



Nyt Mosedde Fort

# FORRETNINGSPLAN 2022 – 2026

## Indhold

Samlet konklusion	2
Destinationsudvikling, konkurrencesituation og besøgspotentialer	4
Data- og teknologidrevet museumsbesøg	6
Konceptualisering af kerneydelser, fokus på kommercielle muligheder	7
Samlet økonomi	8
Åbningstider og sæson	8

## Indledning

Forretningsplanen analyserer og beskriver i fem afsnit flg. forretningsområder:

1. Destinationsudvikling, konkurrencesituation og besøgspotentialer
2. Data- og teknologidrevet museumsbesøg
3. Konceptualisering af kerneydelser, fokus på kommercielle muligheder
4. Samlet økonomi
5. Åbningstider og sæson

Formålet med forretningsplanen er at vise, hvordan Mosede Fort med en samlet investering på ca. 63 mio. kr. (ex. moms) i perioden fra 2022 til 2026 vil kunne løftes til en moderne og attraktiv besøgsdestination og øge sit besøgstal fra det nuværende 12.000 årligt til 30.000 årligt. Dertil skal lægges de op mod 100.000 mennesker årligt, der benytter området ved Mosede Fort til rekreative formål.<sup>1</sup> Disse besøgende indløser ikke nødvendigvis en billet, men med et udvidet Mosede Fort får de bedre mulighed for at opleve og forstå det autentiske militære anlæg gennem bedre udendørs wayfinding og formidling. Nogle af dem vil spontant lægge vejen forbi restauranten i den nye museumsbygning, og udendørs servering vil blive en attraktiv del af et besøg på Mosede Fort.

Udvidelsesprojektet på Mosede Fort består af flg. oplevelseskomponenter:

- Den originale kasematbygning opført i 1913-15
- Ny museums- og restaurantbygning, hvor besøgende får en introduktion til krigen og perioden
- Læringscentret Luftskebet, der også ligger i ny bygning
- Fredet fortidsminde på kulturarvsområde, hvor besøgende på forskellige ruter får formidlet det militære anlæg i sit fulde omfang og forstår, hvad truslen fra Tyskland betød i den danske bevidsthed
- Fortgården med 10 istandsatte historiske mandskabsrum, der danner rammen om formidlingsaktiviteter udendørs

## Samlet konklusion

Et væsentligt parameter for at forstå den samlede forretningsplan er, at Mosede Fort er et område underlagt en række fredningsbestemmelser. De tre væsentligste er: Museumsloven (beskyttelse af fredede fortidsminder), Naturbeskyttelsesloven (området har været fredet siden 1950'erne) og Kystbeskyttelsesloven (fortidsmindet ligger v. stranden i Karlslunde og er med mindre end 300 meters afstand omfattet af denne lovgivning). Det samlede fredningskompleks tilsiger,

at der ikke må foretages forandringer på området. Projektet er funderet på, at der kan gives dispensation til bl.a. en ny bygning, men det er samtidigt uderforstået, at nybyggeri skal ske med respekt for fredningernes intentioner og derfor projekteres med pragmatisk fornuft i størrelse og placering. Hensynet til fredningsbestemmelser sætter nogle begrænsninger for besøgs- og indtjeningspotentialer for det samlede museum.

Det er vurderingen, at Mosede Fort i en udvidet version har potentiale til at blive en velbesøgt attraktion på nationalt niveau. Museet og organisationen omkring den er velkonsolideret, og besøgstallet og de besøgendes vurdering af oplevelsen har ligget stabilt i hele perioden 2014-2021.

I sin nye form fra 2026 vil besøget på Mosede Fort opleves som en samlet dagsoplevelse af typen, der planlægges på forhånd. For et beløb på ca. 300 kr. vil en familie bestående af 2 voksne og 2 børn få en engagerende og lærerig oplevelse, der foregår både indendørs og udendørs. I billetten er inkluderet oplevelsen af aktuelle og opdaterede udstillinger, interaktive muligheder for deltagelse, selvoplevede ture i terrænet og møder med mundtlig formidling og selvgujede familieaktiviteter. Derudover vil der være mulighed for at købe mad og drikkevarer i museets restaurant, og i museumsbutikken kan der købes bæredygtige kvalitetsvarer.

