

MUSEUMS-PASS-MUSÉES

ONDERNEMINGSPLAN VOOR EEN MUSEUMPAS IN DE EUREGIO MAAS-RIJN

EEN HAALBAARHEIDSONDERZOEK IN OPDRACHT VAN DE REGION AACHEN
ZWECKVERBAND

Auteurs: Myriam Chazarenc, Gilles Meyer – Museums-
Pass-Musées

Opdrachtgever: Julia Schaadt, Susanne Ladwein –
Region Aachen Zweckverband

Bazel, juli 2021

1 INHOUD	
2	Voorwoord 3
2.1	Beginsituatie..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.2	Doel 3
3	Uitgangspositie 5
3.1	Feitelijke analyse van het proefproject „auf ins museum! naar het museum!“ 5
3.2	Verkoop- en bezoekerscijfers 2017-2020 5
3.3	Analyse van het reeds bestaande EMR-museumonderzoek 6
3.4	Eigen gegevensverzameling op basis van een enquête onder musea 6
4	Markt- en omgevingsanalyse Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1	Politieke invloedsfactoren..... 10
4.2	Economische invloedsfactoren..... 10
4.3	Technologische invloedsfactoren 10
4.4	De markt voor musea Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.5	Concurrenten en mededingers Fehler! Textmarke nicht definiert.
5	Ondernemingsplan Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.1	Bedrijfsmodel "Museumnetwerk Euregio Maas-Rijn" 13
5.2	Pasmodel 1: vast tarief voor musea en kinderen inbegrepen 14
5.3	Pasmodel 2: beperkte toegang en kinderpas..... 15
5.4	Markt- en concurrentieanalyse Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.5	Marketing- en commerciële strategie..... 16
5.6	SWOT-analyse..... 17
5.7	Risicoanalyse en compensatievoorstellen 18
6	Financieringsmodel..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.1	Startkapitaal 20
6.2	Omzet- en kostenplanning..... 21
6.3	Vergoedingsmodel en verkoopcommissie 21
6.4	Rentabiliteitsberekening en financieringsbehoeften..... 23
6.5	Garanties Fehler! Textmarke nicht definiert.
7	Organisatiemodel..... 24
7.1	Eigenaarschap en rechtsvorm..... 24
7.2	Trinationale organisatiestructuur 24
7.3	Hiërarchie..... 25
7.4	Meertalige samenwerking..... 26
8	Technische uitvoering..... 27
8.1	Technische mogelijkheden en museumspecifieke voorwaarden..... 27
8.2	Technische uitrusting en uitrustingskosten 27
8.3	App en digitale productontwikkeling 28

8.4	Voordelen en risico's van digitale registratiesystemen.....	29
8.5	Mogelijke hindernissen bij de uitvoering en verwezenlijking	29
9	Vooruitzichten.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
9.1	Geografische uitbreiding	31
9.2	Aansluiting op het openbaar vervoer	31
9.3	Aansluiting op nationale passen (België en Nederland).....	31
10	Conclusie en aanbeveling.....	32
11	Dankwoord	34
12	Bijlagen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
12.1	Financieringsmodel met variabele factoren	34
12.2	Vragenlijst enquête onder de musea (per taal).....	34
12.3	Samenvatting van de analyse van de gegevens van de enquête onder de musea	34
12.4	Beoordeling van de keuze van de rechtsvorm	34

ONDERNEMINGSPLAN VOOR EEN MUSEUMPAS IN DE EUREGIO MAAS-RIJN

EEN HAALBAARHEIDSONDERZOEK IN OPDRACHT VAN DE REGION AACHEN
ZWECKVERBAND

2 VOORWOORD

Bij de ontwikkeling van een grensoverschrijdende museumpas dienen de uitdagingen op twee niveaus te worden bekeken:

- Enerzijds het creëren van vereenvoudigde toegang tot alle deelnemende musea voor een zo breed mogelijk lokaal en grensoverschrijdend toeristisch publiek,
- anderzijds de bevordering van interculturele en grensoverschrijdende samenwerking en uitwisseling tussen de diverse culturele centra.

Een dergelijk project, dat meer is dan een eenvoudig "toegangsbewijs", moet worden beschouwd als een nieuwe drijvende kracht voor de uitwisseling tussen het publiek, de betrokken landen en de culturele erfgoedcentra, hetgeen ook de economische ontwikkeling van deze grensregio ten goede komt.

2.1 BEGINSITUATIE

De Euregio Maas-Rijn streeft sinds 2017 de visie van een gezamenlijke museumpas na. Het is begonnen als een klein project met 8 musea, maar na 2 jaar hebben al 26* musea zich bij het netwerk aangesloten. Hieruit blijkt dat het initiatief potentieel heeft.

De wens van de betrokken partijen is nu om het project van een door de overheid gefinancierde proeffase om te vormen tot een commercieel levensvatbare museumpas. Daartoe heeft het project een solide ondernemingsplan nodig dat voortbouwt op de eerste ervaringen en rekening houdt met de specifieke omstandigheden van de grensregio en de daarbij betrokken partijen.

*Tot begin 2021 waren er 28 musea. Ten gevolge van de fusie van drie musea is het aantal teruggebracht tot thans 26.)

