

1. september 2021

## Folkets Fyrtårn – Stenvad Mosebrugcenter

### Notat om fremtidig organisering og drift

#### Baggrund

Landsbyklyngen for Ørum, Stenvad, Ramten, Glesborg, Bønnerup, Fjellerup, Gjerrild og opland med navnet Landsbyklyngen "Midt i Norddjurs" har været initiativtager til et forprojekt om udvikling et lokalt mødested, som skulle fungere i samspil med Stenvad Mosebrugcenters øvrige funktioner og faciliteter.

Der var bag forprojektet nedsat en bred og repræsentativ styregruppe bestående af repræsentanter fra Foreningen Djursland for fuld Damp (DffD), Mosebrugets ledelse, lokale politikere, erhvervsliv, repræsentanter fra landsbyklyngen og fagfolk - en historiker og en kunstner. Norddjurs Kommunes Kultur- og fritidsforvaltning har fulgt projektet.

Forprojektet har arbejdstitlen "Folkets Fyrtårn" og blev udarbejdet under programmet "Mødesteder" udbudt af Realdania og DGI – En pulje som kun kunne søges af landsbyklynger. Forprojektet, og herunder den fremtidige vision for Mosebrugscetret, er godkendt af kommunalbestyrelsen i Norddjurs Kommune og 3 mio. kr. er stillet til rådighed i anlægsmidler.

Realdania og Lokale- og anlægsfonden har efterfølgende betinget en præcisering af den eventuel fremtidige organisering og drift af mødestedet, og hvordan det kan fungere sammen med besøgsålet Stenvad Mosebrugcenter. Såfremt det reviderede forslag kan godkendes af Realdania og Lokale- og Anlægsgfonden bliver en reserveret anlægsbevilling på 2.800.000 udmøntet.

For at præcisere og kvalificere fremtidig organisering og drift og få udmøntet fondenes anlægsbevilling er der nedsat en styregruppe bestående af repræsentanter for Landsbyklyngen, Norddjurs Kommune samt foreningen Djursland for fuld Damp (DffD). DffD har den nuværende drift af Stenvad Mosebrugcenter efter aftale med Kultur- og fritidsforvaltningen i Norddjurs Kommune.

Styregruppens opdrag er at præcisere, hvordan museum og mødested kan fusionere og fungere sammen, samt hvordan en ny vision og nye målsætninger for Stenvad Mosebrugcenter kan

realiseres. Styregruppens opdrag desuden er at drøfte og anbefale, hvordan en bæredygtig organisering og driftsmodel kan se ud for Stenvad Mosebrugcenter i fremtiden. For at afklare dette har styregruppen igangsat en afklaringsproces i sommeren 2021 med bistand fra rådgiver Johanne Bugge. I processen er en række dokumenter gennemgået, centrale personer blevet interviewet (bilag 1), og der er afholdt styregruppemøder samt bilaterale møder med Norddjurs Kommune.

Sideløbende med oplægget til den fremtidige drift og organisering arbejdes også på nye skitsetegninger, så indretningen af Tørvefabrikken i Stenvad Mosebrugcenter sammenfletter mødested og udstillingsaktiviteter. Arkitekt Claus Pryds er ansat til at varetage denne opgave. I skitsetegningerne bliver der taget hensyn til, at den fremtidige drift og organisering hænger sammen med de fremtidige faciliteter og den fremtidige brug af Stenvad Mosebrugcenter.

## Visionen

Styregruppens vision er at revitalisere Stenvad Mosebrugscenter som besøgsål og samtidig skabe et attraktivt og dynamisk mødested hele året for lokale borgere, foreninger, turister og kreative erhvervsdrivende fra lokalområdet.

Det skal ske ved at ombygge og transformere Stenvad Mosebrugcenter, så der skabes en fusion mellem det at være en lokalhistorisk formidlingsattraktion og det at være et mødested for forskellige lokale aktører og turister. Ved at "væve" det lokalhistoriske og det autentiske hverdagsliv på landet sammen skabes synergi mellem folk og funktioner i Mosebrugcentret, og der skabes grundlag for en bæredygtig drift.

Første skridt er at ombygge og opgradere Stenvad Mosebrugcenters hovedbygning. Dernæst er planen at udvikle udearealerne og de tilknyttede bygninger samt at styrke tilgængeligheden og samspillet med den omkringliggende natur, landsbyen og egnens mange øvrige potentialer, hvilket der allerede foreligger flere idéer til i Forprojektet.

## Overordnede strategiske målsætninger

### **Stenvad Mosebrugcenter med mødestedet Folkets Fabrik skal:**

- Være et kulturelt, kreativt, innovativt samlingssted og skabe fællesskab mellem lokale borgere, foreninger, besøgende, turister og erhvervsdrivende
- Nyttænke samspillet mellem stedets museumsfunktion og den nye funktion som mødested.
- Modernisere og udvikle formidlingskonceptet og kommercielle aktiviteter
- Formidle "det gode liv på landet", styrke fastholdelse af borgere og tiltrække tilflyttere
- Realisere vækst i besøgstal – både af borgere og turister
- Sikre en bæredygtig drift
- Bidrage til udvikling af lokalområdet med borgere og andre aktører indenfor kultur, bosætning, natur, bæredygtighed og landsbyer.

### **Målsætninger for turismepotentiale og attraktion**

- Øge synlighed og attraktivitet for turister på Djursland
- Sikre formidlingen af den lokale kulturhistorie og give autentiske oplevelser af "livet på landet"
- Modernisere formidling og oplevelsestilbud
- Udvikle organisationen

- Styrke frivilligmiljøet omkring Fabrikken
- Styrke en professionel ledelse og økonomistyring
- Styrke øget kommercialisering og bæredygtig turisme
- Udvikle overnatningsprodukter
- Være destination og "dynamo" i outdoor- og formidlingspotentialer i omgivelser og landskab
- I højere grad spille sammen med andre turismeattraktioner/potentialer og lokalsamfund.

### Målsætninger for bosætningspotentiale

- Skabe et moderne mødested for "livet på landet"
- Skabe en ramme for kulturelle, historiske og sociale oplevelser og læring
- Understøtte, fantasi, kreativitet, skabertrang og iværksætteri
- Skal styrke borgerdrevne initiativer, innovation og samskabelse
- Skal være en fysisk ramme for lokal udvikling, og projekter
- Skal være et sted der er åbent, imødekommende
- Skal understøtte lokale fællesskaber og lokal identitet og stolthed
- Skal understøtte bosætning.

### Markedsgrundlag

Markedsgrundlaget er for mødestedsdelen lokale borgere, foreninger og kreative erhvervsdrivende. Landsbyklyngen har udarbejdet en liste over potentielle foreninger, brugergrupper m.m., som har givet tilsagn til at ville lave aktiviteter i mødestedet (bilag 2). I forhold til attraktionen udgøres markedsgrundlaget af turister og borgere fra oplandet.

