

Analyse udført for  
Gentofte Kommune  
September 2015

# CHARLOTTENLUND SLOT & KAVALERGÅRDEN



**Theatre Projects Consultants**

4 Apollo Studios, Charlton Kings Road  
London NW5 2SW, United Kingdom  
T +44 (0)20 7482 4224 \* [www.theatreprojects.com](http://www.theatreprojects.com)

**THEATRE  
PROJECTS**  
  
**Consultants**

**INDHOLD**

Executive summary	2
Om rapportens baggrund	3
Om rapportens udarbejdelse	3
Introduktion: Om kulturhusdrift	4
Kulturhuset som brand-skaber og attraktion. Kulturgraf for Gentofte Kommune DNA-modellen	4
Valg af driftsform	7
<i>Den kommunale institution</i>	
<i>Foreningsformen</i>	
<i>Selvejende institution uden fondsstatus</i>	
<i>Den erhvervsdrivende fond</i>	
Anvendelsen af Charlottenlund Slot	9
<i>Slottets fysiske rammer</i>	
<i>Scenarier for anvendelse</i>	
Scenarie 1: Den udgiftsneutrale model	12
<i>Tranen</i>	
<i>Kulturskolen</i>	
<i>Arrangementer</i>	
<i>Kombinationsmuligheder</i>	
<i>Økonomi og brand</i>	
<i>Konklusion</i>	
Scenarie 2 og 3: Drift med budgetstørrelser 10 – 15 mio. kr	20
<i>Interessen for nutidskunst</i>	
<i>Kunsthallernes nøgletal og tilskudsgivere</i>	
<i>Kunstnerværksteder</i>	
<i>Andre mulige primærpartnere</i>	
<i>Brand og økonomi</i>	
<i>Konklusion</i>	
Scenarie 4: Kavalergården som spillested	31
<i>Rytmske spillesteder og honorarstøtte</i>	
<i>Stedets drift</i>	
<i>Økonomi og brand</i>	
<i>Frivillige</i>	
<i>Konklusion</i>	
En samlet kulturpark	36
Oprettelse af en erhvervsdrivende fond	38

**Executive summary:**

Rapporten anbefaler anvendelse af Kavalérgården som spillested, såfremt det er et politisk ønske at oprette et sådant i kommunen, og anviser en driftsskitse herfor.

Rapporten anviser anvendelsesmuligheder for Charlottenlund Slot, som alle indeholder mulighed for, at slottets Riddersal åbnes for klassiske koncerter og andre aktiviteter. Rapporten er imidlertid skeptisk over for, at udnyttelsen af slottet sker i form af flytning af Kulturskolen og/eller Tranen, også selv om en flytning kombineres med kommunale kontorer og/eller eksempelvis kunstnerværksteder.

Ligeledes vurderes det, at en anvendelse af hele slottet som kunsthall er risikabelt på baggrund af slottets størrelse og konkurrencesituationen i København.

Rapporten anbefaler overvejelse af, at en mindre kunsthall i stueetagen kombineres med en anden primæraktivitet på slottets 1. sal (eller omvendt). Medmindre en sådan anden aktivitet/lejer identificeres i forbindelse med udbudsprocessen, vil det være muligt efter yderligere research om idé og markedsgrundlag at opstille en økonomisk model for en sådan primæraktivitet, hvori Gentofte Kommune eventuelt kan være økonomisk interessant.

Rapporten anbefaler ikke nødvendigvis en organisatorisk sammenhæng mellem Kavalérgården og Slottet, men anbefaler – såfremt Gentofte Kommune ønsker at engagere sig i opgaven - en overvejelse af at se området som en helhed og eventuelt etablere en erhvervsdrivende fond, som kan varetage et samlet lejemål for området ud fra en vision om at skabe et sammenhængende kulturområde.

Gentofte, den 15/9 2015

**Allan Xenius Grige**  
*Senior Consultant*  
*Theatre Projects Consultants*

### **Baggrund:**

I 2016 fraflytter DTU Aqua sine nuværende kontorfaciliteter på Charlottenlund Slot og omkringliggende bygninger. Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme agter at genudleje bygningerne samlet eller hver for sig, og har iværksat en udbuds- og dialog-runde med henblik på at finde en eller flere nye lejere, og dermed ny anvendelse, for de ledigblivende bygninger.

Styrelsen har udtrykt ønske om, hvis muligt, at indgå aftale med (en) lejer(e), hvis driftsformål giver mulighed for offentlig adgang til slottet, og ser gerne, at lejerens aktiviteter ikke kun bevarer, men om muligt også fremhæver, den kulturarv, som slottet repræsenterer. Styrelsen har ligeledes tilkendegivet, at lejeindtægt fra slottet som minimum skal være på niveau med den hidtidige lejeindtægt, som udgør godt 2,5 mio. kr. for Charlottenlund Slot, og forventet ca. 1 mio. kr. for Kavalergården.

Det er således muligt for mange typer interessenter at "byde ind på" leje af slottet og/eller de omkringliggende bygninger. Styrelsen har ikke tilkendegivet, hvorvidt en "kommerciel" lejer – f.eks. en kursus/hotelvirksomhed eller et andet firma, som måtte tilbyde at betale større leje end den nuværende, vil blive vægtet højere end en "kultur-lejer", som alene måtte tilbyde at betale det nuværende lejeniveau, uanset om den mere kommercielle lejer måtte give offentligheden adgang til slottet eller ej.

### **Om denne rapportes udarbejdelse**

Gentofte Kommune har anmodet Theatre Projects Consultants om at analysere mulighederne for, at kommunen helt eller delvis lejer Charlottenlund Slot og/eller den nærliggende Kavalergården med henblik på, at der skabes kulturelle aktiviteter, som har kvalitet og giver adgang for offentligheden.

Specifikt har kommunen anmodet om analyse som følger:

- Hvis leje og drift af slottet skal være udgiftsneutralt for kommunen, hvilke funktioner kan så flyttes til slottet og hvilke fordele/ulemper vil der være ved at flytte disse aktiviteter.
- Udarbejdelse af modeller for, hvilket nyt indhold, der kan skabes i slottet ved et driftsbudget på 10 mio. kr. (inkl. drift af bygninger på 5 mio. kr.) og hvilket indhold, der kan skabes ved et driftsbudget på 15 mio. kr. (inkl. drift af bygninger på 5 mio. kr.)
- En model for drift og indhold i Kavalergården.

For ovenstående ønskes en *analyse af forretningsmodeller (herunder partnerskaber), publikumsudvikling og branding.*

Endeligt har kommunen ønsket undersøgt, *om der kan etableres en erhvervsdrivende fond, som kan drive slottet; hvilke fordele og ulemper der måtte være ved en erhvervsdrivende fond, og overvejelser om, hvilke eksisterende fonde/mæcener/andre, der vil det være realistiske bidragsydere.*

Til brug for analysen har TPC haft adgang til bl.a. følgende allerede udarbejdede notater og oversigter:

1. Notatet "Scenarier for anvendelse af Charlottenlund Slot (GK Kulturafdelingen, 2015)
2. Notatet "Charlottenlund Slot som kunsthall" (GK Kulturafdelingen, maj 2015)
3. Oversigt over ansøgninger behandlet i Kultur- og Fritidsudvalget i hhv. 2013 og 2014 (GK Kulturafdelingen)

4. Markedsanalysen "Kunsthal i København" (Rambøll Management, 2005)
5. Skitse til udstillings- og eventprogram på Charlottenlund Slot (Notat af Irene Lütken)
6. Materialer (power points) fra konferencen "Kulturvision Charlottenlund", afholdt af initiativgruppen af samme navn den 20. juni 2015, indeholdende
  - "Bygning og beboere" (Flemming Noes-Rasmussen, Gentofte Lokalhistoriske Forening)
  - "Charlottenlund Slot" (Niels Flach-Jensen, Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme)
  - "Charlottenlund Kulturpark: Det rekreative, kulturklyngen, brandet og samarbejdet" (Allan Xenius Grige, CBS og TPC)
  - "Visioner og ideer" (Kim Tverskov; journalist, initiativtager)
  - Charlottenlund Slot – en vision og en fortælling (Irene Lütken; lektor, MIG, Medlem af kommunalbestyrelsen i Gentofte)
  - "Fra Danmarks Akvarium til kultur- og sundhedsmekka (Lauritzen Arkitekter)
  - "Foreningen Kulturakvariets Oplæg 2012"

Mens materialerne indeholdt i 6 ovenfor primært har tjent som inspirationsmateriale, har TPC som led i analysen efterstræbt at validere og til dels anvende de overvejelser og konklusioner, som fremgår af materialerne 1 – 5.

Specielt er notat 1 omfattende og af en sådan karakter, at det har kunnet finde direkte anvendelse og i øvrigt bør ses i en sammenhæng med og som supplement til TPC's analyse, idet det ikke er fundet formålstjenligt i denne analyse at kopiere informationer, som udmærket og velbeskrevet fremgår af det pågældende notat. TPC har således ikke specifikt verificeret de faktuelle økonomiske og driftsmæssige forhold omkring eksisterende kulturinstitutioner o.a., som er beskrevet af kommunens embedsmænd i notat 1, idet disse er betragtet som korrekte. TPC har dog med henblik på analysen tilvejebragt supplerende oplysninger om forhold, notatet beskriver, i det omfang, dette har været relevant.

Det skal bemærkes, at tidshorizonten for udarbejdelsen af analysen har været begrænset, og at opgaven derfor ikke har omfattet kvalitative interviews, kvantitative brugerundersøgelser og anden tidskrævende markedsresearch.

I analysen anvendes efterfølgende lejlighedsvis betegnelserne "CS" som forkortelse for Charlottenlund Slot, og "Kg" som forkortelse for Kavalergården.

I analysens budgetter indgår IKKE udgifter relateret til bygningsistandsættelse eller f.eks. afskrivninger/leasingomkostninger vedr. inventar og teknisk udstyr, som vil skulle anskaffes før idriftsættelse. Det vurderes af styrelsen, at fonde med interesse for kulturarv vil kunne bidrage væsentligt til istandsættelsen. Foretages denne istandsættelse af styrelsen, vil lejeudgiften blive forøget proportionalt. De anvendte tal vedr. lejeudgifter er således alene gældende, såfremt lejer påtager sig istandsættelsen før indflytning og forudsætter, at omkostninger vedr. istandsættelsen ikke påvirker driftsbudgettet.

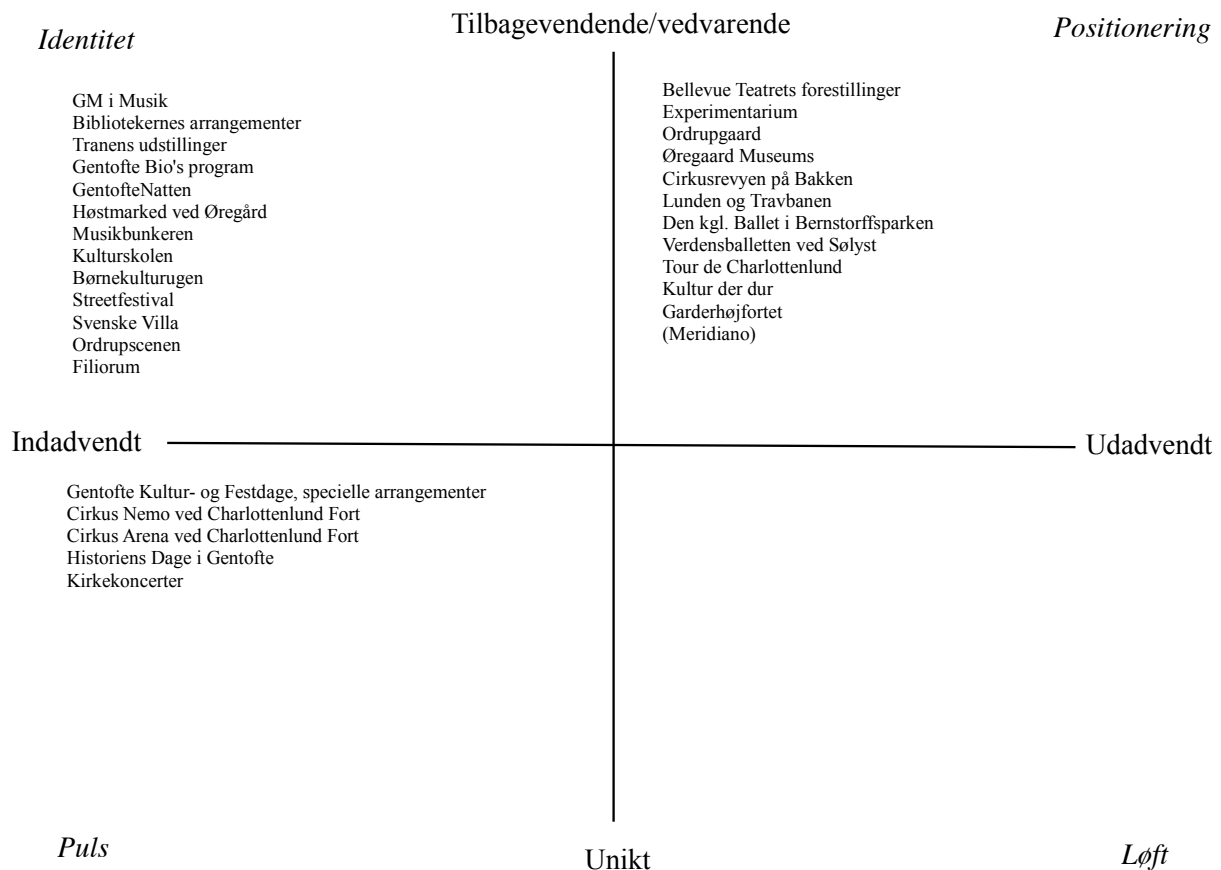
### **Introduktion: Om kulturhusdrift**

Som forståelsesramme for analysen gennemgås indledningsvis kortfattet en række generelle, erfaringsbaserede eller på anden vis evidente eller researchede forhold omkring drift af kulturhuse og markedsføring af kulturelle aktiviteter. Om end det tilstræbes ikke unødigt at akademisere det åbenlyse, er det væsentligt at være bevidst om den sammenhæng, hvori et moderne kulturhus (museum, koncerthus, udstillingscenter, teater, aktivt medborgerhus) fungerer, opnår offentlig bevågenhed, skaber brand, udvikler sit publikum, og præger sit lokalsamfund.

### **Kulturhuset som brand-skaber og lokalt ikon.**

En model, som tydeliggør formål og synlighed af kulturelle aktiviteter i et defineret geografisk område er **kulturgrafen** (ill. 1; oprindeligt udarbejdet i regi af Helsingør Kommune), som identificerer hhv. identitetsskabende og pulsgivende, indadvendte aktiviteter, målrettet lokale borgere (venstre side af modellen), og de hhv. positionerende og løftskabende, udadvendte aktiviteter, som gør lokale borgere "stolte" af deres område, bemærkes via medier uden for områdets grænser, og evner at tiltrække udefra kommende besøgende (højre side af modellen). Kun sjældent skabes aktiviteter (typisk et værtsskab for store, meget omtalte sportsbegivenheder eller en bevidst og meget markant event-strategi; eksempelvis Horsens' store koncerter) som reelt rummer et egentligt "løft" (4. kvadrant) for et område, hvor løftet markerer udvikling af nye kompetencer, decideret skift af image, fornyet tiltrækningskraft for bosætning o.lign.

### **Ill 1: Kulturelle aktiviteter i Gentofte Kommune**



Et rytmisk spillested, som er med til at skabe identitet og ofte puls i mange byer/kommuner i Danmark, findes ikke i Gentofte Kommune. Men modellen tydeliggør, at Gentofte Kommune allerede rummer en lang række markante institutioner og tilbagevendende aktiviteter, som synliggør området, om end synliggørelsen er af bydelscentre (Ordrup, Charlottenlund, Bellevue), idet ingen positionerende lokaliteter indeholder og markerer navnet "Gentofte" (Kommune).

Modellen tydeliggør også, at det ofte anvendte argument for etableringen af et kulturhus - at "det virkelig vil skabe et løft til området" eller "virkelig vil være med til at brande området" - kan være velment, men typisk er forfejlet. Bortset fra nyhedens interesse i forbindelse med en indvielse glider de fleste kulturinstitutioner ind i dagligdagen, men vil i kraft af deres definerede lokale, regionale eller nationale rolle og/eller enkeltstående, ikke dagligdags aktiviteter kunne tilstræbe jævnlige både at skabe puls for lokale, og positionere deres område.

