

## Kunsten at lede en frivillig hær

Roskilde Festival er unik med sin organisering baseret på frivillige. De stiller telte op, gør pladsen klar, holder opsyn, fører adgangskontrol, står i bod, gør rent og rydder op. De kan arbejde direkte under festivalledelsen eller via sportsklubber og foreninger der tjener penge til foreningens drift. Andre festivaler har også mange frivillige, men ikke i samme omfang eller i så mange år.

Men hvordan får man det til at fungere så godt når en ret lille gruppe skal lede 32.000 frivillige? Det får man et indtryk af i Ib Konrad Jensens lille ledelsesbog 'Roskilde Festival, ledelse af frivillige' udgivet i Gyldendal Business-serie 'Den danske ledelseskanon'. I alle tilfælde handler det meget om motivation. Og ikke kun om at få gratis adgang til festivalen mod at levere de 24 timers arbejde på de fire musikdage.

Bogen handler dog ikke kun om ledelse, men giver også et billede af festivalens historie siden kaosset i 1972. Den blandede hippie- og byfest blev til en velorganiseret rockfestival. Men hele tiden har det været med udgangspunkt i Roskilde Fonden og en momsfritagelse der har den forudsætning at overskuddet omhyggeligt doneres til velgørende formål. *sh*



Ib Konrad Jensen: Roskilde Festival. Ledelse af frivillige. Den danske ledelseskanon. Gyldendal Business 2014. 156 s.



Stop, in the name of love. Frivilligt vagtkorps - med den særlige 'orange feeling'. Foto: Michael Flarup.

## Festivalens 32.000 frivillige

**DANSKE PARKDAGE.** Frivillige i grønne områder har intet økonomisk potentiale, men på Roskilde Festival betyder de alt

På Roskilde Festivalen er frivillige ikke bare et supplement. De mange frivillige - i 2014 var det 32.000 - er en forudsætning for at holde festivalen med dens 100.000 gæster. Og hvorfor skulle det ikke kunne lade sig gøre i et foreningsland hvor et utal af foreninger er fuldstændigt økonomisk afhængige af frivillig arbejdskraft?

Når det gælder frivillige inden for park- og naturforvaltning, er det bare en helt anden sag. Der er næsten ingen. Og på Danske Parkdage sidste år, hvor frivillighed var et tema, blev det i næsten alle indlæg understreget at det frivillige arbejde ikke har økonomisk potentiale. Det handler højst om at engagere borgerne i det grønne arbejde.

„Fordelene ved frivillighed handler først og fremmest om at forbedre demokratiet giver ejerskab og drage nytte af lokalkendskab,” sagde Julie Molin der i sin ph.d. har undersøgt ti danske parkforvaltnings holdninger til frivillige.

Hvorfor er der ikke noget økonomisk potentiale med fri-

villige i park- og naturplejen når foreninger og Roskilde Festival lever af frivillige? Hvad er forskellen?

Det var der mulighed for at vurdere da direktør Henrik Rasmussen, Roskilde Festival, fortalte om festivalen. I 2014 blev den holdt for 44. gang i træk siden 1972, denne gang over 8 dage, med 7 scener, 100.000 betalende gæster - og med 32.000 frivillige. Festivalen har selv 11.000, mens foreninger bidrager med 21.000. De kommer ikke kun fra det lokale foreningsliv, men fra hele landet og Skåne.

Af ansatte har festivalen kun 80 ansatte, og de leverer også hjælp til andre events, f.eks. oprydning for fagbevægelsen efter 1. maj-arrangementer og operaforestillinger i Hedelands amfiteater. Ellers ville 30 ansatte være nok, vurderede Henrik Rasmussen.

### Mere end armbåndet

De mange frivillige kan langt hen ad vejen forklares med en soleklar belønning: Man får armbåndet der giver gratis adgang. Selv de meget aktive fri-

villige har tid til også at gå på festival. De frivillige fra foreningerne kan desuden tjene et overskud hjem til foreningen - hvad de også som regel får. Men der er også andre motiver. Man er en del af et fællesskab, støtter et godt formål - og er i det hele taget med i en succes.

Festivalen holdes af Roskilde Fonden, en almennyttig fond hvor overskuddet gives til velgørende formål - og hvor driften derfor er momsfritaget. De velgørende formål er f.eks. Læger uden Grænser, Børnernes Venner og Folkekirkens Nødhjælp.

Når man ser bort fra dem der kun er frivillige for armbåndets skyld, skelner Henrik Rasmussen mellem fire typer af frivillige: Den sociale festabe der vil have det sjovt med de andre. Den professionelle fagmand der hygger sig i det faglige fællesskab. Den miljøpolitisk vakte der vil sætte en politisk dagsorden. Og den identitetssøgende der vil være med i et værdibåret fællesskab.

