

## Afrapportering til Københavns Kommunes Kultur- og Fritidsudvalg vedr. kulturårskortet fase 1.5.

Dato: 1. november 2021

### Baggrund: Udvikling af kulturårskort i Danmark

Golden Days Sekretariat har siden efteråret 2019 været i dialog med borgere, museer, politikere og andre aktører for at undersøge interessen og mulighederne for at lancere et kulturårskort, der giver gratis adgang til Hovedstadens museer og kulturinstitutioner. Interessen fra museerne og efterspørgslen fra brugerne er stor og udviklingsmulighederne mange. I en proces støttet af Københavns Kommune og i samarbejde med Foreningen Museer i København og Omegn, har Golden Days Sekretariat derfor taget initiativ til det efterspurgte kulturårskort.

Forventningerne til kulturårskortet er, at det skaber:

*Flere besøg på museerne.* Erfaringer fra udlandet viser entydigt, at lavere entrébarrierer skaber flere museumsbesøg.

*Bedre økonomi.* I takt med at kulturårskortet opnår volumen i antallet af abonnenter, vil indtægten for det enkelte museum overstige nuværende billetsalg.

*Adgang til nye målgruppe.* Ved at lancere kulturårskortet som en abonnementsordning taler vi i øjnehøjde med et yngre publikum, som museerne traditionelt har haft svært ved at nå.

*Data.* Med volumen i antallet af abonnenter vil det enkelte museum få adgang til informationer om de besøgendes adfærd og profil til brug i målrettet markedsføring.

På baggrund af en ansøgning til Københavns Kommune bevilligede Kultur- og Fritidsforvaltningen i november 2019 1.000.000 kr. til udvikling af kulturårskortet. Bevillingen blev opdelt i to rater. Den første rate på 300.000 kr. var øremærket den indledende forundersøgelse og udmøntede sig i rapporten *Udvikling af et kulturårskort i Danmark*, som blev afleveret til Københavns Kommune i marts 2020. Rapporten, der belyste og dokumenterede ovenstående argumenter, er siden blevet delt med relevante aktører og har dannet basis for det videre arbejde. De resterende reservede midler – 700.000 kr. – er sidenhen blev opdelt i to faser, idet arbejdet med kortet og dets mange aktører har været ramt af betydelige forsinkelser grundet Covid-19. KFU besluttede således i efteråret 2020, at uddele 185.000 kr. til fase 1.5., der nu afsluttes med denne afrapportering.

En forudsætning for udbetaling af den resterende sum på 515.000 kr. – og dermed igangsættelsen af fase 2 – er en tilfredsstillende afrapportering, der beskriver følgende:

- Køreklar forretningsmodel og videreudvikling af produkt
- Udvalgt tilbud på app, hjemmeside og fysisk plastikkort afklares
- Aftaler med kritisk masse af museer

- Øvrig fondsfinansiering sikres

I det følgende præsenterer vi vores afsluttende arbejde med fase 1.5., der danner grobund for igangsættelsen af fase 2 mod etablering af et kulturårskort i Hovedstadsområdet (alternativt et landsdækkende kulturårskort – se konklusion og anbefaling).

## **Køreklar forretningsmodel og videreudvikling af produkt**

Kulturårskortet er et 'abonnement til kulturen', hvor danskerne mod et månedligt gebyr opnår fri adgang til museer og udstillingssteder, der tilmelder sig initiativet. I det følgende beskrives vores bud på en økonomisk bæredygtig forretningsmodel, der baserer sig på de sidste to års arbejde og vidensdeling med relevante aktører i Danmark.