I følge VisitAarhus er Djursland en unik destination og et absolut knudepunkt for kystferieturisme. Djursland er det allertungeste turistområde i Østjylland og har et af de bedste besøgsgrundlag. Der var i 2020 over 845.000 kommercielle overnatninger i Norddjurs Kommune. Kundegruppen er primært danskere og tyskere.

En grov tommelfingerregel i dansk turisme er, at det kommercielle overnatningstal skal ganges med to for at få et estimat på det samlede antal overnatninger i et område, hvor også privatpersoners brug af eget feriehus og deres eventuelle udlåning til venner og familie er medregnet. Det kan derfor estimeres, at der er ca. 1,7 mio. overnatninger i Norddjurs Kommune.

**Tabel 2. Overnatninger efter kapacitet, periode, overnatningsform, område, gæstens nationalitet og tid**

Enhed: Antal

		2018	2019	2020
Norddjurs	I alt	754557	786817	845257
	Danmark	513386	528369	653793
	Nederlandene	14209	15349	4759
	Norge	64460	63750	19087
	Sverige	17980	17011	3928
	Tyskland	129679	146088	143795
	Øvrige	144522	162338	163690

<b>Syddjurs</b>	<b>I alt</b>	997768	1049493	1159029
	<b>Danmark</b>	577296	608777	863707
	<b>Nederlandene</b>	39965	39252	10621
	<b>Norge</b>	104273	101801	28383
	<b>Sverige</b>	9260	8307	2521
	<b>Tyskland</b>	240282	261866	241388
	<b>Øvrige</b>	266974	291356	253797

Både overnatning i feriehuse og campingovernatninger betyder meget i den samlede opgørelse og vidner om, at der er turister i området, som er der i længere tid ad gangen, og som ville kunne inspireres til en tur på Stenvad Mosebrugcenter.

**Tabel 2. Kapacitet**

	Syddjurs	Norrdjurs	Samlet
Feriehuse	6627	10283	16910
Udlejningsprocent			15%
Camping	20 pladser samlet set		

**Tabel 3. Overnatninger efter kapacitet, periode, område, overnatningsform og tid**

Enhed: Antal

		2018	2019	2020
<b>Norrdjurs</b>	<b>Hoteller og Feriecentre i alt</b>	120813	119245	98972
	<b>Camping</b>	272686	264633	289297
	<b>Lystbådehavne</b>	52779	37023	33164
	<b>Feriehuse</b>	304541	362090	420526
<b>Syddjurs</b>	<b>Hoteller og Feriecentre i alt</b>	92591	103819	97576
	<b>Camping</b>	260372	249728	277449
	<b>Lystbådehavne</b>	13256	7157	19775
	<b>Feriehuse</b>	619254	675382	752078
	<b>SUM</b>	1736292	1819077	1988837

Nøgletal er venligst leveret af VisitAarhus

Der bor knap 37.000 borgere i Norrdjurs og godt 43.000 borgere i Syddjurs Kommune, hvor de fleste formodes at have under en halv time til Stenvad. Det forventes derfor, at der er et opland af borgere, som vil kunne inspireres til en tur til Mosebrugcentret, i fald der er events og aktiviteter af en kvalitet, der appellerer til dem. Der forventes også, at der vil kunne tiltrækkes gæster fra Århus og Randers, hvis produktet får et løft med mere tidssvarende formidling og oplevelser.

Der er med andre ord et godt besøgsgrundlag for Stenvad Mosebrugcenter, om end der også er konkurrence fra andre attraktioner. Stenvad Mosebrugcenters ledelse oplever især at blive besøgt som 3. eller 4. attraktion, når turister har besøgt de større attraktioner på Djursland. Det handler om at have en attraktiv profil, sælge den godt og levere oplevelserne og godt værtskab, når gæsten kommer.

VisitAarhus' nye strategi "*A great place to live is a great place to visit*" sætter blandt andet fokus på, hvordan det lokale liv og attraktioner er væsentlige for at tiltrække turister. Det fremtidige Stenvad Mosebrugcenter som besøgs- og lokalt mødested i ét forventes derfor at understøtte destinationens strategi.

### **Estimerede besøgstal fra DffD**

Der var ifølge DffD på Stenvad Mosebrugcenter i 2019 ca.:

- 8.600 turister
- 3.500 selskabs- og arrangementsgæster
- 6.800 messe-gæster

Der var i alt ca. 170-175 arrangementer i 2019 fordelt på ca.:

- 35-40 kursusdage (primær kunde Norddjurs Kommune)
- 30 busselskaber
- 100 fødselsdage, bryllupper og konfirmationer

Besøgs- og arrangementstal er behæftet med store usikkerheder, da der ikke føres reel statistik herpå.

Stenvad Mosebrugcenter henvender sig primært til et lokalt marked i forhold til selskaber og kursusdage.

Turisterne opleves primært at være et 65+ segment uden for højsæsonen. De seneste 3-4 år er der kommet flere børnefamilier i højsæsonen især om onsdag, torsdag og fredagen, når de har været i Djurs Sommerland eller nogle af de andre større attraktioner på Djursland.

### **Fremtidige målgrupper**

Stenvad Mosebrugcenter vil i revitaliseret form have dels lokale borgere, foreninger og kreative erhvervsdrivende som målgruppe, dels turister af forskellig art (ferierende, skoler, kursister, etc.).

Der er potentiale i at opdyrke besøg fra flere børnefamilier, hvilket betyder, der skal udvikles mere målrettet formidling, aktiviteter og events til denne type målgruppe i skolernes ferier og i udvalgte weekender. Det kan også være en mulighed at udvikle en mindre skoletjeneste med fokus på håndværk, design, medborgerskab/iværksætteri eller lignende.

Målgruppen af seniorer er også interessant, fordi de besøger Stenvad Mosebrugcenter uden for højsæsonen. Denne målgruppe er Mosebrugscentrets primære målgruppe for nuværende. De kommer for indblik i kulturhistorien. Der er fortsat en målgruppe af busselskaber med foreninger og lignende på udflugt.

Dertil er der en klar forventning om, at flere lokale vil bruge Mosebrugcentret og deltage i arrangementer i multilokalet, værksteder og iværksætttermiljøet. Det bliver et lokalt tilbud, der ikke er andre steder i området.

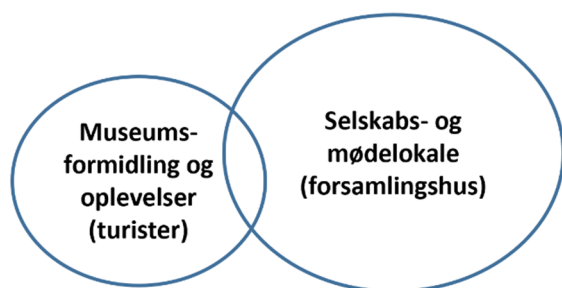
Derudover er der en kundegruppe, der ønsker at afholde selskaber, som traditionelt har været en ikke uvæsentlig indtægtskilde for Stenvad Mosebrugcenter. I forhold til kommunalfuldmagten kan dette dog ikke fremover være en primær kundegruppe. Se nedenfor.

