

FORRETNINGEN OPHAV

*Analyse af driftsøkonomien og forretningsgrundlaget
for kultur- og oplevelseshuset Ophav, Havnen 1, Nykøbing Mors*

INDHOLD

DRIFTSØKONOMIEN I OPHAV?	side 2
FLERE FORRETNINGER I FORRETNINGEN	3
FUNKTIONER I HUSET OPHAV	3
FUNKTIONSDIAGRAM FOR HUSET OPHAV	4
TENTATIV AREALFORDELING	5
JURIDISK RAMME: INSTITUTION ELLER FOND?.....	6
EN ELLER TO FONDE? ADSKILT EJERSKAB OG DRIFT	7
AT FORPAGTE ELLER IKKE FORPAGTE	8
INDTÆGTSKILDER FOR DRIFTSFONDEN.....	9
HVAD DRIVER OMKOSTNINGERNE I OPHAV?	15
TRE DRIFTSMODELLER FOR OPHAV.....	18
MODEL 1: INTERN DRIFT	19
MODEL 2: FULD FORPAGTNING	20
MODEL 3: HYBRID.....	23
OPSAMLING OG KONKLUSIONER	23
KILDELISTE.....	25



DRIFTSØKONOMIEN I OPHAV

Hvordan kan man forvente at driftsøkonomien vil se ud i kultur- og oplevelshuset OPHAV, når det efter planen kan slå dørene op i en nær fremtid? Hvilke forhold vil være væsentlige for husets økonomi, og hvilken forretningsmodel vil være mest hensigtsmæssig?

Disse spørgsmål forsøger vi at besvare i det følgende. Group NAO har af Morsø Kommune fået til opdrag at belyse mulige driftsmodeller samt at opstille et tentativt driftsbudget for huset OPHAV på den nye lokalitet, Havnen 1 i Nykøbing Mors. Som det vil fremgå, er det ikke en eksakt videnskab at opstille en driftsøkonomi, for en attraktion, som ikke er udviklet endnu. Der er mange ubekendte faktorer og forretningsgrundlaget vil erfaringsmæssigt forandre sig over tid. Hertil kommer, at der er "flere forretninger i forretningen", hvilket betyder at analysen nedenfor hviler på en række forudsætninger om husets organisering og funktionalitet, som vi diskuterer åbent undervejs. Alligevel er det en nyttig øvelse at beskrive forskellige driftsmodeller tidligt i udviklingsforløbet, fordi det kan være med til at forme den fysiske udvikling af huset, og fordi det er med til at tydeliggøre forestillingerne om husets formål og funktionalitet. Endelig er modellerne tænkt som et dynamisk ledelsesværktøj i den videre udvikling af OPHAV.

De overordnede observationer og anbefalinger på analysen er følgende:

- **Den mest fleksible og optimale forretningsmodel vil formentlig være en hybrid model**, hvor Ophav drives af en erhvervsdrivende fond, som har fokus på kerneformål, mens væsentlige kommercielle aktiviteter forpagtes bort.
- **Det bliver vigtigt for OPHAV at opnå finansiering fra eksterne kilder** i form af løbende projektmidler fra almennyttige fonde, sponsorater, projektilskud samt - på sigt - måske også statslige tilskud som f.eks. VPAC-midler. Antallet af besøgende til husets udstilling, vil have mindre betydning i den samlede økonomi.
- **Det er vigtigt at anlægge et helhedssyn på eksisterende kommunale tilskud** på kultur, turisme og erhvervsområdet, når OPHAVs lejemål og funktioner besluttet. Der vil antageligt kunne findes synergier, når/hvis aktører, som i dag har kommunalt tilskud bliver en del af OPHAV.
- **Den mest sandsynlige juridiske ramme om OPHAV er en dobbelt-fondsmodel** med etablering af henholdsvis en Bygnings- og Lokalefond, som ejer bygningen, og en Driftsfond, som driver bygningen og organiserer alle aktiviteterne i den.

- **Ud af de tre mulige driftsmodeller anbefales en hybrid model**, hvor OPHAV er en effektiv Oplevelsesudbyder samt projekt- og vidensorganisation. Modellen er den mest bæredygtige og er forbundet med mindre driftsøkonomisk risiko end de øvrige.

Indledningsvis redegøres for husets aktiviteter, funktioner og juridisk/organisatoriske forhold. Derefter diskuterer vi indtægter og omkostninger, før vi afslutningsvis opstiller tre mulige driftsmodeller for det nye hus.

FLERE FORRETNINGER I FORRETNINGEN

Huset OPHAV på Havnen 1 bliver et hus fyldt med kulturaktiviteter, funktioner og oplevelsestilbud. Ophav er et kulturhus med et rigt eventprogram året rundt. I hjertet af Ophav finder man selve udstillingen om fjorden og jorden, som er kerneoplevelsen. Herudover vil der være butik, spisested og co-working space mv. Især foodområdet er udset til at blive et bærende element i huset med bl.a. fællesspisninger og varierende mad- og kulturbegivenheder. Helt overordnet er ambitionen med OPHAV at skabe et nyt varmt og kreativt fællesrum og samlingssted for Nykøbing Mors.

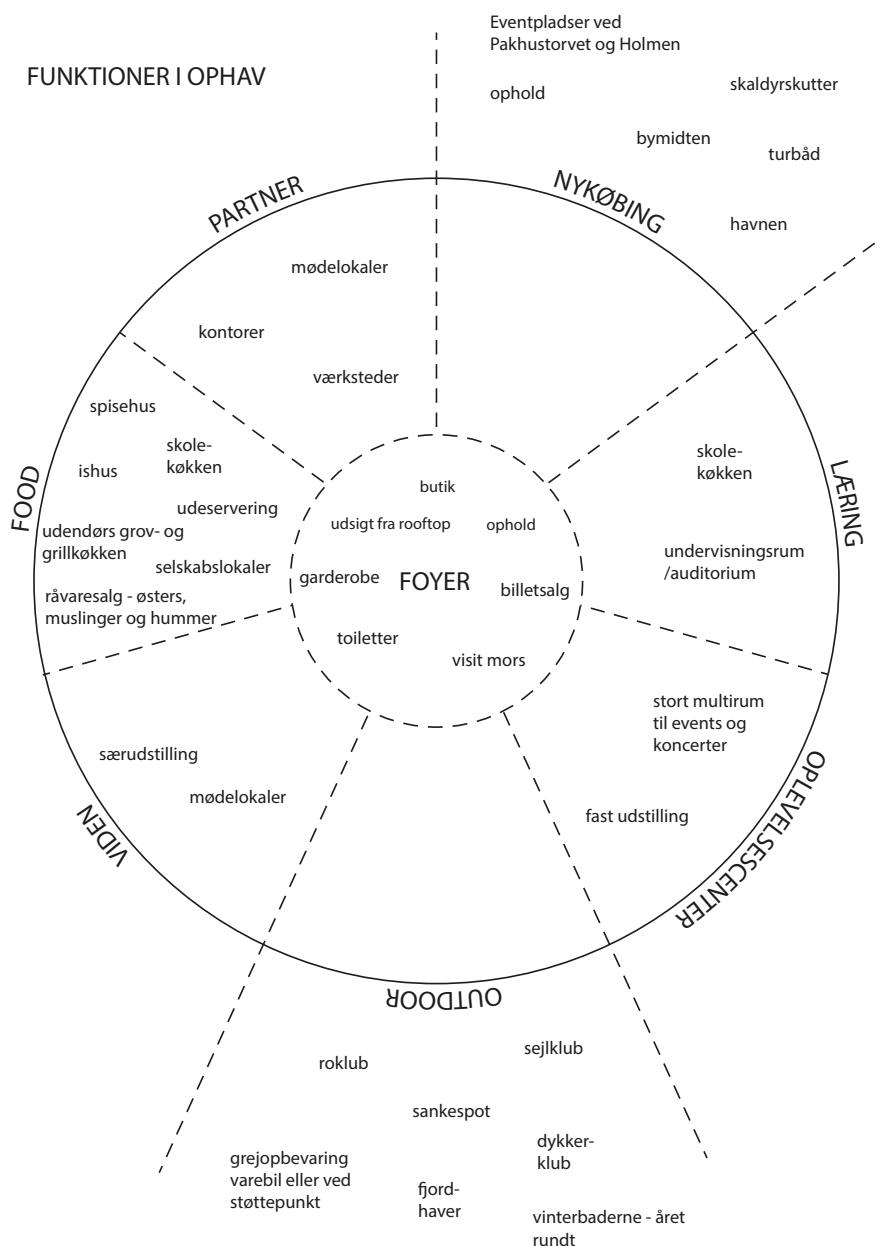
En væsentlig del af aktiviteterne vil dog ikke være drevet af organisationen OPHAV selv, men af forretningsenheder, som betaler husleje eller forpagtningsbidrag til en Bygnings- og Lokalefond (herefter blot kaldet *Lokalefonden*), der ejer bygningen, og/eller til Driftsfonden, som driver den. ***Det er derfor vigtigt at understrege, at når vi i denne analyse opstiller et tentativt driftsregnskab, er det for Driftsfonden, som forventes at drive bygningen - og herunder kerneaktiviteterne, som udgør dens almennyttige kerneformål.***