Museet er Danmarks eneste som fortæller en samlet historie om 1. verdenskrig. Fokus er på sammenhængen mellem Verdenskrigen, den danske stat som neutral under den lange konflikt og det lokale perspektiv med det militære anlæg Mosede Fort og resterne af Tune-stillingen. Omdrejningspunktet for formidlingen er mødet med danskerne, der rejste ud og var en del af krigen, mødet med dem hvis hverdag blev drastisk forandret og de dilemmaer både individer og stat stod overfor på kanten af krigen.

Verdenskrigen har ofte stået i skyggen af sin efterfølger, men 100-års markeringerne i perioden 2014-2020 har skabt et fornyet fokus på periodens aktualitet i

forhold til at forstå nogle af de nuværende kriser og brændpunkter i samtidens verdenssamfund. Museets fokus på engagement og relevans resonerer derfor også i et moderne publikum.

Museets besøgsprofil fra perioden 2014-2021 viser, at der er stor opbakning i nærmiljøet. Ca. 50 pct. af museets besøgende kommer fra Region Sjælland (25 pct. fra Greve Kommune), mens 40 pct. kommer fra Region Hovedstaden (ca. 12 pct. fra København og Frederiksberg). Museet så i de første fem år af sin levetid mod København for at finde sit kundegrundlag. Men tallene viser tydeligt, at det store besøgspotentialer er i det øvrige Region Hovedstaden og i Region Sjælland. Derudover vil det fremover være en opgave for museet at dyrke potentialer for besøgende fra det øvrige Danmark, da denne gruppe hidtil kun har udgjort et lille hjørne af museets samlede besøgstal.

Udvidelsen af Mosede Fort bygger videre på de mange gode erfaringer museet tager med sig fra perioden 2014-21 samt den formidlingsstrategi, der er planlagt i 2022-23. Museets beliggenhed udenfor almindelige "turistruter" i et område, hvor der er meget få overnattende gæster gør, at museet må sætte en realistisk ambition om at hæve besøgstallet fra de nuværende ca. 12.000 årlige gæster til 30.000 årlige gæster. Udover at arbejde med forøgelsen skal museet i udvidelsen også gøre indtægtsgrundlaget pr. besøgende langt bedre, end der er tilfældet i dag. Rejsen mod et øget indtægtsgrundlag er for alvor igangsat i 2021 og vil være et fokus for museet også i de kommende år.

Museet henvender sig til den brede målgruppe af besøgende, der går efter en autentisk oplevelse – gerne i selskab med grupper af ligesindede eller familier. En særlig gruppe er danske og europæiske krigsturister. Denne gruppe udgør en lille del af det samlede besøgstal, men fokus på denne type turister er vigtigt, da det kan afstedkomme vigtige netværk med nationale og internationale kulturinstitutioner og operatører.<sup>2</sup>

Museet har væsentlig erfaring med mundtlig formidling. Museet har siden åbningen tilbudt en daglig rundvisning på 30 minutter inkluderet i billetprisen.

<sup>2</sup> Michael Hrusovsky og Konstantin Noeres: "Military tourism", i A. Papathanassis (Ed.), *The Long Tail of Tourism*, Wiesbaden, 2011, s. 87-94.

Den mundtlige formidling og oplevelsen af udstillingerne i selskab med en kyndig rundviser vil fortsat være en kerneydelse på Mosede Fort. Dette understøttes af en forretningsmodel, der i højere grad end i dag baserer sig på online-booking af billetter og andre ydelser.

### **Destinationsudvikling, konkurrencesituation og besøgspotentialer**

Det er Greve Museums mål gennem videreudviklingen af Mosede Fort som minimum at fordoble besøgstallet. Museet stiler efter 30.000 årlige besøgende efter gennemførelsen af det samlede projekt og åbningen af en ny museums- og restaurantbygning. Baggrunden for denne analyse er bl.a. interviews i november og december 2021 med flg. erfarne nøglepersoner; Allan Munch, direktør, Connect Køge, Thomas Kær Mahler, direktør, Visit Fjordlandet (Roskilde, Lejre og Frederikssund), Peter Gravlund Nielsen, direktør Østsjælland Museum/Stevnsfortet og Anne Axholm, kommunikations- og marketingchef, Arken.