I weekender og ferier forventes mest besøg af turister. I weekender forventes arrangementer. På hverdage og primært om eftermiddagen og aftenen forventes den lokale målgruppe at gøre brug af stedet. Der er planer om, at nogle borgergenererede aktiviteter kan være deciderede events, der udover at skabe liv og aktivitet for borgere, også vil være interessante for besøgende.

Besøgstillene fra 2019 indikerer, at Stenvad Mosebrugcenter for nuværende ikke har ordentligt fat i markedet af turister i Norddjurs, hvorfor der er et potentiale i at arbejde med produktudvikling og salgsarbejde, herunder fx udvikle årskort til de mange faste ferierende i feriehusene i oplandet og kombinationsbilletter til gæster, som både vil have glæde af at se Stenvad Mosebrugcenter, Fjordcentret og Stationen i Allingåbro.

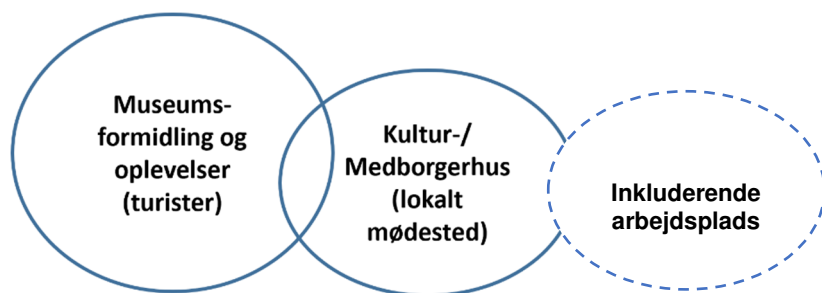
## Forretningsområder

Aktiviteterne i Stenvad Mosebrugcenter falder i 2021 inden for to "forretningsområder", hvor arbejdet med at afholde selskaber, arrangementer og busselskaber fylder meget i løbet af året undtagen primært i højsæsonen, hvor ressourcerne allokeres til at betjene deciderede turister.



Figur 1. Nuværende forretningsområder

Ambitionen er at udvikle forsamlingshusdelen til et decideret kultur- og medborgerhus, som skaber dynamik og synergi til de øvrige aktiviteter i Mosebrugcentret ved at aktivere flere lokale ressourcer, der både skaber aktiviteter for det lokale liv, men også arrangementer og aktiviteter som understøtter oplevelser og formidlingen i Stenvad Mosebrugcenter som attraktion. Det er forventningen, at dette område primært vil bidrage til liv og social og kulturel kapital, samt i et vist omfang økonomisk kapital. Samtidigt ønskes museums-, formidlings- og oplevelsesdelen vækset, så flere gæster fra de omkringliggende sommerhusområder og endagsturister kommer og benytter Mosebrugcentret som besøgsmaal, og at dette bidrager til en øget indtjening. Sidst men ikke mindst ser styregruppen forsat, at Stenvad Mosebrugcenter skal spille en rolle som rummelig og inkluderende arbejdsplads. Mosebruget har i dag et samarbejde med Arbejdsmarkedsafdelingen i Norddjurs Kommune omkring denne indsats, men der er ikke afsat midler til indsatsen. En forudsætning for en fortsættelse af denne indsats er, at der følger et allokeret tilskud.



Figur 2. Fremtidige forretningsområder

## Fremtidigt rumprogram

Rumprogrammet for Stenvad Mosebrugcenter revideres i løbet af efteråret 2021 af arkitekt Claus Pryds, men forventes at indeholde følgende funktioner, som beskrevet i Forprojektet.

Funktioner:

- Kulturhistorisk udstilling
- Koncerter, foredrag, film, fællesspisninger, udstillinger og kulturarrangementer (hele året)
- Iværksættermiljø og mødefaciliteter – "LANDSbyLAB" for erhverv, kommune m.m. (primært uden for højsæson og indeholder fleksible kontorpladser, som kan tages frem/væk eller er naturlig del af udstillingen)
- Café med hygge og intimitet med plads til mange (hele året)
- Konferencer, workshops, kurser – for borgere, kommune, erhverv m.m. (uden for højsæson)
- Rum/facilitet til kreative udfoldelser, som fx håndværk, design, papirkunst/aktivt museumsområde
- Medierum (udenfor højsæson) og Udstillingsrum (om sommeren)
- Yoga, dans (uden for højsæson)
- Rum for potentiale
- Køkkenfacilitet for museum- og kulturhus (hele året) og Folkekøkken (udenfor sæson)
- Servicefaciliteter

Der er i rumprogrammet fokus på at etablere fleksible rum, hvor flere aktiviteter kan foregå samtidigt, og rum som kan have flere funktioner alt efter typen af aktivitet, der skal foregå i Mosebrugcentret.

## Driftsforhold

Foreningen Djursland for fuld Damp har de sidste 10 år drevet Stenvad Mosebrugcenter. Ifølge DffD har foreningen formået at øge besøgstallet især ved hjælp af et fokus på at gennemføre selskaber og arrangementer og få en daglig drift til at hænge sammen med driften af Stationen i Allingåbro.

Det vurderes, at besøgstallet for turister er beskedent i forhold til potentialet. Økonomien er ligeledes beskedent i forhold til kommercielle aktiviteter, om end der bindes mange personaleressourcer i aktiviteterne.

Det bemærkes, at der fremover er behov for at sikre gennemsigtighed af timeforbruget blandt personalet i Mosebrugcentret og at sikre, at det kommunale driftstilskud går til de aftalte aktiviteter i henhold til driftsaftalen med Norddjurs Kommune og ikke til kommercielle aktiviteter så som fester og selskaber, som fremover bør økonomistyres i et særskilt driftsbudget. De kommercielle aktiviteter skal give et overskud, som Mosebrugcentret kan udvikles for.

Den daglige drift er udfordret, da den er meget personafhængig og primært beror på den daglige leder, der efter eget udsagn arbejder "mange interesselimer", samt en håndfuld personer i flexjob og lignende. Der er en udpræget kultur for at tage særligt udsatte borgere ind i organisationen efter aftale med Arbejdsmarkedsforvaltningen i Norddjurs Kommune. Dette begrundes med et ønske om dels at understøtte borgerne, dels at få driften til at hænge sammen. Det vurderes, at den daglige leder binder forholdsvis mange timer i at mobilisere det udsatte personale, som kunne bruges til at udvikle og styrke Mosebrugcentret som attraktion og øge antallet af frivillige hjælpere.

Det vurderes, at der samlet set mangler kompetencer på bestyrelses- og ledelsesniveau, inden for fx markedsføring, produktudvikling, mobilisering af frivillige og attraktionsudvikling til at kunne realisere den nye vision og strategiske målsætninger for Stenvad Mosebrugcenter.

Der er samlet set behov for at revitalisere Stenvad Mosebrugcenter og lave en bæredygtig driftsmodel, hvor det er tydeligt, hvordan ressourcerne bruges, på hvilke aktiviteter og med hvilket resultat.