For at skabe en økonomisk bæredygtig forretningsmodel for OPHAV, vil Driftsfonden løbende skulle optimere de kommercielle aktiviteter, der kan supplere billetindtægter og sikre en stabil drift. Som en del af disse tilpasninger, vil man f.eks. løbende skulle tage stilling til, hvilke aktiviteter, som med fordel kan bortforpagtes, og hvilke, der skal produceres af Driftsfonden selv.

FUNKTIONER I HUSET OPHAV

Morsø Kommunes arbejdsgruppe bag OPHAV har udarbejdet funktionsdiagrammet nedenfor, som viser hvilke funktioner og aktiviteter man kan forvente at finde i huset. Funktionsdiagrammet repræsenterer arbejdsgruppens faglige vurdering af, hvilke funktioner - såvel inde som ude, kommercielle og ikke kommercielle - som bør være en del af OPHAV.

Se næste side.



Samtidig har arbejdsgruppen som nævnt truffet et strategisk valg om, at Oplevelsescenteret og Food-faciliteterne skal være de mest fremtrædende og attraktive funktioner i OPHAV, fordi de er i kernen af husets formål og vision.

Med udgangspunkt i funktionsdiagrammet foreslår vi nedenfor en tentativ disposition af areal til de forskellige funktioner i diagrammet. Hermed foregriber vi en mere arkitektfaglig disponering af bygningen, men det sker alene for at synliggøre de fysiske forudsætninger, som vi lægger til grund for driftsøkonomien.

TENTATIV FORDELING AF AREALER

Fra tidligere casestudier af andre oplevelsescentre og museer ved vi, at disponeringen af arealet i den kommende bygning på Havnen 1, vil få betydning for indtjeningsmulighederne og den langsigtede driftsøkonomi i OPHAV.

Set fra et driftsøkonomisk perspektiv vil det være hensigtsmæssigt, hvis det kommende bygge- og rumprogram og den efterfølgende arkitektkonkurrence vil anlægge følgende designprincipper og prioriteringer:

- **Multifunktionalitet:** Det vil understøtte den langsigtede driftsøkonomi, hvis huset får en høj grad af multifunktionalitet. Det gælder f.eks. hvis udstillingsareal også kan inddrages til større events eller selskaber. Eller hvis restauranten kan udvides med et undervisningslokale og med udeservering i højsæsonen. Tilsvarende kan administrative arbejdspladser og projektarbejdspladser placeres sammen med co-working space. Ligeledes kan husets medarbejdere og lejerne fra co-working spise frokost i spisehusets publikumsarealer.
- **Anvendelse af udearealer:** Huset Havnen 1 er en sokkelgrund omgivet af vejbaner. Det vil være en stor fordel, hvis der kan findes trafikale løsninger, som muliggør, at huset kan anvende udearealer på havnekajen og på Pakhuspladsen (som i dag er parkering) til udeserveringer og events. Det vil forbedre driften i OPHAV betydeligt.
- **Kernefunktioner skal prioriteres:** Oplevelsescenteret bør have minimum 400-450 m² for at sikre en god besøgsoplevelse. Det bør formentlig placeres i stueetagen. Oplevelsescenteret bør have medieflader udvendigt på bygningen, så attraktionen fremstår tydeligt for forbipasserende.
- **Food-området** skal være fleksibelt og tilstrækkeligt stort til at håndtere både bespisning af besøgende, frokostordning for husets ansatte samt selskaber, kulturbegivenheder og større events (f.eks. bespisning af selskabs- og mødegæster). Restaurant og spisehus bør formentlig placeres nær foyeren for at skabe en naturlig let adgang for besøgende, adgang til udeservering og eventuel mulighed for at afgrænse resten af bygningen i aftentimerne. Fra bl.a. Kornets Hus ved vi, at storkøkkenet har stor betydning for husets indtjeningsmuligheder i form af undervisningsforløb, selskaber, bespisning af gæster mv. Det spiller også en positiv rolle for food-området, hvis OPHAV kan blive eventsted og lægge hus til begivenheder, møder og selskaber.
- **Læringsfunktioner** prioriteres med fleksible og multifunktionelle undervisningslokaler og evt. auditorium, men kan muligvis kombineres med oplevelsescenteret i visse funktioner.

Tabel 1: TENTATIV AREALFORDELING

Hovedfunktion	Areal (m ²)
Fælles faciliteter (herunder foyer, butik og evt. Visit Mors)	350-450
Oplevelsescenter	400-450
Food (restaurant, café, storkøkken, selskabslokaler)	350-400
Partner/Viden (co-working space, kontorer, mødelokaler).	350-400
Event- og mødesal - evt. break-out lokaler (evt. overlap med undervisning og/eller udstillingslokaler)	200-250
Læring og undervisning, skoletjeneste, køkken (overlap med storkøkken)	200-250
Total	1.850-2.200
<i>Noter: Fordelingen er tentativ. Meget kan og vil ændre sig, når arkitekter senere skal udarbejde rumprogram for bygningen. I den kreative proces med at udvikle bygningen vil der opstå ideer til, hvordan arealer kan anvendes multifunktionelt til flere formål. Det er grunden til, at sammentællingen ovenfor næsten overstiger husets areal på ca. 2.200 m². I den endelige arkitektonisk løsning vil det anvendelige netto-etageareal givetvis blive noget mindre på grund trapper, storrum mv.</i>	

JURIDISK RAMME: INSTITUTION ELLER FOND?

Når det gælder den juridiske ramme om OPHAV står valget typisk mellem en *selvejende institution* eller en *driftsfond* (også kaldet *erhvervsdrivende fond*).

Begge modeller er selvejende, non-profit og uden ejere, men de adskiller sig betydeligt i forhold til struktur, styring og tilsyn samt økonomisk stabilitet. Nedenfor gennemgår vi de to muligheder før vi ender med vores anbefaling af Driftsfonden som den mest optimale juridiske ramme om OPHAV.

- **En selvejende institution** kan organiseres som enten forening med medlemsdemokrati, hvor medlemmer vælger bestyrelsen, eller som en institution med en udpeget bestyrelse uden medlemmer. Den selvejende institution er normalt undtaget fondslovgivningen, hvorfor tilsynet typisk varetages af offentlige tilskudsgivere som kommunen eller Kulturministeriet. Dette giver institutionen fleksibilitet og mulighed for lokal demokratisk forankring, men kan også betyde mindre formel sikring af institutionens formål.
- **En driftsfond** oprettes med det specifikke formål at drive en institution eller aktivitet og er reguleret af *Lov om erhvervsdrivende fonde*. Den er underlagt strenge krav om grundkapital (mindst 300.000 kr.), registrering hos Erhvervsstyrelsen, eksternt revision og løbende fondsretligt tilsyn. En erhvervsdrivende fond ledes af en bestyrelse, der ofte er politisk udpeget og/eller udpeget af en tilskudsgiver - f.eks. almennyttige fonde. Den regelfaste juridiske struktur og klare styring er med til at gøre modellen attraktiv for private og almennyttige donorer.