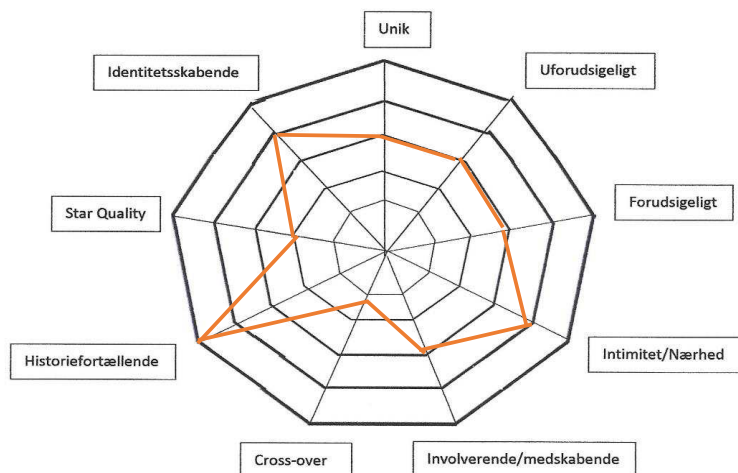
Hvor Charlottenlund Slot som kulturinstitution positioneres i forhold til kulturgrafien, afhænger således af de aktiviteter, stedet kommer til at rumme dels i dagligdagen, dels i form af "events".

Den såkaldte "**event DNA**" (Illustration 2) er oprindeligt udarbejdet af Christian Have som model for, hvordan større kulturevents opmærksomhed; Kronprinsparrets bryllup i 2005 er således eksemplet på den på alle parametre højest scorende event i Danmark i de senere år. Men modellen finder også anvendelse i relation til kulturinstitutioner som tillempet illustration for, hvilke forudsætninger, der bør være til stede, for at institutioner kan opnå den størst mulige bevågenhed og besøgsinteresse.

Når modellen anvendes i praksis, formår kun de færreste kulturinstitutioner eller events at score højt på alle områder. Men som den udarbejdede grafik for Charlottenlund Slots "egen-DNA" illustrerer, scorer slottet som besøgssted - d.v.s. ikke medregnet indhold og aktiviteter - *umiddelbart højt* på flere parametre alene i kraft af dets beliggenhed og historie, og har *potentiale til at score højt* på andre parametre gennem de aktiviteter, som iværksættes i bygningerne.

### III. 2: Charlottenlund Slots egen-DNA

Den inderste cirkel udgør den laveste værdi (1); den yderste cirkel den højeste værdi (5)



#### Ordforklaring::

**Unik:** Findes ikke tilsvarende andre steder

**Uforudsigeligt:** Der vil ske noget under besøget, man ikke kunne forestille sig

**Forudsigeligt:** Man kan på forhånd tænke sig til oplevelsen

**Intimitet/nærhed:** Oplevelsen og omgivelserne giver rum til samtale og nærhed

**Involverende/medskabende:** Man kan (via teknologi og/eller personlig aktivitet) aktivt forme/skabe sin oplevelse

**Cross-over:** Mødet mellem forskellige elementer/stilarter/funktioner/aldersgruppe m.v.

**Historiefortællende:** Oplevelsen rummer en historie og/eller kan på engagerende måde berettes om efterfølgende

**Star Quality:** Kendte mennesker eller ikonagtige ting er til stede / optræder / præger oplevelsen

**Identitetsskabende:** Oplevelsen reflekterer, hvem besøgeren er eller vil være; gør deltageren stolt etc.



I forbindelse med den senere gennemgang af anvendelsesmuligheder for slottet og Kavalergården refereres til særligt til "DNA-modellen".

### **Om valg af driftsform:**

Kulturinstitutioner i Danmark drives typisk som enten direkte offentligt ejede, som selvejende institutioner uden fondsstatus, eller som erhvervsdrivende fonde. Privatejede kulturinstitutioner og andre selskabsformer ses dog i et vist omfang – og det bemærkes, at i forhold til imødekomme af styrelsens principielle ønske om, at slottet gøres tilgængeligt for offentligheden, vil udlejning til en privatejet kulturinstitution, som opfylder dette ønske, givetvis være fuldt ud tilfredsstillende for både kommunen og den kreds af borgere, som ønsker etablering af en kulturinstitution på slottet. I det efterfølgende behandles imidlertid alene modeller, som indebærer kommunens økonomiske engagement; dvs. den direkte kommunalt administrerede institution eller en institution, hvortil kommunen yder tilskud.

I relation til kommunens engagement kan valget af driftsform have væsentlig betydning for, hvilken form for "brand" en kulturinstitution kan opnå, ledelsens handlefrihed, stedets dynamik, evnen til at tiltrække sponsorer; bruges og lejes mulige indflydelse på institutionens drift, organisationens opbygning og administrative processer o.a.

Den direkte offentligt drevne institution rummer begrænset mulighed for, at institutionen kan handle proaktivt for at sikre kommerciel indtjening, og begrænser dermed i nogen grad den dynamik, som sådanne aktiviteter medfører i forhold til at skabe "et levende kulturhus". En bortforpagtet café vil kunne skabe en vis kommerciel tilgang til driften, men hvis lokaler ikke kan udlejes til eksempelvis afholdelse af lukkede virksomhedsarrangementer, receptioner, produktpræsentationer og lignende, opnår institutionen ikke den levende aktivitetsprofil og indtjening, som signalerer "aktivt kulturhus" i en nutidig forståelseskontekst.

Om end der i kommunalt regi kan indføres brugerbetaling på relevante områder, forventes driftsomkostninger for institutionen i almindelighed afholdt af den offentlige ejer. Omend institutionens de facto adgang til kommercielle samarbejder er ikke-eksisterende, giver det offentlige ejerskab imidlertid en driftsmæssig tryghed og rummer mulighed for, at eksempelvis vedligehold, regnskabsstyring o.lign. indgår direkte i den kommunale administration og ikke påhviler driftsorganisationen som udgift.

Det springende punkt i forhold til opbygning af et "brand" som kulturhus er den selvstændige ledelse og den aktive programlægning. Lyngby Kulturhus har indtil for nylig været eksempel på et kommunalt udlejnings-kulturhus uden selvstændig programlægning og aktivt brand, mens Sofienholm, ligeledes i Lyngby-Taarbæk, som kulturhus betragtet har et vist brand i kraft af en af kommunen prioriteret aktiv programlægning. Begge steder er kommunalt ejede.

Skanderborg Kulturhus et eksempel på et kulturhus med foreningsdrift. Her ejer kommunen bygningerne, mens en selvstændig forening med vedtægter, som er godkendt af byrådet, varetager driften og påtager sig det økonomiske ansvar herfor. Som kulturhus fungerer stedet alene som udlejningshus; kun i særlige og bestyrelsesgodkendte tilfælde deltager foreningen selv økonomisk i husets kulturelle arrangementer. Foreningen Skanderborg Kulturhus såvel som kulturelle aktører, som anvender huset, modtager tilskud fra kommunens kulturmidler. Foreningsformen er baseret på, at huset drives af – i Skanderborgs tilfælde – 200 frivillige og kun 2,5 medarbejdere, som er ansat af foreningen.



Foreninger kan med succes tilknytte en sponsorer til huset og dermed sikre husets drift, men hvis foreningen ikke selv foretager "kurateret" programlægning af husets arrangementer, har det i realiteten, vurderet i forhold til dets fysiske muligheder, et begrænset brand. Her er Skanderborg Kulturhus tilsvarende Lyngby Kulturhus.

Den selvejende institution uden fondsstatus er den typiske model, som oprettes af offentlige myndigheder for at opnå en organisatorisk separat enhed til varetagelse af et i vedtægterne specificeret driftsformål. Der er ikke i lovgivningen specifikt krav om, hvilken formue den selvejende institution ved sin stiftelse skal overdrages og efterfølgende kan disponere over (juridisk præcedens indikerer dog mindst 15-20.000 kr.), men institutionen bliver ved stiftelsen en selvstændig juridisk enhed, som kun står til ansvar over for sig selv og ikke over for stifteren. Stifteren har således ikke hjemmel til at disponere over institutionens formue eller overskud, og er ej heller forpligtet til at dække dens underskud.

Er kommunen stifter af en selvejende institution uden fondsstatus, vil en ikke uvæsentlig indflydelse på institutionens drift dog typisk kunne blive sikret gennem en driftsoverenskomst, som bl.a. kan specificere vilkårene for driftstilskud til institutionen. Vilkaerne kan være krav om, at institutionen skal stille lokaler til rådighed for foreninger i forhold til folkeoplysningsloven, modtage medarbejdere i skånejob/jobprøvning, inkludere socialt belastede unge blandt medarbejdere og frivillige m.v., eller at institutioner skal – eller har mulighed for – mod betaling at anvende kommunal arbejdskraft til løsning af visse driftsopgaver.

Ligeledes vil det gennem stifterens retten til at udpege (et antal) bestyrelsesmedlemmer være muligt at opretholde kontrol med, at institutionen drives hensigtsmæssigt, og at driftsoverenskomsten overholdes.

For institutionen giver driftsformen som selvejende institution en væsentlig grad af frihed til at sikre kommercielle indtægter fra eksempelvis billetsalg og kommerciel lokaleudlejning, lige som institutionen lige som det foreningsdrevne hus har mulighed for direkte – d.v.s. ikke nødvendigvis gennem en forpagter – at opnå indtjening på drikkevaresalg og anden servering ved arrangementer. Der er præcedens for, at større selvejende institution, som modtager offentlig driftsstøtte, kan åbne dørene for og opnå indtægt gennem virksomhedsarrangementer, men afviser private arrangementer for dermed ikke at komme i unødigt konflikt med private restauratører. Et klausul om sådanne forhold kan ligeledes indgå i en driftsoverenskomst.

For offentligt initierede, selvejende institutioner er der i praksis også ofte begrænsninger for institutionens evne til at tiltrække kommercielle sponsorer, idet den primære finansiering af institutionen af offentligheden, såvel som af de potentielle sponsorer, typisk opfattes som en offentlig opgave.

#### Den erhvervsdrivende fond

Den erhvervsdrivende fond – som beskrives nærmere afslutningsvis i denne rapport – rummer de videste muligheder for at indhente sponsorer og fondsstøtte til arrangementer, da den opfattes som klart adskilt fra stifter, uanset om denne yder driftstilskud.

Kontrol med fonden kan ske gennem udpegning af et antal bestyrelsesmedlemmer, hvilket i lighed med eventuelt andre særlige forhold specificeres i fondens fundats. Der kan udarbejdes supplerende regler for vilkår for driftstilskud og et kompetenceregulativ for ledelsen, således at fonden pålægges orientere tilskudsgivere om større dispositioner. Det er dog alene bestyrelsen, som har beslutningskompetence omkring fondens virke.

## **ANVENDELSEN AF CHARLOTTENLUND SLOT**

### **De fysiske rammer**

Charlottenlund Slot består af:

<b>Etage</b>	<b>M2</b>	<b>Sydlig del t.v. for indgang</b>	<b>Centralt i bygning</b>	<b>Nordlig del t.h. for indgang</b>
Stueplan	722	1 rund salon 42m <sup>2</sup> 1 stort ca. 31m <sup>2</sup> 3 mellem 2 små	1 Hall 1 stort ca 51 m <sup>2</sup>	2 store ca. 31m <sup>2</sup> 2 mellem 4 små
'1. sal	705	2 store ca. 31m <sup>2</sup> 4 små 2 toiletter	1 Riddersal 68 m <sup>2</sup>	Køkken 2 store ca. 31 m <sup>2</sup> 4 små 2 toiletter
'2. sal	558	3 mellem 2 små 2 toiletter	1 mellem 4 små	5 mellem 1 lille 1 toilet
Kælder	712	1 stort 2 mellem 5 små 1 toilet	1 stort m. arkivskabe	3 mellem 3 små Lille køkken/vådrum 2 toiletter

*Etagekvadratmeter (kolonne 2) er angivet i.h.t. oplysning fra Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme. Størrelsen på enkelte rum/kontorer er omtrentligt beregnet på basis af styrelsens tegninger, men ikke yderligere verificeret. Størrelsen på gangarealer og mindre depotrum er ikke beregnet/ikke medtaget i oversigten.*

Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme har oplyst, at det efter tilladelse givetvis vil være muligt at sammenlægge enkelte rum. Baseret på tegningsmateriale fra Styrelsen formodes det muligt at sammenlægge

- 4 små rum i stueplan for at opnå 2 mellemstørrelse rum;
- 2 små rum på 1. sal for at opnå 1 mellemstørrelse rum, samt
- eventuelt slå flere små rum på 2. sal sammen for om ønskeligt at opnå et større sammenhængende areal, der dog ikke vil kunne være helt åbent på grund af trappeskakte, skorstensskakte, og søjleelementer som er tagbærende.

Det største rum, benævnt Riddersalen, findes på slottets 1. sal. Lokalet giver mulighed for opstilling af en mindre podiescene og plads til 75-80 personer i stolerækker.

Der vil skulle etableres elevator og/eller anden form for handicapadgang til etagerne, hvis slottet skal anvendes til offentligt tilgængelige formål.

***De mange mindre rum, manglen på meget store rum, og den begrænsede loftshøjde uden mulighed for etagegennembrydning udgør væsentlige begrænsninger for slottets anvendelse; jf. senere diskussion.***

Kavalergården består af:

<b>Etage</b>	<b>M2 (omtrentligt)</b>	
Stueplan	620	1 stort staldrum m søjler 1 Større rum 10 mindre rum/depotrum
1 sal	620	1 større rum 13 mindre rum
Kælder	101	Mindre rum; varme etc.

*Etagekvadratmeter er angivet i.h.t. oplysning fra Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme. Størrelsen på enkelte rum/kontorer er omtrentlige; beregnet på basis af styrelsens tegninger. Gangarealer er ikke beregnet.*

Det største rum, stalden, kan ombygges. Ved nedlæggelse af 1. sal's kontorer over rummet og inddragelse af depotrum m.v. i staldens østlige ende kan skabes et rum med god loftshøjde og plads til ca. 240 personer samt en scene på ca. 18 m<sup>2</sup>.

Mulige salsopstilling indgår som bilag i sammenhæng med Scenarie 4 efterfølgende.

### **Scenarier for anvendelse**

Der kan opstilles flere modeller for anvendelse af CS og/eller Kg, som for kommunen, brugerne og borgerne vil være meningsfulde og relevante. Der findes adskillige eksempler på slotte og tilsvarende historiske bygninger, som har fundet anvendelse til enten genre- og målgruppe-specifikke kulturformål, eller kulturelle aktiviteter, som kombinerer flere kunstarter, aldersgrupper, udstilling og undervisning, amatører og professionelle m.v. under samme tag. Især sidstnævnte "sammensatte kulturformål" har vundet indpas i en tid, hvor det for kulturinstitutioner i bred forstand gælder om at være udadvendte og initiativrige for at italesætte kulturen generelt, øge omsætning og besøgstal, og synliggøre og forstærke institutionens eventuelle hovedformål.

Uanset den juridiske konstruktion og driftsform, der måtte vælges for CS / Kavalergården, tager denne analyse udgangspunkt i, at stedet under en eller anden form anvendes netop til sammensatte kulturformål. En anvendelse til et snævert, specifikt formål vurderes således som udgangspunkt ikke realistisk, medmindre en stor og endnu ukendt kulturvirksomhed "melder sig på banen" som lejer af slottet - i hvilket tilfælde en kommunal rolle givetvis ikke er nødvendig, eller vil have andre præmisser end de i denne analyse beskrevne.

***Sammensatte kulturformål*** kunne eksempelvis være

- En primæranvendelse som kulturskole, som kombineres med aftenskolebrug og events i form af koncerter, foredrag, lejlighedsvis kunstudstillinger o.lign. i de dertil egnede lokaler, herunder arrangementer, som ikke ligger i kulturskolens direkte regi.
- En primæranvendelse som kunsthall/udstillingssted for skiftende udstillinger, som kombineres med faste omvisninger, børne/skole-aktiviteter o.a, samt events i form af foredrag og koncerter.
- En primæranvendelse til fast museal udstilling, med mulighed for kombination med ovennævnte eksempler på events.
- En primæranvendelse i form af et af ovennævnte scenarier, hvor kontorer m.v., som ikke indgår i de offentligt tilgængelige arealer, kan anvendes til f.eks. kommunal administration.
- En primæranvendelse i form af et af ovennævnte scenarier, i kombination med professionelle, arbejdende kunstnerværksteder i lokaler, som (evt. kun lejlighedsvis) er åbne for offentligheden.

*Betegnelsen "multikulturhus" anvendes ikke, da den associeres med "et stort medborgerhus" eller betegner en kulturinstitution med en ofte uskarp profil, fordi stedet skal favne mange typer events. Huse med "sammensatte kulturformål" har således en skarpere profil baseret på at skulle rumme færre genrer og have specifikke rum til de fleste enkelte aktiviteter.*

**Inspiration:*****Institutioner/bygninger med flere kulturformål placeret i (lokal)historiske bygninger***

- Rønnebæksholm, Næstved. Herregård.
  - Primær funktion: Kunsthall
  - Professionelle kunststillinger, koncerter, skoleaktiviteter.
  - Kommunal institution
- Sophienholm, Lyngby. Oprindelig stor landejendom
  - Primær funktion: Skiftende udstillinger af kunst- og kulturhistorisk interesse; skulpturpark..
  - Rummer også kommunens Billedskole for børn og arrangerer udendørs teaterforestillinger, musikarrangementer og børneunderholdning om sommeren.
  - Kommunal institution
- Nordkraft, Aalborg. Tidligere kulværk.
  - Rummer kulturskole, kunsthall, kunstbiograf, spillesteder, teater, turistinformation, sport, foreninger, læringsmiljøer, restauranter, forskellige kreative virksomheder. Både egne brands og Nordkraft markedsføres.
  - Aalborg Kommune disponerer over 6.500 ud af i alt 30.000 m2 i komplekset. Alle partshavere er organiseret i en ejerforening med valgt bestyrelse.
- Esrom Kloster, Esrom. Historisk klosterbygning.
  - Primært funktion: Udstillinger og historisk formidling.
  - Særudstillinger, kulinariske arrangementer, årstidsmarkeder, læringsmiljøer, foredrag, naturformidling, selskaber og konferencer. Uddannelsesforløb for borgere med særlige behov.
  - Ejers af Fonden Esrom Kloster & Møllegård.