Motiverne er i praksis blan-

dede og meget individuelle, men der er plads til alle, lige fra dem der kun tager de minimale 24 timer under festivalen til dem der hjælper hele året, fastslog Henrik Rasmussen. „Men dem som kun er gratister ønsker vi egentligt ikke. Vi prøver at skubbe dem hen i de andre motivationer, og det lykkes ofte.“

„Vil man bruge frivillige må man forstå de relationer de frivillige har til arbejdet, de forskellige motivationsfaktorer, og hvad de forventer at få igen. Og der skal være rum til udfoldelse. Vi giver de frivillige ansvar med rammer,“ forklarede Henrik Rasmussen.

En blanding af en professionel organisation med stor faglighed og en græsrodsorganisation. Sådan betegner han festivalen. „Og denne frivillighed er unik globalt set. Jeg har talt med arrangører i bl.a. USA og Holland. En hollandsk arrangør havde 100 frivillige og beskrev det som besværligt. Vi har 32.000.“

### **Frivillige i den grønne drift**

Tit er der i den danske debat henvist til den engelske og amerikanske tradition hvor frivillige - også i den grønne drift - spiller en stor rolle. Men her er der ifølge Julie Molin også en grænse. „Erfaringerne viser meget klart at de ikke kan varetage langsigtede driftsopgaver. De frivilliges arbejdsindsats er meget svingende, og de fleste grupper manglede både ekspertise og rutine til at gøre det. De havde heller ikke lyst til det,“ sagde hun på Danske Parkdage 2013.

De engelske frivillige vil gerne 'være en del af noget'. De vægter regelmæssig kontakt til parkforvaltningen højt og vil gerne værdsættes for deres arbejde. Det viste også en dansk undersøgelse af frivilliges arbejde som Steen Himmer, Odense Kommune, og Martin Tranholm Frøst, Randers Kommune præsenterede på Danske Parkdage 2013. Her fremgik det også at 77% af de frivillige kun er interesserede i at deltage i enkeltstående arrangementer. Igen et tegn på at den langsigtede drift ikke kan løftes af frivillige. Roskilde Festival viser dog at der også er andre perspektiver. *sh*

# Grusgrav og festival samtidig

**DANSKE PARKDAGE.** Gennem årtiers proces bliver Milen gravet efter en kompliceret plan der samtidig skal give plads til campingareal

Ikke kun musikken, de frivillige og den fredelige 'orange feeling' gør festivalen til noget særligt. Festivalområdet, der nu kaldes Åben Arena, er nemlig også råstofområde. Selve festivalpladsen er fritaget, men hele området hvor der i festivalperioden er teltlejr, er ét stort grusgravningsområde. Her sørger en etapevis graveplan for at alle brugere kan være der samtidig - ved at flytte rundt.

I flere år har der været gravet grus umiddelbart syd for festivalområdet hvor der før var teltplads. I år er området ved at blive klar til igen at være teltplads. Til gengæld skal Nymølle Stenindustri nu have fat i gruset under det kommunale idrætsanlæg. Derfor skal der oprettes nye baner længere mod øst. Og senere skal de nuværende teltpladser graves ud.

„Dette samspil er ikke uden problemer. F.eks. skal campingarealet være større og større. Der er færre i hvert telt og det er blevet almindeligt med fællespavilloner. For nogle år siden så udviklingen så kompliceret ud at Roskilde Fe-

stivalen overvejede at flytte til nabokommunen. I stedet blev udgangen den nuværende graveplan,“ forklarede direktør Henrik Rasmussen, Roskilde Festival.

Til sidst er der gravet grus op i hele området. Landskabsplanen 'Milen' viser hvordan denne fremtid bliver. Nogle områder vil være fyldt helt op, andre vil være lavninger med søer i bunden. Tidsplanen afhænger af hvordan efterspørgslen efter grus bliver.

Milen ligger som halvcirkel rundt om Åben Arena. Den er både er grusgravområde og teltplads for festivalen. Planlægningen går her ud på at forene de to interesser på samme areal - og samtidig skabe et offentligt grønt område når der hverken er grusgravning eller festival.

### **Vendt til noget positivt**

„Der var tidligere problemet med at festivalen ville flytte på grund af grusgravningen. Nu skaber vi rammer for en styret proces med gravning og rehabilitering og prøver at vende råstofinteresserne til noget positivt,“ fortalte Martin Hol-

gaard, direktør i Roskilde Kommune.

Grusgravningen blev før nærmest opfattet som en planlægning, men ses nu mere som et potentiale, og en mulighed for at få et nyt landskab. Det er også den generelle politiske holdning, forklarede Lone Plovstrup der som landskabsarkitekt i Roskilde Kommune er projektleder for områdets udvikling. „Det er stadig kompliceret med de mange graveområder, men det ser ud til at vi kan få kabalen til at gå op selv om det en gang så sort ud,“ sagde hun.

