ved en central koordinations sikres en stærkere videnopsamling, der understøtter at erfaringer fra disse cases i højere grad kan udbredes til andre institutioner i byen.

INFOBOKS – OMSÆTNINGSBASERET FORPAGTNINGSAFTALE

Traditionelt operer KFF med en fast forpagtningsaftale, hvor en forpagter betaler et fast beløb om måneden, kombineret med en procentdel af den del af omsætningen, der overstiger f.eks. en mio. kr. Dette minimerer risiko for KFF, men kan påvirke motivationen for forpagtere. En rent omsætningsbaseret forpagtningsaftale har derimod ingen fast forpagtningsafgift, men forpagtningsafgiften er en procent af omsætningen. Afgiftstrappen er faldende for at sikre stigende incitament hos forpagter i udviklingen af sine tilbud til brugerne. Herunder et eksempel:

Omsætning	< 2mio	2-6 mio.	6-10 mio.	> 10 mio.
Forpagtningsafgift	10%	6%	4%	2%

1.4 ØKONOMI

Investeringsbehov

For at indfri effektiviseringspotentialet skal der investeres i fysisk omstilling af de to lokaliteter, knowhow og koordinering, samt en åben markedsdialog.

Der søges en investering på 900 t.kr. til renovering af de fysiske faciliteter i Valby Hallen. Investeringen skal indfri ovenfor beskrevet potentialer ved åbning af caféen (200 t. kr.), opgradering af køkkenfaciliteter (500 t. kr.) og etablering af mulighed for fleksibel eller udendørs servering (200 t. kr.). Der søges yderligere om 250 t. kr. i Grøndal MultiCenter for at indfri beskrevet potentialer ved ombygning af serveringsområde (50 t. kr.), modernisering af café og køkken (200 t. kr.).

For at sikre mest mulig effekt, prioriteres og gennemføres investeringerne i tæt dialog med de nye forpagter som en del af udbudsprocessen. Investeringsbeløbene er kvalificeret i dialog med en ekstern madrådgiver med speciale for cafédrift, og Kultur- og Fritidsforvaltningen. Herunder er der i dialog med institutionerne, gennemført en vurdering af hvilke renoveringer der kan muliggøre et øget indtjeningsgrundlag for en ny forpagter.

Der afsættes derudover 50 t. kr. til at understøtte en central koordinering af markedsdialogen og udbudsprocessen i 2018. Dette skal sikre forankring af knowhow og erfaringer fra de to cases.

Effektivisering

Effektiviseringen realiseres gennem bedre forpagtningsaftaler på KFFs eksisterende aftaler med en varig besparelse på 255 t.kr. på tværs af de to institutioner. Effektiviseringen er beregnet på baggrund af hvor meget omsætningen i caféerne kan øges efter gennemførelse af renoveringerne, og dermed hvor meget forpagtningsafgiften kan øges.

Det vurderes at omsætningen i Grøndal Multicenter kan øges fra ca. 5 mio. kr. årligt i dag til op imod 7 mio. kr. årligt efter implementering af investeringer og tiltrækning af ny forpagter. Den øgede omsætning skal findes ved at øge besøgsantallet i caféen med mere indbydende indretning og tilbud. Derudover ved at indfri potentialet for selskaber og fleksible serveringsmuligheder i nærved liggende faciliteter og udearealer. På denne baggrund vurderes det at forpagtningsafgiften kan øges med 55 t.kr. årligt

Det vurderes at omsætningen i Valby Hallen kan øges væsentligt fra lidt under 1 mio. kr. årligt i dag til op til 5 mio. kr. årligt. Den øgede omsætning skal findes ved at indfri caféens eksisterende potentiale, samt yderligere tiltrækning af besøgende ved modernisering og fysisk åbning af caféen mod gade eller forhal. Derudover ligger der et stort uforløst potentiale i servering i udearealer og ved events i Valby Hallen og Hafniahallen. På denne baggrund vurderes det at forpagtningsafgiften kan øges med 200 t.kr.