2.2 DOEL

Volgens het overeengekomen mandaat heeft de onderhavige verkenning tot doel de economische en technische uitvoering te analyseren van een trinationale museumkaart binnen de Euregio Maas-Rijn waarmee toegang kan worden verkregen tot de musea binnen het netwerk. Het verkennend onderzoek heeft betrekking op de volgende punten:

- **enquête** onder alle ongeveer 320 musea binnen de EMR, om een betrouwbare gegevensbron te vormen voor de opstelling van het ondernemingsplan en het financieringsmodel.
- **Ondernemingsplan** om het bedrijfsconcept, het product, de doelgroep en de bijbehorende marketing- en verkoopstrategie vast te stellen. Dit is gebaseerd op een markt- en concurrentieanalyse, een SWOT-analyse alsmede op een risicoanalyse.
- **Financieringsmodel** waaronder een restitutiemodel voor de deelnemende musea.
- **Organisatiemodel** ter illustratie van de structurele opzet van een dergelijk netwerk en met inachtneming van de verschillende trinationale belanghebbenden.

Technische implementatie van de museumpas en de uitrusting van de deelnemende musea, rekening houdend met de huidige digitale ontwikkelingen.

3 UITGANGSPOSITIE

3.1 FEITELIJKE ANALYSE VAN HET PROEFPROJECT „AUF INS MUSEUM! NAAR HET MUSEUM!“

Het initiatief "auf ins Museum! naar het museum! (AIM) ging in 2017 van start met 8 musea en had twee jaar later al 26 musea weten te verenigen met dit grensoverschrijdende combinatieticket. Sinds 2019 is het huidige tweetalige combinatieticket (Duits en Nederlands) geldig voor 26 musea: 4 musea in Oost-België, 5 musea in de provincie Limburg (NL) en 17 musea in de regio Aken. Het is de bedoeling dat vanaf 2022 een allesomvattend euregionaal museumaanbod in de drie talen van de Euregio (Duits, Frans en Nederlands) wordt gerealiseerd.

Het combinatieticket wordt momenteel uitgegeven in de vorm van een voucherboekje. Dat kost sinds 2019 25 euro en kan online of in de deelnemende musea worden aangeschaft. Elk partnermuseum kan binnen een vastgestelde periode (momenteel tot 31 december 2022) één keer worden bezocht op vertoon van de desbetreffende voucher.

Het AIM-netwerk beschikt over een eigen website (<https://aufinsmuseum.eu/>). Het is beschikbaar in het Duits en het Nederlands. U vindt er informatie over de deelnemende musea en hun tentoonstellingen. Een interactieve kaart geeft een geografisch overzicht. Drie filters ("Kunst", "Natuur & Techniek", "Geschiedenis") maken een selectie mogelijk op basis van persoonlijke interesses.

De zichtbaarheid van het netwerk wordt, naast de website, gerealiseerd door middel van een cross-mediale communicatiestrategie. Dit omvat een gedrukte brochure, postercampagnes, aanwezigheid op de sociale netwerken Facebook en Instagram, alsook advertenties in tijdschriften en kranten en op radio en televisie. Tevens zijn lobby- en netwerkactiviteiten op trinationaal politiek niveau goed georganiseerd.

Het netwerk financiert zijn administratieve en publiciteitskosten momenteel uit de jaarlijkse bijdragen van de musea (500 euro per museum) en uit publieke middelen. De musea profiteren van het gezamenlijk optreden op het gebied van marketing, maar ontvangen geen financiële vergoeding voor de toegang die met het ticket wordt verkregen.

Het project wordt momenteel door verschillende instellingen ondersteund. De financiering uit publieke middelen is afkomstig van de Internationale Kulturförderung van de deelstaat Noordrijn-Westfalen, het Ministerie van Cultuur van de Duitstalige Gemeenschap van België en de Nederlandse ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en van Buitenlandse Zaken.

Het personeel voor het initiatief wordt ter beschikking gesteld door het Kulturbüro der Region Aachen Zweckverband. Het heeft 3 werknemers met een totale taakomvang van 1 FTE. Naast hun andere taken voor het Kulturbüro houden zij zich bezig met klantondersteuning waaronder online distributie, partnerondersteuning waaronder boekhouding en accountantscontrole, openbare en institutionele communicatie waaronder mediaplanning en -implementatie, en de verdere ontwikkeling van het project. De deelnemende musea en enkele VVV-kantoren in de Euregio houden zich ook bezig met voorlichting aan klanten, de distributie van informatiemateriaal en de verkoop ter plaatse.

3.2 VERKOOP- EN BEZOEKCIJFERS 2017-2020

In de beginjaren 2017 en 2018 (8 musea) werden 1.190 voucherboekjes verkocht. In 2019 was er een doorstart van het project met 28 musea, er werden 1411 museumpassen voor het 4e kwartaal van 2019 verkocht, een stijging van +16%. De musea registreerden in datzelfde jaar slechts 368 bezoekers, wat iets minder is dan 0,5 bezoekers per museumpas per persoon. Er zijn twee hypothesen voor dit lage gebruikscijfer: omdat het voucherboekje geldig is tot eind

2021, vindt het grootste deel van de bezoeken plaats tegen het einde van de geldigheidsduur. Of de handmatige invoer door de musea is niet volledig.

In 2020 werden, ondanks de coronabeperkingen, 1151 toegangsbewijzen verkocht, wat slechts een daling is van -18,5% ten opzichte van het jaar daarvoor (terwijl de musea ongeveer 6 maanden gesloten waren). In totaal registreerden de musea 1682 bezoekers met voucherboekjes. Dit betekent een jaarlijks gemiddelde van 1,5 keer toegang per persoon en per voucherboekje.

In principe kan worden aangenomen dat het werkelijke gebruik hoger is dan het berekende gemiddelde.