Driftsselskabet bag kulturårskortet formodes at skulle råde over 3 årsværk i de første to år til etablering og lancering. Disse årsværk skal varetage overordnet projektledelse, administration, økonomi, salg, markedsføring og kommunikation. Fra år 3 er det forventningen, at volume er blevet af en størrelse, hvor driftsselskabet skal opruste ressourcerne til særlig administration og økonomi. Foruden lønomkostninger, skal der desuden afholdes høje udgifter til kommunikation og markedsføring i etableringsfasen, hvor det er afgørende, at der fra start skabes stor synlighed. Derudover skal der foretages en større engangsinvestering i den tekniske infrastruktur (app, CRM-system, og hjemmeside m.m). I det følgende beskrives forretningsmodellen og finansieringsbehovet, mens finansieringsplanen uddybes længere nede.

### *Kulturårskortet i nøgletal:*

Pris for forbrugeren: 69 kr./mdr. eller 828 kr./år.

Tilbagebetaling til museerne: 75% af en normal entrébillet.

Estimerede antal solgte kulturårskort:

- År 1: 5.000 stk.
- År 2: 10.000 stk.
- År 3: 15.000 stk.

Etableringsomkostninger: 1.355.000 kroner

Årlige driftsomkostninger:

- År 1: 1.818.000 kroner
- År 2: 1.818.000 kroner
- År 3: 2.568.000 kroner

## Drifts- og etableringsomkostninger:

	<b>Etablering</b>	<b>År 1</b>	<b>År 2</b>	<b>År 3</b>
CRM system / App	620.000 kr.	48.000 kr.	48.000 kr.	48.000 kr.
Administration	55.000 kr.	95.000 kr.	95.000 kr.	95.000 kr.
Marketing	0 kr.	400.000 kr.	400.000 kr.	400.000 kr.
Visuel Identitet	50.000 kr.	100.000 kr.	100.000 kr.	100.000 kr.
Revision og advokat	80.000 kr.	25.000 kr.	25.000 kr.	25.000 kr.
Lønninger	500.000 kr.	1.100.000 kr.	1.100.000 kr.	1.850.000 kr.
Uforudsete udgifter	50.000 kr.	50.000 kr.	50.000 kr.	50.000 kr.
<b>Total</b>	<b>1.355.000 kr.</b>	<b>1.818.000 kr.</b>	<b>1.818.000 kr.</b>	<b>2.568.000 kr.</b>

## Økonomi og udbetaling

Tilbagebetalingen til museerne, når en museumsgæst anvender kulturårskortet, er fastsat til 75% af en normal entrébillet. Dette niveau er fastlagt jf. ny rundspørge blandt 52 museumsdirektører. Ud fra samme rundspørge, fremgår det også tydeligt, at et eventuelt overskud i driftsselskabet, skal kanaliseres tilbage til museerne, så tilbagebetalingen på sigt bliver højere end 75%. Med udenlandske erfaringer in mente, er det et realistisk skøn at sælge 15.000 kulturårskort efter tre år på markedet. Dette estimat baserer sig ligeledes på en brugerundersøgelse foretaget i 2020 blandt 1000 borgere på Sjælland, som viste, at 13% var "meget interesserede" i at købe et kulturårskort. Dette svarer til 209.000 indbyggere på Sjælland.

Vores forventninger og beregninger viser, at driftsselskabet allerede i år 2 er økonomisk rentabelt. Det er samtidig forventeligt, at alle etableringsomkostninger og lån optaget i forbindelse med etablering vil være tilbagebetalt i år 3. Når driftsselskabet har konsolideret sig i rimelig grad, vil det i de følgende år derfor være muligt at øge udbetalingen til museerne. Tilbagebetalingsprocenten vil dermed stige fra de 75% til i første omgang 77%. Den procentuelle tilbagebetaling vil stige i takt med, at antallet af abonnenter øges (se tabellen nedenfor). Størrelsen på tilbagebetalingsprocenten er følsom, idet den berører museernes største bekymring: at kulturårskortet er en dårlig forretning, fordi det udhuler eksisterende billetsalg og årskort. Hvis det lykkes at øge tilbagebetalingen, vil kulturårskortet blive endnu mere attraktivt for endnu flere museer.