TABEL 2: SELVEJENDE INSTITUTION VERSUS FOND

FORDELE	Selvejende institution	Driftsfond (erhvervsdrivende fond)
Lokal forankring	Lokal medlemsindflydelse og engagement	Engagement via lokale pladser i bestyrelsen eller advisory boards
Fleksibilitet	Mindre bureaukratisk, få krav til kapitalgrundlag	Klar juridisk struktur med defineret kapitalgrundlag og governance
Tilsyn	Offentligt tilsyn (kommune/ministeriet), færre formelle krav	Professionelt tilsyn fra Erhvervsstyrelsen, høj grad af troværdighed
Finansiering	Mulighed for offentlig støtte, men mindre attraktiv for private fonde	Høj troværdighed hos private fonde og donorer

ULEMPER	Selvejende institution	Driftsfond (erhvervsdrivende fond)
Potentiel økonomisk sårbarhed	Større økonomisk sårbarhed og risiko uden kapitalgrundlag	Kræver etablering af grundkapital (minimum 300.000 kr.)
Medlemsindflydelse	Risiko for konflikt eller udvanding af formål ved medlemsdemokrati	Manglende direkte medlemsdemokrati; mindre umiddelbar lokal indflydelse på styring
Formalia	Færre krav til registrering og revision; risiko for mindre professionalisme	Flere krav om registrering, revision og tilsyn, hvilket øger administrative ressourcer

→ **Ud fra en samlet vurdering anbefales Driftsfonden som den mest optimale model for OPHAV. Modellen sikrer den nødvendige økonomiske og juridiske robusthed og gør institutionen særligt attraktiv for private og almennyttige donorer.**

Driftsfondens begrænsede lokale demokrati kan afhjælpes gennem lokal repræsentation i bestyrelsen og etablering af *advisory boards*, hvilket sikrer stærkt lokalt engagement. Der er heller intet til hindring for, at man etablerer en form for medlemskab eller brugerråd, som uformel struktur ved siden af fonden. Dermed kan Driftsfonden balancere offentligt tilsyn og professionel *governance* med lokal involvering og forankring, hvilket understøtter ånden og sigtet med OPHAV.

EN ELLER TO FONDE? ADSKILT EJERSKAB OG DRIFT

På baggrund af erfaringer fra potentialeanalysen for *Horisonten* i Hundested og PwC's oplæg til organisationsform for OPHAV anbefales det, at OPHAV etablerer to separate fonde: en Bygnings- og Lokalefond og en Driftsfond. Denne struktur optimerer både finansiering, momsforhold og driftsøkonomi, samtidig med at den sikrer en strategisk udviklingsorganisation.

TABEL 3: FORDELE/ ULEMPER VED TODELT STRUKTUR

FORDELE	ULEMPER
<p>Momsfordele: PwC's analyser viser, at en Bygnings- og Lokalefond kan opnå fuldt momsfradrag for anlægsudgifter ved at lade bygningerne udleje til en driftsinstitution under frivillig momsregistrering. Driftsfonden kan momsregistreres og dermed fradrage moms på driftsomkostninger, hvilket reducerer de samlede driftsudgifter.</p>	<p>Administrativ kompleksitet: To separate fonde kræver to bestyrelser, to sæt vedtægter og separat regnskabsføring, hvilket kan øge den administrative byrde.</p>
<p>Fleksibilitet i finansiering: Mange fonde og donorer foretrækker at støtte anlægsprojekter separat fra drift, hvilket gør det nemmere at rejse midler, hvis der er en dedikeret anlægsfond.</p> <p>Driftsfonden kan bedre styre efter langsigtet økonomisk bæredygtighed, da driften kræver andre etniks af indtægtskilder (f.eks. billetindtægter, sponsorer, salg, offentlige tilskud).</p>	<p>Koordinering af midler: Overførsler mellem fondene (f.eks. når Bygge- og Lokalefonden har opført en bygning, som Driftsfonden skal overtage) skal struktureres korrekt for at undgå uforudsete skatte- eller momsmæssige konsekvenser. PwC's beregninger viser, at Driftsfonden i de første ti år vil have en ekstra driftsomkostning på ca. 1 mio. kr. årligt pga. moms på husleje, men at denne kan bortfalde efter perioden.</p>
<p>Juridisk og regnskabsmæssig klarhed: Opdelingen sikrer en tydelig adskillelse mellem investering i anlæg og den løbende drift, hvilket gør det lettere at overholde fonds- og regnskabsmæssige regler. Forskellige formål og forpligtelser for hver fond minimerer risici for sammenblanding af midler.</p> <p>Endvidere fremhæver PwC i sin analyse fra 2023, at en struktur med to bestyrelser - en for Lokalefonden og en for Driftsfonden - vil sikre en klar ansvarsfordeling og en bedre strategisk styring af projektet.</p>	<p>Potentiel begrænsning i brug af midler: Hvis der opstår overskud i Lokalefonden, kan det være vanskeligt at bruge midlerne til drift, medmindre det er forudset og indskrevet i vedtægterne. Dette imødegås ved at indskrive støtteformålet i anlægsfondens vedtægter.</p>

→ **På basis af PwCs notat fra 2023 samt vores analyse af referenceeksempler fra 2023 anbefaler Group NAO, at der arbejdes videre etablering af både en Lokalefond og en Driftsfond i samarbejde med relevante skatte- og revisionsrådgivere.**

AT FORPAGTE ELLER IKKE AT FORPAGTE...

Erfaringer fra sammenlignelige museer og oplevelsescentre viser generelt, at indtægterne fra mad- og detailhandel sjældent er tilstrækkelige til at sikre institutionernes økonomiske bæredygtighed. Alligevel kan veldrevne mad- og detailaktiviteter have stor betydning ved at skabe synergi, styrke gæsteoplevelsen og bidrage positivt til OPHAVs samlede identitet. Disse aktiviteter bør derfor ses som én af flere nødvendige indtægtskilder, der samlet set skaber økonomisk robusthed.

Når OPHAV skal vælge driftsform for mad- og detailområdet, er der primært to strategiske modeller, som hver især har klare fordele og ulemper:

Intern drift Ved intern drift varetager OPHAV selv driften af café, butik og events. Denne model giver mulighed for højere indtjening, fuld kvalitetskontrol og en stærk sammenhæng med OPHAVs overordnede identitet. Fordelen ved intern drift er således øget kontrol over den samlede oplevelse og bedre integration med OPHAVs brand og identitet. Ulempen er, at OPHAV påtager sig en større økonomisk risiko ved aktiviteter, som muligvis ikke løber rundt. Desuden kræver intern drift betydelige interne kompetencer inden for områder som personaleledelse, salg, indkøb, logistik og hygiejne.

Forpagtning: Forpagtning indebærer, at OPHAV overlader driften af café og butik til eksterne operatører mod enten en fast afgift eller en omsætningsbaseret betaling (typisk 10-15 %). Dette sikrer en stabil, men typisk noget lavere indtægt, samtidig med at Driftsfonden slipper for den direkte økonomiske risiko og det driftsmæssige ansvar for specialiserede aktiviteter. F.eks. er cafédrift typisk præget af sæsonudsving med perioder med lav omsætning, hvilket kan udfordre OPHAVs økonomiske stabilitet som helårsprojekt. En ekstern operatør kan tage denne risiko, hvorved OPHAV opnår en stabil, men sandsynligvis lavere, indtægt.

Omvendt kan bortforpagtning føre til samarbejdsconflikter samt at OPHAV mister kontrol over kvalitetsniveau og sammenhæng med centerets identitet. Risikoen består i, at caféens tilbud eller butikkens varesortiment ikke harmonerer med OPHAVs skaldyrstema eller lokale identitet. Derfor bør forpagtningsaftaler indeholde klare retningslinjer, som sikrer en fælles forståelse af sortiment, kvalitetsniveau og samarbejde omkring branding og markedsføring.

En variant af forpagtningen kan etableres med en **servicekontrakt** med en ekstern partner. Det er nærliggende at indtænke Visit Mors, som service partner i et fremtidigt OPHAV, fordi Visit Mors har en række af de kompetencer, som OPHAV får brug for med hensyn til billetsalg, butiksdrift, værtskab og publikumsservice.