***Nybygninger af tilsvarende karakter:***

- Kulturnavn Gilleleje (under konstruktion), som på vil komme til at indeholde kunstnerværksteder, bibliotek, musikscene, biograf, boliger m.v. i samme kompleks. Brugsforeningen og Gribskov Kommune er initiativtagere til Fondon Kulturnavn Gilleleje, som skal stå for driften.
- KulturØen Middelfart; et OPP projekt, hvor 2/3 af bygningen ejes af Middelfart Kommune og 1/3 af KulturØen A/S, som er dannet af Middelfart Sparekasse og Kvickly Middelfart. Middelfart Kommunes andel af KulturØen anvendes til bibliotek, foredragssal og mødelokale og til Middelfart Turistbureau, som lejer sig ind. KulturØen A/S udlejer sin ejerdel til biograf og restaurant-formål.

Såfremt en driftsmodel med sammensat kulturformål vælges, vil det med henblik på at skulle opbygge et brand for stedet givetvis være formålstjenligt at anvende betegnelser som f.eks.

***"Kulturcentret Charlottenlund Slot"*** eller  
***"Charlottenlund Slot – kulturskole & kulturcenter"***

eller tilsvarende, således at slottets brugsformål tydeliggøres og det signaleres, at stedet er andet og mere end en historisk bygning, som kan beses udefra.

## Scenarie 1:

### **Udgiftsneutral for kommunen**

Gentofte Kommunes aktuelle budgetforlig indebærer, at et eventuelt kommunalt engagement i driften af Charlottenlund Slot skal være udgiftsneutralt for kommunen.

En udgiftsneutral model kan i princippet været baseret på *enten*

- at aktiviteter, som kommunen i forvejen driver eller yder tilskud til, kunne flyttes til slottet uden at det indebærer en øget fremtidig årlig støtte- eller driftsudgift for kommunen, *eller*
- at nye indtægter ved drift af slottet kompenserer for eventuelt øgede udgifter.

Ligeledes kan driftsformen for den udgiftsneutrale model i princippet være enten

- en direkte kommunal leje af slottet, hvor leje- og driftsudgifter afvejes af tilsvarende besparelse på drift af andre kommunale lokaliteter (opnået ved frasalg eller fraflytning), eller
- oprettelse af en selvejende institution (jf. senere beskrivelse), som kommunen ikke efterfølgende yder driftstilskud til (engangsudgift)

Nedenstående analyse i.f.t. scenarie 1 omhandler alene *kulturelle aktiviteter, som udgiftsneutralt kunne flyttes til slottet*. Analysen overvejer således ikke, at en "udgiftsneutral model" i en vis periode måske kan opnås ved at anvende en eventuel fortjeneste ved salg af bygninger (Kulturskolen) til støtte for driften af aktiviteter på slottet, såfremt Kulturskolens aktiviteter flyttes hertil. Ej heller overvejes den økonomiske værdi af den eventuelle besparelse, der kan ligge i, at kommunale kontorer/medarbejdere eventuelt kunne flyttes fra andre, muligvis dyrere, kommunalt ejede bygninger eller lejemål. En sådan analyse vil eventuelt kunne foretages af forvaltningen.

Gentofte Kommune's årlige driftsudgifter på kulturområdet (ex. ejendomme) udgør godt DKK 64 mio (netto, 2015 tal). Heraf anvendes netto 1,8 mio. kr. til drift af Kulturskolen; kr. 72.000 til Tranen, og godt kr. 440.000 i form af støtteudbetalinger til kulturelle arrangementer gennem kultur- og fritidsudvalget.

Hvorvidt disse aktiviteter, hvis de flyttes til slottet, vil være tilstrækkeligt grundlag for at etablere en "udgiftsneutral" model, beror på en vurdering af lokalet disponering, økonomi, og den politiske vision relateret til værdiskabelse for kommunen og dens borgere.

Flytning af de tre aktivitetsområder rummer både hver for sig og samlet en række styrker, svagheder, muligheder og udfordringer, som efterfølgende gennemgås. Gennemgangen tager udgangspunkt i, at kommunen anvender hele slottet.

### **Tranen's udstillinger**

Tranen disponerer på nuværende tidspunkt over et areal på 8 x 11 m, med en loftshøjde på 5 m., på Gentofte Hovedbibliotek. Tranen præsenterer årligt 6 udstillinger og har en driftsbevilling fra kommunens kulturbudget på kr. 72.000 årligt. Ud over udstillingslokalet stilles der en række services til rådighed i form af kuratorisk sparring, pressemateriale, formidling, og planlægning af relaterede arrangementer, samt professionel teknisk assistance til ophængning og nedtagning af udstillingen. Desuden betaler Tranen transportomkostningerne af kunstværkerne inden for aftalte rammer, udgifter til fernisering samt forsikring af samtlige kunstværker i udstillingsperioden. Tranen medfinansierer ikke produktion af kunstværker.

Der kan opstilles nedenstående SWOT-analyse omkring en mulig flytning af Tranen til Charlottenlund Slot:

Styrker ved flytning	Svagheder ved flytning
<p>Mere plads. Disponeres eksempelvis stueetagens hasesalon samt lokalerne enten syd eller nord herfor, vil udstillingen kunne være på ca. 200 m<sup>2</sup></p> <p>Opnår umiddelbart højere bevågenhed end på biblioteket, hvis udstillingen gøres større som er primærattraktion på CS – men ikke, hvis den er sekundær attraktion.</p> <p>Mulighed for, at Tranen udvikler et koncept for "sommerudstilling" (skulpturer ude, i telt i slotsparken) efter et særskilt budget.</p>	<p>Begrænset loftshøjde vil ikke muliggøre udstilling af større kunstværker.</p> <p>Lokalerne fremstår ikke "høje og lyse" som på biblioteket; udtrykket bliver anderledes.</p> <p>Vægpladsen på slottet er begrænset af mange vinduer. Rummene disponeres bedst til skulpturer/mindre installationer. Visse vinduer vil dog kunne blændes.</p> <p>Hvis udstillingen ikke er primærattraktion, men placeres på CS sammen med Kulturskolen, kan det give en mere amatøragtig opfattelse af udstillingen.</p> <p>Færre "strøgkunde-besøgende" i den voksne målgruppe, end tilfældet er på biblioteket. Publikum vil skulle tiltrækkes særskilt og udstillingen bliver umiddelbart mere elitær end ved biblioteks-placeringen, hvor publikum møder professionel kunst som overraskende men naturlig del af et biblioteksbesøg som "hverdagsgøremål".</p> <p>Anvendelsen af det ledigblevne areal på biblioteket er uvis.</p>
Muligheder efter flytning	Udfordringer efter flytning
<p>Selvstændighed og placering i mere unikke omgivelser på CS kan evt. give bedre mulighed for at søge fondsstøtte til udstillinger.</p> <p>Udstillingen bør dog i så fald være i lokaler på CS, som kan anvendes af kulturskolen til gennemgang, men som er friholdt for egentlige kulturskoleaktiviteter.</p> <p>Dog oplagt mulighed for, at den professionelle kunst kan samvirke med billedskolen, hvis også denne flyttes til CS. (Workshops, art talks etc.)</p> <p>Det bør overvejes at ændre navnet "Tranen" til en betegnelse, som fremstår som mere logisk i forhold til den nye placering.</p>	<p>Øgede driftsudgifter. Det vil afhænge af lokaledisponeringen på CS, hvor meget Tranens udstillinger vil kunne fylde.</p> <p>For at opnå en vis status bør mindst 2/3 af stueetagen på slottet inddrages.</p> <p>Udvikling af eventuel sommerudstilling vil være en budgettet aktivitet, som vil skulle finansieres gennem fondsmidler, sponsorer og/eller bevilling fra kulturpuljen.</p>

**Summarisk synes en flytning af Tranen isoleret set ikke at ville bibringe udstillingen fordele, som opvejer de potentielle ulemper.**

### **Kulturskolen**

Kulturskolen disponerer over ca. 1.600 m<sup>2</sup> (heraf 226 m<sup>2</sup> depot) m<sup>2</sup> i bygningen på Duntzfelts Alle. Ca. 2000 elever er tilknyttet musikskolen; noget færre til drama og billedskolen. Skolen anvendes aktivt i dagstimerne såvel som om aftenen, og tilbyder jævnligt i egne rammer koncerter m.v., hvortil forældre og andre interesserede er indbudt.

De største lokaler på Kulturskolen rummer plads til bl.a. gymnastik (2 lokaler i alt 160m<sup>2</sup>), musik (8 lokaler i alt 275 m<sup>2</sup>), musiklounge (34 m<sup>2</sup>), systue (2 lokaler i alt 109 m<sup>2</sup>) samt værksted (48 m<sup>2</sup>).

Der er ikke i forbindelse med analysen foretaget interviews med kulturskolen omkring eventuelle behov, som ikke kan imødekommes i de nuværende rammer. Med forbehold for, at sådanne ikke-opfyldte behov specifikt skulle kunne imødekommes på slottet, vil en umiddelbar vurdering af en flytning af Kulturskolen være som følger:

Styrker ved flytning	Svagheder ved flytning
<p>Hvis Kulturskolen overtager hele slottet (stue, 1. og 2. sal), vil den have ca. 2000 m<sup>2</sup> til rådighed; samt ca. 500 m<sup>2</sup> depotareal i kælderen (som ikke vurderes anvendelig til aktiviteter).</p> <p>Kombineres Kulturskolen med "Tranen", vil Kulturskolen have ca. 200 m<sup>2</sup> mere til rådighed end nu.</p>	<p>Ingen nærhed til Hovedbiblioteket.</p> <p>Behov for lydisolering vil sandsynligvis indebære tab af disponible kvadratmeter.</p> <p>Manglende loftshøjde i.f.t. sal, som anvendes til bl.a. teater på Kulturskolen. Ingen rum er størrelsesmæssigt sammenlignelige med de nuværende "gymnastik-lokaler".</p> <p>Lokaledisponeringen synes ikke umiddelbart hensigtsmæssig, da der i stueplan samt i 1. sals nordlige del mangler fordelingsgange. Det synes vanskeligt at nå frem til flere rum uden at forstyrre eventuelt igangværende aktiviteter i de rum, som vil skulle passeres undervejs.</p>
Muligheder efter flytning	Udfordringer efter flytning
<p>Brug af slotsparken til kulturdage, festivaler o.lign., som ligger i forlængelse af Kulturskolens formål og aktiverer kulturskolens brugere.</p>	<p>Det vil kunne opfattes som utrygt for både børn (i særdeleshed) og voksne at skulle gå igennem slotsparken efter mørkets frembrud for at komme til og fra aktiviteter.</p> <p>Selv om der er flere kvadratmeter til rådighed, kan det kan negativ indflydelse på Kulturskolens "brand" – hvis man kan tale om et sådant – såfremt forældre og børn vurderer, at adgangsvejene synes utrygge, og at lokaledisponeringen generelt er mindre hensigtsmæssig end på Kulturskolen.</p> <p>Aftenskoler/oplysningsforbund, som p.t. anvender Kulturskolens lokaler, vil af ovennævnte årsager ikke nødvendigvis være interesseret i at "følge med" til slottet.</p>

*Det vurderes, at yderligere forhold – måske både positive og negative - ville kunne inddrages i en SWOT-analyse ved nærmere gennemgang af Kulturskolens brugerflow og nuværende lokaledisponering.*

Anvendelsen af lokaler til andre formål i Kulturskolens rammer på slottet, f.eks. til oplysningsforbund / aftenskoler, vurderes ikke umiddelbart. Det forekommer naturligt, at oplysningsforbund m.v. "flytter med".

**Summarisk synes en flytning af Kulturskolen isoleret set ikke at ville bibringe skolen fordele, som opvejer de potentielle ulemper.**



### **Arrangementer/arrangører, som modtager tilskud fra Kulturpuljemidlerne**

En gennemgang af kommunale tilskud, som er administrativt behandlet eller behandlet i Kultur- og Fritidsudvalget i 2013 og 2014 viser, at en række aktiviteter, som kommunen p.t. yder til skud til, med stor sandsynlighed lige så godt kunne foregå på Charlottenlund Slot (eller i Kavalergården; beskrevet senere i analysen) som i de lokaler, som aktuelt er blevet anvendt til det pågældende arrangement.

Det må formodes, at en del arrangører (herunder kommunen selv), som afholder events i form af kulturdage, koncertserier og lignende enkeltarrangementer, som typisk afvikles forskellige steder i hver gang, vil være interesseret i at lade slottets Riddersal (eller Kavalergården) indgå som mulig lokalitet - men næppe som (d)en fast(e) lokalitet - i deres program, jf. nedenstående oversigt.

#### **Oversigt over arrangementer/arrangører, som har fået bevilget tilskud fra Kulturpuljen i 2013 og 2014:**

	2013	2014	Sted-specifikt/afhængigt?	Kan aktiviteten (eller en tilsvarende) tænkes indgå i program for CS/Kg?
<b>Flere steder/brede arr.</b>				
KulturMetropol Øresund	115	115	-	
Børnekulturpuljen	250	250	Nej	CS og Kg, visse aktiviteter
GentofteNatten	350	350	Nej	CS og Kg; nyt sted i program
Kulturklub Gentofte	77 (vedr. 2014)	93 (vedr. 2015)	-	Rabatordning vil kunne omfatte program på CS / Kg
Historiens Dage	28	35	Nej	CS, som lokalitet i program
Kulturskolerne særbevilling	125	-	-	-
Sommerjazz	130	148	Nej	CS og Kg, som sted i program
<b>Bibliotekerne</b>				
Bibliotekernes Voksenarrangementer	250	250	Ja	Nej, ikke umiddelbart. Men bibliotekerne kunne vælge at lægge f.eks. et forfatterfordrag på CS eller i Kg, hvis det menes formålstjenligt.
<i>Koncert Tasilaq</i> <i>Koncert Bjørn Bech</i>	5 6		Nej	CS/Kg er alternativer; beroende på ønsket antal tilskuere
<b>Museer</b>				
Øregaard Museum	250	-	Ja	Nej
Ordrupgaard Vinterjazz 2015		16 (vedr. 2015)	Ja	Nej
<b>Bernstorff Slot</b>				
Filmforevisning	20	-		Tilsvarende kunne foregå i Slotsparken
Sommerballet	93 (bev.) / 15 (anv)	112	Ikke nødvendigvis	CS Slotspart kan være alternativ placering
<b>Rådhushallen</b>				
<i>Spil Dansk Dag</i>	6		Nej	CS/Kg er alternativer; beroende på ønsket antal tilskuere
<i>Jul på Rådhuset</i>	8	8	Ja	
<i>Gent. Concert Band</i>	7	5	Nej	Kg er et alternativ; beroende på ønsket antal tilskuere
<i>Benny Andersen</i>		7,5	Nej	CS/Kg er alternativer; beroende på ønsket antal tilskuere

<b>Charlottenlund Fort</b>				
Gadeteaterfestival	148	-	Nej	Slotsparken kan anvendes supplerende/som alternativ
Øresunds Operaen	-32	39	Nej	Slotsparken kan anvendes som alternativ
<b>Sølyst</b>				
Clarissas Teater	30		Nej	Projektafhængig anvendelse af CS / Kg
<b>Bellevue Teatret</b>				
Gentofte Gospel	10	9,5 + 5	Nej	Kg vil være for lille
<b>Akvariet:</b>				
Frost Festival koncert	30 (vedr. 2014)		Ja, set fra arrangørs side	Kg eventuelt et alternativ
Foredragsrække Talebøbler		50	Ja, set fra arrangørs side	CS / Kg vil kunne rumme tilsvarende
<b>Kirker &amp; Italienske Kulturinsitut</b>				
Messiaskirken: 2013: Brahms 2013: <i>Monolog</i> 2014: Komp.portrætter 2014: <i>Korkoncert</i>	30 6 5	25	Ja, set fra arrangørs side	CS kan være alternativ beroende på forventet publikumsstørrelse; akustiske forhold på CS tjener dog ikke nødvendigvis programmet.
Hellerup Kirke: Søborg Motetkor	15		do.	do.
<i>Hellerup Kirke: Euphrosynes</i>	2	2	do.	do.
Gentofte Kirke: Chr. IV Barokensemble		12,5	do.	do.
Gentofte Barokdage	24	29,5	Til dels	CS vil kunne indgå som koncertsted i programmet.
Helleruplund Kirke: Hell. Kammermusikf.	40	50	Til dels	do.
<b>Andet</b>				
Kordirigent for en dag i <b>Peter Hanke's studie</b>		16	Ja, set fra arrangørs side	CS ville kunne anvendes tilsvarende.
GM i Musik i <b>Hallen på Hartmannsvej</b>	94 (vedr. 2014)	94 (vedr. 2015)	Nej	Kg vil kunne anvendes

(Kulturpuljebevillinger til litteratur o.lign., som ikke er arrangementer, er ikke medtaget i oversigten)

Kommunens kulturforvaltning påtager sig om nødvendigt rådgivning af arrangører om, hvilke lokaler i kommunen, som er bedst egnet til arrangørens formål, men der er ikke tradition for (og næppe egentlig hjemmel til) at gøre tilskuddet til arrangementer betinget af, at de foregår et bestemt sted. Kommunen kan således ikke påtvinge arrangører, at deres arrangement skal finde sted i eksempelvis Riddersalen på CS.