En forudsætning for driftsselskabets økonomiske bæredygtighed er, at hvert kulturårskort i gennemsnit bruges 7 gange om året. Dette tal ligger til grund for størrelsen på den samlede udbetaling til museerne, og selvom det er svært at forudsige brugernes adfærd i en dansk kontekst, så viser erfaringerne, at de udenlandske kulturårskort i gennemsnit bruges 6-7 gange.

Tabellen viser samlede omkostninger, indtægter, overskud og tilbagebetalingsprocenten til museerne:

	Drifts- og etableringsomkostninger	Abonnenter	Totale abonnementsindtægter	Resultat for året efter udbetaling til museer	Resultat efter afbetaling på etableringsomkostninger	Overskud til udbetaling til museer	Procentuel tilbagebetaling til museer pr. besøg
År 0	- 1.355.000 kr.	0	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	-
År 1	- 1.818.000 kr.	5.000	4.140.000 kr.	- 828.000 kr.	- 683.000 kr.	0 kr.	75%
År 2	- 1.818.000 kr.	10.000	8.280.000 kr.	162.000 kr.	- 221.000 kr.	0 kr.	75%
År 3	- 2.568.000 kr.	15.000	12.420.000 kr.	402.000 kr.	181.000 kr.	0 kr.	75%
År 4	- 2.568.000 kr.	20.000	16.560.000 kr.	1.392.000 kr.	1.392.000 kr.	289.000 kr.	77%
År 5	- 2.568.000 kr.	25.000	20.700.000 kr.	2.382.000 kr.	2.382.000 kr.	2.382.000 kr.	86%

## Hvad er finansieringsbehovet?

Driftsselskabet skal til etablering og i det første år have 3 mio. kroner i likvide beholdninger. I år 2 er der som garanti indregnet tilførsel af yderligere 500.000 kroner. Det er dog ikke alle tilførte midler, der skal tilbagebetales – f.eks. vil et eventuelt tilskud på 515.000 kroner fra Københavns Kommune samt den andel, der kommer fra fonde og sponsorater ikke skulle tilbagebetales. Bidraget fra kommunen såvel som fonde og sponsorater gør, at driftsselskabet hurtigere end ellers vil kunne øge den procentuelle tilbagebetaling til museerne. Et bidrag til kulturårskortet er altså derved en indirekte støtte til museerne. De økonomiske bidrag vil blive brugt på at dække etablering af CRM-system samt lønkroner til udvikling og opstart af kulturårskortet.

Der er relativt høje drifts- og etableringsomkostninger forbundet med at introducere et kulturårskort i Hovedstaden, men ud fra den beskrevne model ovenfor, er det dog realistisk at kulturårskortet indenfor blot tre år bliver økonomisk bæredygtigt. Dette åbner for flere finansieringsmuligheder, som vi kommer ind på nedenfor.

## Organisering

Kulturårskortets struktur og organisering er formuleret i samarbejde med advokat Bruno Månsson fra Paragraf Plus. Vedhæftet som bilag er notat om strukturering af organisationen, der skal varetage kulturårskortets interesser.

Til at drive kulturårskortet stiftes en selvejende erhvervsdrivende fond. Til fonden udpeges en bestyrelse bestående af syv medlemmer sammensat ud fra komplementære kompetencer.

Stifter af fonden bag kulturårskortet vil besætte én bestyrelsespost. I tilfælde af, at fonden har to stiftere, vil begge få tildelt en bestyrelsespost.

Tre af bestyrelsesposterne besættes af et repræsentantskab for de medvirkende museer og udstillingssteder. De medvirkende museer og udstillingssteder udvælger i fællesskab ved simpelt flertal de tre institutioner, der indgår i repræsentantskabet.