Nedenfor gennemgår vi de forskellige indtægtskilder for OPHAV, som knytter sig til funktionsdiagrammet ovenfor og som vi efterfølgende bruger til at diskutere tre mulige driftsøkonomiske modeller for OPHAV.

INDTÆGTSKILDER FOR DRIFTSFONDEN

For at sikre Driftsfondens økonomiske robusthed er det nødvendigt med kommercielle indtægtskilder. Indtægterne opdeles i primære og sekundære indtægtskilder for at adskille de mest centrale og forudsigelige indtægtsstrømme fra de mere variable eller kontekstafhængige indtægter.

- **Primære indtægtskilder** er dem, der danner grundlaget for Driftsfondens økonomi. De er stabile, relativt forudsigelige og knytter sig direkte til kerneaktiviteterne såsom udstilling, læringsprogram, entréindtægter, salg af mad og drikke, udlejning til selskaber og events. Disse indtægter skal sikre den daglige drift og den langsigtede økonomiske bæredygtighed for OPHAV.
- **Sekundære indtægtskilder** er til gengæld mindre stabile og afhænger i højere grad af eksterne faktorer som projektaftaler, samarbejdsaftaler og brandingmuligheder. De er dog stadig vigtige, da de kan øge OPHAVs økonomiske fleksibilitet og bidrage til at sikre en langsigtet bæredygtig drift.

TABEL 4: PRIMÆRE INDTÆGTSKILDER

Funktion	Aktiviteter	Indtægtskilder
Læring	<ul style="list-style-type: none"> - Skolekøkken og storkøkken til bl.a. undervisning og madkurser for voksne gæster - Undervisningsrum / evt. auditorium - Multirum til events og selskaber 	Statslige VPAC-midler til undervisning og formidling, egen indtjening gennem afholdelse af madkurser for voksne, undervisningsforløb, lejrskoler m.m. Mulighed for projektsamarbejder med skoler, institutioner og private kursusudbydere.
Oplevelsescenter	<ul style="list-style-type: none"> - Fast udstilling samt særudstillinger - Foredrag og formidlingsevents - Medlemskaber/ støtteforening 	<p>Billetsalg & arrangementer: Indgangsbilletter til udstillinger og events er en af de vigtigste og mest forudsigelige indtægtskilder. Et højt aktivitetsniveau året rundt kan blive en vigtig søjle i samlede økonomi.</p> <p>Der kan evt. etableres medlemsstruktur/ støtteforening for lokale virksomheder og borgere, som opnår fordele og rabatter til events og fællesspisninger mv.</p>
Foyer	<ul style="list-style-type: none"> - Billetsalg (evt. Visit Mors) - Butik (evt. Visit Mors) - Turistinformation (evt. Visit Mors) - Garderobe - Toiletter - Opholdsområder - Magasinrum 	Detailhandel og service: Fx salg af turprodukter, guidede ture, lokale specialiteter, souvenirs, formidlingsmateriale. Butikken kan drives internt eller forpagtes ud. Mulig huslejeindkomst fra Visit Mors.
Food	<ul style="list-style-type: none"> - Spisehus - Ishus - Storkøkken - Råvaresalg (østers, muslinger, hummer m.m.) - Skolekøkken - Udeservering - Selskabslokaler 	Mad & drikke: Salg af måltider til både besøgende og gæster til events og selskaber. Spisehuset kan profilere OPHAVs identitet (lokale råvarer, maritime temaer) og desuden øge trafikken i huset (eng: <i>footfall</i>) med f.eks. fællesspisning en eller flere aftener om ugen.

	<ul style="list-style-type: none"> - Udendørs grov- og grillkøkken - Evt. Vinbar eller lign. 	Udlejning til selskaber og events i lokalområdet.
Projektområde, co-working samt events og møder	<ul style="list-style-type: none"> - Udlejning af event- og mødelokaler - Kontorpladser - Evt. køkkenværksteder 	Udlejning & co-working: Stabil indtægt ved løbende udlejning til virksomheder, organisationer og offentlige institutioner. Co-working-miljø for projekter samt iværksættere og partnere, der arbejder inden for OPHAVs kerneområder - ideelt set er det inden for det maritime tema, oplevelser, bæredygtighed, turisme eller kultur mv.

TABEL 5: SEKUNDÆRE INDTÆGTSKILDER

Funktion	Aktiviteter	Indtjeningskilder
Nykøbing by	<ul style="list-style-type: none"> - Eventpladser - Opholdsarealer - Samspil m. bymidten og havnen - Maritime aktiviteter - Skaldyrskutter/ turbåd 	Arrangementer & sponsorater: Billetsalg til lokale arrangementer (både ved OPHAV ved andre lokaliteter) samt sponsorater, der kan give svingende men værdifulde indtægter. Pladsudlejning til koncerter, markeder og workshops bidrager også til øget synlighed.
Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> - Roklub - Grejopbevaring - Sejlklub - Sankespot - Fjordhaver - Dykkerklub 	Evt. udendørs faciliteter: Mulighed for billetsalg eller udlejning af grej og faciliteter som roklub og grejopbevaring.

Nedenfor gennemgås konkrete forudsætninger for de primære indtægtskilder i Funktionsdiagrammet. Dernæst diskuterer vi OPHAVs poster på driftens udgifts-side.

INDTÆGTER I OPLEVELSESCENTERET I OPHAV

Oplevelsescenteret er hjertet i OPHAVs samlede koncept og den vigtigste drivkraft for at tiltrække besøgende, både lokalt og udefra. *Proof of Concept*-rapporten fra 2023 skønner, at centeret kan modtage op mod 40.000 årlige gæster, hvoraf cirka 27% vil betale entré, hvis prisniveauet opleves acceptabelt. Baseret på sammenlignelige museumsstatistikker fra Slots- og Kulturstyrelsen samt generelle erfaringer med prisfølsomhed inden for attraktioner i Danmark, er entréprisen i nærværende analyse dog sat til blot 75 kr. Hensigten med et relativt beskedent prispunkt på 75 kr. er at sikre, at Oplevelsescenteret forbliver økonomisk tilgængeligt for familier og andre prisbevidste grupper. Vi anslår samtidig en lidt højere betalingsandel på 35%, fordi prisen er noget lavere end i rapporten fra 2023.

Vi når derfor frem til en entreindtægt på ca. DKK 1050.000, hvilket vi regner som et normal-år. I åbningsåret, hvor interessen er størst, kan indtægterne ofte være større. Hvis der derimod blot er 30.000 gæster årligt, vil entreindtægterne være knap DKK 800.000.

Det forudsættes, at oplevelsescenteret tilbyder og løbende udvikler aktiviteter og oplevelser, der gør besøget værd at gentage og anbefale. Eksempler kan være:

- Interaktive læringsstationer om Limfjordens natur og bæredygtighed
- Særudstillinger der udskiftes regelmæssigt for at motivere gentagne besøg
- Events som foredrag, temadage, kurser eller koncerter, så også lavsæsonen fyldes ud
- Borgerinvolverende projekter (f.eks. citizen science), hvor gæster kan bidrage til dataindsamling og naturforståelse.

Sæsonudsving vil blive en udfordring for OPHAV, som derfor med fordel kan satse på skoletjenestetilbud, undervisningsforløb, kurser og særlige arrangementer uden for højsæsonen.

Formidlingen i Oplevelsescenteret skal også afspejle en tydelig fortælling: *Hvad er grunden til at betale entre?* Group NAOs rapport fra 2023 peger på, at også OPHAVs mission - *reason to be* - skal stå klart, så gæsterne ikke blot køber en billet, men oplever en sammenhængende og vedkommende fortælling, der gør OPHAV til et sted man gerne vil være en del af, og i øvrigt vil besøge igen.

INDTÆGTER FRA MAD OG SPISNING I OPHAV

Food-området er centralt for OPHAVs oplevelsesværdi med spisehuset som primær driver, køkkenet som driftscentrum og ishuset som en sideforretning. Der kan etableres et salg af råvarer i stueetagen, fællesspisninger på bestemte ugedage og mad events såsom Skaldyrsfestivalen kan afvikles i forskellige sæsonbestemte udgaver.