Analysen har været gennemført i en periode præget af COVID-19. Pandemien har haft store konsekvenser for adfærdsmønstre, målgrupper og besøgstal inden for kunst og kultur, gastronomi, hoteller og turisme. Det vurderes i øjeblikket, at branchen først om nogle år vil være vendt tilbage til en mere normal situation, og at en række af de oplevede forandringer vil være mere vedvarende. Der er derfor i øjeblikket stor usikkerhed om fremtiden og tilbageholdenhed med at komme med prognoser for udviklingen.

### **Konklusion**

På baggrund af en mindre, afgrænset analyse, som Greve Museum har gennemført i 2021, kan det konkluderes, at målet om øget besøgstal og indtjening alene kan opnås, hvis der samtidigt fokuseres på og investeres i flere forskellige elementer. Herudover konkluderes det, at Greve Museum ikke alene vil kunne løfte opgaven med at øge besøgstallet og skabe en mere attraktiv destination. Målet vil skulle nås gennem samarbejde med andre kulturinstitutioner og turismeaktører i Greve Kommune, langs Køge Bugt-kysten og i det østjællandske og storkøbenhavnske område. Det er vanskeligt at sammenligne besøgstal, men Mosede

Fort har et tæt samarbejde omkring destinationsudvikling med Stevnsfortet, der i 2019 havde 34.500 besøgende.

### **Nye forudsætninger for turisme og oplevelsesøkonomi**

Dansk turisme og kulturliv står i et vadeded. Allerede inden corona-krisen var en række nye tendenser begyndt at vise sig: Ønsket om mere kvalitet, ønsket om at være mere lokal, ønsket om at være mere bæredygtig, ønsket om at opleve mere i naturen, ønsket om at rejse også i ydersæsonen. Corona har forstærket disse tendenser, og det vurderes, at de kommer til at betyde meget for kultur- og turismebranchen i vores område i de kommende år. Der vil blive lagt mere vægt på turister fra Danmark og fra de nærmeste nabolande.

Den lokale befolkning forventes at få et forandret mønster i forbrug af kultur, natur, oplevelser og gastronomi i takt med, at udflytningen fra København til Køge Bugt-kysten og det østjællandske område accelereres. Det forventes, at der bliver stillet forøgede krav til oplevelsesbranchen. Ligeledes forventes det også, at det "nær-eksotiske" vil blive mere trendy. Kysten langs Køge Bugt udgør netop sådan et "uopdaget" område, der stadig har mange spor fra det glade udflugts- og sommerhusliv i 1930'erne, blandet med nyere enfamiliehuse og forstadsliv. Et eksempel, fem minutters gang fra Mosede Fort, er Mosede Havn; en næsten 100 år gammel fiskerihavn, hvor der stadig er aktivt erhvervsfiskeri blandet med restauranter, røgeri og fiskesalg fra små kuttere og skure.

### **Udfordringer i vores område**

Det østjællandske område står ikke så stærkt som andre regioner, når det drejer sig om overnatningskapacitet. Det betyder, at det er sværere at fastholde turister i kulturforbrug over flere dage. Endagsturisme er typisk for området og begrænser mulighederne for øget omsætning.

Hertil kommer nærheden til København, en metropol præget af et stort udbud af kultur, gastronomi og hoteller. Det er svært at få internationale gæster til at rejse ud fra København og Roskilde, men samarbejder med andre institutioner i området vil måske kunne tilbyde attraktive pakker. Danskere i København, Nordsjælland

og andre dele af landet har et lavt kendskab til attraktioner i denne del af Sjælland. Denne udfordring skal omsættes til et fokus på det store udviklingspotentiale.