De resterende to til tre bestyrelsesposter besættes ud fra særskilte kompetencer. Hvis et af disse to bestyrelsesmedlemmer udtræder fra bestyrelsen, udpeger de resterende seks medlemmer ved simpelt flertal et nyt medlem til bestyrelsen. De to bestyrelsespladser udpeges således, at følgende fagligheder indgår i bestyrelsen:

- Faglighed indenfor økonomi
- Faglighed indenfor markedsføring
- Faglighed indenfor abonnementstjenester

Selve driften af kulturårskortet varetages af en eksisterende organisation i kulturlivet, som udpeges på baggrund af udbudsrunder hvert tredje år. Driftsselskabet skal som beskrevet ovenfor løfte en række vigtige opgaver, hvis kulturårskortet skal lykkes med at øge salget med 5000 kort hvert år. Driftsselskabet skal således have stærke kompetencer indenfor salg, markedsføring, kommunikation og konceptudvikling, hvilket skal prioriteres højt ved de forskellige udbudsrunder.

## **Udvalgt tilbud på app, hjemmeside og fysisk plastikkort afklares**

Med inspiration fra de udenlandske kulturårskorts tekniske infrastruktur, har vi studeret og indhentet tilbud fra forskellige udbydere af app og CRM-løsninger på det danske marked. Fem forskellige udbydere har budt på opgaven, og vi har herefter sammenholdt pris, design og funktionalitet. Udover høj driftssikkerhed, så har det været en prioritet at identificere en operatør, der samlet kan håndtere den tekniske backend. På den baggrund kan vi nu pege på en operatør, som, vi vurderer, er i stand til at løse opgaven på den ønskede måde.

Den tekniske løsning består af:

*App (iOS og Android) samt fysisk medlemskort*

App'en fungerer som adgangsbillet, når museumsgæsten har købt abonnement. QR-kode (eller lign. verifikation) scannes på museet. Brugere kan også købe kulturårskortet direkte i app'en. Det vil ligeledes være muligt at finde oplysninger om museernes udstillinger, begivenheder, placering m.m.

Det fysiske medlemskort er ikke standard, men kan tilvælges gratis, hvis museumsgæsten foretrækker dette. Kortet skal scannes på museet, hvorfor det skal besluttes hvorvidt, der skal leveres egne kortlæsere til museerne eller hvorvidt, der skal indgås samarbejde med øvrige udbydere af medlemskort (fx Copenhagen Card).

## *Hjemmeside for kulturårskortet*

Her kan museumsgæsterne købe og opsigse kulturårskortet på månedsbasis (med 12 måneders binding) eller på årsbasis. Der vil ligeledes være diverse informationer om museerne, der løbende vil blive opdateret.

## *To CRM-databaser*

CRM-systemet er det tekniske hjerte i kulturårskortet. Det skal kunne varetage en række kritiske funktioner, herunder indsamling af værdifulde data, kommunikere med app, plastikkort og hjemmeside samt levere data til de komplekse beregninger, når udbetaling til museerne finder sted. Den løsning, vi har valgt, består af to CRM-databaser, der taler sammen. Én database til brug for driftsselskabet bag kulturårskortet, hvor man kan trække data til brug for udbetaling og anden statistik samt én database, som museerne kan tilgå og se data på deres gæster. Dette modul kan senere udbygges således, at museerne får endnu flere vigtige værktøjer til brug for generelt salg og markedsføring af udstillinger og begivenheder.

## *Pris og leveringstid*

Leveringstid: Ca. 27 uger

Pris: 620.000 kr.

Årlig vedligeholdelse: 48.000 kr.

Den største forskel på de indhentede tilbud beror på licensering vs ejerskab af den tekniske infrastruktur. Den klare fordel ved en licensering er, at startomkostninger holdes nede. I stedet betaler man løbende relativt høje beløb per kulturårskortbruger samt diverse gebyrer.

Fordelen ved at købe er, at de månedlige omkostninger holdes nede, mens der i stedet betales et højt anskaffelsesbeløb. Disse overvejelser, og vores valg af operatør, hænger sammen med de generelle muligheder for finansiering af kulturårskortet.