Tabel 1. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2019 p/l				
	2018	2019	2020	2021	2022
Styrket forpagtningsaftaler	0	-105	-155	-255	-255
Varige ændringer totalt, service	0	-105	-155	-255	-255

Tabel 2. Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2019 p/l					Innovationspulje (sæt X)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Analyse, implementering og projektledelse	0	50	0	0	0	
Investeringer totalt, service	0	50	0	0	0	

Tabel 3. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2019 p/l					Innovationspulje (sæt X)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Omstilling af fysiske faciliteter		1.150	0	0	0	
Investeringer totalt, anlæg		1.150	0	0	0	

1.5 FORDELING PÅ UDVALG

Forslaget gennemføres under KFU.

1.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

De eksisterende forpagtningsaftaler i Valby Hallen og Grøndal MultiCenter udløber ved udgangen af 2018. Derfor igangsættes arbejdet i 2. halvår af 2018 med gennemførelsen af den åbne markedsdialog og efterfølgende udbud af de to forpagtningsaftaler. Renoveringer gennemføres herefter efter aftale med valgt forpagter i 1. halvår af 2019.

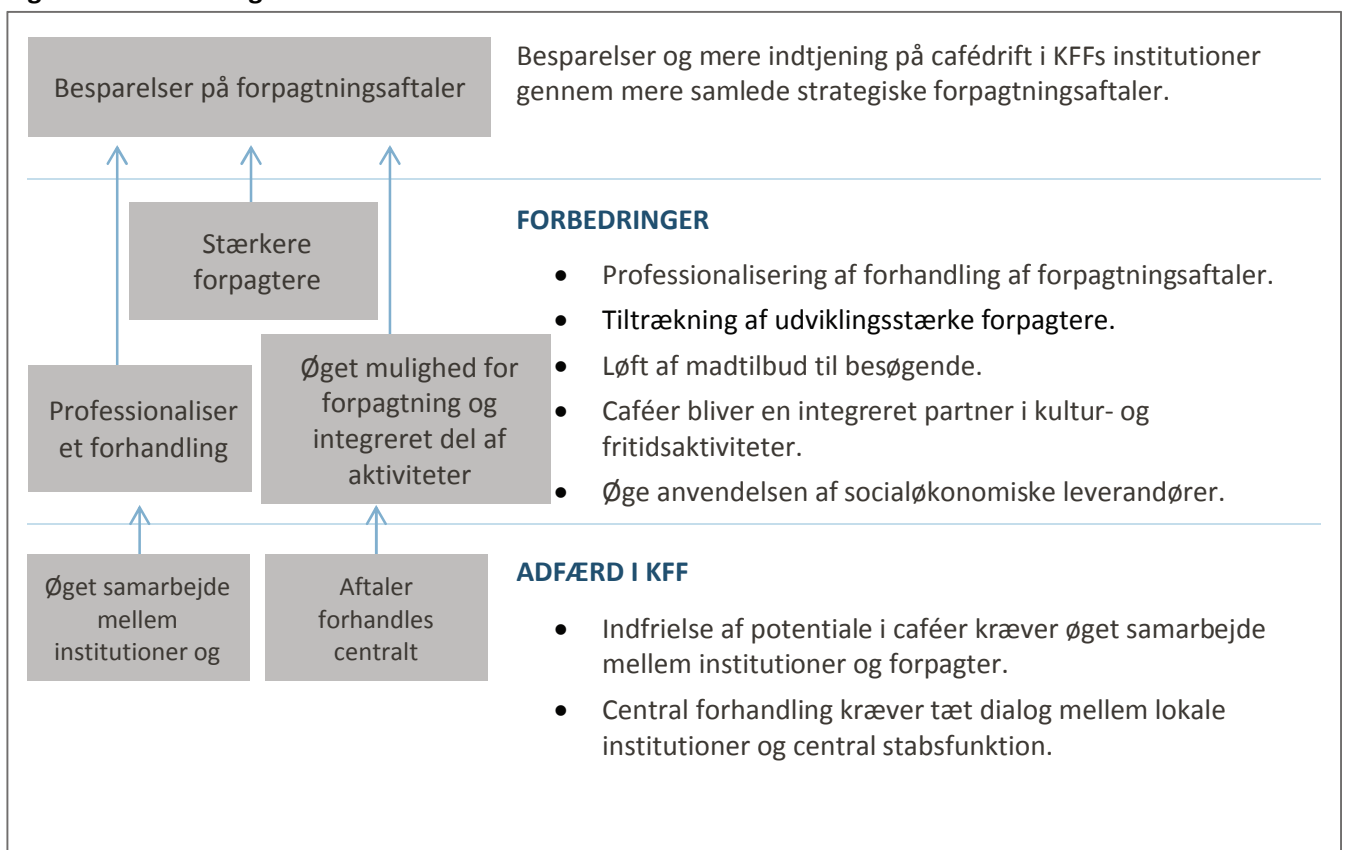
1.7 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