## **Fremtidig drift og organisering**

Stenvad Mosebrugcenter bør fremover betragtes som et museums-, oplevelses- og kulturhus, der har et almennyttigt formål om at fremme formidlingen af områdets særegne kulturhistorie og være et dynamisk kultur- og medborgerhus for områdets borgere, foreninger m.fl.

Det betyder, at der fortsat kan gives øremærkede tilskud til stedet fra Norddjurs Kommune til lovlige kommunale aktiviteter som museums- og kulturhusdrift, støtte til kulturelle tilbud, borgerdrevne udviklingsaktiviteter m.m.

Stenvad Mosebrugcenter er en kommunal institution og har som nævnt en tradition for at være et arbejdsprøvningssted m.m. for udsatte borgere. Det er der en samfundsmæssig, og menneskelig værdi i, og det er fortsat styregruppens ønske, at denne sociale, bæredygtige funktion også fortsat skal være en del af Stenvad Mosebrugs fremtidige drift. Samtidig er der også en bevidsthed om, at fokus skal flyttes mod en ny struktur og et mere professionelt fokus på attraktions- og kulturhusdrift for at sikre udvikling og samspil i de fremtidige forretningsområder. For at kunne løfte denne opgave fremadrettet, skal der følge midler med indsatsen, og der skal skabes en stærk imødekomende og serviceminded kultur, som bliver kendetegnende for arbejdspladsen og attraktionen.

Der bliver fremover i særlig grad behov for ledelsestid til at facilitere og udvikle attraktionen og mødestedet/kulturhuset. Der vil være behov for at skifte fra et nuværende fokus på at være vært for besøgende og private selskaber og tage hånd om udsatte borgere til at fokusere på udviklingen af Stenvad Mosebrugcenter som attraktion og medborger-/kulturhus.

Museums- og kulturhuset har et multirum/foredrags- og koncertlokale, som primært forventes at blive brugt til fx formidlingsaktiviteter, håndarbejdsmesser, koncerter, foredrag, udstillinger, innovation og udvikling m.m. Dette lokale og anretterkøkken kan sandsynligvis, hvis der er overkapacitet, eventuelt udlejes på markedsvilkår til private til fester. Der er for Norddjurs



Kommune udarbejdet en rapport af BDO i oktober 2020, der beskriver, hvordan kulturinstitutioner skal forholde sig til regnskabsførelse ved kommercielle aktiviteter. Det er fx vigtigt, at der foreligger et driftsregnskab herpå, og at personalet, der er ansat for det kommunale driftstilskud, ikke bruger sin tid på at være serveringspersonale eller lignende, men bruger sin tid på de tilskudsberettigede aktiviteter. Serveringspersonale skal aflønnes særskilt af den økonomi, der indbringes af salg af selskaber m.m. Guidede ture kan tilkøbes i "museet" til selskaberne. Der skal i driftsregnskabet vægtes, hvor stor en andel af el, vand og varme fra institutionen, der benyttes til kommercielle aktiviteter.

På samme vis kan der udlejes kontorpladser til markedspris, som også skal indgå i driftsregnskabet for kommercielle aktiviteter, hvor direkte omkostninger til aktiviteten samt en andel af fællesomkostningerne til fx lønninger, forbrugsafgifter, forsikring, administrationsudgifter, vedligehold m.m. opgøres. Det anbefales at benytte en revisor til at få stillet økonomistyringen rigtigt op.

Det er yderst vigtigt, at der fremover laves reel statistik på antal besøgende og typer af brugere af Mosebrugcentret og øvrige data, som giver viden til udviklingen af Mosebrugcentrets kommercielle aktiviteter.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der kan være regler ved fødevareremyndighederne i forhold til køkkenet og caféen, hvis det bruges af flere aktører ud over museet fx af foreninger til fællesspisning, etc.

## **Ejer- og organiseringsform**

De kommunale matrikler og bygningskomplekser stilles vederlagsfrit til rådighed af Norddjurs Kommune. Der er ikke ønske om et salg heraf, hvorfor det ikke er på tale at oprette en fond, der overtager bygninger m.m. Processen har afklaret, at der heller ikke er ønske om at oprette en socialøkonomisk virksomhed, da det erfaringsmæssigt er meget udfordrende at få driften til at køre rundt.

### *Organiseringsform*

Der er to relevante organiseringsformer for driften af Stenvad Mosebrugcenter: En foreningsstruktur eller kommunal institution.

Alt efter hvilken model der vælges, vil det påvirke, hvilken kultur og dynamik der vil være på stedet og have betydning for den profil, stedet får fremover.

Begge modeller er dybt afhængige af kommunal opbakning og et driftstilskud.

### *Forening*

Ved at få en ny lokal forening til at drifte Stenvad Mosebrugcenter giver det en højere grad af selvledelse og handlekraft set fra styregruppens synspunkt. Det må forventes, at denne model vil give en høj grad af lokalt ejerskab og i højere grad invitere til fælles projekter, fælles aktiviteter og samskabelse mellem forskellige aktører. Det vil i højere grad være muligt at udvikle et dynamisk mødested, og det vurderes, at det er nemmere for et borgerdrevet sted at inspirere andre medborgere til, at tage del i fællesskabet og udviklingen af livet på omkring Stenvad Mosebrugcenter.

Foreningen må som minimum forventes at have til formål at udvikle og drive Stenvad Mosebrugcenter som medborgerhus/kulturhus og attraktion og fremme formidlingen af kulturarven i området.

Det formodes vigtigt for Landsbyklyngen og borgere at kunne se, at et eventuelt overskud i foreningen geninvesteres i Stenvad Mosebrugcenter.

Foreningen bør ud fra sine vedtægter have mulighed for at nedsætte en bestyrelse med relevante kompetencer jf. ovenstående.

Et opmærksomhedspunkt er, at det kan være svært at tiltrække bestyrelsesmedlemmer med relevante kompetencer, så stedet ikke styres professionelt nok. Det vurderes vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne har de relevante kompetencer, tid og dedikation.

### *Kommunal institution*

Ved at organisere Stenvad Mosebrugcenter som en kommunal enhed er der som udgangspunkt større sandsynlighed for at kunne sikre professionel ledelse fra start af. Det vil skåne frivillige kræfter, men faren er samtidig, at det lokale engagement falmer, hvis stedet synes "for kommunalt", og ejerskabet til at udvikle stedet udebliver. Det kan til nogen grad eventuelt omgås ved, at der nedsættes et brugerråd. Der er dog mulighed for, at en kommunal styring af stedet vil gøre beslutninger og handlinger mindre dynamiske og langsommelige. Det kan måske begrænses med en meget klar strategi for involvering, samskabelse og det borgerdrevne initiativ.