3.3 ANALYSE VAN HET REEDS BESTAANDE EMR-MUSEUMONDERZOEK

Om het geplande netwerk in het museumlandschap van de Euregio Maas-Rijn te situeren, beschikken de auteurs over het onderzoek "Optimalisering van de samenwerking van musea in de Euregio Maas-Rijn (EMR)", dat in opdracht van de REGION Aachen - Zweckverband in 2015 in het kader van het INTERREG-project "Extension Culturelle" werd uitgevoerd. Het onderzoek levert belangrijke informatie op over de structurele gesteldheid van de EMR. In het Ondernemingsplan wordt rekening gehouden met de belangrijkste parameters.

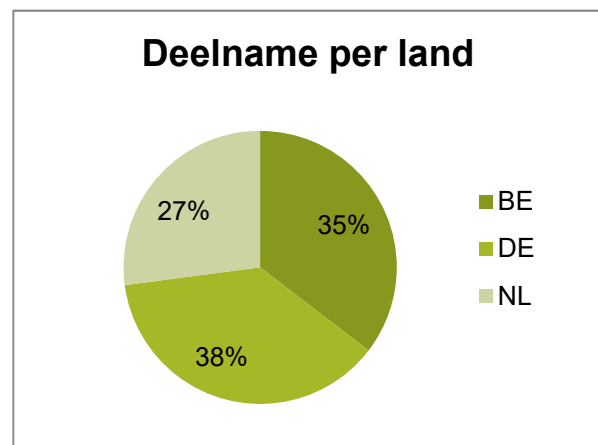
Volgens het onderhavige onderzoek wordt de Euregio Maas-Rijn met haar 4 miljoen inwoners onder meer gekenmerkt door haar ligging tussen grote Europese metropolen (zoals Amsterdam en Keulen). De belangrijkste centra van de Euregio zijn Aken (de stad Aken met 248.000 inwoners, de stadsregio Aken met 557.000 inwoners), Luik (iets minder dan 200.000 inwoners) en Maastricht (121.000 inwoners), gevolgd door middelgrote en kleine steden. Het gevolg hiervan voor de musea van de Euregio is dat zij in de publieke perceptie moeten concurreren met hun grote burens uit bijvoorbeeld Keulen of Amsterdam.

Dankzij het grote aantal kleine en middelgrote locaties is het aanbod van musea zeer uiteenlopend. Volgens het EMR-onderzoek hebben de twee museumcategorieën "Industrie en Techniek" en "Kunst" duidelijk de overhand. Deze verdeling wordt niet bevestigd door de door ons zelf verzamelde gegevens ([zie hieronder](#)). Ook de financiële ondersteuning van de musea in de EMR is zeer divers. Dit varieert van private financiering tot financiering door een groep burgers of de overheid.

3.4 EIGEN GEGEVENSVERZAMELING OP BASIS VAN EEN ENQUÊTE ONDER MUSEA

In de periode van half december 2020 tot half maart 2021 werd de ongeveer 320 musea van de EMR gevraagd deel te nemen aan een online enquête (verdeling per land: Belgisch deel: 150 musea; Duits deel: 68 musea; Nederlands deel: 104 musea). De enquête werd in alle drie de talen beschikbaar gesteld en centraal via het Kulturbüro der Region Aachen Zweckverband verzonden. De resultaten van de verzamelde gegevens dienen als basis voor het ondernemingsplan en het voorgestelde financieringsmodel. Daarom is er om bedrijfseconomische redenen in het bijzonder op gelet dat de musea met de hoogste toegangsprijzen, de hoogste omzet uit entreegelden en het grootste aantal bezoekers deelnemen aan de enquête. Daarbij gaat het om 55 van de ongeveer 320 musea die een belangrijke invloed hebben op het financieringsmodel.

Er werden belangrijke gegevens verzameld over het museum zelf (financiële

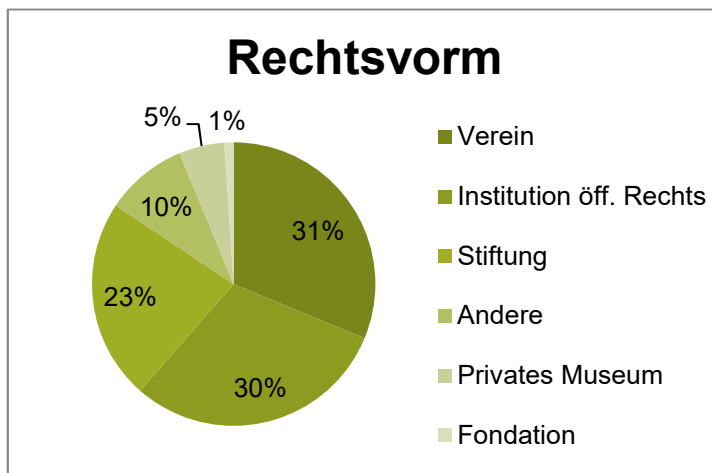


ondersteuning, aantal medewerkers, oriëntatie, aanbod en prijsbeleid), over marketingactiviteiten, over bezoekersfrequentie (tussen 2017 en 2020) en over de technische uitrusting van de musea bij de receptie.

Bijna 100 musea uit de drie landen en de 5 EMR-partnerregio's namen deel aan de enquête. Uit het Duitse deel van de Euregio hebben 36 musea de enquête ingevuld. Duitse musea vertegenwoordigen dus 38% van de deelnemers aan de enquête en zijn oververtegenwoordigd in verhouding tot het totale aandeel van Duitse musea in de EMR. Er hebben 27 musea uit de Nederlandse provincie gereageerd, zij vormen 27% van de deelnemers en zijn dus enigszins ondervertegenwoordigd. Vanuit de drie Belgische provincies hebben 34 musea gereageerd, zij zijn met 35% van de deelnemers ook licht ondervertegenwoordigd in verhouding tot het aantal Belgische musea in de EMR. De verdeling tussen de drie Belgische provincies is als volgt: Belgisch Limburg: 11 musea (17% deelname van musea uit de provincie Limburg), Luik: 18 musea (16% deelname van musea uit de provincie Luik), Duitstalige Gemeenschap van Oost-België: 5 musea (55% deelname van musea uit de provincie Oost-België).