Food-området er således centralt for OPHAVs besøgsoplevelse og en afgørende kommerciel drivkraft. Fra vores nøgletal ved vi, at turister og gæster bruger typisk 100-125 kr. på mad og drikke pr. besøg. Men sammensætningen af omsætningen på foodområdet er ret mangfoldig; Der vil være indtægter fra dagsbesøgende gæster, fællesspisninger i aftentimerne, catering til selskaber og møder, bespisning ved større events som Skaldyrsfestivalen mm. Endelig ved vi fra Kornets Hus, at madkurser for voksne kan udgøre et robust indtjeningsområde. Her anslår vi omsætningspotentialet fra madkurser til ca. DKK 263.000.

Se oversigt nedenfor.

Funktion	M² (estimat)	Beskrivelse
Spisehus (restaurantens spiseområde)	200-250 m ²	Primær spiseplads til 60-70 gæster med fleksibel indretning, der kan udvides ved events. Spisehuset skal naturligvis have tæt tilknytning til køkkenet for at sikre en glidende servering og god gæsteoplevelse.
Køkken (produktionskøkken og skolekøkken)	100-120 m ²	Skal kunne håndtere daglig restaurantdrift, events og undervisning. Skolekøkkenet bør om muligt integreres i en sektion af produktionskøkkenet, så det kan bruges fleksibelt.
Ishus (eventuelt)	25-40 m ²	Skal placeres mod gaden og tæt på udendørsområdet for at tiltrække forbipasserende besøgende.
Råvaresalg (østers, hummer, muslinger osv.)	40-60 m ²	Kombineret salgsområde, der kan fungere som en lille butik eller markedsstand. Kan have kølefaciliteter og mulighed for demonstrationer eller smagsprøver, fx i forbindelse med events og festivaler.
Lager og teknik	40-50 m ²	Omfatter køle- og frysefaciliteter samt opbevaring af råvarer og køkkenudstyr.
Udeservering (mulighed ikke medregnet i antal m ²)	-	Kan forhåbentlig etableres på en solrig plads udenfor bygningen som supplement til spiseområdet i sommerperioden, hvilket giver ekstra kapacitet og kan øge omsætningen under events eller i højsæsonen.

Med OPHAVs besøgstal og unikke placering er det ifølge vores beregning sandsynligt, at der kan opnås en samlet årlig omsætning på DKK 6,7-8 mio. på foodområdet. Omsætningen kommer som nævnt fra spiseaftener, restaurant, cafe, ishus og food events. Hertil kommer bespising af møder, events og selskaber.

INDTÆGTER FRA PROJEKTER, CO-WORKING SPACE, MØDER OG EVENTS

Projektaktiviteter, netværk, co-working samt eventfaciliteter samler OPHAVs projektpartnere og netværk. Udover OPHAVs egne akademiske medarbejdere er det f.eks. forsknings- og erhvervsaktører, foreninger og offentlige institutioner. I denne del af huset kan man afvikle alt fra møder og seminarer til workshop-aktiviteter og samarbejdsprojekter om Limfjorden.

En særlig mulighed ligger i at etablere co-working-faciliteter og kontorhoteller, fx 15 fleksible pladser med en leje på omkring DKK 2.000 pr. måned. Det antages, at

der i nogen grad kan overbelægges med billigere flyverpladser, men også, at nogle af de faste pladser i perioder vil stå tomme.

Ifølge branchekilder som Colliers, JLL og Deskmag (Flexible Workspace Outlook Report 2022, Global Co-working Survey m.fl.) kan overskudsgraden i velfungerende kontorfællesskaber ligge på 15-25%, omend det afhænger af lokation, belægningsprocent og serviceniveau. For OPHAV kan denne funktion være en sekundær indtægtskilde, der supplerer de primære aktiviteter. Ydermere kan partnerskaber med lokale og regionale aktører formentlig få flere iværksættere, projektsekretariater og freelancere til at vælge OPHAV som base.

Med gode faciliteter kan OPHAV blive Morsøs nye møde- og eventvenue for begivenheder op til 150-200 deltagere. På basis af vores referenceeksempler anslår vi løseligt en omsætning på mellem DKK 850.000 til 1 mio. fra lokaleudlejning til events, møder og selskaber.

INDTÆGTER FRA LÆRING OG UNDERVISNING

Læringsområdet retter sig primært mod skoler, ungdomsuddannelser og andre institutioner, der søger tematiserede undervisningsforløb. Her kan praktisk undervisning i bæredygtighed, biologi, gastronomi og Limfjordsrelaterede emner finde sted - ofte i samarbejde med DTU Aqua og lokale virksomheder. Ifølge NAOs analyse fra 2023 kan netop skoletjenesten og undervisningsforløb især udfylde perioder uden for turisthøjsæsonen og dermed bidrage til en mere stabil drift.

→ Det vil være vigtigt for driftsøkonomien at OPHAV formår at hente projektmidler og tilskud fra almennyttige fonde til sine kerneaktiviteter. Projektmidler fra fondene vil kunne finansiere akademiske medarbejdere på projekter samt formidlingsaktiviteter og løbende fornyelse af udstillingen.

På sigt kan der måske opstå mulighed for statslige VPAC-midler, hvis OPHAV kan blive godkendt som Videnspædagogisk Aktivitetscenter (VPAC). Det kræver imidlertid et solidt fagligt grundlag og tæt samarbejde med folkeskoler, ungdomsuddannelser og videregående institutioner. Det er samtidig vigtigt at gøre opmærksom på, at der ikke pt. bliver tilført nye midler til Børne- og Undervisningsministeriets VPAC-pulje.

HVAD DRIVER OMKOSTNINGERNE?

Nedenfor gennemgår vi OPHAVs driftsomkostninger, der overordnet er drevet af personaleforbrug, faste omkostninger såsom husleje, bygningens drift samt variable udgifter knyttet til aktiviteter og serviceydelser.

Vi deler omkostningerne op i 8 poster:

- Løn til faste medarbejdere
- Husleje
- Drift af bygning
- Aktivitetsomkostninger i forbindelse med OPHAV Læring
- Butik og Foyer
- Markedsføring og pr
- Food (Restaurant og café)
- Co-working

Nedenfor diskuterer vi de 8 omkostningsposter.

LØN TIL FASTE MEDARBEJDERE

Lønomkostningerne er i alle tre driftsmodeller suverænt den største udgiftspost i OPHAV, hvor der naturligvis kræves medarbejdere i både front- og back-end funktioner for at sikre en velfungerende og bæredygtig drift.

I de publikumsrettede funktioner vil medarbejdere vil være ansvarlige for at skabe godt værtskab og attraktive oplevelser for besøgende, herunder formidling, publikumsservice, butiks- og cafédrift samt generel gæsteservice og værtskab. Der vil være et mindre antal formidlere og guider, som sikrer en stærk oplevelses- og undervisningsdimension i OPHAVs udstillinger og læringsaktiviteter. Der vil være butiks- og cafépersonale samt servicepersonale til daglig drift og kundeoplevelser.

I de administrative og udviklende funktioner vil der være en eller flere event- og aktivitetskoordinatorer, som tilrettelægger og afvikler events, særudstillinger og publikumsaktiviteter. Der vil være teknisk-administrativt personale, som sikrer en stabil drift og varetager kommunikation, markedsføring og økonomisk styring. Sidst, men ikke mindst, vil der foruden lederen være 1 projektleder og fundraising-specialist, som bringer nye projekter og finansiering i hus. Det er vigtigt at bemærke, at medarbejderne tilsammen skal udgøre et udviklingsteam, som formår at skabe partnerskaber og at finde ny finansiering i fonde, sponsorer mv.

Endelig kan der være medarbejdere i **drifts- og vedligeholdelsesfunktioner** - herunder teknisk og logistisk personale, som varetager den løbende vedligeholdelse af bygningen, tekniske installationer samt intern service.

PwC har tidligere skønnet en samlet lønudgift på ca. DKK 4,3 mio., men baseret på observationer fra lignende institutioner vurderer Group NAO, at det reelle behov kan være højere om end det afhænger af den valgte driftsmodel (graden af forpagtning). Skemaet nedenfor anslår antallet af medarbejdere samt lønomkostningerne

fordelt på kategorierne ovenfor, men i modelberegningerne til sidst i dette kapitel vil begge dele være noget lavere, fordi der i to af modellerne bortforpagtes aktiviteter og funktioner.