### Elementer, der samlet skal investeres i for at løfte Mosede Fort som destination

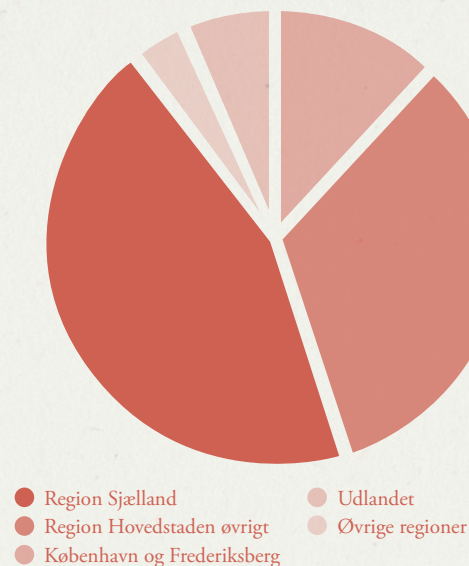
1. Gode kulturoplevelser og attraktive gastronomiske muligheder skal ses som sammenhængende. Restauranten på Mosede Fort har afgørende betydning, og det er vigtigt, at den kan tilbyde mad og drikke til forskellige typer af brugere.
2. Fokus på inddragelse og oplevelse. Programaktiviteter, events og platforme for andre aktørers aktiviteter er mindst lige så vigtige som nye udstillinger. Udstillingerne skal være inddragende og gøre det muligt at få oplevelse og viden gennem leg, stemning og gribende fortællinger. Brugerne skal selv have mulighed for at bidrage med det, de interesserer sig for.
3. Fokus på og investering i kommunikation og markedsføring. Sociale medier skal ses som en af de vigtigste formidlingsplatforme for museet. Mosede Fort skal herigennem øge medejerskabet hos den lokale befolkning og kendskabet hos dem, der bor i andre landsdele. Kommunikationen skal være båret af mod – også til at gå nye veje, være spektakulær og målgruppebevidst.
4. Løbende fornyelse af udstillinger og aktiviteter og samarbejder med eksterne parter vil være med til at fastholde opmærksomheden på Mosede Fort og anspore til besøg og genbesøg.
5. Fokus på et dansk publikum. Fokus på lokal, bæredygtig, kvalitetsturisme.
6. Fokus på hele familiens oplevelse, som gerne må være lærerig, og som gerne må være både indendørs og udendørs.
7. Fokus på samarbejde med andre aktører for at skabe den attraktive kobling mellem kulturhistorie, kunst, videnskab, naturoplevelser og gastronomi.

8. En bred kreds af aktører i det østsjællandske område er nødt til at gå sammen om at udvikle regionens potentiale for turisme samt kultur-, natur- og madoplevelser.

### Nye målgrupper

Siden museet åbnede i 2014, er der ført postnummerstatistik over museets brugere. Statistikken giver en retning for, hvor museet skal kigge hen. Besøgende fra Region Sjælland og de københavnske forstæder i Region Hovedstaden er kernebrugere af museet. Resten af Danmark udgør derfor et stort besøgs potentiale. Ved at skabe rammerne for en helstøbt museumsoplevelse kan Mosede Fort blive destination for en heldagsudflugt på linje med andre sjællandske attraktioner. For at kunne tiltrække nye brugere kræver det en ekstra markedsføringsindsats. Udstillingen er en hovedattraktion, hvorom en tværmedial kommunikationsstrategi opbygges og formidling sammentænkes på tværs af platforme. Brugerne skal kunne møde historien fysisk i udstillingen, på digitale formidlingsplatforme såvel som i sociale aktiviteter, hvor hele kroppen er på museum.

Besøg på Mosede Fort 2014-2021 baseret på postnumre



## Benchmarking og samarbejde i museumslandskabet

Perioden 1914-18 indgår på flere danske museer som tema i udstillinger med en lokal eller tematisk vinkel (f.eks. Krigsmuseet med fokus på krigsførelse, M/S Søfart om søfolk og Sønderborg Slot om sønderjyder i krig).

Mosedede Fort er det eneste danske museum, der anlægger et bredt perspektiv og har Danmark og danskerne under 1. verdenskrig som sit egentlige genstandsfelt. I arbejdet med bl.a. de kommende udstillinger på Mosede Fort har teamet bag Mosede Fort i periode fra maj til september 2021 besøgt en række fagfæller på danske museer, der indenfor de senere år har udviklet og åbnet nyt. Det har bl.a. været ROMU, Københavns Museum, Besættelsesmuseet, Frihedsmuseet, M/S Søfart, REGAN Vest, Stevnfortet, Nationalmuseet og Holmegaard Værk. Dette har givet nyttig inspiration i løsninger på alle områder af museumsdrift og formidling. Løsninger som også vil kunne implementeres i projektet på Mosede Fort og dermed spare udviklingsmidler. Ligeledes har museumsbesøgene bl.a. givet inspiration til, hvordan vi kan skabe medrivende personfortællinger, man kan identificere sig med, uden at overblik, kronologi og sammenhænge forsvinder. Besøg på udenlandske museer er planlagt til 2022.