## **Opgaver**

Visionen for det nye Stenvad Mosebrugcenter med Folkets Fyrtårn vil kræve at følgende overordnede opgaver bliver varetaget:

- Strategisk ledelse og udvikling af Mosebrugcentret
- Branding & markedsføring af stedet og dets aktiviteter
- Samarbejde med strategiske samarbejdspartnere og kommune
- Facilitering af/ sekretariatsbistand bestyrelsen
- Koordinering af aktiviteter på tværs og opdatering af bookingsystem
- Bemanding af reception/modtagerfunktion/information og butik
- Budget- og økonomistyring – bogholderi og administration
- HR, medarbejderudvikling og -pleje, håndtering af rekruttering og aftrædelser
- Pågående fundraising-aktiviteter
- Klargøring af lokaler til aktivitet
- Rengøring af arealer og toiletter
- Styring af depot
- Viceværtfunktion eller lign. vedligehold af inventar, bygninger inkl. værksteder og vedligehold af udendørsområder og spor, håndtering af lyd, lys og teknik i lokaler
- Cafe-drift

De to fremtidige forretningsområder forventes derudover at generere en række specifikke opgaver, der også skal løses, som er skitseret i nedenstående tabel.

<b>Forretningsområde</b>	<b>Områdespecifikke opgaver</b>
--------------------------	---------------------------------

Besøgsmaal/attraktion	Udvikling og afvikling af oplevelser, events og kommercielle aktiviteter Udvikling af formidlingskoncept Indkøb af souvenirs og udvikling af butikskoncept Indkøb af varer til café Mobilisering af frivillige som hjælpere til drift og events Drift af tog og andre formidlingsaktiviteter Etc.
Mødestedet Folkets Fyrtårn	Netværksopbygning Mobilisering af frivillige Koordinering af aktiviteter og arrangementer Evt. udlejning af lokale til private arrangementer og iværksættere Etc.

### Bæredygtig organisation og drift

Når der tilføres en ny funktion og opgaver til Stenvad Mosebrugcenter som en mere udtalt kulturhusfunktion, er det nødvendigt at se på, hvordan drift og organisering fremover er bæredygtigt.

Det vurderes, at følgende parametre er vigtige at holde sig for øje:

- Højt kompetenceniveau inden for ledelse, strategi, forretningsudvikling, markedsføring, økonomistyring, fundraising, frivillighed og samskabelse m.m.
- Lav grad af afhængighed af specifikke personer
- Lokal forankring og nationalt udsyn
- Fokus på kommercielle og på andre måder værdiskabende aktiviteter og synergier til mødestedet
- Klar opbakning til visionen i bestyrelsen, hos medarbejdere og frivillige
- Fokus på relevant indhold og aktiviteter i mødestedet
- Kommunal opbakning til vision, organisering og drift

## Kompetencebehov

Stenvad Mosebrugcenter kommer til at have en sammensat opgaveportefølje. Det betyder, at der skal være både en bestyrelse, en daglig ledelse og frivillige, der har ressourcer og kompetencer til både udviklingsaktiviteter og daglig drift.

### *Bestyrelsen*

Bestyrelsen har fokus på at lede stedet på et strategiske niveau, har det overordnede økonomiske ansvar og er rammesættende for stedets udvikling og strategi. Ressourcerne er dog ikke større i Stenvad Mosebrugcenter end, at bestyrelsen må forvente at være en arbejdende bestyrelse, der udviser dedikation, bidrager med arbejdskraft og hjælper med udviklingsopgaver og sparringspartner for den daglige ledelse.

Kompetencebehovet i bestyrelsen vil være inden for strategi, attraktions- og forretningsudvikling, konceptudvikling, fundraising, mobilisering af frivillige, økonomistyring, historisk formidling, turisme, kultur, natur, bosætning og landdistriktsudvikling, innovation og iværksætteri, markedsføring og blik for strategiske samarbejder. Det vil være godt, at bestyrelsen samlet set har et bredt netværk både i og uden for kommunen. Derudover vil det være en fordel at have 1-2 politisk udvalgte repræsentanter fra Norddjurs Kommune, så man sikrer en tæt relation. VisitAarhus, og andre relevante strategiske samarbejdspartnere kan med fordel spørges, om de vil bistå med sparring til udvikling af attraktionen.

### *Den daglige drift*

I et kulturhus funderet på lokale borgere og foreninger, samt en lang række strategiske samarbejdspartnere, er der typisk brug for en udadvendt, udviklingsorienteret og imødekommende leder, som er samlende for stedet og vellidt af stedets mange brugere. Det er en person med et stærkt blik for samarbejde, som ser muligheder og løsninger på, hvordan aktiviteter kan føres ud i livet for ofte få midler. Det er der også brug for i museumsdelen, hvor der derudover er behov for færdigheder inden for oplevelses- og forretningsudvikling, markedsføring, fundraising, personaleledelse, værtskab, økonomistyring m.m.

Der skal være særskilt fokus på at få kulturhusdelen til at fungere som et godt mødested, hvor det handler om at mobilisere og involvere lokale i mødestedet og koordinere deres aktiviteter, så der skabes synergier, og der er blik for, hvornår noget kan tiltrække turister, og hvornår aktiviteter primært er borgerrettet for at styrke fællesskab og bosætning. Det er vigtigt, at der udarbejdes "husregler", hvor der forventningsafstemmes, hvordan lokalerne kan bruges, hvornår, og i hvilken stand de efterlades.

Formidlingsdelen af Stenvad Mosebrugcenter er ikke større, end der eventuelt kan tilkøbes museumsfaglige kompetencer til udviklingsaktiviteter, der er fundraiset midler til. I forhold til formidling og guidninger må der sandsynligvis trækkes på frivillige og studentermedhjælpere eller praktikanter fra fx universitetet.

I forhold til en eventuel socialpædagogiske opgave må det forventes, at der er kompetencer inden for social pædagogik m.m., så den udsatte borger får den støtte, der er behov for alt efter aftale med Arbejdsmarkedsafdelingen i Norddjurs Kommune.

Der vil være et stort behov for at planlægge, hvordan driften fungerer mest effektivt og glat, når der både skal være plads til fx en koncert fredag aften for lokalområdet og dagen efter gøres klar til et selskab i samme lokale.

## *Frivillige*

Frivillige bliver en vigtig del af den fremtidige drift. Både i forhold til den konkrete museumsdrift og i forhold til at skabe liv på stedet. I arbejdet med mobilisering af frivillige er det vigtigt at have planer for, hvordan de hverves og fastholdes. Der skal være forskellige typer af opgaver og ansvar. Der skal være en stor bredde i og fleksibilitet i opgaver, som kan matche de frivillige interesser, kompetencer og ressourcer. De frivillige skal plejes, ses og høres, og der skal afsættes ressourcer til at styre og lede dem og oparbejde et socialt fællesskab.

## **Personalebehov**

Der er for nuværende følgende personale i Stenvad Mosebrugcenter:

- 1 daglig leder (ca. 2/3-del tid – personen deles med Stationen i Allingåbro)
- Administrativ medarbejder (ca. 1/3-del tid – personen deles med Stationen i Allingåbro)
- 1 fuldtidsperson i reception
- 5 personer i flex-job (estimeret til at udgøre ca. 1,5 fuldtidsstilling)
- 2 personer i seniorjob
- Timebetalt personale (14.900 kr. i 2019)

Der er ikke et organiseret korps af frivillige, men typisk engagerer frivillige fra foreninger nogle aktiviteter i løbet af året. Der er ingen frivillige til driften.