	Fuldtids- medarbejdere	Deltid, flexjob eller studerende	Est. løn/år per person.	Est. lønomkostninger
Leder	1		800.000	800.000
Akademiske medarbejdere *	2	1	480.000	1.080.000
Faglig formidling/ guider	2		400.000	800.000
Butik, billetsalg, gæsteservice	3	2	250.000 (160.000)	1.070.000
Cafe og storkøkken	3	2	300.000 (160.000)	1.220.000
Teknik og logistik	1	1	300.000 (160.000)	460.000
Sæsonarbejde (unge, 3 mdr.)		3	40.000	120.000
Driftfonden i alt	12	9		5.550.000

*Note: Tabellen er et skøn over hvor mange årsværk, der skal til for at opretholde den beskrevne aktivitet. Tabellen viser et brutto-tal for antal medarbejdere, hvis OPHAV ikke bortforpagter. Hvis der derimod forpagtes, vil både antallet af medarbejdere og lønomkostningerne være betydeligt lavere (mere herom nedenfor). Hvis der samtidig i perioder udlånes event- eller projektmedarbejdere fra kommunen, vil det afhjælpe økonomien i OPHAV betydeligt. *Akademiske medarbejdere i tabellen inkluderer en eventmedarbejder. Deltid og flexjob samt studerende i ().*

Samlet set anslås de årlige lønomkostninger at ligge mellem DKK 2,7 og 5,5 mio., afhængig af aktivitetsniveau og driftsmodel – se variationerne senere i notatet.

OMKOSTNINGER TIL HUSLEJE

Oprindelige estimer fra PwC og Group NAO (2023/2024) fastsatte huslejen for 2.200 m² moderne erhvervsareal i Limfjordsområdet til DKK 750.000 – 1 mio. årligt. En opdateret markedsanalyse fra 2025 viser, at lejeniveauet for fuldt renoverede og driftsklare erhvervsjendomme i Nykøbing Mors og Nordjylland er steget betydeligt, med aktuelle priser på ca. DKK 580 pr. m², men da nettoarealet i bygningen formentlig lander omkring 1.600 -1.700 m² efter renovering, kan vi indtil videre fastholde vores skøn omend beløbet bør valideres af lokalkendt ejendomsmægler.

VEDLIGEHOLDELSE OG DRIFT AF BYGNING

Der forudsættes, at omkostninger til vedligeholdelse og teknisk drift af bygningen ligger i Lokalefonden og altså er indregnet i Driftsfondens husleje.

Tilbage er drifts- og forbrugsudgifter, kontorudgifter mv. til et hus med ca. 21 faste medarbejdere (inkl. forpagtninger) samt 15 co-working kontorpladser. Det er et hus med stor publikumstrafik, som kræver en del rengøring, teknisk service og affaldshåndtering mv. Vi har anslået følgende generelle driftsudgifter:

- El-, vand, varme: DKK 450-500.000

- Rengøring og affald: DKK 300.000
- Administration, it, revision: DKK 200.000
- Forsikring, abonnemeter og alarm: DKK 50.000
- Kontorhold mv., co-working: DKK 80-100.000

OMKOSTNINGER TIL LÆRING OG UNDERVISNING

Oplevelsescenteret og læringsfaciliteterne må forventes at kræve jævnlige investeringer i formidlingsteknologi og udstillingsopdateringer, som OPHAV i lighed med mange andre oplevelsesattraktioner antagelig skal finansiere med midler fra filantropiske fonde samt VPAC-midler til drift. Vi anslår driftsomkostninger til formidling, teknisk service, undervisningsmidler og nyudvikling på ca. DKK 300.000 årligt afhængigt af teknologisk niveau og kompleksitet.

OMKOSTNINGER TIL INDKØB I BUTIK OG FOYER

Butikken forventes at generere indtægter fra billetsalg til oplevelsescenteret, souvenirs og kuraterede produkter. Der vil naturligvis være omkostninger til varekøb, lager, svind og markedsføring. Vi skønner løseligt et omsætningspotentiale på DKK 700.000 - 800.000. hvoraf vareindkøb vil udgøre mindst 50%.

OMKOSTNINGER TIL MARKEDSFØRING OG PR

Markedsføringsbudgettet er fastsat til DKK 250.000 - 350.000 årligt og dækker 1) Lokal, regional og national markedsføring via sociale medier, 2) Pressearbejde og partnerskaber med turistorganisationer samt 3) Traditionelle annonceringskanaler for at sikre kontinuerlig synlighed.

OMKOSTNINGER TIL FOOD (Restaurant og café)

Det er meget vanskeligt at anslå de fremtidige omkostningerne til food-området uden historiske tal, fordi det helt afhænger af driftsmodellerne og aktivitetsniveauet i OPHAV. Hvis der f.eks. afholdes 40 fællesspisninger om året for gennemsnitligt 100 personer til 200,- kr. per kuvert, vil det give en indtægt på ca. DKK 800.000, hvor over halvdelen eller mere vil være råvareomkostninger. Ser man på aktivitetsniveauet i dagtimerne antages, at 100 besøgende dagligt vil benytte FOOD-faciliteterne, fordi FOOD-området er udset til at være en central del af oplevelsen og attraktionen i OPHAV. Det vil i givet fald svare til 20.000 serveringer/ take aways årligt. Med en gennemsnitlig kuvertpris på 250 kr. er omsætningspotentialet op mod DKK 5 mio. Endelig er der de løbende events i form af foredrag, mindre koncerter, markedsdage, kulturbegivenheder mv. hvortil der vil være cateringindtægt. Nettoomsætningen herfra skønnes forsigtigt til DKK 200.000 - 300.000. Madkurser for voksne anslås som nænt at kunne medføre et omsætningspotentiale på DKK 263.000.

Samlet set er omsætningspotentiallet op mod DKK 8,2 mio., men vi anslår forsigtigt, at omkostninger til råvareindkøb vil udgøre mindst 60% omend det er et meget usikkert tal, som vi kun anvender i en af de tre driftsmodeller (Model 1: Egen drift).

OMKOSTNINGER TIL DRIFT AF CO-WORKING SPACE

Co-working-faciliteterne består som nævnt af ca. 15 arbejdspladser med en gennemsnitlig udlejning på DKK 2.000 pr. plads pr. måned, baseret på aktuelle markedspriser. Med en lille overbelægning (flere medlemmer end borde) samt en realistisk belægningsgrad på 10 ud af årets 12 måneder betyder, at der kan opnås en indtægt på godt DKK 325.000 - 382.000. De årlige driftsomkostninger estimeres til DKK 80.000 -100.000 og dækker alm. kontordrift, medlemsservice og administration mv.

Nedenfor gennemgår vi de tre driftsmodeller baseret på diskussionen ovenfor.

TRE DRIFTSMODELLER FOR OPHAV

OPHAV står overfor for et valg mellem tre driftsmodeller:

- **Model 1: Fuld intern drift.** OPHAV driver alle funktioner selv, hvilket giver størst kontrol, men stiller store krav til kompetencer og ressourcer.
- **Model 2: Alle kommercielle aktiviteter drives eksternt,** hvilket reducerer den økonomiske risiko betydeligt, men samtidig begrænser kontrollen over servicekvaliteten og potentielt svækker institutionens identitet.
- **Model 3: Hybridmodel:** En kombination, hvor aktiviteter med størst økonomisk usikkerhed og høj specialiseringsgrad forpagtes, mens kerneaktiviteter og funktioner med økonomisk potentiale og mindre kompleksitet varetages internt.

Vi opstiller et tentativt driftsregnskab for hver af disse modeller. I alle tre driftsmodeller forudsætter vi, at OPHAV er etableret som en (erhvervsdrivende) driftsfond mens ejerskabet af bygningen, er placeret i en separat Bygnings- og Lokalefond.

→ ***Group NAO anbefaler, at der i den videre proces arbejdes videre med hybridmodellen, hvor visse aktiviteter bortforpagtes, mens kerneaktiviteter og co-working space mv. drives internt.***

Fordelingen af aktiviteter i de tre driftsmodeller ses i oversigtsform nedenfor. Det skal understreges, at der er tale om en illustrativ fordeling, der kan ændre sig i den

videre udvikling af projektet - og over tid, i takt med, at OPHAV opnår erfaringer med driften.