Vurderingen af muligheder for anvendelse af (primært) Riddersalen til arrangementer, som p.t. modtager tilskud fra Kulturpuljen, kan opstilles som følger.

**SWOT vedr. omfordeling af arrangementer (hvor kulturpuljearrangementer tilstræbes placeret på slottet/i Kavalergården som alternativ til andre lokaliteter)**

Styrker	Svagheder
<p>Samling af hidtidigt "spredte" aktiviteter på ét sted skaber et grundlag for, at CS som kulturinstitution har mulighed for at lade disse arrangementer indgå i opbygningen af sit brand.</p> <p>Enkelte arrangører og en del af publikum kan finde det attraktivt, at koncerter foregår i "romanske omgivelser" på slottet. Dette har dog kun kortvarig effekt.</p>	<p>Geografisk skævvridning; lokalforankring går tabt: Det vil a.h.t. lokalmiljø, engagement og udvikling i andre byområder være problematisk, hvis en samling af kommunale kulturaktiviteter på CS/KG måtte indebære færre aktiviteter i andre bydele (især Vangede, Dyssegård, Gentofte, Jægersborg)</p> <p>Riddersalen er akustisk anvendelig til kammermusik, men i øvrigt ikke et optimalt koncertlokale for en lang række koncerter, som normalt finder sted i kirker m.v.</p>
Muligheder	Udfordringer
<p>Markedsføringseffekten af den enkelte aktivitet vil for den enkelte arrangør i mange tilfælde kunne være større, når den indgår i et kulturhus' samlede profil.</p>	<p>Ikke-kommunale arrangører, som modtager tilskud efter ansøgning, er uafhængige. En tilstræbt flytning af støttede koncerter til CS/KG vil uvægerligt medføre, at der blot vil opstå behov for og taget initiativ til andre aktiviteter i kommunens lokalområder, som vil skulle finansieres.</p>

Samling af hidtidige aktiviteter medfører, jf. ovenstående "udfordring", et større/rigere kulturliv set over tid, men dermed også behov for ekstra tilskud.

Hovedparten af de kommunalt støttede aktiviteter har enten ikke mulighed for at blive gennemført på CS, eller vil ikke drage særlig fordel af at blive gennemført på CS. Dog vil det kunne forventes, at en anvendelse af slottet vil have "nyhedens interesse" i en periode, hvilket kan betyde, at besøgstallet kortvarigt kan stige til arrangementer, som GentofteNatten (7846 gæster til 68 aktiviteter i 2013.), Gentofte Barokdage (369 gæster til 9 koncerter i 2013) og Sommerjazz (3697 gæster til 13 koncerter i 2013), hvis disse blev gennemført på Charlottenlund Slot.

Koncerter gennemført på slottet vil generelt set styrke stedets brand som kulturhus, men ikke nødvendigvis bibringe større "brand"-værdi for arrangementerne i sig selv, hvis de nuværende rammer for arrangementerne synes mere hensigtsmæssige.

Med en aktiv indsats og baseret på den almene interesse for åbningen af slottet vil Kulturskolen eller Tranen som primær bruger af slottet forventeligt kunne opnå visse indtægter ved udlejningen af salen, eksempelvis til receptionsfunktioner eller til møder uden for folkeoplysningslovens regi (jf. Øregårdssalen). En sådan indtægt vil kunne bibringe tilskud til drift af Tranen og understøtte en eventuel café-forpagters indtjeningsmuligheder.

**Summarisk er anvendelsen af Charlottenlund Slot til koncerter m.v. ikke isoleret set et attraktivt alternativ til andre lokaliteter. Eventuelle indtægter fra udlejning af Riddersalen til eksterne arrangører kan have begrænset betydning for stedets økonomi.**

### **Kombinationsmuligheder i relation til udgiftsneutral drift.**

#### **Oplysningsforbund / foreninger m.v.:**

Ud over Kulturpuljebevillinger yder kommunen ifølge Folkeoplysningsloven tilskud og/eller stiller lokaler til rådighed for foreninger og aftenskoler m.v., til brug for foredrag, undervisning o.lign.. Såfremt kommunen er lejer af CS vil lokaler på slottet eventuelt kunne disponeres som "rådighedslokaler" for aktiviteter ifølge folkeoplysningsloven, jf. anvendelsen af Kulturskolen p.t.. Den dermed forbundne økonomi kan ikke vurderes, men muligheden er alene interessant, hvis der tilsvarende sker besparelse andre steder, f.eks. i.f.t. aftenåbning på skoler, eller hvis der er reel lokalemangel til sådanne aktiviteter i kommunen. Dette vurderes usandsynligt.

#### **Kommunal administration:**

Såfremt slottet anvendes af Tranen i kombination med anvendelse af Riddersalen til koncerter, vil det kunne overvejes at anvende ikke-disponerede rum til kommunal administration som alternativ til den nuværende brug af lejede villaer i kommunen (særligt omkring Rådhuset). Ligeledes vil det kunne overvejes, om medarbejdere i Kultur & Fritid, som p.t. har kontorer på Hovedbiblioteket, kunne have fordel af kontor på slottet. Det vurderes ikke, at denne mulighed er interessant, hvis slottet anvendes af Kulturskolen, idet Kulturskolen vil disponere over de fleste kvadratmeter.

Økonomiske forhold i relation til flytning af kommunal administration er ikke vurderet, da de nuværende udgifter ikke kendes.

#### **Kunstnerværksteder o.lign.**

Såfremt en selvejende institution eller en til formålet dannet forening administrerer slottet på vegne af kommunen som lejer, og slottet som sin udadvendte aktivitet anvendes af "Tranen" i kombination med koncerter etc. i Riddersalen, kan det overvejes at anvende et disponible lokaler til kunstnerværksted, som ville kunne levendegøre huset, og hvor lejen vil kunne udgøre en kommerciel indtægt.

Muligheden – som har været foreslået af kunstnere i kommunen – kan givetvis også samtænkes med Kulturskolen.

Såfremt Tranen er den primære bruger i kombination med kunstnerværksteder, vil den samlede økonomi i den udgiftsneutrale model dog skulle være baseret på, at andre lokaler disponeres til kommunal administration, som oppebærer den primære lejeudgift for slottet.

Modellen er et alternativ til, at kommunen alene lejer en del af slottet (til udstillings- og koncertformål), og overlader det til Slots- og Ejendomsstyrelsen at udleje andre dele af slottet til andre interesserede - idet det i forhold til brand-opbygning m.v. vil være væsentligt at skabe en sammenhæng og et samspil mellem forskellige brugere og anvendelsesformål, og organisatorisk at forankre dette samspil ét sted. En lejerforening vil dog kunne tjene formålet, såfremt eventuelle f.eks. kunstnere lejer direkte af styrelsen.

(Det skal bemærkes, at den nærliggende Bilharziosebygning vurderes at have bedre lysforhold og dermed være mere anvendelig som Kunstnerværksted. Eventuelt ville kunstnere, som lejer Bilharziosebygningen, kunne være lejlighedsvis "gæster" i Tranen og/eller Kulturskolen på slottet.)

Emnet "arbejdende kunstnerværksteder" omtales også i relation til Scenarie 2 efterfølgende.

## Økonomi

En forenklet udgiftsneutral økonomimodel kunne være nedenstående:

		Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	År
<b>Indtægter</b>														
	Udlejninger af Riddersalen	3.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	1.000	3.000	5.000	5.000	6.000	4.000	50.000
	50 arrangementer/år a gns. 2 timer v. leje 500 kr./t.													
	Udlejning af kunstnerværksteder													
	7 pladser a 800 kr/md	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	67.200
<b>I alt</b>	<b>Indtægter til "Tranen"</b>	<b>8.600</b>	<b>10.600</b>	<b>10.600</b>	<b>10.600</b>	<b>9.600</b>	<b>9.600</b>	<b>6.600</b>	<b>8.600</b>	<b>10.600</b>	<b>10.600</b>	<b>11.600</b>	<b>9.600</b>	<b>117.200</b>
<b>Udgifter</b>														
	Leje af bygning, anslået	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	2.500.000
	Driftsomkostninger:													
	Energi skat/afgift	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000
	Varme	13.667	13.667	13.667	13.667	13.667	13.667	13.667	13.667	13.667	13.667	13.667	13.667	164.000
	Vand	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	20.000
	El	19.583	19.583	19.583	19.583	19.583	19.583	19.583	19.583	19.583	19.583	19.583	19.583	235.000
	Drift af teknisk anlæg	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
<b>I alt</b>		<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>255.750</b>	<b>3.069.000</b>

Mulighederne for at skabe indtægt gennem egne arrangementer (billetsalg til koncerter, omsætning ved eventuelle udendørs kulturskoleaktiviteter m.v.) er ikke medtaget, da de ikke vil modsvare de udgifter, der er forbundet hermed. Sådanne udgifter til aktiviteter vil skulle finansieres på anden vis – enten gennem kulturpuljen eller gennem sponsorer og fonde.

Som tidligere omtalt vurderes evnen til at tiltrække sponsorer og fonde som ringe, når stedet i øvrigt primært drives for kommunale midler, også selv om denne drift sker via en selvejende institution.

Det kan tænkes, at der kan være mulighed for indtægt ved cafédrift, såfremt en café indrettes i slottets stueetage og har mulighed for udeservering. Cafédrift vil også kunne oppebære indtægter, hvis en forpagter gives tilladelse til at anvende lokale(r) – primært kunne tænkes havesalonen og/eller den runde havestue i stueetagen - til lukkede privat- og firmaarrangementer, hvilket imidlertid kræver indretning af køkkenfaciliteter i stueetagen og/eller kælderen i nærheden af disse rum.

En forpagter af cafédrift på slottet kan eventuelt levere ydelser til andre brugere i slotsparken, herunder eventuel servering af mad i forbindelse med arrangementer i Kavalergården, såfremt denne anvendes til spillested. (Det anbefales ikke, at forpagteren har andel i drikkevaresalg ved koncerter, jv. senere omtale i scenarie 4)

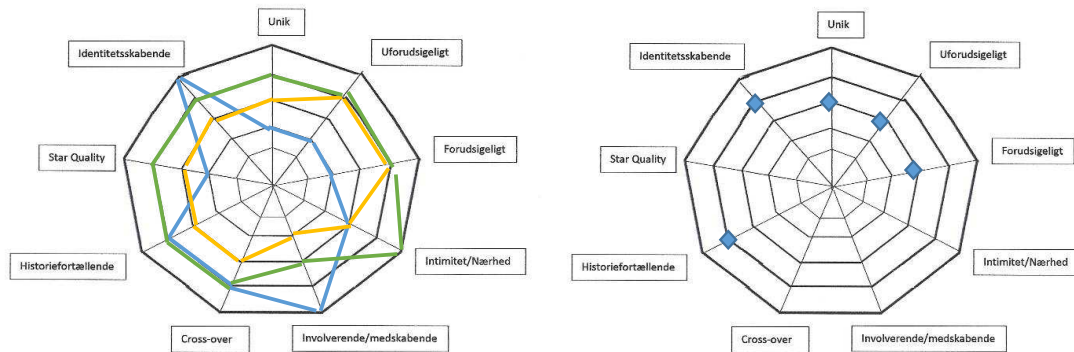
### Konklusion, Scenarie 1:

Brugeroplevelsen ved koncerter og foredrag vil være relativ høj, men for brugere af Kulturskolen og besøgende til Traneudstillingen vil oplevelsen forventeligt ikke blive opfattet mere positivt end tilfældet er ved besøg på disse institutioners nuværende adresser. SWOT-analysen sandsynliggør, at det modsatte reelt kunne være tilfældet, beroende på, idet lokaledisponeringen i slottet næppe af de kulturskole- og Tranenbrugere vil blive opfattet som bedre end de nuværende faciliteter.

Anvendelse af slottet til aktiviteter, som allerede finder sted i kommunen, og som også finder sted i stort set alle landets øvrige kommuner, vil ikke have nogen reel branding-værdi for kommunen, illustreret i DNA modeller som følger:

*Forventelig brugeroplevelse af Kulturskolen & Tranen's placering på slottet, og oplevelsen koncerter og foredrag på slottet.*

*Forventelig opfattelse af slottet: "Stolt-hedseffekt"/almen interesse for, at det anvendes til Kulturskole, Tranen og koncerter/foredrag (tillempet model)*



Vurderet i forhold til de nuværende placeringer af "Tranen" og Kulturskolen er der ikke umiddelbart fordele ved Scenarie 1, såfremt denne model isoleret set blot flytter den ene eller begge disse institutioner.

Scenarie 1 vurderes alene som interessant, såfremt "Tranen" udvides og andre anvendelsesmuligheder – kommunale arbejdspladser og/eller kunstnerværksteder samt aktiv anvendelse af Riddersalen – indgår i den samlede driftsopgave på stedet, baseret på ønsket om at skabe et levende kulturhus i slottets historiske ramme. Både koncerter og arbejdende kunstnerværksteder vil opfattes som "events" for voksne, som gør huset til andet end til en "kulturskole med en udstilling". Events, som ligger ud over Kulturskolens events for forældre m.v., vil med andre ord kunne højne "scoren" i DNA modellen på nogle parametre - men da det næppe er muligt at afvikle mange "events" udgiftsneutralt / inden for eksisterende budgetrammer, er arbejdende værksteder et alternativ i.f.t. at aktivere huset.

## Scenarie 2 og 3

### **Driftsmuligheder med budget i størrelsesordenen 10 - 15 mio kr.**

Et umiddelbart mål for det scenarie, at kommunen eventuelt måtte vælge at disponere væsentlige midler til drift af Charlottenlund slot, vil være, at slottet derved kan rumme aktiviteter, som

- ikke på nuværende tidspunkt findes i kommunen,
- i kombination med placeringen rummer markant brandingværdi for kommunen, eller
- på anden vis måtte tilføre væsentlig merværdi.

Det umiddelbare og enkle svar – baseret på slottets rumdisponering m.v. – vil være etablering af en kunsthall med udstilling af nutidskunst - malerier, skulpturer, videoinstallationer o.lign. - men også andre muligheder kan overvejes. Scenarie 2 og 3 gennemgår de mest indlysende muligheder.

## **Kunsthall**

### ***Interessen for nutidskunst***

Hvor en kulturskole eller en kombinationsmodel kulturskolen/Tranen/kunstnerværksteder eller lign. (scenarie 1) primært kan forventes at have lokal interesse (om end kunstnerværksteder og Tranen kan tiltrække enkelte besøgende med bopæl uden for kommunen), vil et kulturelt interessant anvendelsesformål i scenarie 2 eller 3 skulle have regional tiltrækningskraft som ambition - og ideelt set også være interessant for nationale og evt. internationale turister.

Uanset formålet med en nyetableret kulturinstitution på slottet vil det skulle vurderes, hvor mange tilsvarende eller lignende institutioner, der findes (konkurrencesituation); om den pågældende aktivitet – til trods for konkurrencesituationen - kan tilbyde noget, andre ikke tilbyder (niche-profil), og om rammerne på slottet på slottet reelt er de rette herfor.

Kan en niche-profil ikke findes, kan man vælge med åbne øjne at gå ind på det valgte marked i tro på stedets og ideens muligheder. Som i enhver anden konkurrencesituation vil dynamisk ledelse, ambitioner, tilstrækkelig investering, kreativ markedsføring og erindringsværdig service under besøget kunne være tilstrækkeligt til at opnå den nødvendige markedsandel. Dette gælder i særdeles, hvis det kan påvises, at markedet (interessen) for det udbudte generelt er stigende.