Van de groep van 55 musea met de hoogste toegangsprijzen, de hoogste omzet uit entreegelden en het grootste aantal bezoekers, heeft in totaal 80% deelgenomen (deelname in procenten: Duitsland: 95%, Nederland: 90%, de Belgische provincie Luik: 60%, de Belgische provincie Limburg: 55%, Duitstalige Gemeenschap van Oost-België: 100%). De hoge participatiegraad van deze groep maakt vervolgens een solide financieel plan mogelijk, aangezien rekening kan worden gehouden met de musea met de grootste financiële invloed.

Een korte samenvatting van de gegevens zal een overzicht geven van de resultaten van de enquête. Deze zijn verwerkt in de verdere uitwerking en zijn telkens als zodanig herkenbaar.

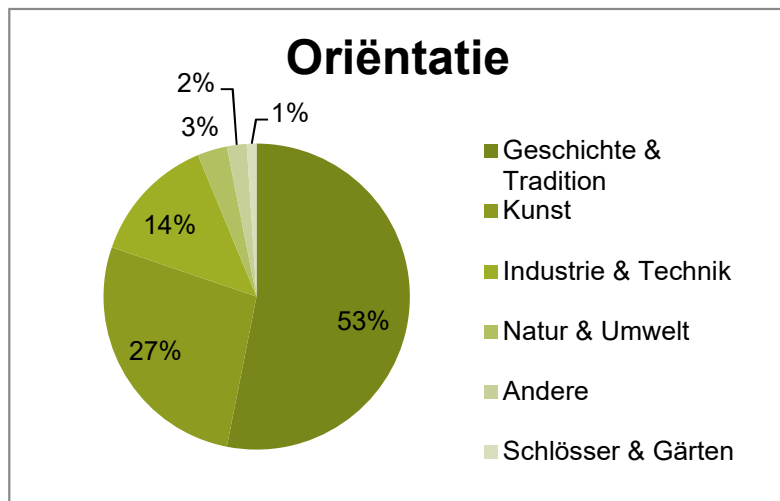


Wat de rechtsvorm van de deelnemende musea betreft, wordt de conclusie van het EMR-onderzoek van 2015 bevestigd. Er is een grote spreiding voor wat betreft de verschillende rechtsvormen, waarbij verenigingen en publiekrechtelijke instellingen elk iets minder dan een derde voor hun rekening nemen. Private musea en stichtingen vertegenwoordigen daarentegen het kleinste deel.

Een grote meerderheid van de musea biedt permanente

tentoonstellingen (82%) en bijzondere tentoonstellingen (71%) aan. De meeste musea bieden ook rondleidingen (94%) en evenementen (84%) aan bij hun tentoonstellingen.

Van de ondervraagde musea vraagt 14% geen toegangsprijs voor permanente en bijzondere tentoonstellingen. De toegangsprijzen van de musea die wel een toegangsprijs vragen variëren van 1,00 euro tot 15,00 euro (er is rekening gehouden met volle tarieven, gereduceerde prijzen en groepstarieven). De verzamelde gegevens leveren een gemiddelde prijs van 4,63 euro en een mediaan van 4,50 euro op. Indien de toegangsprijzen worden gewogen in verhouding tot het aantal bezoekers van de musea, bedraagt de gewogen gemiddelde toegangsprijs 5,40 euro (berekend over 2019).



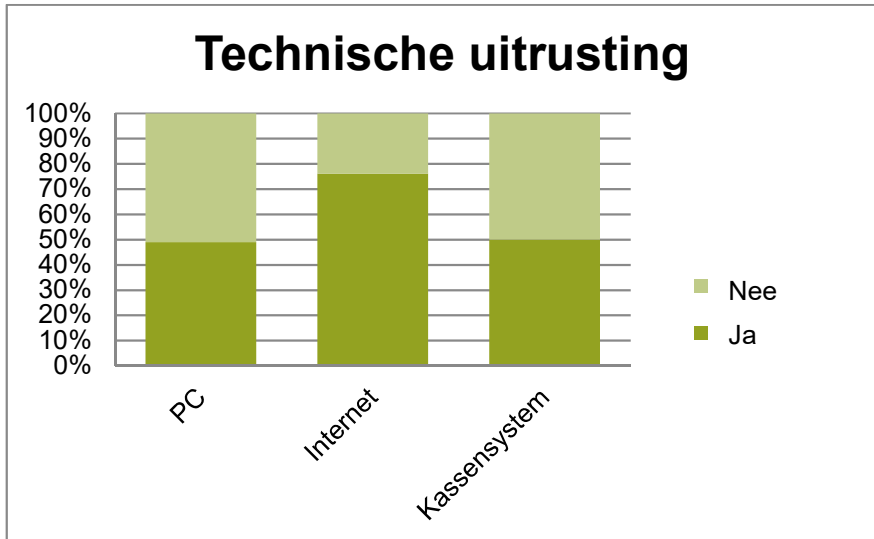
Wat de oriëntatie van de ondervraagde musea betreft, kunnen wij de conclusie van het EMR-onderzoek ([zie hierboven](#)) niet onderschrijven. Volgens onze enquête vertegenwoordigen musea op

het gebied van geschiedenis en traditie met 53% het grootste deel, gevolgd door musea op het gebied van kunst met 27%. Musea op het gebied van industrie en technologie zitten wat hun aandeel betreft in de middenmoot. Op basis van de door ons verzamelde gegevens vertegenwoordigen de thema's natuur & milieu en kastelen & tuinen het kleinste deel.