Se oversigten nedenfor.

TRE DRIFTMODELLER	Fuld intern drift	Max forpagtning	Hybrid
Oplevelsescenter	OPHAV	OPHAV	OPHAV
Undervisning og læringsaktiviteter	OPHAV	(PARTNER)	OPHAV
Billetsalg & Butik	OPHAV	FORPAGTNING	FORPAGTNING
Cafeteria/restaurant	OPHAV	FORPAGTNING	FORPAGTNING
Events, selskaber og møder	OPHAV	FORPAGTNING	OPHAV
Co-working space	OPHAV	FORPAGTNING	OPHAV
Projektaktiviteter	OPHAV	OPHAV	OPHAV
Antal medarbejdere i OPHAV	21	6	8

MODEL 1: INTERN DRIFT

Ved intern drift står OPHAV som nævnt selv for alle kommercielle faciliteter, herunder Food-området (restaurant, spisehus og ishus), butik, event- og mødefaciliteter samt co-working spaces. Dette giver det højeste omsætningspotentiale, men kræver omfattende investeringer i personale, råvareindkøb, vedligeholdelse og markedsføring. Omkostninger til løn alene estimeres til DKK 5,5 mio. årligt delt af i alt 21 medarbejdere, og sammen med øvrige driftsudgifter (bygning, lokaler, formidling, administration, markedsføring og forbrugsudgifter) løber de samlede årlige driftsudgifter op i ca. DKK 13,7. mio.

Se nedenfor.

MODEL 1: TENTATIVT DRIFTSBUDGET		
Indtægtsposter	Min (DKK)	Max (DKK)
Alm. fonde, Lokalefonden, projekttilskud, sponsorater, VPAC mv.	1.500.000	2.000.000
Entréindtægter	787.500	1.050.000
Food (egen drift)	6.951.701	8.178.472
Butiksomsetning (egen drift)	701.250	825.000
Selskaber, events- og mødevirksomhed	847.875	997.500
Skoletjeneste og undervisning	100.000	150.000
Co-working spaces (udlejning)	325.125	382.500
Samlede Indtægter	11.213.451	13.583.472
Udgiftsposter	Min (DKK)	Max (DKK)
Løn*	5.550.000	5.550.000
Husleje	1.000.000	1.000.000
El, vand, varme	450.000	550.000
Rengøring og affaldshåndtering	300.000	300.000
Food - råvareudgifter og indkøb (60%)*	5.213.776	4.907.083
Butik - varekøb, svind mm. (50%)*	350.625	412.500
Formidling og udstillinger	250.000	300.000
Administration, IT, revision	200.000	200.000
Forsikring, abonnementer, alarm	50.000	50.000
Markedsføring og kommunikation	250.000	350.000
Co-working, drift	80.000	100.000
Samlede Udgifter	13.694.401	13.719.583
BALANCE	Min (DKK)	Max (DKK)
Indtægtsposter	11.213.451	13.583.472
Udgiftsposter	13.694.401	13.719.583
Kommunalt tilskudsbehov/overskud	-2.480.950	-136.111

* Det antages at råvarer og indkøb vil udgøre henholdsvis 60% og 50% af omsætningen fra food og butik. Dette er et løseligt skøn, som bør valideres.

Konklusion: Model 1 kan potentielt generere høj omsætning, men i det pessimistiske skøn (Min.) kan den kræve et årligt kommunalt driftstilskud på mere end DKK 2,5 mio. Modellen er samtidig den mest økonomisk risikable på grund af den organisatoriske kompleksitet.

MODEL 2: MAKSIMAL FORPAGTNING

Maksimal forpagtning indebærer, at OPHAV udliciterer mest mulig - det vil sige driften af food-området, butik og eventfaciliteter til eksterne aktører mod faste forpagtningsafgifter. Modellen medfører en betydelig reduktion af økonomisk risiko og en mere overskuelig driftsstruktur, da OPHAV alene er ansvarlig for oplevelsescenteret og formidling heraf samt direkte projektrelaterede aktiviteter (f.eks. udviklingsprojekter om Biosfære, Limfjordssamarbejde mv.). Derfor er den potentielle indtjening

væsentligt lavere med samlede årlige indtægter på mellem DKK 3,3 - 4,3 mio. De samlede årlige driftsudgifter er markant lavere, ca. DKK 5,2 - 5,4, hvilket medfører behov for et årligt kommunalt driftstilskudsbehov på mellem DKK 1,1 og 1,9 mio. Dette scenarie sikrer således en lidt lavere risiko, men begrænser også den økonomiske fleksibilitet og den direkte indflydelse på kommercielle aktiviteter.

MODEL 2: TENTATIVT DRIFTSBUDGET		
Indtægtsposter	Min (DKK)	Max (DKK)
Alm. fonde, Lokalefonden, projekttilskud, sponsorater, VPAC mv.	1.500.000	2.000.000
Entréindtægter	787.500	1.050.000
Food (forpagtning)	556.136	704.278
Butiks-forpagtning	190.188	223.750
Selskaber, events- og mødevirks. (forpagtning)	127.181	149.625
Skoletjeneste og undervisning	100.000	150.000
Co-working spaces (forpagtning)	48.769	57.375
Samlede Indtægter	3.309.774	4.335.028
Udgiftsposter	Min (DKK)	Max (DKK)
Løn	2.680.000	2.680.000
Husleje	1.000.000	1.000.000
El, vand, varme	450.000	550.000
Rengøring og affaldshåndtering	300.000	300.000
Formidling og udstillinger	250.000	300.000
Administration, IT, revision	200.000	200.000
Forsikring, abonnementer, alarm	50.000	50.000
Markedsføring og kommunikation	250.000	350.000
Samlede Udgifter	5.180.000	5.430.000
BALANCE	Min (DKK)	Max (DKK)
Indtægtspost	3.309.774	4.335.028
Udgiftspost	5.180.000	5.430.000
Kommunalt tilskudsbehov/underskud	-1.870.226	-1.094.972

Konklusion: Model 2 giver markant lavere omsætning og reducerer også omkostninger. Der vil fortsat være behov for et kommunalt driftstilskud på ca. DKK 1,1 - 1,9 mio. årligt.

MODEL 3: HYBRIDMODELLEN (ANBEFALET)

Hybridmodellen kombinerer fordelene fra de to ovenstående modeller ved at OP-HAV bevarer kontrollen over strategisk vigtige funktioner som events, møder, co-working spaces og læringsaktiviteter, mens alene Food-området og butikken udliciteres. Denne tilgang reducerer risikoen forbundet med direkte drift af især restaurations- og detailaktiviteter, men fastholder muligheden for at styre og fokusere på

vigtige kerneområder. Der kan samtidig indgås en serviceaftale med Visit Mors om at varetage billetsalg til Oplevelsescenteret.

I hybridmodellen er det samlede omsætningspotentiale estimeret til DKK 4,5 - 5,8 mio. om året. De samlede årlige driftsudgifter vurderes til DKK 5,7 - 6,0 mio., hvilket skaber et behov for et årligt kommunalt driftstilskud på mellem ca. DKK 190.000 - 1,2 mio. i det negative scenarie

Modellen kombinerer således fordelene fra både intern drift og fuld forpagtning, idet den sikrer både en mere robust økonomisk drift, strategisk kontrol og større fleksibilitet.