Efterhånden som det 300 ha store område bliver færdigudgravet deles det ifølge landskabsplanen i områder med hver sin identitet, f.eks. Himmelsøen der allerede er åbnet for offentligheden og Eventscenen der er ved at blive det.

### **Ikke baseres på opfyld**

Eventscenen lige syd for festivalpladsen er fyldt op med ren råjord fra sjællandske byggepladser. Det kunne lade sig gøre fordi det var planlagt før den seneste jordforurenings-



Himmelsøen er et færdigudgravet område der ikke er fyldt op. Det er kun 'efterbehandlet' så skråningerne er sikre. Søen og bevoksningen indfinder sig af sig selv.



Eventscenen er ved at blive reguleret færdigt og kan efter afsluttet grusgravning og opfyldning inden for et par år igen være campingplads for Roskilde Festival.



lov der trådte i kraft i 2000 og blev strammet i 2006.

De fremtidige udgravninger kan ikke fyldes på samme måde fordi der er skrappe krav til grundvandsinteresser og jordens renhed. Udgravningerne vil i stedet fremstå mere uregulerede med skråninger og søer ifølge de efterbehandlinger som gravetilladelse forudsætter.

Søer er der i forvejen flere af. En af dem er på campingområdet hvor den fungerer som badesø under festivalen - efter behørig dispensation fra Naturbeskyttelsesloven og sundhedsforholdene som Henrik Rasmussen understregede.

Den manglende mulighed for at fylde hullerne op er i sig selv en grund til at de store arealer ikke kan reetableres til det landbrug de engang var. De områder der skal bruges til teltpladser, kan heller ikke fordi de bruges til camping midt i vækstsæsonen. Og en naturpleje med græsning og høslæt er ikke mulig på grund af risikoen for glaskår og dåser, som Lone Plovstrup understregede. Hele området bliver derfor

med tiden et offentligt tilgængeligt grønt område.

### Eventscenen

Eventscenen ligger lige op til Åben Arena og er fyldt op til samme kote som før grusgravningen. Arealet skal fungere som en fleksibel udvidelse af Åben Arena - og når der er festival, skal det være teltareal som det også var før grusgravningen begyndte.

På ekskursionen kører en dozer stadig rundt på arealet, men det virker ellers klart til græssåning. På det flade areal rager to 6 til 8 meter høje toppe op som afvekslinger. Senere skal plantninger bryde landskabet op i mindre enheder, og der kommer en skovarene der kan fungere som scene for teater og musik.

Opfyldning lyder enkelt, men der er det ikke, forklarede gartneritekniker Camille Mortensen, Roskilde Kommune. Både opfyldt og den gamle overjord der er lagt ud over arealet, er ikke særlig ensartet hverken i tekstur eller komprimering, så den sætter sig forskelligt. Reguleringen er

en udfordring i sig selv, også for at få det nødvendige fald væk fra festivalpladsen. Afdræningen er også et problem i den nyudlagte lermoræne, især når der er festival. „Vi venter et år og ser hvor det sætter sig. Så regulerer vi og dræner hvor det er værst,“ forklarede hun.

### Et uforfinet udtryk

Himmelsøen er et færdigudgravet område der ikke er fyldt op igen. Området er derfor en stor lavning med en sø med efterbehandlede skråninger rundt om med naturpræget bevoksning der indfinder sig af sig selv. Søen skal bruges til forskellige former for vandaktiviteter.

Generelt skal hele Milen præges af robuste plantninger, ekstensiv græspleje samt et uforfinet udtryk på stier og inventar. Sigtet er at opnå et naturpræg og en høj biodiversitet ligesom i Hedeland, det større og ældre grusgravområde på 1500 ha der ligger øst for Milen.

De resterende delområder i Milen skal udvikles over et

længere tidsperspektiv efterhånden som gruset graves ud. En del af området vil dog fremdeles være privat, også efter grusgravning. Her er realiseringen betinget af hvad lodsejeren vil være med til.

Landskabsplanen omfatter også en 'kunststrategi' hvor der løbende skal tilføres nye land art-værker der i sit grundlag er baseret på stedets materialer, grus og beton. Et af de første værker er Morten Strædes 'Lost World' der placeres på en af højene syd for Åben Arena og vil fungere som et tydeligt landmark i Milen.

Kommunens aktive planlægning har været mulig fordi kommunen ejer en del af arealerne med grusforekomster. Det har gjort det muligt at bytte arealer med grusgrave- ren, Nymølle Stenindustri. Som Lone Plovstrup fortalte: „Der graves i bidder med rullende efterbehandling, og kommunen har noget at handle med. Kommunen får også 15% af provenuet fra grusgravningen på de kommunale arealer, og de er øremærket til at udvikle området.“ sh