En kunsthall – et udstillingssted for nutidskunst, som årligt viser 6-8 forskellige udstillinger fordelt på fire sæsoner – har været foreslået som det mest oplagte for slottet. En kunsthall kan opbygges i overensstemmelse med de notater, som tidligere er udarbejdet om emnet dels af kommunalbestyrelsesmedlem Irene Lütken, dels af Kulturafdelingen. Notaterne, som således vurderes som retvisende, beskriver dels mulige indholdsmæssige driftsforhold og økonomi for udvalgte eksisterende kunsthaller i københavnsområdet og de kunstnersammenslutninger, en kunsthall tænkes at kunne samarbejde med, dels mulig programsammensætning for en kunsthall i Charlottenlund Slot.

For at levendegøre en kunsthall vil der løbende skulle skabes events med eller uden tilknytning til de aktuelle udstillinger. Modeopvisninger, steds- og personspecifikt/intimt teater og dans, poesioplæsninger, art talks, koncerter o.lign. er eventformer, som kan udføres i små rammer/rum, og levendegøre installationskunst, maleri, grafik, arkitektur-design udstillinger, glaskunst, skulpturer og andet, som kan tænkes indgå i stedets udstillinger. Også arbejdende kunstnerværksteder for professionelle kunstnere kan være en del af en kunsthalls-oplevelse, jf. afsnit herom i Scenarie 1.

Er der marked for dette koncept?

En egentlig markedsundersøgelse vil kunne foretages (jf. rapport fra Rambøll Management vedr. kunsthall i Carlsbergbyen), men er grundlæggende mindre relevant, da de fleste fakta kendes fra eksisterende undersøgelser, bl.a. foretaget af Danmarks Statistik og Realdania.

Befolkningsgrundlaget er ca. 700.000 inden for en radius af 60 minutters transport (Sverige ikke inkluderet); og tidligere analyser fortæller, at befolkningen i dagligdag/weekend er villig til at rejse op til 48 minutter for at tage på et museum med en relevant udstilling, og at hovedparten af befolkningen har et museum eller udstillingssted inden for en afstand af 16 minutter fra bopælen. Betalingsvilligheden for museums- og udstillingsbesøg ligger på niveau med biografer, svarende til blot 40-50% af betalingsvillighed for teater- og musikoplevelser.



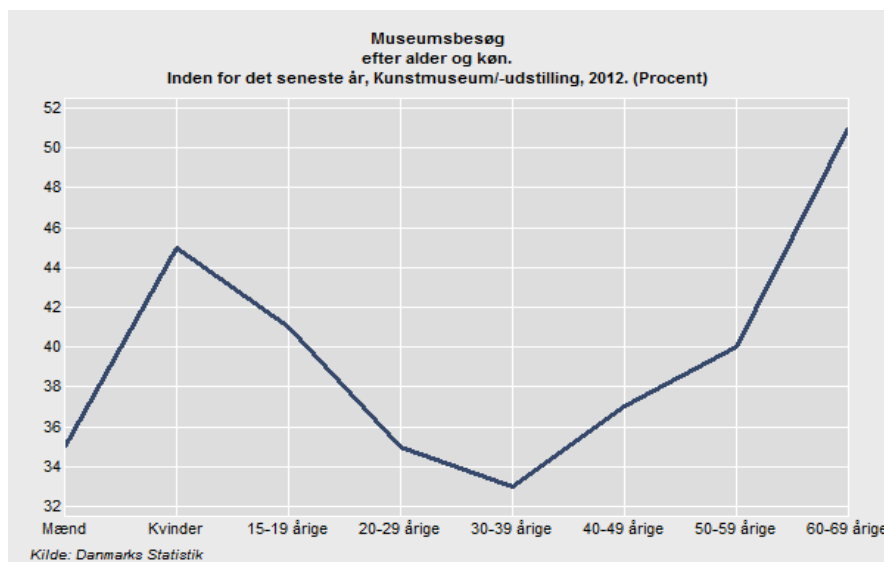
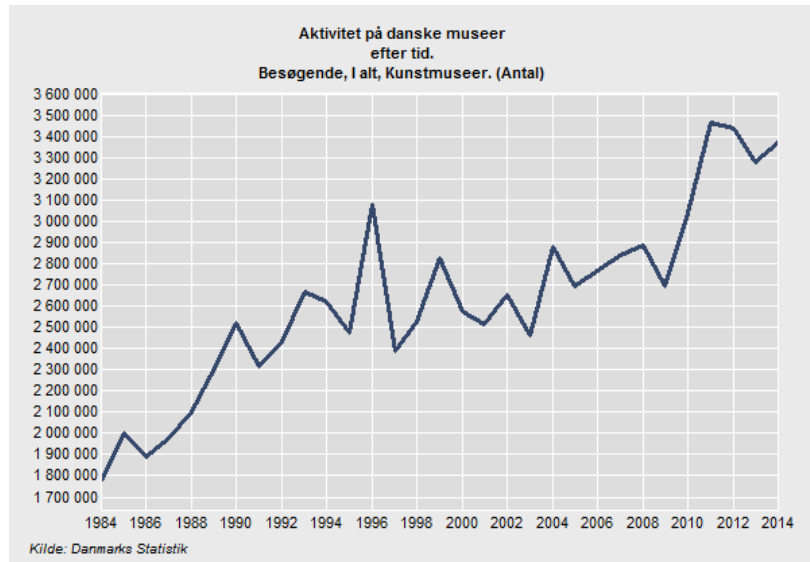
Modsat er betalingsvilligheden for besøg på slotte og herregårde lidt mindre end for museer og udstillinger. 18 % af befolkningen bruger mere end 400 kr. om måneden på kulturoplevelser, og borgerne i hovedstadsområdet har landets højeste kulturforbrug med gennemsnitligt 260 kr. pr. person/md.

Interessen for besøg på museer og udstillinger har været stigende inden for de senere år – men hvor der er færre i befolkningen nu end for 15 år siden, som aldrig går på museum, er der til gengæld for en voksende del af befolkningen længere mellem besøgene.

Blandt den relativt lille del af befolkningen, som er museums- og udstillings- "storforbrugerne" (de, der har været på mindst

3 museer/udstillinger inden for det seneste år), har 50% en mellem-lang eller lang videregående uddannelse, mens 30% har en kort videregående eller en erhvervsuddannelse. 36% af storforbrugerne har en husstandsindtægt på mere end 500 tkr

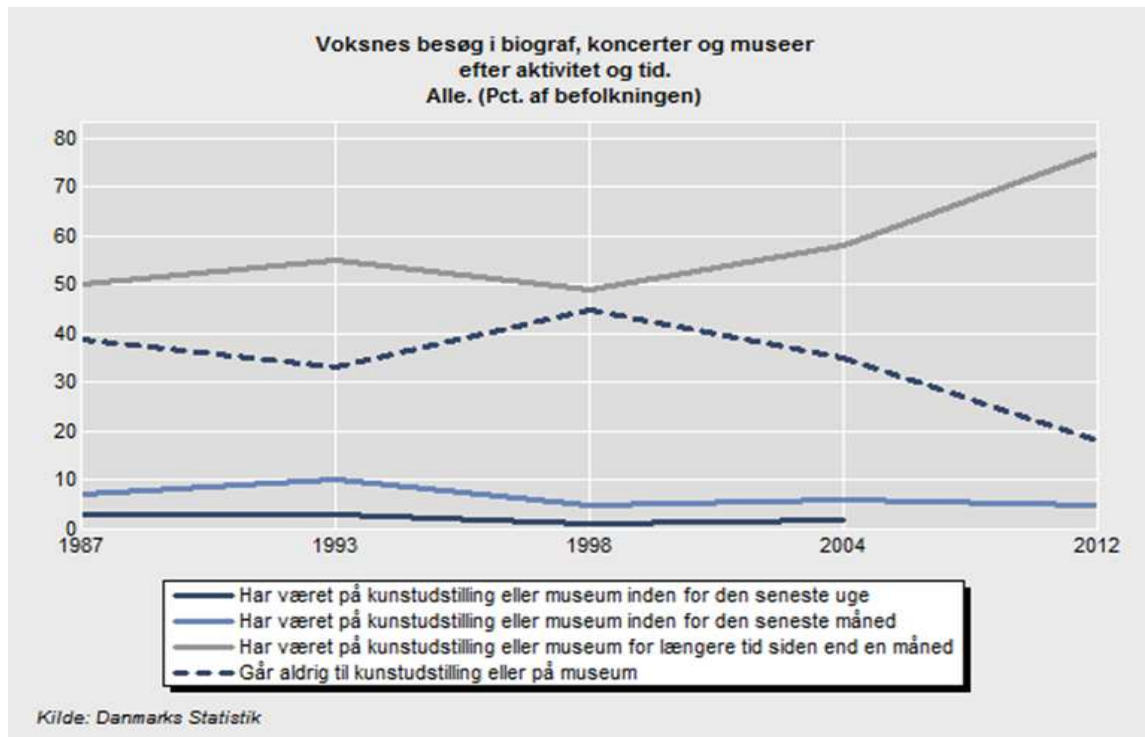
Der er flere kvinder end mænd, som går på museer og til udstillinger, og efter skolealderen, hvor museumsbesøg kan være "obligatoriske", er det i høj grad den del af befolkningen, som er over 60 år, der benytter tilbuddene.



Den umiddelbart positive udvikling i antallet af museumsbesøg dækker imidlertid over, at det især er de store, økonomisk stærke og godt markedsførte institutioner, som tiltrækker publikum - med Louisiana og Aarhus Kunstmuseum som de absolut førende, efterfulgt af de københavnske museer Statens Museum for Kunst

og Ny Carlsberg Glyptotek, hvis placering tiltrækker mange udenlandske turister. For de fleste institutioners vedkommende har udviklingen i de sidste år været decideret stagnerende, og det samlede antal gæster på landets kunstmuseer faldt da også fra 2011-

2013 med ca. 200.000 besøgende.



Besøgstallet (efterfølgende skema) afhænger for de fleste kunstmuseers vedkommende i høj grad af populariteten af enkeltstående udstillinger snarere end museets almene "brand". De store kunstmuseer som Louisiana og Arken tilbyder dog i høj grad et element af "identitetsskabelse" for det publikum, som gerne vil komme "populære steder". Populariteten har med andre ord selvforstærkende effekt, som i kombination med stedernes placering giver disse museer markedets stærkeste brands.

Museum	2012	2013	2014
Louisiana; museum for moderne kunst	593	589	
ARoS, Århus Kunstmuseum	551	568	
Statens Museum for Kunst	430	356	
Ny Carlsberg Glyptotek	340	339	
Arken, museum for moderne kunst	119	158	191
Skagens Museum	132	100	
Designmuseum Danmark	83	96	
KUNSTEN modern art Aalborg	74	92	
Kunstmuseet Trapholt	85	81	
KØS Museum f. kunst i det off. Rum	90	73	
Thorvaldsens Museum	61	59	
Ordrupgaard	63	56	
Museum Jorn	25	53	
Glasmuseet Ebeltoft	42	41	
Johannes Larsen Museet	45	41	
Davids Samling	37	41	
Nivågaard Malerisamling			30

### Kunsthallernes nøgletal og tilskudsgivere

Der findes ikke en samlet opgørelse over nøgletal for kunsthallerne i Danmark, og kunsthallerne deler ikke villigt information om hverken omsætning eller besøgstal.

Illustration nedenfor opstiller dog en række relevante oplysninger om medlemmerne af Sammenslutningen af Kunsthaller i Danmark (mindste udstillingssteder undtaget). Oplysningerne supplerer og bekræfter forvaltningens notat fra maj 2015, idet det bemærkes, at Charlottenlund Slot kvadratmetermæssigt er markant stort som udstillingssted i.f.t. andre udstillingssteder. Alle kunsthaller bortset fra Gl. Holtegaard og Overgaden har lokaler med væsentlig loftshøjde end Charlottenlund Slot, og generelt større rumstørrelser (vurderet ud fra tilgængelige fotos m.v.).

Det bemærkes også, at størrelsen på offentlige tilskud varierer markant, og ikke nødvendigvis står i proportion til kunsthallernes kvadratmetre, besøgstal, eller antal årlige udstillinger.

Kunsthall	By	Grl.	M2	Udst/år	Besøgstal	Ejer	Offentlig støtte	Profil
Brandts 13	Odense	1992	5000	20		Selveje	Kommunal	Billed- og fotokunst. 1 årlig afg. udst. fra Fyens Kunstakademi
Den Frie	København	1898	600	8-10	30.000	Forening	Stat 1,8 mio	Gruppeudst., heraf 1 egen + unge, midtvejs, historisk markante kunstnere solo.
Fotografisk Center	On-the-go	1996	var.	6		Selveje		Fotokunst, foredrag om samme.
Gl. Holtegård	Rudersdal			3+1		Fond	Komm 0,275 mio	Iscenesatte udstillinger, historiske, artist talks o.a.; vægt på barokhave ude
Kunstcentret Silkeborg Bad	Silkeborg	2000		3 x 3	18.000	Selveje	Komm 3,239 mio	Blandet moderne kunst
Gl. Strand	København	1825		6-8		Forening		Gruppe og solo; temaer med historisk vinkel. EXTRAKT kunstpris
Kunsthallen Charlottenborg	København	(1857)	1200	3 x 2	40.000	Stat	Stat 9,6 mio	Årligt 3 store m. 3 mindre parallelle. Forårudstillingen den væsentligste
Kunsthall Århus	Århus	1917	1000	6		Selveje		Markant varierende nutidskunst
Kunsthall Nord	Aalborg	2009			25.000	?	Komm 0,185 mio	Billedkunst, kunsthåndværk; dialogprojekter
Nikolaj Kunsthall	København	1995		6-8	28.000	Komm	Komm 6,6, stat 0,2 mio	Videokunst, international, eksperimentel o.a.
Overgaden, inst. f. samtidskunst	København	1986				Selveje	Stat 2,8 mio	Formidlingscenter, debatter, o.a. for moderne kunst.
Rønnebæksholm	Næstved	1998		4-6		Komm	Komm ikke opl	Moderne kunst, variende, koncerter o.a.
Sophienholm	Lynby-Taarbæk	(1963)		5	41.000	Komm	Komm 1,6 mio	Temaer, separatudst., historiske. Skulpturpark. Teater, musik, børn. Komm. billedkunstskole
Viborg Kunsthall	Viborg	1994	500			Selveje	Komm uvist	Video, maleri, lyd, performance. Kunstnerbolig, artist-in-residence o.a.

Bortset fra de statsstøttede kunsthaller (samt Silkeborg Bad, Rønnebæksholm og Sophienholm, hvis kommunale tilskud udgør ca. 50% af budgettet) oppebæres kunsthallernes økonomi i al væsentlighed af udstillingsspecifikke tilskud fra fonde. De primære fondspartnere udgøres af nedenstående fonde. Nogle af disse vægter indkøb af kunst til kunstmuseer, men kan søges om tilskud til korterevarende udstillinger, herunder for de fleste fondes vedkommende også udstillinger af nutidskunst. Ingen fonde – og decideret ikke de nævnte kunststøttende fonde – yder tilskud til den grundlæggende drift.

A.P. Møller og hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formaal  
 Aage og Johanne Louis-Hansens Fond  
 Augustinusfonden  
 Beckett-Fonden  
 BG Fonden  
 Den Obelske Familiefond  
 Dronning Margrethe og Prins Henriks Fond  
 Højesteretsadvokat C.L. Davids Legat for Slægt og Venner  
 Knud Højgaards Fond  
 Kong Frederik og Dronning Ingrid's Fond  
 Konsul Georg Jorck og hustru Emma Jorcks Fond  
 Nordea Fonden

Novo Nordisk Fonden  
 Ny Carlsbergfondet  
 Nykredits Fond  
 Oticon Fonden  
 Overretssagfører L. Zeuthens Mindelegat  
 Toyota Fonden  
 Velux Fonden

Det er væsentligt at fremhæve, at de "store fonde" taler sammen om fordelingen af kunststøtte – også til kunsthaller. En fondsdirektør for en af de største tilskudsgivere, som særligt har fokus på nutidskunst, har i forbindelse med researchen til denne analyse tilkendegivet, at fondene ikke "på nogen måde ser behov for flere kunsthaller i Københavnsområdet". Fonden vil ikke udelukke støtte til relevante udstillinger/projekter også i en ny kunsthall, men udtaler, at fondene generelt synes, at "der er for meget af det samme" og efterlyser "kunsthaller, som viser noget nyt". Fondens opfattelse er dog, at hverken kunsthallerne – eller fondene som tilskudsgivere – i praksis kan definere, hvori dette nye skal bestå.

Fonden ser en væsentlig begrænsning i størrelsen af Charlottenlund Slot – både i forhold til de mange kvadratmeter, der er til rådighed, og i forhold til, at der ikke er mulighed indendørs for at vise store installationer, som netop er den type kunst, publikum opfatter som interessant – jf. besøgstal for Louisiana og Arken og interessen omkring den markante privatejede internationale kunsthall Fauschou Foundation i Nordhavn (som viser kunstnere som Ai Weiwei, Cai Guo-Qiang, Louise Bourgeois, Shirin Neshat, Gabriel Orozco, Danh Vo o.a.)