I september 2021 har Mosede Fort indgået en formel samarbejdsaftale med Østsjællands Museum og dermed Stevnfortet om udveksling af erfaringer, personaleudvikling samt samarbejde om destinationsudvikling og turisme. Der er ligeledes indgået en aftale med Nationalmuseet om samarbejde omkring genstande og udlån.

Endelig deltager museet i et netværk for statsanerkendte museer i Region Sjælland (startet i 2021). Her er formålet bl.a. at diskutere forretningsmodeller, forretningsudvikling, turisme og destinationsudvikling.

## Data- og teknologidrevet museumsbesøg

Museer og museumsformidling, der understøttes af, og spiller sammen med gennemtænkte teknologiske løsninger kan være fantastiske. Det er essentielt at

løsninger, der indlejres i bygninger, udstillinger og til at understøtte oplevelser er tidssvarende, men samtidigt gennemtænkte og langtidsholdbare. Udvidelse af Mosede Fort bygger på en forretningsmodel, der er en kombination af offentligt tilskud og egenindtjening. Der vil ikke genereres et stort overskud til nye investeringer, hvorfor projektet fra begyndelsen har meget stort fokus på driftssikre og gennemprøvede løsninger – fra kulturbranchen eller beslægtede sektorer.<sup>3</sup> Vi bygger museum med skarpt fokus på driftsregnskabet.

Udvidelsen af museet og dermed investeringen i et øget besøgstal bygger bl.a. på at kunne tilbyde flere interaktive oplevelser i formidlingen, hvilket mange undersøgelser peger på er et ønske blandt det moderne publikum. Dette er beskrevet i selve forundersøgelsen for Mosede Fort. En megatrend fra detailhandlen, der også driver over i oplevelsesindustrien i 2020'erne er omnichannel-begrebet og fokus på, at mere data om brugernes adfærd før, under og efter et fysisk museumsbesøg og viden om deres digitale adfærd skaber bedre og mere skræddersyede oplevelser til dem. Og potentielt højere indtjening. Det er en sti vi på Mosede Fort vil betrede forsigtigt med fokus på etik. Museer nyder en høj anseelse i samfundet og bliver set som troværdige 'safe-spaces'. Det skal vi forvalte med høj integritet og tænke nøje over, hvilke data vi indsamler om publikum, og hvordan vi anvender dem.

Udover at tilbyde et fantastisk museumsbesøg til gæster ligger der følgende fokus omkring museumsbesøget:

- Adgang til museets platforme før, under og efter besøget. Det skal både være muligt at interagere med viden online (hjemmeside og SoMe), at booke billetter, rundvisninger, andre ydelser, varer og plads/mad i restauranten. Museets kasse- og bookingsystemer skal være up-to-date og kunne levere fintmaskede informationer om besøgende, adfærd og økonomi.
- Strategisk målretning af kommunikation. Forfinelse af redskaber til at nå helt ned på individuelt plan.

<sup>3</sup> Nogle af afsnittes pointer opsamles i artiklen Jakob Bæk Kristensen, Sara Nielsen Tugcu og Brian Due: "360 grader rundt om omnichannel", 2016. <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Er-du-phygital-med-din-omnichannel>

- Synlighed via strategiske partnerskaber.
- Optimering af søgeresultater i søgemaskiner. Anmeldelser på google, trip-advisor etc. (SEM og SEO).
- PR- og markedsføringsstrategi med både betalt indhold og redaktionel omtale.
- Direkte adgang til klubmedlemmer og besøgende, der har skrevet sig op til nyhedsbrev.
- Multiple formidlingsplatforme.

Denne mere datadrevne tilgang til kulturinstitutioner er ikke ny, men finder i disse år større og hurtigere udbredelse. De enkelte museer samler data, men f.eks. Kulturministeriet har også fokus på at generere og analysere mere kulturdata i de kommende år.<sup>4</sup> I videreudviklingen af Mosede Fort skal den mere datadrevne tilgang både understøtte målet om flere besøgende, men i endnu højere grad er det et redskab til resurseoptimering således, at de dyre driftsmidler til lønudgifter bruges der, hvor de skaber mest værdi i form af indtjening.