Det er vores klare anbefaling, at driftsselskabet indkøber og etablerer eget CRM-system. Om end startomkostningerne er højere, er gevinsten ved ikke at afgive indtægter i form af procenter og gebyrer til licensudbyderen større. Ifølge vores beregninger, vil kulturårskortet ved licensmodellen først gøres rentabelt i år 5, hvor det ved investering i eget system allerede er i år 2, at kortet begynder at generere et overskud. I forlængelse heraf, vil den procentuelle udbetaling til museerne først kunne stige fra de garanterede 75% af en gennemsnitlig billetpris efter år 7, grundet de høje gebyrer og afgivelse af procenter til licensudbyder. Ved køb af eget CRM-system vil tilbagebetalingen til museerne kunne stige fra 75% allerede i år 4.

## Aftaler med kritisk masse af museer

Den kritiske masse af museer er ikke alene et spørgsmål om antal, men også om størrelse blandt de deltagende kulturinstitutioner. I og med, at dette er uprøvet terræn, så findes der ikke et definitivt facit for, hvad der udgør en kritisk masse, men vi vurderer, at initiativet skal bestå af min. 25 museer, hvoraf mindst 3 er større museer (defineret som museer med mere end 100.000 årlige besøgende), hvis initiativet skal blive en publikumsmæssig succes. I det følgende vil vi med udgangspunkt i en nylig rundspørge blandt museumsdirektører på Sjælland (oktober 2021) vise, at en kritisk masse kan opnås på begge parametre.

I rundspørgen har vi bl.a. spurgt til, hvor stor sandsynligheden er for, at vedkommende vil tilslutte sig kulturårskortet samt skitseret modeller for tilbagebetaling. Ud fra de opstillede tilbagebetalingsvilkår, angiver 18 museumsdirektører på Sjælland karaktererne 7-10 (på en skala fra 1-10, hvor 1 er Ingen Sandsynlighed og 10 er Helt sikkert) ift. om de vil tilslutte sig initiativet. Disse museer kan derfor betragtes som forholdsvis sikre ved etablering af kulturårskortet. Ni museer angiver karaktererne 5-6 og tilhører derfor en gruppe, der skal overbevises af en veloverstået introduktion og lancering af kulturårskortet på Sjælland. Disse tilkendegivelser er ikke bindende og i en konkret rekrutteringsfase, er det vores klare forventning, at endnu flere museer vil bakke op om initiativet. Den digitale rundspørge er sendt til i alt 110 museumsdirektører, hvoraf 52 er vendt retur med deres besvarelser.

Den foreløbige konklusion er således, at 27 museer på Sjælland er indenfor rækkevidde, og vi mener som nævnt ovenfor, at disse kan udgøre den kritiske masse i kulturårskortet første levetid. 27 museer er et stærkt udgangspunkt, når initiativet skal lanceres, men det er samtidig en vigtig påmindelse, om vigtigheden af et kontinuerligt fokus på mobilisering og rekruttering af museer, hvis kulturårskortet skal blive en succes hos publikum. Blandt museer, der støtter op i Københavns Kommune, er store og toneangivende kulturinstitutioner. Deltagelse i initiativet blandt museer med indflydelse i branchen har ikke kun betydning for, hvor mange kulturårskort, det er realistisk at sælge, men også for opbakningen hos øvrige museer. Af kulturinstitutioner, der er mest positive stemt overfor kulturårskortet kan f.eks. nævnes Ny Carlsberg Glyptotek, Københavns Museum, Design Museum Danmark og Den Fri Udstillingsbygning. Med denne sneboldeffekt in mente, er det sandsynligt, at en del flere museer vil tilslutte sig løbende, når først kortet er introduceret.