De bijna 100 deelnemende musea hebben voor 2019 een totaal van ongeveer 2,5 miljoen bezoeken opgegeven. Dat is inclusief ongeveer 30% gratis toegang. Dit maakt een extrapolatie mogelijk naar tenminste 3,5 miljoen betaalde entrees per jaar in de ongeveer 320 musea van de EMR. Hierbij wordt rekening gehouden met het feit dat de meeste drukbezochte musea aan de enquête hebben deelgenomen. De extrapolatie heeft dus betrekking op middelgrote tot kleine musea. De toegangscijfers van de jaren 2017 tot en met 2019 wijzen op een opwaartse trend. Er is geen rekening gehouden met de cijfers van 2020 wegens de sluiting van musea ten gevolge van de pandemie.

De helft van alle musea verklaart een eigen vriendenvereniging ter ondersteuning van het museum te hebben; de jaarlijkse contributie bedraagt gemiddeld ruim 30 euro. Slechts 10% van de deelnemende musea heeft een eigen museumabonnement; ook hier bedraagt de jaarlijkse bijdrage gemiddeld 30 euro. Meer dan de helft van de musea neemt deel aan andere pas- of abonnementsaanbiedingen en aan combinatie- of partnertickets. 56% zegt met tenminste één zo'n partner samen te werken. 10% maakt deel uit van het netwerk "Naar het Museum!", 12% is aangesloten bij de Belgische MuseumPASSMusées en 9% bij de Nederlandse Museumjaarkaart. Bij de andere kaarten gaat het om intermuseumale, lokale of regionale combinatietickets, kortingskaarten of toeristische aanbiedingen.

Wat de technische uitrusting bij de kassapunten betreft, heeft iets minder dan 80% internettoegang bij de kassapunten. Slechts ongeveer 50% daarentegen heeft een PC bij de kassa. Voor elektronische kassasystemen geldt het volgende: de meeste kassasystemen werken met streepjescodes als registratiesysteem, gevolgd door QR-codescanners op de tweede plaats en RFID-lezers op de derde plaats.



4 MARKT- EN OMGEVINGSANALYSE

Om een geslaagde strategische planning mogelijk te maken moeten verschillende aspecten van de invloedssfeer van de onderneming worden geanalyseerd. De markt- en omgevingsanalyse moet duidelijk maken welke invloeden, omstandigheden en ontwikkelingen een effect kunnen hebben als mogelijke kansen of risico's.

4.1 POLITIEKE INVLOEDSFACTOREN

Het project wordt uitgevoerd in het spanningsveld van de trinationale Euregio Maas-Rijn. Daarom dient in alle landen rekening te worden gehouden met wetgeving, politieke stabiliteit, subsidies en steun. Aangezien de drie betrokken landen lidstaten van de EU zijn, kan worden uitgegaan van een relatieve stabiliteit en conformiteit van de wetgeving en de financiële ondersteuningsmiddelen. De gemeenschappelijke munt van de drie landen maakt de situatie nog eenvoudiger.

Daarnaast zijn er potentiële steun- en financieringsmogelijkheden voor Europese projecten, waarbij specifiek de EMR 2030-strategie (de museumpas is opgenomen in het eerste ontwerp) en INTERREG VI (de mogelijkheid om de eerste projectaanvragen in te dienen zal vermoedelijk vanaf medio 2022 zijn) genoemd kunnen worden, waarop later nader zal worden ingegaan (zie Hoofdstuk 7.1 Financiële Ondersteuning en Rechtsvorm).

4.2 ECONOMISCHE INVLOEDSFACTOREN

De economische invloedsfactoren zijn sterk afhankelijk van de economische ontwikkelingen. Het BBP en de koopkrachtpariteit van de drie landen worden gebruikt om de economische ontwikkelingen te beoordelen:

Volgens Eurostat hebben de drie landen in een Europese vergelijking in 2019 een zeer hoog BBP: Duitsland = 1e plaats, Nederland = 6e plaats en België = 9e plaats. Ook het inkomen per hoofd van de bevolking laat zien dat het besteedbaar inkomen van particuliere huishoudens in alle drie de landen bovengemiddeld hoog is (Eurostat, 2019).

De koopkrachtpariteit van de drie landen als indicator voor de verschillen in prijsniveau tussen de landen laat zien dat het prijsniveau van de drie landen zeer vergelijkbaar is: Nederland = 116,70 euro, België = 115,10 euro en Duitsland = 107,40 euro (Eurostat, 2019). Het geringe verschil in prijsniveau komt tot uiting in de gemiddelde toegangsprijs voor musea per land. Volgens de gegevens van onze enquête onder de musea is dat respectievelijk: Nederland = 6,45 euro, België = 5,57 euro en Duitsland = 3,92 euro. Bij de vaststelling van de prijzen dient rekening te worden gehouden met de bescheiden verschillen in prijsniveau. Het feit dat de verschillen niet significant zijn, maakt echter een uniforme prijsbepaling in de drie landen mogelijk.

4.3 TECHNOLOGISCHE INVLOEDSFACTOREN

De digitalisering van werkprocessen is in veel musea al in volle gang of reeds voltooid. Voor het project zijn de innovatiekracht en de procesoptimalisatie van een gedigitaliseerde dienst dan ook een grote kans.