## *Præcisering af fremtidige arbejdsopgaver*

- Strategisk udvikling i arbejdet med realisering af den nye vision
- Udvikling af samarbejde med lokale aktører og strategiske samarbejdspartnere
- Projektindsatser og fundraising i samspil med andre aktører
- Løbende fornyelse og vedligeholdelse af udstillingen
- Budgetlægning og budgetopfølgning
- Personaleledelse – medarbejderudvikling
- Branding og markedsføring
- Medskaber af kommercielle formidlings- og "det gode liv på landet" arrangementer
- Mobilisering og pleje af frivillige
- Skoletjeneste og guidning af grupper
- Bookinger og brugerkontakt
- Sekretariats- og receptionsfunktion
- Administrative opgaver
- Cafédrift
- Merchandise
- Koordinering af aktiviteter
- Mobilisering og pleje af frivillige
- Servicering af sponsorer
- Bogholderi
- It – teknik og lyd
- Vedligehold af lokaler, faciliteter og udearealer arealer
- Klargøring af lokaler til forskellige aktiviteter og funktioner
- Styling af depot
- Togdrift

- Rengøring af arealer og toiletter

Det forventes, at der i hele etableringsfasen er brug ekstramidler til realisering af visionen. Der skal skabes nye netværk lokalt, kommunalt og nationalt, udvikles strategier, laves nye forretningsplaner og politikker, fundraises, udstillingen skal fornyes, Stenvad Mosebrugcenter skal have et nyt image og fortælling m.v.

#### *Estimeret fremtidigt personalebehov*

Der vurderes, at der skal ansættes en fuldtidsansat kulturhus- og museumsleder og en markedsførings-/aktivitets- og frivilligkoordinator på halvtid. Derudover er der behov for en fuldtidsansat samlet set til bemanning af billet salg m.m. Der vil fortsat være behov for at engagere folk i fx flexjob og lignende til vedligehold, driftsopgaver, guidninger, cafe, butik m.m., som det også er tilfældet i dag.

- 1 daglig leder til drift og udvikling
- 1 fuldtidsperson til reception, administration, arrangementskoordinator mv
- 1 deltidsansat til markedsføring, mobilisering af frivillige mv.
- 2 personer i seniorjob
- 3- 5 personer i fleksjob

Rengøring kan evt. tilkøbes.

Det anbefales at købe bogholderifunktion og revisor, så der er vandtætte skodder mellem kommercielle aktiviteter og aktiviteter, der udføres for det kommunale driftstilskud.

Bemanning, der beror på 'støttet beskæftigelse', ønsker styregruppen fortsætter, og det vurderes derfor vigtigt, at der optages en dialog med Arbejdsmarkedsafdelingen om, hvordan dette vil kunne løses fremover og på en måde, der sikrer kvalitet i ledelse og støtte af disse medarbejdere.

#### *Frivillige ressourcer*

Hvis der skal skabes mere liv og udvikling på Mosebruget, er det vurderingen, at det kræver flere frivillige, end der er i dag. Der er behov for en målrettet mobilisering og organisering af frivillige. Det anbefales at skabe et overblik over arbejdsgange og tidsforbrug i Stenvad Mosebrugcenter, og hvilke opgaver der fremadrettet skal løses af henholdsvis ansatte og frivillige, og hvornår på året. Et udgangspunkt må være, at der skal være tilstrækkelige ressourcer til, at personalet kan varetage de nødvendige funktioner i en professionel attraktion. Frivillig arbejdskraft kan være en uforudsigelig arbejdskraft. Jo bedre planlægning, jo bedre fællesskab, jo bedre mening og jo bedre match på opgaver, jo mere succes kan der opnås med frivilligt arbejde.

Bovbjerg Fyr er et forbillede på, hvordan frivillige kan gøre en stor forskel for en attraktion. Bovbjerg Fyr er funderet på drift af frivillige, som tildeles ansvarsområder. Der kan fx nedsættes forskellige udvalg af frivillige, som bidrager til driften, og som koordinerer med en fastansat:

- Driftsudvalg
- Værtsskabskorps (hjælp til billet salg etc.)
- Eventudvalg
- Togudvalg
- Håndværkudvalg

- Fællesspisningsudvalg
- Arrangementsudvalg
- Etc.

## Økonomi

Stenvad Mosebrugcenter skal opnå en bæredygtig økonomi. Forretningsmodellen forventes ud over et kommunalt tilskud at bestå af indtægter fra:

- Entréindtægter museum
- Salg af tilkøbsoplevelser (fx togtur, guidninger)
- Salg af merchandise og caféudsalg
- Entréindtægter fra kulturhusarrangementer
- Udlån af iværksætterlokale
- Sponsorer

Det kommunale driftstilskud kan kun anvendes til øremærkede aktiviteter i henhold til en driftsaftale. Fremover skal der, som tidligere nævnt, være vandtætte skodder mellem omsætning og udgifter forbundet med kommercielle aktiviteter så som udlejning af selskabslokale.

Der er i budget 2022 ikke kalkuleret med kommercielle aktiviteter så som selskaber, da en ny bestyrelse skal lægge en ny strategi for Mosebrugcentret og i den forbindelse vurdere, om Mosebrugcentret fremover skal agere som selskabslokale, og om der kan sikres en fornuftig drift heri.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der vil skulle bruges ekstra ressourcer i forbindelse med etablering og realisering af visionen.

### *Forudsætninger 2022*

Der er forventning om, at 2022 vil være et overgangså, hvor en ny forening vil overtage driften, og hvor ombygningen af Mosebruget vil blive igangsat. Der er i driftsbudgettet for 2022 derfor skruet ned for det forventede besøgstal (bilag 3).

Budgettet er baseret på resultatopgørelsen for 2019 fra DffD, hvor følgende omkostningstyper er direkte bogført under Stenvad Mosebrugcenter så som vareforbrug, salgsomkostninger, driftsomkostninger og administrationsomkostninger. DffD har estimeret personaleomkostninger med en fordeling på 2/3-dele til Stenvad Mosebrugcenter og 1/3-del til Stationen i Allingåbro.

Budgettets driftsresultat er før afskrivninger og finansielle omkostninger.

Det antages at Norddjurs Kommune, som ejer af Mosebruget forsat står for løbende vedligehold.

Der forventes generelt ikke store indtægter fra "mødestedsfunktionen", hvorfor der må forventes at skulle sikres indtægter via "museumsfunktionen" og kulturelle og sociale arrangementer.

Driftstilskuddet fra Norddjurs Kommune til DffD var i 2019:

DffD (inkl. turisme)            748.000 kr.

Stenvad Mosebrugcenter    976.000 kr.

I alt                                1.724.000 kr.