Vores ambition om 15.000 solgte kulturårskort indenfor tre år er tæt forbundet med antallet af deltagende museer. Dette er indregnet i forretningsmodellen samt det langsigtede strategiske fokus for vores rekrutteringsindsats.

## *Kritisk masse i nøgletal Sjælland:*

18 museer angiver 7-10 (på en skala fra 1-10) på om de vil tilslutte sig initiativet

9 museer angiver 5-6 (på en skala fra 1-10) på om de vil tilslutte sig initiativet

27 museer i alt.

Ud af disse har tre museer flere end 100.000 årlige besøg (Glyptoteket, Designmuseum Danmark, Frederiksbergmuseerne) og seks museer har mellem 50.000-100.000 årlige besøg (Davids Samling, Københavns Museum, Ordrupgaard, Nivaagaards Malerisamling, Bornholms Museum, Museum Vestsjælland).

Der er pt. ikke indgået formaliserede aftaler om tilslutning til initiativet med museer i Hovedstaden.

## **Øvrig fondsfinansiering sikres**

Som illustreret i foregående afsnit, har selskabet bag kulturårskortet i det første år et likvidt finansieringsbehov til drifts- og etableringsomkostninger på i alt 3.000.000 kr. Efter år 2 er selskabet rentabelt. Og efter år 4 er det realistisk, at selskabet har tilbagebetalt alle startomkostninger og derefter begynder at generere et mindre overskud, der kan anvendes på konsolidering af selskabet samt yderligere udbetaling til museerne.

Driftsselskabet har således et behov for at sikre denne finansiering til afholdelse af de løbende driftsomkostninger og udgifter til etablering i kulturårskortets første levetid. Der har fra start været flere finansieringsmodeller i spil, og der har løbende været dialoger med private fonde om denne finansiering. På baggrund af finansiell rådgivning, er vi landet på en model med blandet finansiering. Dvs. delvist banklån, sponsorater, fonde, rentefrie lån stillet til rådighed hos museerne samt kommunal finansiering. I det følgende præsenteres og uddybes denne finansieringsplan.

## *Finansieringsplan til drifts- og etableringsomkostninger år 1:*

Tilskud fra Københavns Kommune 515.000

Banklån: 1.300.000

Fonde: 500.000

Sponsorater/kommercielle samarbejder: 485.000

Rentefrie lån stillet af museer: 200.000

I alt: 3.000.000

## *Finansieringsplan til sikring af driftsomkostninger år 2:*

Sponsorater: 300.000



Rentefrie lån stillet af museet 200.000

I alt: 500.000

## *Finansieringsplan til sikring af driftsomkostninger år 3:*

Driftsselskabet er økonomisk bæredygtigt og har derfor ikke behov for yderligere ekstern finansiering.

## *Kommentarer til finansieringsplan:*

Som det fremgår overfor, skal finansieringen af kulturårskortet komme fra flere forskellige kilder. Banklånet, der er den største enkeltstående post, kræver udarbejdelse af særskilt forretningsplan samt et budget revideret af selskabets revisor. Opnåelse af et banklån må betragtes som meget sandsynligt, idet den beskrevne forretningsplan viser, at der allerede indenfor to år genereres et overskud i driftsselskabet. Banklånet betyder, at det samlede finansieringsbehov hos fonde og sponsorer er reduceret betragteligt. Selvom der pt. ikke er givet tilsagn om tilskud og samarbejde fra fonde eller sponsorer, så er det samlede kapitalbehov i en størrelse, som uden større vanskeligheder kan realiseres i fase 2 og 3 (se tidsplan nederst).

Flere af de udenlandske kulturårskort er blevet etableret og drevet frem i samarbejde med store kommercielle virksomheder (særligt banker), og en lignende model i en dansk kontekst er pt. ved at blive afsøgt.