Dit resulteert bijvoorbeeld in de mogelijkheid om een digitaal registratiesysteem en een digitale pas aan te bieden die gebruik kunnen maken van de bestaande uitleestechologieën van de musea. Hierdoor wordt weer bespaard op aanschaf- en opleidingskosten, aangezien musea kunnen werken met de technologieën die zij al in huis hebben. Uit de enquête bleek dat 80 procent internet heeft bij de receptie, een goed uitgangspunt voor het digitaal verzamelen van toegangs- en verkoopgegevens. Ongeveer de helft van de musea heeft ook een PC en/of een kassasysteem in de ontvangstruimte, wat ook een voorwaarde kan zijn voor een kostenbesparende aansluiting. Om tickets te lezen gebruikt 58% van de musea een streepjescodescanner, 23% gebruikt een QR-code en slechts 4% is uitgerust met RFID-lezers.

Een ander voordeel zijn de mogelijkheden voor evaluatie bij digitale verzameling van gegevens. Dit maakt een voortdurende analyse van de doelgroep, de klanten en het koopgedrag mogelijk. Dit resulteert op zijn beurt in talrijke mogelijkheden voor toepassing in marketing.

Tegelijkertijd mogen de risico's van nieuwe technologieën niet worden onderschat. Digitalisering betekent dat moet worden voldaan aan technische normen en veiligheidseisen. Voor de voortdurende aanpassing van het systeem zijn personele en financiële middelen nodig. Bovendien vergen software en hardware financiële investeringen, deskundige ondersteuning, onderhoud en voortdurende verdere ontwikkeling.

Voor het project betekent gedigitaliseerd beheer van klantgegevens ook dat moet worden voldaan aan de Europese Verordening Gegevensbescherming. Alleen gegevens die noodzakelijk zijn voor de verlening van de dienst mogen worden verzameld. De huidige juridische situatie vereist ook dat openbaar wordt gemaakt hoe, door wie, in welke mate en voor welk doel klantgegevens worden verzameld, opgeslagen en gebruikt. Ook de locatie waar de gegevens opgeslagen worden en de groep personen die toegang hebben tot de gegevens, dienen te worden bekendgemaakt. Voorts moet de standaard verwijdering van persoonsgegevens na 10 jaar worden gewaarborgd.

Aangezien gegevensbescherming een gevoelig onderwerp is - vooral in Duitsland - wordt een duidelijke en open communicatie over de wijze van omgaan met alle persoonsgegevens aanbevolen.

4.4 DE MARKT VOOR MUSEA

Naast de bovengenoemde invloedsfactoren speelt ook de afzetmarkt van de nieuw te realiseren pas een belangrijke rol. Ook al is het gebied geografisch beperkt, de triregionale EMR is een aantrekkelijke afzetmarkt waarop het product kan worden aangeboden.

In het bovengenoemde onderzoek "Optimalisering van de samenwerking van musea in de Euregio Maas-Rijn (EMR)" schatten de auteurs het aantal bezoeken aan de musea van de EMR in 2015 op 3 miljoen. Met een jaarlijkse mediaan van 10.000 bezoekers per museum kan op basis van de gegevens van onze enquête onder musea een actuele schatting worden gemaakt van 3,5 miljoen betalende bezoekers per jaar (de terugloop ten gevolge van het sluiten van musea vanwege de pandemie niet meegerekend). Deze frequentie is belangrijk voor het cultureel toerisme en dus ook voor de regionale economie van het grensgebied.

De huidige afzetmarkt van "auf ins museum! naar het museum!" bestaat uit 26 musea in de drie drie Belgische EMR-partnerregio's Belgisch Limburg, Luik en Oost-België oftewel de Duitstalige Gemeenschap van België, alsmede de regio Aken in Duitsland en Nederlands Limburg. Het nieuwe aanbod moet de ongeveer 320 musea van de vijf deelregio's van de EMR omvatten, waar op dit moment 5,5 miljoen mensen wonen (de stand in 2020, <https://euregio-mr.info/>).

Zoals reeds vermeld, is de museummarkt in de EMR omvangrijk en zeer gedifferentieerd. Een bundeling van deze musea biedt een zeer uitgebreid aanbod: van musea op het gebied van kunst tot kastelen en musea die zich richten op geschiedenis en tradities, natuur en milieu en technologie en industrie.

4.5 CONCURRENTEN EN MEDEDINGERS

In België, Duitsland en Nederland bieden andere ondernemingen, steden en gemeenten ook voordeelacties aan waarbij de toegang tot musea gratis of tegen een gereduceerd tarief is. De aanwezige concurrentie neemt in de verschillende landen een andere gedaante aan.

Volgens de enquête onder musea wordt de potentiële concurrentie geografisch onderverdeeld in regionale en nationale passen, lokale en intermuseale combitickets of eigen aanbiedingen van musea. 20 van dergelijke aanbiedingen werden in de enquête bij naam genoemd.

De grootste concurrenten zijn de twee nationale passen "Museumjaarkaart" in Nederland en "MuseumPassMusées" in België:

De Nederlandse Museumjaarkaart is geldig voor ongeveer 400 musea, kost 64,90 euro voor een volwassene in 2021 en is een jaar geldig. Voor jongeren onder de 19 jaar is een Museumjaarkaart verkrijgbaar tegen een gereduceerd tarief van 32,45 euro. De Nederlandse Museumjaarkaart is algemeen bekend en deze is goed voor 1,4 miljoen kaarthouders en 9,3 miljoen entrees in 2019. De Nederlandse Museumjaarkaart wordt mede gefinancierd door een gerenommeerde bank en de restitutiemodellen en consumentenprijzen zijn daarop afgestemd. 9% van de aan de enquête deelnemende musea biedt gratis toegang met de Museumjaarkaart.