Driften for Stenvad Mosebrugcenter vurderes til at kunne gå rundt i fald, at driftstilskuddet fra Norddjurs Kommune bibeholdes med 976.000 kr i direkte tilskud til Stenvad Mosebrugcenter samt tilskud til en fuldtidsleder, hvilket svarer til den nuværende leders løn på 505.000 kr samt et ekstra tilskud til en nyoprettet deltidsstilling til en markedsførings- og aktivitetsmedarbejder på ca. 300.000 kr. I alt 1.781.000 kr.

Det er vurderingen af den ændrede forretningsplan og de ekstra tilførte midler vil skabe værdi for stedet og området ved at:

- Attraktionen opkvalificeres betydeligt
- Der vil komme flere besøgende og borgere der bruger stedet
- Området og stedet vil blive markedsført i et helt nyt omfang
- Der vil blive søgt ekstern finansiering til forsat udvikling
- Mosebruget vil blive et dynamisk miljø, hvor der arbejdes med bæredygtig turisme, bosætning og lokaludvikling
- Projekt vil bidrage til at styrke et fremtidigt samarbejde med Realdania og Lokale- og Anlægsfonden
- Mosebruget vil som mødested i højere grad bidrage til at styrke sammenhold og fællesskab Midt i Norddjurs.
- Lokalområdets sociale og kulturelle kapital styrkes

## **Anbefalinger**

Styregruppen anbefaler:

- At driften af Stenvad Mosebrugcenter udskilles fra DffD, og at der indgås en separat driftsaftale med Norddjurs Kommune omkring driften af Stenvad Mosebrugcenter.
- At der på initiativ af styregruppen etableres og mobiliseres en ny forening, der påtager sig udviklingen og driften af Stenvad Mosebrugcenter som dynamisk museums-, oplevelses- og kulturhus.
- At Norddjurs Kommune ser ind i, hvordan driftsaftale og driftstilskud kan tilpasses vision, ambition og nye opgaver i Stenvad Mosebrugcenter samt en konkret stigning i driftstilskud.
- At der er midler til en etablerings- og udviklingsfase af Stenvad Mosebrugcenter, organisation, drift og aktiviteter, som bør understøttes kommunalt.

### ***Styregruppen, den 1. september 2021***

Ole Svit, formand for styregruppen repræsentant for Landsbyklyngen Midt i Norddjurs

Adam Bindslev, repræsentant for Landsbyklyngen og formand for Landsbyklyngen Midt i Norddjurs

Torben Jensen, repræsentant for DffD og formand for DffD (Torben Jensen valgte at trække sig midlertidigt fra styregruppen fra d. fra 2/7 til ca. 1/9 2021 i forbindelse med arbejdet omkring fremtidig organisering og drift. Ole Nielsen fortsatte som repræsentant for DffD).



Ole Nielsen, repræsentant for DffD og næstformand i DffD

Carsten Jensen, Daglig leder af Stenvad Mosebrug, Ansat af DffD

Politisk repræsentant: Karoline Bergkvist Søgaard udpeget af KFU (Kultur- og Fritidsudvalget)

Morten Skovmand, Kunstnerisk repræsentant, som har været med i initiativet fra starten og indtil ansættelsen af arkitekt juli 2021.

Jette Petersen, Brugerrepræsentant af Mosebruget (Sidder også i bestyrelsen for DffD)

*Øvrige observatører i Styregruppen på arbejdet med fremtidig drift og organisering:*

Trine Grejsen, Direktør for kultur, fritid, Norddjurs Kommune

Henrik Boldsen, udviklingskonsulent Norddjurs Kommune

Ikki Lyng Knudsen, projektleder Folkets Fabrik

## Bilag 1

### Oversigt over interviewpersoner

#### Djursland for fuld Damp

- Torben Jensen, Formand (styregruppemedlem)
- Ole Nielsen, Næstformand (styregruppemedlem)
- Carsten Jensen, Daglig leder (styregruppemedlem)

#### Landsbyklyngen

- Adam Bindslev, Formand (styregruppemedlem)
- Ole Svit (formand for styregruppen)
- Dorthe Lyk

#### Lokale ildsjæle

- Jette Petersen, Mosebruget (styregruppemedlem)
- Kristina Højholt

#### Faglig ekspertise

- Søren Ø. Madsen, museumsformidling
- Trine Lundorf, Udviklingsdirektør, VisitÅrhus

#### Norrdjurs Kommune

- Jan Petersen, Borgmester
- Karoline Søgaard, Kultur- og fritidsudvalget (styregruppemedlem)
- Trine Greisen, Kultur- og Fritidschef (styregruppemedlem)
- Henrik Boldsen, Udviklingskonsulent