De lokale institutioner deltager direkte i markedsdialogen og udarbejdelse af udbudsmateriale. Derudover involveres mulige forpagtere i markedsdialogen for at sikre attraktive udbud. I forbindelse med udarbejdelse af udbud og renovation involveres juridiske og ejendomsfaglige kompetencer i KFF.

1.8 FORSLAGETS EFFEKT

- Den strategiske indsats fører til et større økonomisk potentiale for caféaktører og dermed til mere attraktive caféer for borgerne. De fysiske investeringer gør caféerne mere åbne og køkkenfaciliteterne bedre. Begge dele fører til flere besøg i enhederne og dermed flere indtjeningsmuligheder.
- Caféer, som øger det økonomiske volumen, fører endvidere direkte til mere indtjening for kulturenhederne, ved anvendelsen af en omsætningsbaseret forpagtningsmodel.
- Caféerne skal som en del af den strategiske indsats deltage mere i selve servicen og kulturproduktiviteten. Det gør, at kulturenhederne potentielt kan frigøre ressourcer og styrke brugeroplevelsen.
- Endelig begrænses ressourcetrækket til udbudsprocesser og forpagtningsaftaler i de lokale kulturenheder.

Figur 1. Indledende gevinstoverblik



1.9 OPFØLGNING

Ansvar for gennemførelse forankres i et samarbejde med institutionerne. Der samles hvert år op på indsatsen i form af en effektvurdering af, hvorvidt der er opnået de ønskede gevinster og besparelser for cafédrift, og andre målsætninger (fx antallet af socialøkonomiske forpagtere, antal nye aktiviteter, løft af madtilbud).

Succeskriterium	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Markedsdialog	Kvalificering af omsætningspotentialer.	Team Kreativ Vækst	Ultimo 2018
Besparelse på cafédrift	Gennemgang af forpagtningsaftaler	Institutioner og Team Kreativ Vækst	Årlig første gang ultimo 2019
Overgang til socialøkonomisk leverandør	Gennemgang af forpagtningsaftaler	Institutioner og Team Kreativ Vækst	Primo 2019

1.10 RISIKOVURDERING

- Overgangen til en omsætningsbaseret forpagtningsmodel, kan medføre en risiko da den faste indtjening konverteres til en baseret på omsætning. Denne risiko afholdes i de respektive bydelsenheder.
- Risici at forpagtere ikke byder på aftalen.

1.11 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	7. juni 2018

	Ja/Nej/Ikke relevant	Hvis ja, skriv kort konklusionen. Skal være afsluttet inden udvalgsgodkendelse.
Ejendomsfaglig vurdering	Ja	Investeringsforslaget har været i ejendomsfaglig høring, og er godkendt
Koncern IT	Ikke relevant	
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	