I rundspørgen blandt museumsdirektører præsenterede vi muligheden for, at kulturårskortet kunne finansieres ved hjælp af rentefrie lån stillet til rådighed af museerne. Selvom flere museer bakker op om denne model, så står det dog klart, at finansieringen ikke alene kan bero på denne model. 12 museer på Sjælland er villige til at overveje at yde lån, der i alt beløber sig til 235.000 kr. Denne model for finansiering af kulturårskortet skal afsøges endnu mere konkret, idet det, i den nuværende situation med negative renter, ofte bedre vil kunne betale sig for museerne at placere et mindre beløb i driftsselskabet for kulturårskortet.

## **Konklusion på fase 1.5.**

Siden efteråret 2019 har Golden Days Sekretariatet og sammenslutningen Museer i København og Omegn arbejdet på udviklingen af et kulturårskort i Danmark. Researchfasen har budt på over 25 kvalitative interviews med relevante aktører i museumsbranchen, repræsentative rundspørger hos både publikum og museumsdirektører og udarbejdelsen af en stor kortlægning af vilkårene for etableringen af et kulturårskort. Det er derfor et gennemarbejdet produkt med en veludviklet forretningsmodel, som vi nu er landet på og som er beskrevet i denne afrapportering.

Forretningsplan- og model er udtænkt på baggrund af solid research og en række realistiske antagelser, baseret på erfaringerne med kulturårskort i både Holland, Belgien og Schweiz. Også opbakningen i befolkningen er stor, jf. rundspørge foretaget i 2020 blandt 1000 borgere på Sjælland.

Planerne for kulturårskortet og de økonomiske vilkår, herunder tilbagebetalingen til museerne, er blevet fremlagt i et spørgeskema for mere end 100 museumsdirektører i oktober 2021. 52 har besvaret skemaet og disse besvarelser danner foreløbigt grundlag for, at vi kan konkludere, at det er realistisk at indgå aftale om tilslutning hos en kritisk masse af museer på vilkår, der også er økonomisk bæredygtige for driftsselskabet.

Researchfasen har også budt på flere indhentede tilbud på operatører af den kritiske tekniske infrastruktur. Beslutningen om at indkøbe eget CRM-system og app fremfor en licensmodel, beror på finansieringsmulighederne som synes gode.

Der har været flere modeller i spil ift. finansiering af kulturårskortet. Det, der startede som en fuld fondsfinansieret strategi, er endt som en finansieringsplan med flere forskellige finansieringskilder, herunder fortsat enkelte tilskud fra private fonde. Indtil driftsselskabet er økonomisk bæredygtigt – år 3 -, skal der findes i alt 3.5 mio. kroner til sikring af økonomien. Den største andel kommer fra banklån, som driftsselskabet skal optage. Hvor stort banklånet ender med at blive, afhænger af, hvordan man kan arbejde med fonde og kommercielle partnere om lancering af kulturårskortet. Det skal også nævnes, at finansieringsplanen indeholder rentefrie lån fra flere museer, som i rundspørge har tilkendegivet at ville bakke økonomisk op om initiativet, hvilket også vidner om den pæne opbakning til projektet.

Det er et uhyre komplekst projekt med mange aktører og holdninger, men der er ingen tvivl om, at et kulturårskort på sigt, kan styrke museumssektoren herhjemme. Udviklingen skal tages i flere faser og med stor tålmodighed, da det ikke kan forventes, at alle store museer fra start tilslutter sig initiativet. Den strategiske målsætning er derfor i første omgang at sikre en succesfuld introduktion og etablering af kulturårskortet, så man i en dansk kontekst kan få underbygget og dokumenteret, at argumenterne om styrket økonomi og besøgstal i museumssektoren er valide.