## Bilag 2 - Brugere målt på daglig besøgende (estimat)

Brugere	2019 / 2020						2024									
	Antal brugere		arrangementer	arrangementer pr år	brugerdag Sommer 8 uger	dage pr.	I alt brugere/år	Antal brugere		År	hyppighed	mont brugere/år	brugerdag Sommer 8 uger	dage pr.	brugersamlet	I alt brugere/år
Dagligt	Uge	Dagligt						Uge								
<b>Mosebrug - formidling</b>																
Blavlerne bestyrelsesmøder			4	6		24		24	6	144					0	144
Blavlerne - Åben eftermiddag			15	11		165		15	11	165					0	165
Blavlerne undervisning			15	5		75		15	5	75					0	75
Blavlerne - passer bier			25	2		50		25	2	50					0	50
Blavlerne Generalforsamling			20	1		20		20	1	20					0	20
Årets bedste honing - lukket arrangement			25	1		25		25	1	25					0	25
Åben Bi-Pavillonen					10	5	50			0		10	5	50	50	50
MoseFolket - ugentlig	10				6	3	48	10		0		4	60	240	648	648
MoseFolket sommerferie						0				0					0	0
Skoletjenesten						0		25	10	250					0	250
Egnsarkivet i Gjerrild						0				0					0	0
Øvrige Frivillige, som f.eks. Jurgen	1					300	2	10		0					0	1000
<b>Kreativ - skabertrang</b>																
Værkstedbrugere kunst (del 2)						0				0					0	0
Elever fra kunstakademiet (del 2)						0				0					0	0
Artist in Residence (del 2)						0				0					0	0
Proff. Kunst						0				0					0	0
Nørredjurs Kunstforening						0				0					0	0
Fiendemaskerne (sommerferie)		12				480		15		0					0	600
Kreativ Djursland			6	12		72		12	12	144					0	144
Værkstedbrugere tekstilkunst						0		20		0					0	300
Værkstedbrugere træ						0		15		0					0	600
Værkstedbrugere metal						0		3		0					0	120
Brugere af reparations- genbrugscafé						0		10		0					0	400
Værkstedbrugere køkken						0		10		0					0	400
Bruggerlaug						0		10		0					0	400
Teaterfolk						0		5		0		200	2	400	600	600
Kursister/workshops						0		20	20	400					0	400
Skriveværksted						0		5		0					0	200
<b>Musik, foredrag, events o.lign.</b>																
Harmonika-spillere	6					240		6		0					0	240
Stendyssen synger - fælles sang			12	10	10	120		12	10	120		50	1	50	170	170
Spillemandsmusik - øve	10					400		10		0					0	400
Anden musik øve						0		10		0					0	400
Liv i forsamlingshusene						0				0		100	1	100	100	100
Kulturskolen						0				0		150	2	300	300	300
Arresten						0				0		200	2	400	400	400
Biblioteket						0				0		60	2	120	120	120
FOF						0				0		200	4	800	800	800
Kulturhuset Pavillonen						0				0		300	2	600	600	600
Byg og Hyg Festival						0		1000	1	1000					0	1000
Lokale Fester og traditioner						0		100	5	500					0	500
Musik og mad Festival - ROOTS						0		3000	1	3000					0	3000
<b>Natur- og friluftoplevelser</b>																
Viild						0				0		40	4	160	160	160
Bålmad - Anne Keldahl						0				0		100	2	200	200	200
Nature Moves						0				0					0	0
Yoga - Mindfulness o.lign.						0		10		0		80	4	320	320	320
Kunst events i naturen						0				0		40	2	80	80	80
Lokal fødevarerproduktion						0				0		120	4	480	480	480
Naturguidning						0				0		40	4	160	160	160
Sanketure						0				0		40	4	160	160	160
<b>Stenvad</b>																
Stenvad Borgerforening arr.			25	2		50		100	4	400					0	400
Stenvad Borgerforening møder						0		7	8	56					0	56
Fællesspisningen Stenvad			90	10		900		90	10	900					0	900
Husmoderforeningen						0		25	1	25					0	25
Menighedsrådet						0				0					0	0
Byens Børn og Børnefamilier uformelt	3				2	50	1000	8		0		5	50	250	2650	2650
<b>Borgerrevet Udvikling</b>																
Klyngens bestyrelses møder			5	10		50		7	10	70					0	70
Klynge Stormøder			70	3		210		100	2	200					0	200
Klynge Workshops (kompetence)			20	2		40		20	2	40					0	40
Klynge temaaftener						0		100	2	200					0	200
Klynge Projektafæter			20	4		80		25	4	100					0	100
Klyngens arbejds-/projektgrupper			5	10		50		5		0					0	200
Brugere af nye iværksættermiljøfaciliteter						0		10		0					0	400
Brugere af mediefaciliteter						0		5		0					0	200
Klyngens bosætningsarrangement						0		100	1	100					0	100
Fælles Fredage						0		40		0					0	1600
Sociale events klyngen						0		10		0					0	400
Elever fra skoler/udannelsesinstitutioner						0		10		0					0	400
Diverse foreninger						0		10		0					0	400
<b>Iværksætter/Erhverv</b>																
Selvstændige, pendlere, freelancere	1	3				420		4	15	0					0	1800
Iværksætter workshops o.lign.						0		20	4	80					0	80
Virksomheder, workshops, møder, konf.						0		10	50	500					0	500
Teambuilding						0		20	20	400					0	400
Opfindere/prototyper						0		5		0					0	200
Lejere af lokaler						0		2	10	0					0	80
Arbejdsløse, studerende, praktikanter						0		3		0					0	120
Bussiness Djursland						0		50	2	100					0	100
<b>Samlet benyttelse</b>	<b>Dag</b>	<b>Uge</b>	<b>Arrangement</b>		<b>Sommer</b>			<b>Dag</b>	<b>Uge</b>	<b>Arrangement</b>		<b>Sommer</b>				
	1500	1640	1931		178		5248	4200	10560	9064		4870				28834

## Bilag 3 – Estimeret driftsbudget 2022

Dette er styregruppens forslag til budget 2022. Budgettet er udarbejdet i samarbejde med rådgiver Johanne Bugge, som har indsamlet de informationer, der ligger til grund for budgettet, og som har været mulige at skaffe med hjælp fra DffD og Norddjurs Kommune. Udkast til budgettet er drøftet af flere omgange i styregruppen og justeret sammen med Johanne Bugge.

<b>INDTÆGTER</b>	<b>Estimeret antal</b>	<b>Kr.</b>
<b>Museum- og kulturhus</b>		
Entré voksne	2500	175000
Entré børn (6-14 år)	250	7500
Entré børn (0-5 år)	250	0
Rundvisninger grupper 25 uger af to stk à 1000 kr.	50	25000
Togtur voksne 500 pers.	2000	60000
Togtur børn 200 pers. (6-14 år)	200	4000
Togtur børn 200 pers. (0-5 år)	200	0
Entré lokale håndværksmesser, julemarked	2000	60000
Café, kaffesalg, platter		120000
Souvenirs		45000
Is		13000
Slik		2000
Diverse		14000
<i>Museum i alt</i>		<u>525500</u>
<b>Kommunalt tilskud</b>		
Tilskud turisme (Carstens løn)		505000
Tilskud deltidsansættelse markedsføring- og frivilligkoordinator		300000
Øremærket SMC		976000
<i>Kommunalt tilskud i alt</i>		<u>1781000</u>
<b>INDTÆGTER I ALT</b>		<b>2306500</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>		
<b>Vareforbrug</b>		
Indkøb af platter, m.m.		40000
Drikkevarer		40000
Is		9500
Slik		1000
Kaffe		17000
Souvenirs		13500
Diverse		7000
<i>Vareforbrug i alt</i>		<u>128000</u>
<b>DÆKNINGSBIDRAG</b>		<b>2178500</b>

<b>Personaleomkostninger</b>	
Lønninger	1450000
ATP	15500
Personaleudgifter	10500
Arbejdstøj	12500
Forsikringer	9000
<i>Personaleomk. i alt</i>	<u>1497500</u>

<b>Driftsomkostninger</b>	
El	59000
Vand	13000
Varme	138000
Gas	8000
Rep. og vedligehold	70000
Nyanskaffelser	16500
Nyanskaffelser café	28000
Rengøring	28500
Renovation	7000
Forsikring	24500
Falck	5000
Udearealer	20000
Alarm	2500
Indkøb bestik m.m.	2500
Tog vedligehold	3000
Dyr	2500
Udstilling	5000
<i>Driftomk. i alt</i>	<u>433000</u>

<b>Salgsomkostninger</b>	
Repræsentation	4000
Markedsføring	100000
<i>Salgsomk. i alt</i>	<u>104000</u>

<b>Administrationsomkostninger</b>	
Lønadministration	11000
Tlf og internet	30000
It-udgifter	15000
Kontorartikler	8500
Regnskabsassistance	16000
Bogholderiassistance	21000
Bankgebyrer	3000
Aviser og tidsskrifter	4000
Kontingenter	11000
Forsikringer	4000
Diverse	1000
Porto	500

Småanskaffelser	500
<i>Adm. omk. i alt</i>	<i>125500</i>

<b>OMKOSTNINGER I ALT</b>	<b>2160000</b>
---------------------------	----------------

<b>RESULTAT før afskrivninger m.m.</b>	<b>18500</b>
--	--------------