MODEL 3: TENTATIVT DRIFTSBUDGET		
Indtægtsposter	Min (DKK)	Max (DKK)
Alm. fonde, Lokalefonden, projektilskud, sponsorater, VPAC mv.	1.500.000	2.000.000
Entréindtægter	787.500	1.050.000
Food (forpagtet - dog ikke madkurser)	556.136	704.278
Madkurser og undervisning til besøgende	223.951	263.472
Butiksomsætning (forpagtet)	150.000	250.000
Selskaber, events- og mødevirksomhed	847.875	997.500
Skoletjeneste og undervisning	100.000	150.000
Co-working spaces (udlejning)	325.125	382.500
Samlede Indtægter	4.490.587	5.797.750
Udgiftsposter	Min (DKK)	Max (DKK)
Løn	3.140.000	3.140.000
Husleje	1.000.000	1.000.000
El, vand, varme	450.000	550.000
Rengøring og affaldshåndtering	300.000	300.000
Formidling og udstillinger	250.000	300.000
Administration, IT, revision	200.000	200.000
Forsikring, abonnementer, alarm	50.000	50.000
Markedsføring og kommunikation	250.000	350.000
Co-working, drift	80.000	100.000
Samlede Udgifter	5.720.000	5.990.000
BALANCE	Min (DKK)	Max (DKK)
Indtægtspost	4.490.587	5.797.750
Udgiftspost	5.720.000	5.990.000
Kommunalt tilskudsbehov/underskud	-1.229.413	-192.250

Konklusion: Model 3 kombinerer fordelene ved både intern drift og forpagtning, men vil antagelig stadig kræve et årligt driftstilskud på mellem DKK 192.000 og 1,2

mio. Modellen er dog tæt på balance og giver mere stabil indtjening end fuld forpagtning og lavere risiko end ved intern drift.

OPSAMLING OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Arbejdet med denne analyse har vist, at økonomien i det kommende hus er ret elastisk, fordi der er mange indtægtskilder og flere forskellige drifts- og organisationsmodeller at vælge mellem. Det er samtidig driftsmodeller, som løbende kan tilpasses i takt med, at der opnås driftserfaringer i organisationen.

Tilbage står spørgsmålet om, hvad der betyder mest for økonomien og hvilke håndtag kan der skrues på? Opmærksomhedspunkter fra analysen er følgende:

- **Turister eller lokale?** I udgangspunktet er det ikke antallet af besøgende til selve udstillingsoplevelsen, som er kritisk for husets økonomi, fordi entreindtægten er sat relativt lavt, og fordi der vil være mange gratister (f.eks. skoleklasser). Derimod har det betydning hvor mange mennesker (turister + lokale) huset kan tiltrække med et mangfoldigt aktivitets- og eventprogram året rundt. Antallet af hverdags- og weekendbrugere vil give et betydeligt omsætningsbidrag i form af lokaleleje og forbrug i huset. På engelsk ejendomsrådgiversprog kaldes dette for *footfall* (Læs: publikumstrafik).
- **Kommunaløkonomiske håndtag:** Såvel i etableringsfasen og i driften af OPHAV er det vigtigt at indtænke huset i en større kommunal økonomi. Som det fremgår af analysen, er det næsten givet, at OPHAV får brug for kommunalt tilskud. Morsø Kommune har i øjeblikket aftaler med samarbejdspartnere, hvor formålet eller dele heraf passer til Ophav. Det vill være oplagt at integrere dette med OPHAVs koncept - med andre ord; Om der er synergi forbundet med at lade disse aktiviteter indgå i OPHAV på Havnen 1.
- **Ydre rammer:** Som det fremgår, vil det være hensigtsmæssigt, hvis de ydre rammer omkring huset på Havnen 1 kan inddrages til aktiviteter - særligt Pakhuspladsen, hvor man kan forestille sig koncerter, streetfoodmarkeder, loppemarked, udeservering mv. - alt sammen aktiviteter som bidrager til publikumstrafik.
- **Projektudvikling og fundraising:** Det er vigtigt, at OPHAVs organisation bliver opsøgende, udviklende og selvfinansierende. Derfor skal ledelsen have fokus på projektudvikling og fundraising hos private virksomheder, samarbejdspartnere og fonde - herunder Lokalefonden, som ejer bygningen.



KILDELISTE

1. Proof of Concept, OPHAV, Group NAO, 2024.
2. Forretningplan, CultureCommerce, 2024
3. Horisonten, Potentialeanalyse for Halsnæs Kommune, 2023
4. dagensdagsorden.dk
5. horten.dk
6. retsinformation.dk
7. fjordbaelt.dk
8. info.skat.dk
9. kornetshus.dk
10. Group NAO, internt projektmateriale vedr. Horisonten, Hundested.
11. "Dansk Erhverv & Horesta (2022): Omsætning og dækningsbidrag i museums- og kultursektoren."
12. "Slots- og Kulturstyrelsen (2023): Indtægtskilder og forretningsmodeller for danske kulturinstitutioner."
13. "ROMU (2021): Roskilde Museums erfaringer med forpagtningsaftaler."
14. "Boston Consulting Group (2023): Strategisk forvaltning af sekundære indtægtskilder i kultursektoren."
15. "Deloitte (2022): Hvordan kulturinstitutioner skaber finansiell robusthed gennem kommercielle partnerskaber."
16. Colliers, JLL og Deskmag (Flexible Workspace Outlook Report 2022, Global Coworking Survey m.fl.
17. Børne- og Undervisningsministeriet: Lovgrundlag og vejledninger om Videnspædagogiske Aktivitetscentre (VPAC). Tilgængelig på: www.uvm.dk(Generel vejledning og lovstof).
18. Boston Consulting Group (2023): *Strategisk forvaltning af sekundære indtægtskilder i kultursektoren*. Internt notat/analyse anvendt ifm. vurderinger af kommercielle parallelforretninger.
19. Colliers, JLL og Deskmag (2022): *Flexible Workspace Outlook Report 2022 & Global Coworking Survey*. Brancherapport om kontorfællesskaber, overskudsgrader og markedsudvikling.
20. CultureCommerce (2024): *Forretningsplan for OPHAV*. Intern rapport med fokus på kommercielle aktiviteter, gastronomiske koncepter og branding.

21. Dansk Erhverv & Horesta (2022): *Omsætning og dækningsbidrag i museums- og kultursektoren*. Brancheanalyser og nøgletal for restaurations- og cafédrift på danske kulturinstitutioner.
22. Dagensdagsorden.dk: Portal med offentligt tilgængelige referater og bilag fra kommunale udvalgsmøder. Potentielt anvendt til at indsamle beslutningsgrundlag om lokale kulturprojekter.
23. Deloitte (2022): *Hvordan kulturinstitutioner skaber finansiell robusthed gennem kommercielle partnerskaber*. Analyse af forretningsmodeller i den danske kultur- og oplevelsessektor.
24. Fjordbaelt.dk: Eksempel på maritimt oplevelsescenter, hvor blandede indtægtsstrømme (entré, events, undervisning mv.) er centralt for den daglige drift.
25. Group NAO (2024): *Proof of Concept, OPHAV*. Skitse til gæsteberegninger, prisstrategi, sæsonudsving og overordnede koncepter for OPHAV.
26. Horten.dk: Juridisk rådgivning og artikler vedr. fondskonstruktioner, selvejende institutioner og offentligt-privat samarbejde.
27. Group NAO: *Horisonten, Potentialeanalyse for Hundested (2023)*. Indeholder paralleller og erfaringstal med relevans for OPHAV.
28. Info.skat.dk: Skatteinformation, herunder momsregler og afgiftsforhold ifm. kulturinstitutioners drift (fx ved forpagtningsaftaler).
29. Group NAO, internt projektmateriale vedr. *Horisonten, Hundested, 2023*.
30. Kornetshus.dk: Eksempel på mindre kulturhus med almennyttig profil og kombination af café, undervisning og udstillingsaktiviteter.
31. Lov om erhvervsdrivende fonde: (LBK nr. 712 af 20/06/2016) med senere ændringer. Tilgængelig via [Retsinformation.dk](https://retsinformation.dk). Beskriver de juridiske rammer for driftsfonde, tilsyn, kapitalgrundlag mv.
32. Group NAO: *Proof of Concept, OPHAV, 2024* - Omtales i flere kapitler som grundlag for besøgstal, formidlingskoncept og entréberegninger.
33. Retsinformation.dk: Officiel adgang til gældende dansk lovgivning, herunder *Lov om erhvervsdrivende fonde* og relevante bekendtgørelser om selvejende institutioner.
34. ROMU (2021): *Roskilde Museums erfaringer med forpagtningsaftaler*. Intern rapport, der belyser fordele/ulempes ved at udlicite café og butik.
35. Slots- og Kulturstyrelsen (2023): *Indtægtskilder og forretningsmodeller for danske kulturinstitutioner*. Opdaterede nøgletal og statistikker for bl.a. museumsbesøg, billetsalg, driftsformer mv.