12% van de deelnemende musea is aangesloten bij de Belgische MuseumPassMusées. Deze is geldig voor meer dan 180 musea, kost 59 euro en is een jaar geldig. Er is geen gereduceerd tarief voor kinderen. De pas is opgericht als een politiek cultureel project en wordt grotendeels met publieke middelen gefinancierd. Informatie over het aantal pashouders en gerealiseerde entrees wordt niet op een voor het publiek toegankelijke manier gecommuniceerd.

Naast deze twee nationale formules zijn er verschillende combitickets met lokale tot regionale dekking en in de vorm van samenwerkingsovereenkomsten tussen musea. Dergelijke diensten bestaan in alle drie de landen. In België zijn er drie regionale formules: de Pass Culture Région Wallonne en de PASS Liège, die beide een toeristische oriëntatie hebben, en de ArchéoPass, hetgeen een kortingskaart is. Voor het Duitse deel van de EMR kregen we de namen van 7 plaatselijk optredende intermuseale netwerken (zoals bijvoorbeeld Six before Six van de stedelijke musea in Aken of de LVR-kaart). Daarnaast zijn er nog 3 regionale maar vooral toeristische formules (zoals bijvoorbeeld Eifel TOP Sehenswürdigkeiten). Voor wat betreft Nederland werden vooral kortingskaarten met regionale (Uitpas) of landelijke (CJP) spreiding genoemd.

Vanwege de betrekkelijk geringe geografische overlapping en het veel kleinere inhoudelijke aanbod kunnen combitickets echter als weinig concurrerend worden beschouwd. Kortingskaarten worden gezien als indirecte concurrentie.

Abonnementen van de musea zelf of lidmaatschap van steunverenigingen zoals "Vrienden van het Museum" worden ook door verschillende musea en in verschillende formaten en prijsklassen aangeboden. Zoals reeds vermeld, verklaart 50% van de musea dat zij een eigen steunvereniging hebben (gemiddelde jaarlijkse bijdrage 30 euro). Deze concurreren echter niet veel met het museumaanbod van de EMR, aangezien de toegevoegde waarde van een steunvereniging veel verder gaat dan slechts toegang tot het museum en het beperkt is tot één museum.

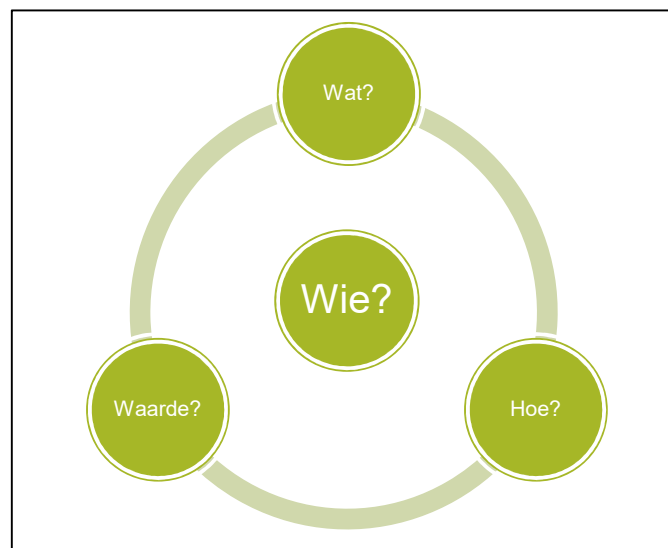
De EMR-Pas zou voorzien in het grootste museumaanbod in de EMR, naast de reeds genoemde nationale jaarkaarten. Deze formule zou ook de enige aanbieder zijn met een trinationale en dus grensoverschrijdende pas in de beste Europese zin van het woord.

5 ONDERNEMINGSPLAN

5.1 BEDRIJFSMODEL "MUSEUMNETWERK EUREGIO MAAS-RIJN"

Het bedrijfsmodel moet duidelijk maken hoe het museumnetwerk functioneert en hoe het omzet kan genereren. De basis van de analyse is het bedrijfsmodel volgens Gassmann, Frankenberger, Csik (2013). Het is gebaseerd op de analyse van de interactie tussen product, waardecreatie, opbrengst en doelgroep.

Centraal in het model staat de doelgroep met de vraag: "**Wie** zijn onze klanten? Vervolgens wordt er naar het product gevraagd: "**Wat** wordt er aan de klanten aangeboden?". De vraag: "**Hoe** wordt de dienst geproduceerd?" gaat over de waardeketen en tenslotte wordt nagegaan hoe **waarde** kan worden gegenereerd via de aangeboden dienst.



Voor de definitie van de doelgroep baseren de auteurs zich grotendeels op het 20 jaar lang verzamelen van gegevens van hun eigen klantenbestand. Onze veronderstelling dat het doelgroepprofiel van de MuseumPassMusées en dat van 'Naar het Museum' elkaar overlappen, wordt gestaafd door de onderhavige steekproefenquête onder 'Naar het Museum'-klanten. Op basis van demografische en sociaal-economische kenmerken onderscheiden wij twee primaire doelgroepen:

1. 80% van de klanten: Vrouwen en mannen van middelbare leeftijd en ouder, met een hoger inkomen, een hoog opleidingsniveau en affiniteit met kunst en cultuur.
2. 20% van de klanten: Gezinnen met kinderen, werkende ouders met een hoger inkomen en een hoog opleidingsniveau. De ouders zijn geïnteresseerd in cultuur en willen dit doorgeven aan hun kinderen.