Fonden fremhæver ligeledes konkurrencesituationen i København, som vil blive markant skærpet, hvis et nyt, stort museum for samtidskunst bygges på Papirøen, jf. nyligt offentliggjorte planer herom.

I relation til mulighederne for at benytte slotsparken til større kunstinstitutioner udtaler fondsdirektøren, at Ordrupgaard tilstræber at opbygge en sådan profil og har fået betydelige midler hertil. Fonden mener ikke, det vil være strategisk hensigtsmæssigt også at indrette Charlottenlund Slotspark med kunst på permanent basis, og at udstilling af kunstværker i et udendørs telt m.v. i sommerperioden kan være en enkeltstående event, men er dyrt (m.h.t. sikkerhed) og næppe er attraktivt som en tilbagevendende årlig begivenhed for hverken kunstnere eller publikum.

Om konkurrencesituationen i øvrigt bemærkes, at Nivågaard Malerisamling har meddelt, at man i fremtiden i højere grad vil søge at præsentere nutidskunst på museets særudstillinger, samt at det må forventes, at Dansk Arkitektur Centers nye udstillingssted i Københavns havn i et vist omfang også vil præsentere installationer og design med berøring til arkitekturen.

Summarisk kan en SWOT for Charlottenlund Slot som kunsthall opstilles som følger:

Styrke	Svaghed
<p>Gentofte har ikke i forvejen en egentlig kunsthall for nutidskunst. Tranen, private gallerier og Ordrupgaard opfylder til vis grad rollen.</p> <p>Interessen for nutidskunst er generelt stigende, besøgstalsfremgang bæres dog primært af store institutioner som Arken, Louisiana, ARoS.</p>	<p>Slottet er p.g.a. lokaletørrelser og loftshøjder begrænset i dets fysiske muligheder som udstillingssted for den del af nutidskunsten, som består i installationer, store skulpturer, og store malerier.</p> <p>Det store etageareal er en svaghed ud fra den betragtning, at det kræver væsentlig indsats at fylde rammerne op for hver udstilling, både økonomisk og praktisk.</p> <p>Der er ikke generel opfattelse af, at der mangler udstillingssteder for kunstnere i København.</p>
Muligheder	Trusler
<p>Kunsthallen kan positioneres som udstillingssted for "intim nutidskunst".</p> <p>Det store etageareal giver mulighed for at skabe markant store udstillinger, såfremt de kan finansieres.</p> <p>Artist talks, videoinstallationer o.lign kan finde sted i slottets rammer.</p>	<p>Væsentlig fondsstøtte er tvivlsom. De store fonde vurderer ikke, at der er behov for flere kunsthaller (i Københavnsområdet). Fondene udelukker ikke støtte til enkeltprojekter, men mener generelt, at en ny kunsthall skal være "markant anderledes" end de eksisterende, for at være interessant for fondene – uden at ville/kunne definere, hvori det "markant anderledes" skal bestå.</p> <p>Konkurrencesituation i.f.t. eksisterende kunsthaller og planerne om et nyt stort udstillingssted for nutidskunst på Papirøen i København.</p>

### **Kombinationsmuligheder i relation til Kunsthall:**

#### ***Arbejdende kunstnerværksteder***

En kunsthall kunne drives nært forbundet med arbejdende kunstnerværksteder indrettet enten i andre lokaler på slottet og/eller i Bilharziosebygningen.

Der er talrige eksempler på kunstnerværksteder, som kan være til inspiration herfor – bl.a. kunstnerværkstederne og gæsteatelieret ved Hollufgård i Odense, som netop udnytter tilknytningen til et historisk, mindre slot/gods som drivkraft for daglig kreativitet og jævnlige udstillinger.

På hjemmesiden beskrives Gæsteatelier Hollufgård som *"en selvejende institution, stiftet i 1982, som arbejder for at tilbyde gode, tidssvarende arbejdsfaciliteter i et inspirerende miljø til professionelle kunstnere fra Danmark og udlandet. Faciliteterne drives i tæt samarbejde med Foreningen Kunstnerværkstederne Hollufgård, hvis medlemmer også har adgang til at bruge værkstederne. Værksteder, atelierer, gæsteboliger og administration ligger i et kultur- og naturhistorisk interessant område ved herregården Hollufgård syd for Odense. I den smukke herregårdspark viser vi skulpturer, der er udført i værkstederne, og større særudstillinger med deltagelse af både danske og udenlandske kunstnere. Institutionen drives primært for kulturmidler fra Odense Kommune og Kulturregion Fyn. Derudover søger vi løbende fondsmidler til at gennemføre større samarbejdsprojekter, udstillings- og formidlingsaktiviteter"*.

Et arbejdende, levende kunstnermiljø vil for (en kunsthall i) Charlottenlund Slot give en dynamik, som en kunsthall som udstillingssted ikke kan oppebære "blot" ved at invitere til art talks om udstillede værker m.v.. Arbejdende kunstnerværksteder skaber relation til

andre kunstbygninger og kunstnermiljøer i ind- og udland samt til værksteder, som kan være med til at realisere kunstprojekter.

Yderligere inspiration omkring kunstnerværksteder og samarbejdspartnere for kunstnerværkstederne kan bl.a. findes på

ResArtis - [www.resartis.org](http://www.resartis.org)

Sculpture Network - [www.sculpture-network.org](http://www.sculpture-network.org)

Dansk Billedhuggersamfund - [www.skulptur.dk](http://www.skulptur.dk)

Billedkunstnernes Forbund - [www.bkf.dk](http://www.bkf.dk)

Danske Billedkunstneres Forbund - [www.danskebilledkunstnere.dk](http://www.danskebilledkunstnere.dk)

Statens Værksteder for Kunst - [www.svfk.dk](http://www.svfk.dk)

Fabrikken for Kunst og Design, København - [www.ffkd.dk](http://www.ffkd.dk)

Grafisk Værksted Næstved - [www.grafisk-kunst.org](http://www.grafisk-kunst.org)

International Ceramic Research Center, Guldagergård, Skælskør - [www.ceramic.dk](http://www.ceramic.dk)

Nakskov Metalværksted - [www.grafisk-kunst.dk](http://www.grafisk-kunst.dk)

Vestsjællands arbejdende kunstværksteder - [www.vak-kunstvaerksteder.dk](http://www.vak-kunstvaerksteder.dk)

VærkStedet, Roskilde - [www.kunstpaamusicon.dk](http://www.kunstpaamusicon.dk)

Skulpturstøberiet - [www.shellcasting.dk](http://www.shellcasting.dk)

### **Anden primærpartner / anden hovedattraktion**

Det ligger uden for denne opgave at vurdere detaljerne i andre koncept-specifikke indholdsmuligheder for Charlottelund Slot. En budgetramme kan estimeres for en kunsthall i kombination med koncerter, foredrag o.lign., men såfremt en del af bygningen anvendes til andre formål, vil en separat budgetberegning skulle foretages.

I forbindelse med research til rapporten er bl.a. nedenstående forslag kommet frem. De er alternativer til en kunsthall, men i lyset af slottets mange tilgængelige kvadratmeter vil de eventuelt også kunne kombineres med en kunsthall, således at to attraktioner benytter hver sin etage (stuen hhv. 1. sal, evt. del af 2. sal) i slottet. Dermed opnås, at slottet rummer to distinkte attraktioner, som tiltrækker forskellige men hinanden supplerende målgrupper, og som kan besøges samlet eller hver for sig.

Ingen af de foreslåede koncepter vil være til hindring for, at Riddersalen og eventuelt et andet lokale samtidig bruges til events – koncerter, foredrag m.v. – snarere tværtimod.

### ***Udstillingscenter for professionel udenlandsk kunst***

*(Forslag stillet af fremtrædende fond)*

Fonden bemærker, at der i Danmark ikke findes et udstillingssted, som specifikt fokuserer på at vise professionel, nutidig maleri- og skulpturkunst fra 3.-verdenslande – d.v.s. ikke etnografisk kunst eller semi-amatørkunst, som kunne komme til Danmark som led i mellemfolkelige projekter, Images-festivaler eller lign., men derimod professionel kunst på højt niveau. Tematiske udstillinger eller udstillinger, som fokuserer på bestemte lande etc. ville forventeligt kunne opnå en vis støtte fra etablerede kunststøtte-fonde og fra virksomheder, som har samarbejde med de pågældende lande, samt fra disse landes ambassader. Den generelle økonomiske ramme kan dog ikke vurderes uden yderligere research, men adskiller sig bortset fra nødvendige rejseomkostninger næppe meget fra driften af en traditionel kunsthall.

*Forelagt ovenstående oplyser leder af Tranen Charlotte Sprogø Petersen oplyser, at Statens Kunstfond ikke støtter produktion udenlandske kunstneres værker. Det vurderes, at der således alene være tale om udstillinger af færdigproducerede værker, hvis ideen skal kunne realiseres.*

**H.C. Andersen udstilling, kombineret med rekonstruktion af slottets egen historie**  
(forslag fra deltager i borgergruppen "Kulturinitiativ Charlottenlund")

Turister, som kommer til København, mangler et sted at tage hen for at opleve et "H.C. Andersen univers". Tanken er, at et univers kunne etableres i form af et "eventyrligt indrettet" slot med en informativ udstilling om H.C. Andersen's liv, og måske iscenesættes eksempelvis i form af muligheden for at møde H.C. Andersens eventyrfigurer "i levende live" i omgivelserne, hvor disse castede figurer på stedet kunne genfortælle H.C. Andersens eventyr – a la figurerne fra Matador i "Korsbæk på Bakken".

Eventyrfortællingerne kunne også gennemføres som dukketeater, børneskuespil, inddragelse af slotsparken m.v.. De kunne gennemføres på både dansk og engelsk for turister, og der ville kunne indarbejdes koncepter for skole- og børnehavesbesøg m.v..

Et attraktion af denne karakter vil sandsynligvis kunne opnå popularitet hos børnefamilier, og der vil formodentlig være et stort internationalt turistpublikum til en sådan attraktion.

Der er dog forudsigeligt, at idéen vil afstedkomme væsentlig konflikt med Odense Kommune, som i de seneste år har arbejdet kraftigt for at markedsføre byen baseret på H.C. Andersen (med festival, optog o.s.v. i tillæg til H.C. Andersen museet). Imidlertid er tilløb til et H.C. Andersen univers i Odense ikke blevet realiseret, givetvis på grund af erkendelsen af manglende turister – p.g.a. Odenses geografiske placering - og dermed bæredygtighed for et sådant koncept. Turister er til gengæld til stede i København i stort antal, og netop et historisk slot kunne være den perfekte ramme for at sikre, at et H.C. Andersen univers får en væsentlig autenticitet.

Den økonomiske ramme herfor vil kræve yderligere research.

**Fotografisk Center**

(Idé fra deltager i borgermøde)

Fotografisk Center, som er anerkendt som kunsthall (jv. oversigten), har indtil for nylig haft til huse i Carlsbergbyen, men er i forbindelse med ombygningen af området blevet "hjemløs". Centret har senest benyttet faciliteter i Kødbyen til en udstilling, men betegner sig som et "omvandrende" udstillingscenter for at signalere muligheden for at gennemføre udstillinger, hvor der måtte være mulighed (= tomme lokaler) i byen.

Det kan undersøges, om centret ville være interesseret i at benytte slottet. *Da centret modtager økonomisk tilskud fra Københavns Kommune på ca. 1 mio kr., vil denne tilskudsftale givetvis skulle overtages af Gentofte Kommune for at idéen ville være relevant. Besøgstallet for centret er i øvrigt lille.*

**Udstillingscenter for vandredstillinger og co-produktioner**

Et udstillingscenter med en meget bredt defineret profil, d.v.s. hvor rammerne kan anvendes til alle former for udstillinger, findes ikke i det nordlige København. I konceptet kunne indpasses både udstillinger i stil med kunsthallens, men også udstillinger baseret på hobby-arbejde fra frimærker over patchwork til modeltog, professionelt kunsthåndværk, en udstilling med 3-verdenskunst, en fotoudstilling, en udstilling om Carl Nielsen, og en lang række vandredstillinger fra museer, samlinger og kommercielle udstillingsfirmaer i ind- og udland (jv. den nylige Leonardo da Vinci udstilling i Akvariet). Der kunne også indgå anvendelse til korte events, eksempelvis et 3-dages antikvitetsmarked eller lign.. Det er til fulde muligt at udarbejde et koncept for et sådant udstillingscenter, men hver udstilling vil skulle ses som et selvstændigt økonomisk koncept med forskelligartede



samarbejdspartnere, en blanding af kurateret/selv-opbygget og udlejning, m.v., ligesom markedsføringen vil have vidt forskellige målgrupper i forhold til de skiftende udstillinger.

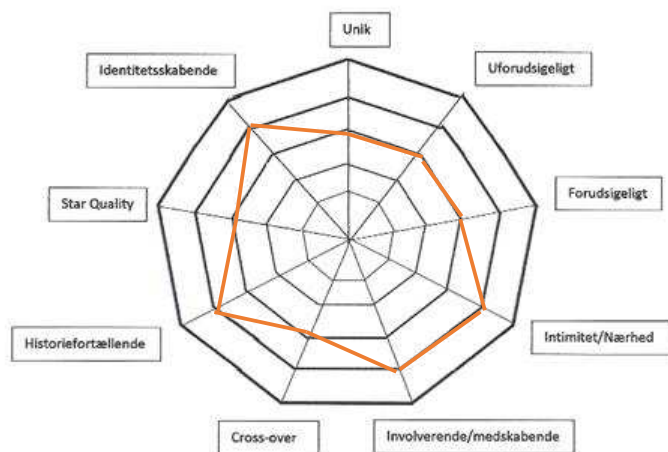
Den overordnede økonomiske ramme herfor anslås at være parallel med kunsthallens. Enkeltstående events af decideret kommerciel karakter – f.eks. små messer - vil dog kunne bidrage væsentligt til økonomien. Konceptet kræver yderligere research.

## **Brand**

Anvendelsen af Charlottenlund Slot som kunsthall kan skabe megen positiv omtale og tiltrække et regionalt publikum, beroende på de enkelte udstillingers kvalitet, graden af "kendthed" for soloudstillende kunstnere og selve markedsføringen.

Da Gentofte imidlertid allerede lægger jord til hhv. Øregård Museum og Ordrupgård-samlingen, og da københavnsområdet i forvejen rummer markante kunsthaller, vil det ikke isoleret set blive opfattet som sensationelt eller nyskabende, at der etableres en kunsthall i Charlottenlund Slot.

Oplevelsen af en kunsthall på slottet kan *i sig selv* beskrives jf. DNA-modellen nedenfor. Yderligere udslag på de forskellige parametre vil afhænge af hver enkelt udstilling.



## **Økonomi**

Et basisbudget for anvendelsen af hele slottet som kunsthall med fire, fem og seks årlige udstillingsperioder fremgår af efterfølgende beregning. Budgettet er med fire udstillinger godt 11 mio., med kommunalt tilskudsbehov på ca 8. mio. kroner. Det relativt store beløb har sammenhæng med de mange kvadratmeter, der for hver udstilling vil skulle udfyldes på slottet, samt vurderingen af, at markante tilskud fra fonde ikke kan forventes. Tilskud fra fonde er vurderet på basis af research vedr. kunstmuseer og fondsdialog.

Det vurderes i.f.t. budgettet realistisk at opnå et mindre antal kommercielle erhvervs sponsorer (lokale firmaer), som kunne være interesseret i at anvende slottet til arrangementer, opnå medarbejderrabatter o.lign., samt at etablere en venneforening.

Entrépris til udstillinger er anslået i overensstemmelse med flere andre kunsthaller, men udstillingsdifferentieret betaling vil være en mulighed afhængig af udstillingernes kvalitet og kendiseffekt. Der kan komme flere besøgende, jo flere udstillinger der tilrettelægges -

men ikke proportionalt flere, da hver udstillingsperiode er kortere.

Det vurderes som mest realistisk ikke at overstige fire udstillingsperioder pr. år på grund af kompleksiteten med at opsætte udstillinger og de hurtigt stigende omkostninger til markedsføring og ekstra personale til kunstnerdialog og sponsorsøgning.

Eventuel indtægt fra café og butik er ikke medregnet, da dette formodes udliciteret.