## **Next step**

Sideløbende med denne proces for udvikling af et kulturårskort i Hovedstaden, er der også kommet en anden aktør på banen. I august 2021 meldte Organisationen Danske Museer (ODM) og Museumstjenesten ud, at de er gået sammen om udvikling af et landsdækkende museumskort. Udover det landsdækkende perspektiv, så er dette kort på de fleste væsentlige parametre identisk med visionerne bag det kulturårskort, der er skitseret ovenfor. Begge projekters tidsperspektiv er også nogenlunde ens, og der kan således opstå en uhensigtsmæssig konkurrencesituation, hvis begge kort realiseres på samme tid.

I forhold til det videre arbejde, ser vi derfor to mulige veje som vi ønsker en dialog med KFU om:

1/ Vi fortsætter processen og arbejder videre mod opstart og etablering af et sjællandsk kulturårskort med base i København.

## *Pros:*

- Kortet vil blive udviklet med 100% fokus på Sjælland og Hovedstadens mange museer, der trækker store besøgstal.
- Det vil være hurtigere at starte op
- Nemmere mobilisering og rekruttering, da der er færre museer
- De fleste borgere på Sjælland, jf. rundspørge, ser det ikke som en fordel, at kortet er nationalt
- Markedsføringen af kortet kan muligvis udvides til også at omfatte turister
- Hurtigere at etablere og man vil muligvis kunne koble sig på et eventuelt landsdækkende kultursårskort på et senere tidspunkt

## *Cons:*

- Der kan opstå en uhensigtsmæssig situation, hvor der findes to konkurrerende kort
- Flest museumsdirektører på større museer foretrækker et landsdækkende kultursårskort
- Opstartsomkostningerne er de samme om kortet er nationalt eller regionalt, og hvis kortet kun gælder på Sjælland, vil det grundet mindre målgruppe tage længere tid, før det er rentabelt
- Muligvis nemmere at finansiere et landsdækkende kultursårskort

2/ Vi afventer udviklingen af den nye alliance mellem ODM og Museumstjenesten og forsøger at indgå et partnerskab, hvor den lokale forankring på Sjælland sikres

## *Pros:*

- Kultursårskortet bliver nationalt, hvilket foretrækkes af de fleste museumsdirektører på de største museer
- Man undgår en situation med to konkurrerende kultursårskort
- Et partnerskab med ODM kan sikre kortet legitimitet i museumsverdenen
- Et samarbejde i en bred koalition kan gøre finansieringen nemmere
- Komplementære kompetencer ved bred koalition med forskellige aktører og kompetenceområder
- ODM har dialog med det finske kultursårskort om leasing af den tekniske infrastruktur, som kan være en genvej til hurtigere lancering på det danske marked

## *Cons:*

- Vi kender ikke alle vilkår, forudsætninger og betingelser for den nye alliances kultursårskort. Dette skal undersøges nærmere, såfremt KFU kan godkende dette model
- Kortet tjener ikke kun Københavnske borgere og museers interesser

## Anbefaling

Situationen med to konkurrerende kulturårskort må betragtes som uhensigtsmæssig. Vi ser imidlertid fordele ved både et regionalt og et nationalt kulturårskort med et lokalt anker i København, hvor en vigtig del af salget og markedsføringen vil finde sted. På baggrund af nærværende afrapportering og anbefaling, og i lyset af den nye situation, har vi derfor et ønske om en drøftelse med KFU om, hvordan kulturårskortet bedst udvikles og lanceres, så det tilgodeser københavnske borgere og kulturinstitutioner og samtidig er i overensstemmelse med kommunalfuldmagten.

## Revideret tidsplan 2021-2023

<b>Fase 2*</b> November 2021 – september 2022	<b>Fase 3*</b> Oktober 2022 – februar 2023	<b>Fase 4</b> Marts 2023
Driftsselskab etableres	Test af produkt	Lancering af produkt
Bestyrelse nedsættes	Salg, markedsføring og kommunikation	
Rekruttering af københavnske museer		
Køb af teknisk backend (CRM, app mv.)		
Finansiering afklares endeligt, herunder optagelse af banklån		

\* Fase 2 og 3 svarer til år 0 i forretningsplanen