## Konceptualisering af kerneydelser, fokus på kommercielle muligheder

### Billetsalg og salg af ydelser

Museets kerneydelse og hovedprodukt er den samlede museumsoplevelse. Som beskrevet ovenfor skal en stadig større andel af museets salg af billetter og andre typer formidling ske på forhånd online. Der er ikke sat konkrete mål for dette, men udviklingen på området følges løbende. Fordelingen af indtjening på billetsalg vil være 75 pct. på enkelt og gruppebilletter og 25 pct. ved andet salg – rundvisninger, undervisning, børnefødselsdage og firmaarrangementer. Museet har på sin tur rundt til andre museer i anden halvdel af 2021 indsamlet en del viden om sammenhæng mellem stigning i billetpriser og besøg. En overordnet konklusion her er, at en billetpris mellem 100 og 150 kr. ikke er en hindring for

beslutningen om at gå på museum, hvis brugerne oplever, at de får en oplevelse, der står mål med billettens pris. På Stevnfortet koster en billet med guidet rundvisning under jorden 180 kr. I 2021 kostede en voksenbillet til Mosede Fort 90 kr. Beregningerne af museets driftsbudget fra 2026 og frem hviler på, at en billet koster 125 kr.

### Events

Der er stor konkurrence om brugernes opmærksomhed, hvilket stiller store krav til, hvad museet kan tilbyde og hvad disse tilbud kommunikerer. Museets skal have et bredt program, der kommunikerer til mange forskellige målgrupper. Events og aktiviteter har altid udgangspunkt i et fagligt fundament, men vi skal arbejde med indpakning, målretning og markedsføring. Udover en bred palet af klassiske formidlingsformater vil museet i nye rammer også lave spektakulære oplevelsestilbud, der giver nye brugere ”reason to go”.

### Drift af butik

Butikken i museums- og restaurantbygningen vil blive på min. 60 m<sup>2</sup> og indgå som en integreret del af velkomstområdet. Butikken vil blive betjent af en medarbejder, som også vil være ansvarlig for billetsalget. Butikkens varesortiment vil dels hente inspiration i fortets kernefortælling om Danmark under 1. Verdenskrig, dels tilbyde varer af mere generel interesse. Butikken på Mosede Fort må gerne være kendt for bæredygtighed, for varer med lokale rødder og for at være stedet, hvor man kan finde den gode gaveidé. Særligt det sidste vil være et fokuspunkt, da Greve Kommune er centreret omkring S-togsstationer med butikcentre, og derfor har mange kædebutikker, men få specialbutikker.

Foreløbige ideer til varesortiment og prispolitik hviler på vores analyse af besøgstal og målgrupper og er blevet kvalificeret gennem et samarbejde med konsulent Cristel Mydske. Hun anbefaler, at butikkens varesortiment, service og æstetik lever op til museets værdier og kvalitetsniveau og i det hele taget opleves som en direkte forlængelse af museets udstillinger og øvrige oplevelser og er i stand til at omstille sig hurtigt i forbindelse med events, åbning af en ny særud-

stilling, årstiderne, historiske mærkedage osv. Cristel Mydske peger på betydningen af museumsbutikken – med dets væsentlige bidrag til museets økonomi, og som en af museets grundfunktioner, der på lige fod med andre bidrager til det samlede løft af destinationen.

### **Forpagtning af restaurant**

Muligheden for at spise og drikke i forbindelse med museumsbesøget er en vigtig del af planen for videreudvikling af Mosede Fort. Det er en forudsætning for projektet, at der etableres en restaurant, som er attraktiv for fortets besøgende. Restauranten skal være med til at underbygge formidlingen af fortidsmindet. Driften af restauranten i Museums- og restaurantbygningen vil blive bortforpagtet i henhold til reglerne i kommunalfuldmagten om accessorisk virksomhed.

Greve Museum ønsker et nært samarbejde med forpagteren om det samlede tilbud til publikum på fortet. Det er ønskeligt, at f.eks. foredrag og aktiviteter, der knytter mad og historie, kan afholdes i restauranten, ligesom forpagteren vil være interesseret i, at omvisninger og oplevelser på fortet for grupper knyttes til et besøg i restauranten.

Greve Museums ønsker til restauranten omfatter også menukort og prispolitik. Det er vigtigt for den gode museumsoplevelse, at publikum har mulighed for at købe et måltid til en rimelig pris. Der skal tages hensyn til, at en del af publikum må forventes at have særlige forventninger til vegansk mad, økologiske varer og glutenfri produkter.