Charlottenlund slot som kunsthall, basisbudget.							
Indtægter	Ved 4 udstillingsperioder			I alt	Ved yderligere perioder		
	Stykpris	Antal	Antal x		5	6	
Entreindtægter, udstillinger	50	24.000		1.200.000	1.500.000	1.800.000	
Entreindtægter, koncert & events	180	60	20	216.000	216.000	216.000	
Café ikke medtaget						0	
Udlejninger til sammenslutninger	200.000	2		400.000	340.000	280.000	
Udlejninger Riddersal og foredragssal	1.000	50		50.000	50.000	50.000	
Vennerforening m.v.	200	500		100.000	100.000	100.000	
Rundvisninger	700	40		28.000	28.000	28.000	
Sponsorater				100.000	100.000	100.000	
Fonde (= udg.v. egne udst. ex. entré netto og sponsor)				800.000	950.000	1.100.000	
Offentligt tilskud							
<b>I alt</b>				<b>2.894.000</b>	<b>3.284.000</b>	<b>3.674.000</b>	
<b>Udgifter</b>							
<b>Udstillinger</b>							
Billetrefusion til sammenslutninger	25	8.000		200.000	150.000	100.000	
Sommerudstilling	1	600.000		600.000	600.000	600.000	
Pavillonudstilling	1	300.000		300.000	300.000	300.000	
Gruppeudstillinger, egne	1	400.000		400.000	800.000	800.000	
Soloudstillinger, egne	2	250.000		500.000	750.000	1.000.000	
Udg. Til sammenslutningsudstilling	2	50.000		100.000	100.000	100.000	
<b>Events</b>							
Performances	10	10.000		100.000	100.000	100.000	
Koncerter, egne	10	8.000		80.000	80.000	80.000	
Symposium, netto	1	100.000		100.000	100.000	100.000	
Kammermusikfestival, netto	1	200.000		200.000	200.000	200.000	
Andre events, afsat	1	50.000		50.000	50.000	50.000	
<b>Personaleomkostninger:</b>							
Kunsthøjesterleder	1	800.000		800.000	800.000	800.000	
Økonomiadm v/ forvaltning							
Event og kommunikation	1	500.000		500.000	750.000	1.000.000	
Ledelsesassistance	1	500.000		500.000	500.000	750.000	
Rengøring	2	250.000		500.000	500.000	500.000	
Vagter	4	250.000		1.000.000	1.000.000	1.000.000	
Frontpersonale	2	250.000		500.000	500.000	500.000	
Teknisk personale ud over udstillinger	2	400.000		800.000	800.000	800.000	
<b>Administration</b>							
Kontorhold, telefon, kontingenter, abonnemeter				500.000	500.000	500.000	
Salg og marketing, repræsentation				150.000	225.000	300.000	
<b>Bygningsomkostninger</b>							
Leje af bygning, anslået				2.500.000	2.500.000	2.500.000	
Energi skat/afgift				100.000	100.000	100.000	
Varme				164.000	164.000	164.000	
Vand				20.000	20.000	20.000	
El				235.000	235.000	235.000	
Drift af teknisk anlæg				50.000	50.000	50.000	
<b>I alt</b>				<b>10.949.000</b>	<b>11.874.000</b>	<b>12.649.000</b>	
Tilskudsbehov for "den store kunsthall"				-8.055.000	-8.590.000	-8.975.000	

### **Konklusion vedr. scenarie 2**

Etablering af kunsthall på Charlottenlund Slot inden for scenarie 2, med et driftsbudget på ca. 10 mio., vurderes teoretisk muligt, men i praksis risikabelt -dels på baggrund af slottets størrelse, dels på baggrund af vurderingen af, at der ikke er specifikt behov for en ny kunsthall i københavnsområdet.

Skal en kunstudstilling på slottet etableres, anbefales det at ske i kombination med en anden primæraktivitet, som kan tiltrække andre publikumsgrupper.

### **Konklusion vedr. scenarie 3**

Et scenarie 3 – en kulturinstitution med et budget på op mod 15 mio kr. – kan ikke etableres på det foreliggende grundlag.

En kunsthall vil – jf. den udarbejdede økonomivurdering – potentielt kunne have større budget end 10 mio kr., hvis der iværksættes flere årlige udstillinger. Det anses ikke for realistisk.

En mindre kunsthall – f.eks. på slottets ene etage – vil kunne arbejde med et lidt mindre budget end det beskrevne, og kunne kombineres med en anden primæraktivitet, hvis koncept og økonomi er ukendt. Muligheder er anvist ovenfor, men det ligger uden for denne rapports rammer at udvikle og detailvurdere disse koncepter økonomisk.

Samlet set er dog ikke urealistisk, at to institutioner hinanden supplerende institutioner på slottet vil have et driftsøkonomi i størrelsesordenen 15 mio. kroner. Såfremt hele slottet anvendes til H.C. Andersen konceptet, er økonomien alene for dette koncept måske ikke urealistisk i denne størrelsesorden.

## **Scenarie 4:**

### **Indretning og drift af intimszene/rytmisk spillested i Kavalergården.**

#### **Om rytmiske spillesteder**

Kavalergården rummer mulighed for indretning af et rytmisk spillested med en kapacitet på ca. 100 siddende ved caféborde, ca. 240 i stolerækker, og ca. 300 ved stående koncerter. Salsopstillingerne fremgår af bilag. Eventuel flytning af søjler i staldarealet ændrer ikke denne kapacitet bemærkelsesværdigt, men giver væsentligt bedre udsyn til scenen (Slots- og Ejendomsstyrelsen har vurderet, at dette er realistisk – og den øverste del af søjlerne vil givetvis kunne bevares som en stemningsskabende "loftsdekoration" i rummet). Scenen bør opbygges med podier, så den kan opstilles andre steder i rummet end det viste. Kavalergården har flere ekstra lokaler, som kan indrettes til prøverum, lydstudier, udlejes til digitalmusikproducenter, anvendes som møderum eller lignende med tilknytning til spillestedet.

Driften af et spillested er et afprøvet koncept. Væsentlig inspiration i nærområdet kan bl.a. hentes i Templet i Lyngby, som årligt præsenterer ca. 80 koncerter, og i Mantziusgården i Birkerød, som afholder ca. 200 arrangementer årligt, hvoraf de ca. 120 er koncerter.

Generelt afholder de "større" rytmiske spillesteder fra ca. 70 koncerter (Det Bruunske Pakhus, Fredericia; Forbrændingen, Albertslund) til 200 arrangementer årligt (Loppen,

Christianshavn). De kommunale tilskud til spillesteder varierer væsentligt, fra 480 tkr. vedr. Templet i Lyngby til 2,6 mio vedr. Det Musiske Hus i Frederikshavn.

De rytmiske spillesteder har fået særlig bevågenhed og er blevet væsentligt professionaliserede, siden musikloven i 2000 etablerede en støtteordning for rytmiske spillesteder. Statens Kunstråds Musikudvalg yder i.h.t. loven tilskud til rytmiske spillesteder til udgifter forbundet med musikdriften. Formålet med støtten er at sikre fundamentet og udviklingspotentialet for den rytmiske livemusik, og sikre at spillestederne kan fungere som kunstscener for den rytmiske musik. Tilskuddene ydes i form af honorarstøtte eller som decideret driftstilskud til særlige regionale spillesteder (p.t. 19 fordelt over hele landet). Musikudvalget giver kun tilskud til rytmiske spillesteder, der også modtager kommunalt tilskud til musikdriften.

Nedenstående oversigt illustrerer driftsvilkår m.v. for nogle af de markante, mindre spillesteder i Danmark. (Oversigten er ufuldstændig, da regnskabspraksis varierer og ikke alle spillesteder ønsker at oplyse om detaljer i økonomiske forhold. Bemærk i øvrigt Note 1 nedenfor)

Spillested	By	*)	Kap. sidde/stå	Egne koncerter Note 1	Andre arr.	Besøgstal Note 1	Omsætning inkl. tilskud Note 1	Tilskud Komm	Tilskud Stat
Det Bruunske Pakhus	Fredericia	(H)	130/250	86	114		2,2 mio (2013)	0,9 mio	0,3 mio
Det Musiske Hus	Frederikshavn	R	400/700	69	36		5,2 mio (2012)	2,7 mio	0,98 mio
Fermaten	Herning	R	720/300	115	7	22500	8,8 mio (2014)	1,75 mio	1,67 mio
Mantziusgården	Rudersdal		700/450	40	160		4,98 mio (2013)	3,65 mio	-
Loppen	København	R	-/450	175		22800		0,96 mio	1,3 mio
Spillestedet Stengade	København	H	-/350					1,24 mio	-
Kulturhuset Islands Brygge	København	H	-/400				7,8 mio (2014)	4,1 mio	-
Templet	Lyngby-Taarbæk	H	-/160	80		11000		0,48 mio	-
Stars	Vordingborg	R	280/460	95	50	11200	5,3 mio (2014)	1,4 mio	1,65 mio
Klaverfabrikken	Hillerød	R	400/-	65		4010		2,0 mio	-
Radar	Århus	R	-/300	106		12800	4,57 mio (2014)	1,1 mio	1,7 mio
Godset	Kolding	R	300/700	153		19700	8,43 mio (2013)	2,47 mio	2,03 mio
Mojo	København	H	-/120					0,3 mio	-
Global Copenhagen	København	R	-/250	80	6400			0,76 mio	1,6 mio
Jazzhouse	København	R	300/-	200				1,27 mio	3 mio

\*) R = Regionalt spillested, H = Honorarstøttet spillested

Note 1: For de regionale spillesteders vedkommende relaterer besøgstallet alene til stedets egne koncerter; d.v.s. at besøgstal til eksterne arrangørers arrangementer og arrangementer, som ikke relaterer til spillestedets opgaven, ikke er inkluderet.

## Regionale spillesteder

Et nyoprettet spillested kan ikke umiddelbart søge at blive regionalt spillested før det har bevist dets "duelighed" i et antal sæsoner. Alligevel er det relevant at overveje, om en der på Kavalergården ville kunne arbejdes målrettet med genrer og musikudvikling, således at en regional spillestedstatus ville kunne opnås.

Det er et krav, at de regionale spillesteder arbejder strategisk på 5 områder:

**Koncertvirksomhed:** De regionale spillesteders koncertvirksomhed falder i tre grupper: Små (K1), mellemstore (K2) og store (K3) koncerter. Disse tal beskriver det forventede antal solgte billetter pr. koncert. Det er individuelt fra spillested til spillested, hvor mange billetter de tre grupper indeholder, da det kommer an på spillestedets størrelse og kapacitet. Eksempelvis betyder K1 koncerter for spillestedet "Global Copenhagen", at der forventes solgt under 50 billetter, mens K1 koncerter for VEGA betyder et forventet salg på under 250 billetter.

**Udvikling af musiklivet,** herunder vækstlag og smalle genrer: De regionale spillesteder forpligter sig i rammeaftalen til at bidrage til at udvikle kvalitet, mangfoldighed

og nyskabelse i musiklivet – herunder vækstlag og smalle genrer. I rammeaftalerne formuleres en række specifikke mål, som spillestedet forventes at arbejde videre med i støtteperioden. Det kan eksempelvis være et øget fokus på udvikling af spillestedets koncertform eller udvikling af den lokale vækstlagscene.

Publikumsudvikling, markedsføring og kommunikation: De regionale spillesteder skal bidrage til at formidle musik som en god og udviklende oplevelse. Spillestederne skal arbejde strategisk og involverende med at udvikle eksisterende og nye publikumsgrupper – særligt med henblik på børn og unge. Spillestederne skal derudover inddrage forskellige publikumssegmenter i arbejdet og udarbejde mål, metode og succeskriterier for indsatsen.

Eksternt samarbejde: De regionale spillesteder skal bidrage til øget dialog og samarbejde lokalt, i landsdelen, nationale og internationalt med rytmiske spillesteder, genreorganisationer, uddannelsesinstitutioner og andre aktører i og uden for kulturlivet med henblik på at styrke og udvikle den rytmiske musik. Der lægges endvidere vægt på, at de enkelte spillesteder udveksler erfaringer og udbygger samarbejder med andre kulturelle aktører. Det kan eksempelvis være i form af fælles markedsføring, personaleudvikling eller administrative opgaver.

Professionel ledelse, organisation og opgaveløsning: Det fremgår af rammeaftalen, at de regionale spillesteder aktiviteter skal varetages, ledes og administreres udviklingsorienteret og professionelt.

### **De honorarstøttede spillesteder**

Honorarstøtteordningen er en 50/50 ordning mellem kommune og stat. Honorarstøtte gives som tilskud til musikerhonorarer ved afholdelse af rytmiske koncerter på spillesteder og i musikforeninger. Støtten til musikerhonorarer gives i form af et antal klip, hvor hvert klip svarer til ca. halvdelen af tariffen for et musikerhonorar.

Det er Dansk Musiker Forbund, der alene fastlægger minimumstariffen. Minimumstariffen vil for perioden 1. april 2016 – 31. marts 2017 være 1.957,50. Tariffen er en minimumsbetaling pr. musiker.

Klipstørrelsen er fastsat af Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for musik og er i 2015 på 960 kr.

Der er imidlertid intet til hindring for, at musikere kræver større honorar end tariffen, hvilket i sagens natur er tilfældet med populære kunstnere.

Spillesteder/foreninger skal opfylde en række betingelser for at modtage honorarstøtte. Disse betingelser er fastlagt af Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg.

- Der afholdes mindst 10 koncerter fordelt over minimum 6 måneder.
- Hver enkelt musiker aflønnes som minimum med Dansk Musikerforbunds gældende minimumstarif.
- Der er offentlig adgang til koncerterne
- Der tages entré til koncerterne

Et spillested på Kavalergården vil således umiddelbart have adgang til at modtage honorarstøtte, såfremt der ydes kommunalt tilskud til stedets koncerter.

## Stedets drift

Driften af et spillested behøver ikke være personalemæssigt ressourcekrævende i relation til fastansatte medarbejdere. De fleste mindre spillesteder klarer sig med en spillestedsleder, en assisterende medarbejder, og 1 - 1,5 timelønnede teknikere. Større spillesteder har typisk tilknyttet et antal løst ansatte medarbejdere til kontrol, bar og garderobe, men disse funktioner er i al væsentlighed overtaget af frivillige medarbejdere for en lang række mindre spillesteders vedkommende.

De frivillige medarbejdere – som typisk er unge under 25 - får mulighed for gratis at komme til et antal koncerter ud over dem, hvor de arbejder, ligesom kompensationen typisk består i en årlig fest og en årlig udflugt.

Flere spillesteder har tilknyttet en eller flere "klubber", som har særligt fokus på at rådgive om specielle arrangementstyper, stedet bør booke. Nogle spillesteder lader disse klubber tegne sig som arrangører for koncerter, således at medlemmerne får stillet stedet til rådighed mod at yde arbejdskraft. Medlemmerne er ansvarlige for den egentlige bookning af de optrædende og modtager aftenens indtægter, mens spillestedet får omsætning fra bar og betaling af direkte udgifter. Denne model er dog ikke anbefalelsesværdig, hvis et sted vil fremstå professionelt drevet. Koncerter bør med andre ord enten være husets egne, eller være udlejninger, hvor eksterne arrangører betaler lejeafgift for salen.

Det springende punkt i denne sammenhæng er ofte markedsføringen af arrangementet: Hvis spillestedet er arrangør, er det dets opgave at markedsføre koncerten, men det ikke er tilfældet ved udlejninger. Da udlejningen imidlertid kan være attraktiv for husets profil, er det dog ofte i stedets interesse at deltage i markedsføringen og indgå økonomiske aftaler med arrangøren i relation hertil.

Samme forhold er gældende for andre genrer, som salen måtte blive benyttet til. De fleste rytmiske spillesteder – især uden for Storkøbenhavn – lægger ofte hus til teater, foredrag, stand-up, oplæsninger o.lign., enten i eget regi eller (oftere) i samarbejde med lokale foreninger, som lejer sig ind. Et kommunalt drevet spillested kan i denne sammenhæng indgå i ordninger om at stille lokale til rådighed for godkendte foreninger.

Som en markedsføringsmæssig teknik og med henblik på publikumsudvikling tilbyder flere spillesteder medlemskab af loyalitetsprogrammer. Her kan medlemmer mod betaling af et årligt medlemskab få rabat på (udvalgte) koncerter, "køb-før-andre"-tilbud, rabat på mad i nærliggende restauranter, tilbud på visse drinks i baren, etc., ligesom medlemmerne bliver inviteret til kunstnermøder og lignende.

## Kavalergården som spillested

Da Kavalergården's kapacitet er begrænset, vil det ikke være muligt at holde en profil, som er baseret på / drevet af kendte bands og stand'up'ere, hvis honorarer overstiger, hvad salgskapaciteten muliggør. Alligevel er en kapacitet på ca. 240 tilstrækkeligt til at opnå en alsidig programflade, som kombinerer up-and-coming bands med professionelle grupper.

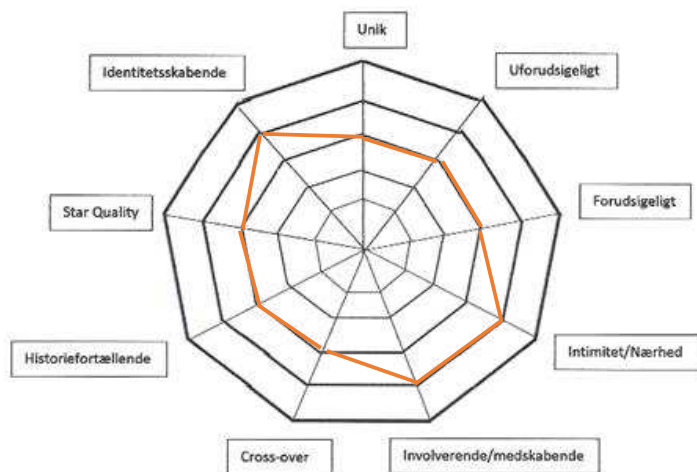
Kavalergården bør være professionelt drevet af en spillestedsleder, en assistent og en teknisk ansvarlig, men understøttet af frivillige som løsarbejdere i forbindelse med arrangementer. Profilen bør musikalsk være tilsvarende andre rytmiske spillesteder og ikke særligt fokusere på en bestemt genre. Der kan dog med fordel opbygges "serier" – f.eks. en række jazzkoncerter, en serie med verdensmusik, en serie med singer-songwriters og tilsvarende – som vil appellere til (især lidt ældre) borgere, som måske ikke ellers ville anvende stedet. Også stand-up og teaterforestillinger kunne indgå i husets

profil. Teaterforestillinger og foredrag vil til en vis grad kunne forventes at "komme til huset" som udlejninger, men det anbefales i øvrigt ikke, at stedet andet end i særlige tilfælde stilles til rådighed for foreninger i.h.t. folkeoplysningsloven, da dette hurtigt vil kunne være hindrende for, at andre arrangementer kan gennemføres. Mange arrangementer vil kræve forudgående opstillinger og prøver i dagstimerne.

## **Brand**

Anvendelsen af Kavalergården som spillested vil stille Gentofte på lige fod med omkringliggende kommuner. Det vil ikke blive opfattet som ekstraordinært, og det kan ikke forventes, at programlægningen vil tiltrække kunstnere, som ikke lige så godt kunne spille i Templet, på Trommen, i Manziusgården, på Galaksen i Værløse, eller på de københavnske spillesteder.

Spillestedet vil således alene imødekomme et lokalt behov. Opfattelsen af et spillested i Kavalergården kan forventes at blive som nedenfor illustreret. Yderligere udslag på de enkelte parametre vil afhænge af de enkeltstående arrangementer, ledelsens evne til at involvere publikum m.v..



## **Økonomi, herunder bar- og cafédrift**

Et overslag over spillestedets økonomi illustreres efterfølgende. Overslaget er konservativt i forhold til salgstal, da langt fra alle arrangementer kan forventes udsolgt.

Overslaget medtager ikke den scenetekniske økonomi. Såfremt sceneteknisk udstyr skal leases eller afskrives over driften, vil en post hertil skulle allokeres. Det må påregnes, at teknisk udstyr jævnlige forældes og vil skulle udskiftes, og at der vil være behov for at søge finansiering af dette enten hos kommunen og/eller hos sponsorer og fonde.

Indtægter fra bar- og cafédrift kan være væsentlige og vil i mange tilfælde være afgørende for arrangementets og dermed det spillestedets samlede økonomi. På spillesteder, hvor unge, frivillige medarbejdere varetager barsalget, giver netop den ulønnede arbejdskraft mulighed for via drikkevaresalg at finansiere "kendte" grupper med honorarer, som ligger over tarifniveau. Flytning af Frivilligcentret fra Smakkegårdsvej til en ledigblivende bygning i slotsparken vil give god mulighed for inddragelse af lidt ældre frivillige, som kan assistere med funktioner både i Kavalergården og evt. på Slottet.



Spillestedet Kavalergården									
Indtægter									
Billetsalg til egne arrangementer:		Antal arr	Gns pris	Solgt	Belægn.%	Oms	Gæster		
Ståkoncerte	Topkunstnere	15	160	280	93%	672.000	4200	Note 1	
Kap. 300	Mellemstørrelse bands	25	100	200	67%	500.000	5000	Note 1	
	Nye bands	40	80	120	40%	384.000	4800	Note 1	
Caféarr.	Jazz & blues	20	100	80	33%	160.000	1600	Note 1 og 2	
Kap. 100									
Siddearr.	"En aften med..."	10	140	200	83%	280.000	2000	Note 2	
Kap. 240	Stand-up	10	100	150	63%	150.000	1500	Note 2	
	Foredrag o.lign.	10	80	100	42%	80.000	1000	Note 2	
	Børneteater	10	40	180	75%	72.000	1800	Note 2	
Egne arangementer		140			Gns. 62%	2.298.000	21900	Note 3	
Salsudlejninger		40	6.000			240.000	6000	Note 4	
Teknisk udlejning		20	4.000			80.000			
Lokale foreningers leje		20	0			0	1000		
Udlejninger i alt		60				320.000			
Gæster i alt							28900		
Arrangementsomsætning i alt						2.618.000			
Honorartilskud		100	4	960		384.000			
Bardrift netto			20	28.900		578.000		Note 5	
Studie og øvelokaleudlejninger (timer/kr)		200	500			100.000			
Sponsorer ikke medregnet								Note 6	
Indtægter i alt						3.680.000			
Udgifter									
Musikhonorarer til tarif		95	4	1.900		722.000			
Honorarer, top + "aften med"		25	25.000			625.000			
Teknikerløbninger (arr/løn/timer)		200	180	4		144.000		Note 7	
Kunstnerpleje						40.000			
Marketing vedr. arrangementer						300.000			
Øvrige (KODA, andre prod.omk.)						60.000			
Arrangementsudgifter						1.891.000			
Personale									
Spillestedsleder						600.000			
PR/booker/koordinator						450.000			
Tekniker tid inkl musikstudiehjælp m.v.						480.000			
Rengøring						250.000			
Personale i alt						1.780.000		Note 7	
Bygningsdrift									
Bygningsleje (m2/leje)		1.340	750			1.005.000		Note 8	
Vand/varme/el/afgifter						400.000			
Bygningsdrift i alt						1.405.000		Note 9	
Udgifter i alt						5.076.000			
Tilskudsbehov Udgifter - indtægter						-1.396.000			

**Noter/forudsætninger:**

- 1) Besøgstal til disse koncerter, i alt 15.600, kan paralleliseres spillesteders besøgstal i oversigten s. 32
- 2) Det vurderes, at publikumsdemografien i Gentofte rummer væsentlig mulighed for, at stedet programsætte jazz (eventuelt via egen klub/forening), foredrag om aktuelle emner og temaer, arrangementer med causerier ("En aften med Ghita Nørby") eller klassiske musikere ("En aften med Michala Petri og Lars Hannibal"), samt udvikle koncept for eksempelvis en børneteaterklub. Sådanne aktiviteter appellerer til ældre, børnefamilier og andre målgrupper, som ikke er typiske for "spillesteder".
- 3) Gennemsnitligt besøgstal 62% er ikke vægtet i.f.t. antallet af arrangementer i de respektive genrer.
- 4) Kommercielle udlejninger kan være til virksomheder (firmafester o.lign.), foreninger og eventuelt privatarrangementer.
- 5) Den gennemsnitlige nettoindtjening på 20 kr/pers. er erfaringsbaseret. Tallet dækker over arrangementer med meget lille eller ingen bar/caféomsætning (eks. børneteater) over normalt barsalg ved koncerter til væsentlige bar- og cateringindtægtsmulighed ved f.eks. lukkede firmaarrangementer.
- 6) En sponsorordning bør søges etableret med henblik på at engagere lokale virksomheder og deres medarbejdere, forretninger i nærområdet, m.v.. Sponsorindtægter på 200-250.000 kr./år vurderes mulige.
- 7) Bemanning af bar, billetkontrol og tekniske "hands" forudsættes varetaget af frivillige
- 8) Overslag. Endelig leje fastlægges ved forhandling med SLKE.
- 9) Leasing eller afskrivning på teknisk udstyr er ikke medtaget, da det forudsættes finansieret ved opstart.

**Konklusion, scenarie 4:**

Det kan anbefales at anvende Kavalergården som spillested uanset anvendelsen af slottet.

Kavalergården kan drives direkte i kommunalt regi, men en model, hvor kommunen tilskud reelt finansierer den grundlæggende leje og bygningsdrift, men overlader den daglige drift til en til formålet dannet selvstændig forening, som bedre kan engagere frivillige, søge sponsorer m.v. (eks. Templet i Lyngby m.fl.), vil skabe et godt grundlag for spillestedsdrift.

Kavalergården, slottet og eventuelt kulturelle aktiviteter i Akvariet vil kunne danne fundament i en "kulturklynge" / kulturpark.

**Om mulighederne for en samlet Kulturpark**

Det skal afslutningsvis bemærkes, at borgerinitiativet "Kulturvision Charlottenlund" har præsenteret visioner for en helhedstænkning omkring anvendelsen af selve parken og alle eller de fleste bygninger i parkområdet. Kulturparken kunne ifølge visionen dels tilgodeses og fremhæve parkens naturkvaliteter og historiske karakter, dels i den daglige brug være rammen om aktiviteter, som skaber synergi i form af inspiration og konkret samarbejde mellem en række kulturelle aktører, kreative virksomheder, kunstnere og evt. (ude)serveringssteder på arealet. Desuden er fremhævet muligheden for, under respekt for parkens kulturværdier, at afvikle mindre festivaler, kulturdage, haveudstillinger eller lignende i parken.

Kulturvision Charlottenlund har udtrykt ønske om dialog med kommunen om dette og foreslået etablering af en erhvervsdrivende fond, som kunne leje og varetage driften af hele arealet. Kommunen kunne ifølge visionen være partshaver i en fond, som således ikke alene tilgodeser slottet og Kavalergården, men hvor engagementet i slottet og Kavalergården som modtagerne af et driftstilskud ville være baggrunden for det kommunale engagement. En egentlig forretningsmodel herfor vil dog skulle udarbejdes.

### **Oprettelse af erhvervsdrivende fond**

Det er ikke ukendt, at kulturhusbygninger ejes og driftes af en erhvervsdrivende fond, eller at en erhvervsdrivende fond etableres med henblik på at være lejer/driftsenhed for bygninger med andre ejere. Eksempler på erhvervsdrivende fonde, hvis formål er kulturelle aktiviteter, er bl.a. C.L.Davids Fond og Samling, Copenhagen Jazz Festival Fonden, Dansk Arkitekturcenter Fond, Faaborghallerne, Den Blå Planet, Musikværket, Fonden Dallund Slot, Beck's Klædefabrik/Vendsyssel Kunstmuseum, Den Nordatlantiske Brygge, Danmarks Flymuseum, Hornbæk Kunstmuseum, Koncertsalen Alsion, Musik- og Teaterhuset Silkeborg, Ribe Vikingecenter, Rungstedlundfonden m.fl.

En fond er en selvejende institution, idet ingen hverken fysisk eller juridisk person uden for fonden har ejendomsretten til fondens formue. Fondens drives efter den formålsparagraf og det regelsæt, som er beskrevet i dens vedtægter, og fonden betragtes som en juridisk person, der kan erhverve rettigheder og indgå forpligtelser.

En erhvervsdrivende fond er adskilt fra en ikke-erhvervsdrivende fond derved, at alle eller en væsentlig del af dens aktiviteter er kommercielle, d.v.s. at fonden den erhvervsdrivende fond kan producere varer, yde tjenesteydelser og/eller sælge eller udlejer fast ejendom. Desuden er de generelle krav til en erhvervsdrivende fond, at fondens formue uigenkaldeligt er udskilt fra stifterens formue.

Fondens formål skal være specificeret i vedtægterne ved oprettelsen, og den skal årligt redegøre for anvendelsen af dens midler. Desuden skal det fremgå, hvordan den aflønner sin bestyrelse og ledelse. Fonden er som andre virksomheder aflægge årsregnskab og er underlagt revision. Fonden må ikke have et organ ud over fondsbestyrelsen (såsom en generalforsamling, repræsentantskabsmøde eller lignende), da bestyrelsen er øverste beslutningsmyndighed. Til gengæld kan det specificeres i fundats og forretningsorden, at medejere af en fond - herunder venneforeninger, repræsentanter for forskellige tilskudsgivere eller en brugerkreds - kan have sæde i bestyrelsen.

Grundkapitalen i en erhvervsdrivende fond skal ved stiftelsen være mindst 300.000 kr, men skal i øvrigt stå i forhold til fondens virke og karakter. Revisionselskabet Deloitte har på forespørgsel oplyst, at en fond, som (ikke ejer bygninger og) primært skal leve af en løbende drift og dermed balancere indtægter og udgifter løbende, af erhvervsstyrelsen vil blive godkendt med en minimumskapital på 300.000 kr., Samtidig oplyser Deloitte, at en fond ikke kan stiftes med en "overkurs" som et almindeligt selskab kan. Deloitte anbefaler dog, at hvis der i opstartsåret vurderes at være behov for en større buffer (end de 300.000 i minimumskapital), vil det være hensigtsmæssigt at starte op med en lidt større kapital for at sikre driften, uden at det ekstra beløb indsættes på en stiftelseskonto. En fond kan således stiftes, når de 300.000 kroner er sikret, mens et eventuelt fundraisingarbejde for at sikre yderligere startkapital kan foregå også efterfølgende.

Til Erhvervsstyrelsen erlægges fonden årligt et gebyr på 0,0285 pct. af egenkapitalen, dog altid mindst 300 kr. og højst 42.000 kr., beregnet på grundlag af fondens egenkapital ifølge årsrapporten for det seneste regnskabsår. Fonden skal udpege en eller flere revisorer - ved en egenkapital på min. 3 mio. kr. skal mindst én revisor være statsautoriseret eller registreret.

Hvis man opretter en fond inden for fondslovgivningens område, skal fondens vedtægter indsendes til fondsmyndigheden og til Skat senest tre måneder efter oprettelsen. For almindelige fonde ligger fondsmyndigheden hos Civilstyrelsen under Justitsministeriet. Hvis der sker vedtægtsændringer eller ændringer i bestyrelsens sammensætning, skal disse indsendes sammen med fondens selvangivelse.

**Konklusion:**

I relation til eventuel drift af Charlottenlund Slot og/eller Kavalergården bør følgende overvejes:

1. Hvis Kulturskolen benytter slottet kan skolen fortsat drives som selvejende institution, men drama- og billedskolen bør indgå heri, således at den samlede driftsorganisation er i stand til at handle kommercielt i relation til udlejninger af slottets lokaler til eksterne arrangører, billetsalg til arrangementer, gennemførelse af events i parken o.lign.
2. Kavalergården anbefales drevet af en forening med et kommunalt tilskud. Alternativt kan oprettes en selvejende institution, men dette gør stedet mere formelt og mindre brugerinddragende end foreningsformen. Ligeledes vurderes det ikke nødvendigt at oprette en erhvervsdrivende fond alene med henblik på at drive et spillested.
3. Drift af slottet som kunsthall indebærer markante risici, som vurderes at gøre en fondskonstruktion formålstjenlig. Fondskonstruktionen giver desuden bedre mulighed for indhentning af støttemidler fra andre fonde og sponsorer.
4. Hvis driften af slottet etableres som en erhvervsdrivende fond, og Kavalergården anvendes som spillested med kommunalt tilskud, bør Kavalergården indgå i konstruktionen. Dette giver mulighed for at optimere indtjening ved arrangementer, idet fonden har indtægt uanset i hvilken bygning, et arrangement placeres. Det vil også være opportunt at indhente midler til projekter, som er relevante for begge parter, eksempelvis i forbindelse med udeaktiviteter i slotsparken. Det kan være en fælles direktør, men der bør i så fald være to forskellige kulturfaglige ledere.
5. Såfremt kommunen ønsker at gå videre med etablering af en kulturinstitution på slottet og/eller spillesteddrift på Kavalergården i.h.t. denne rapport, og kommunen samtidig ser et overordnet formål med, at hele området udvikles som en samlet kulturpark, anbefales det at undersøge mulighederne for at etablere en fond i samspil med Kulturvision Charlottenlund, idet denne borgergruppe eventuelt kan blive stifter en egentlig "venneforening", som kan arbejde på dels at skaffe etablerings- og driftsmidler, dels eventuelt kan struktureres, så den formelt repræsenterer slotsparkens brugere og lejere (eksempelvis kunstnerværksteder, serveringssteder, frivilligcenter, det almene kulturpublikum) i fondsbestyrelsen. Desuden bør eventuelle interessenter, som i forbindelse med udbuddet henvender sig til Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme eller kommunen med ønsket om at drive en større kulturinstitution på området eller (på en etage) i slottet, indgå i fondsbestyrelsen. En samlet driftsorganisation for hele arealet vurderes at give de bedste muligheder for at søge midler til istandsættelse af bygninger, sikre bevarelsen af de kulturelle værdier i park og bygninger, og etablere økonomisk grundlag for driftsopgaver, herunder arrangementer i parken, som vil kunne involvere alle interessenter. Der vil skulle laves en forretningsmodel for en sådan fond med udgangspunkt i alle områdets kulturaktiviteter, men det er givet, at forretningsmodellen vil forudsætte et årligt kommunalt tilskud, som imidlertid inden for fondens rammer specifikt kan allokeres til Kavalergården og/eller slottet.
6. Som alternativ til 5 ovenfor kan etableres en lejerforening (i samspil med Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme) for arealet. En lejerforening kan dog i videre grad skulle behandle interessekonflikter mellem forskellige lejere end tilfældet vil være, hvis en erhvervsdrivende fond udstikker rammer og vilkår for Kulturparken)