### **Samlet økonomi <sup>5</sup>**

I perioden fra 2014-22 har Greve Museum og Mosede Fort været drevet som ét samlet museum. I udvidet form vil der stadig blive tale om stordriftsfordele og funktioner, som er delt og bidrager begge steder.

Museet arbejder i perioden frem mod 2026 med en plan om udvidelse på centrale funktioner, som dels er finansieret ved øget egenindtægt og dels ved et øget driftstilskud fra Greve Kommune.

Målet er at byde 30.000 gæster indenfor i det nye museum årligt. Men det nuværende driftsbudget er lagt på baggrund af 24.000 besøgende, heraf ca. 12.000 betalende. De resterende er skoleelever, ”frie” børn, der ikke betaler entré, samt besøgende på fortområdet i forbindelse med events, hvor der heller ikke opkræves entré, da udendørsområderne ikke kan lukkes af.

I perioden vil det samlede museum vækste fra ca. 15 til 18,5 årsværk, hvoraf alle er tænkt som tilvækst på Mosede Fort.

Greve Museum ønsker med det nye museum at øge andelen af egenindtjening fra ca. 10 % af det samlede budget i 2022 til ca. 25 % i 2026.

### **Åbningstider og sæson**

Museet har siden åbningen i 2014 haft åbent hele året. Det skyldes bl.a., at museet med et forholdsvist lille driftsteam fokuserer på stabilitet fremfor sæsonansættelser samt, at der i vintermånederne er et lille, men stabilt besøgsflow og besparelserne ved at holde sæsonlukket står ikke mål med de administrative og ansættelsesrelaterede udfordringer hermed. Det er imidlertid en del af forretningsudviklingen de kommende år at se på driftsbesparelser og mere målrettede åbningstider.



## Kolofon

Forretningsplanen er udarbejdet i november 2021 af museumsleder Mette Tapdrup Mortensen i samarbejde med projektleder Anton Pihl. Den er en del af en forundersøgelse realiseret i marts-december 2021 muliggjort af en bevilling fra Realdania. Forretningsplanen er udarbejdet med inspiration fra 3. reviderede forretningsplan for REGAN Vest udarbejdet af Seismonaut (marts 2018). Selvom de to cases på nogle parametre ikke er umiddelbart sammenlignelige, er der væsentlig viden og inspiration at hente fra et projekt der er ca. 4-5 år forud i tid for projektet på Mosede Fort. Derudover bygger forretningsplanen på offentligt tilgængeligt statistisk materiale, baggrundslitteratur samt en række samtaler og workshops med fagfæller. Planen er gennemlæst og kvalificeret af museumsdirektør Kristoffer Jensen, Industrimuseet, november 2021.

### CV Mette Tapdrup Mortensen, ph.d. i historie

2019-	Museumsleder Greve Museum og Mosede Fort, Danmark 1914-18
2010-2019	Museumsinspektør Nyere Tid, Kroppedal Museum
2007-2010	Ph.d.-stipendiat, Dansk Center for Byhistorie, Aarhus Universitet
2006-2007	PR- og kommunikationskonsulent, Værløse/Furesø Kommune
2005-2006	Projektmedarbejder, Nationalmuseet
2004	Research Assistant, National Maritime Museum, London
2004	Cand. mag i historie fra RUC, socialvidenskab som andet fag
2002	EU-finansieret studieophold ved Universität Hamburg
Tillidshverv	Bestyrelsesmedlem, Industrimuseet, Horsens. Medlem af Dansk komité for byhistorie.

### CV Anton Pihl, BA i historie og samfundsfag

2021-	Museumsinspektør og projektleder, Greve Museum og Mosede Fort, Danmark 1914-18
2020	Projektkoordinator, Medicinsk Museion, Københavns Universitet
2017-2020	Produktionsleder, Københavns Museum, Københavns Kommune
2015-2017	Selvstændig konsulent
2014	Projektleder, Engelbrecht Construction A/S
2013-2014	Produktionsleder på M/S Museet for Søfart, Helsingør
2012-2013	Museumsinspektør og projektleder, Statens Forsvarshistoriske Museum
2009-2012	Museumsinspektør og projektkoordinator, Statens Forsvarshistoriske Museum