Het product zal een museumpas zijn, waarmee men binnen een bepaalde periode de deelnemende musea kan bezoeken. De auteurs bevelen gratis toegang tot de musea aan met de pas, evenals een geldigheidsduur van een jaar vanaf het eerste gebruik. De duur van één jaar is aantrekkelijk voor de plaatselijke bevolking en voor toeristen uit de drie landen en het omliggende gebied die regelmatig tussen de grensgebieden reizen. Grote publiekstrekking ontbreken in de regio en daarom mag het aanbod niet hoofdzakelijk gericht zijn op een nationaal of internationaal publiek. Voor een toeristenpas zou een korte geldigheidsduur aan te bevelen zijn, terwijl de plaatselijke bevolking meer tijd nodig heeft om de verscheidene museumbezoeken in de dagelijkse routine te integreren. In dat kader is, naar onze ervaring, een geldigheidsduur van één jaar raadzaam gebleken. Gratis toegang is om verschillende redenen aan te bevelen: enerzijds wordt een psychologische barrière voor het gebruik van cultuur afgebroken als men zijn toegangsgeld vooraf heeft betaald. In het museum hoeft niets meer betaald te worden. Men gaat dus ook "even snel" naar het museum, of men gaat kijken

in een museum dat men anders niet zou hebben bezocht. De grootste hindernis voor de cultuurconsument is het feit dat je een toegangsprijs moet betalen voordat je van de geleverde dienst kunt genieten. De hindernis is de onzekerheid van "Zal deze tentoonstelling mij wel bevallen?", "Vind ik dit museum wel interessant?". Hoe onbekender het aanbod of hoe onwetender de bezoekers zijn voor wat betreft het aanbod, hoe groter dit risico is (hoe beter ik Picasso ken, hoe groter de kans dat ik weet wat ik van een Picasso-tentoonstelling kan verwachten). Een pas met gratis toegang breekt deze hindernis volledig af en levert tegelijkertijd een belangrijke bijdrage aan de toegankelijkheid van cultuur. Een ander voordeel van vrije toegang is de eenvoud van het principe. Het maakt het voor alle betrokkenen gemakkelijk te communiceren en te begrijpen. Bovendien is de doorberekening van een kortingssysteem veel tijdrovender dan gratis toegang. Niet in de laatste plaats draagt dit principe in belangrijke mate bij aan de klantenbinding van de musea.

Het ticket kan worden uitgegeven als een pas die geldig is inclusief of exclusief kinderen. Indien de pas inclusief kinderen is, dan moeten tenminste 2 kinderen per volwassene en pas recht op toegang hebben. Indien de pas zonder recht op toegang voor kinderen wordt aangeboden, wordt aanbevolen een aanvullende "kinderpas" in te voeren. Het besluit om de geldigheid van de pas uit te breiden tot meekomende kinderen is enerzijds een strategische kwestie en heeft anderzijds gevolgen voor de prijsbepaling van het aanbod. Deze twee opties worden elk in detail als model gepresenteerd in de volgende hoofdstukken (zie 5.3. [Pamodel 2: Beperkte toegang en Pas voor kinderen](#)).

Waardecreatie wordt enerzijds gegarandeerd door de totstandkoming van een intermuseaal netwerk en anderzijds door het gebruik van een digitaal registratiesysteem. De aan het netwerk deelnemende musea verlenen de pashouders vrije toegang tot het tentoonstellingsaanbod in hun museum (zowel permanente als bijzondere tentoonstellingen). Met behulp van het digitale systeem kan de verwerking en opslag van alle entrees en verkopen worden gewaarborgd. De verdere verwerking van de verzamelde klantgegevens maakt op haar beurt een voortdurende verbetering van de kennis over de doelgroep mogelijk en daarmee een mogelijke verbetering van het aanbod en de marketingactiviteiten. Bovendien is een digitaal systeem van cruciaal belang voor een hedendaags imago. Als positief neveneffect zal een dergelijk ticket het aantal museumbezoeken per bezoeker en per huishouden doen toenemen in vergelijking met het gedrag van de gebruiker zonder pas (trefwoord: meerdere entrees) en de trinationale uitwisseling actief ondersteunen.

Enerzijds wordt waarde gegenereerd door de verkoop van passen aan het klantenbestand, anderzijds wordt waardecreatie gewaarborgd door de inning van een jaarlijkse bijdrage voor de deelnemende musea. Een deel van de verworven inkomsten wordt teruggegeven aan de deelnemende musea in de vorm van een terugbetaling van toegangsprijzen en de betaling van een verkoopcommissie. Op die manier ontstaat economische toegevoegde waarde voor zowel het netwerk als voor elk afzonderlijk museum binnen het netwerk.

5.2 PASMODEL 1: VAST TARIEF VOOR MUSEA EN KINDEREN INBEGREPEN

Met dit pasmodel kunnen alle deelnemende musea binnen een periode van een jaar een onbeperkt aantal keer worden bezocht. Het model is gezinsvriendelijk, per pas kunnen minimaal 2 kinderen worden meegenomen. De opdrachtgever kan maximaal 5 kinderen voor de pas opgeven.

Voor de pas van model 1 adviseren wij een prijs van 79 euro. Deze prijs bestaat uit de gemiddelde toegangsprijs van de musea (gewogen gemiddelde toegangsprijs van 5,40 euro op basis van de enquête), geëxtrapoleerd naar een maximaal gemiddeld gebruik van 10 entrees per geldigheidsperiode van de pas. Bovendien wordt er rekening mee gehouden dat dure musea potentieel vaker worden bezocht dan musea met een aantrekkelijkere toegangsprijs en dat er tussen 5% en 10% entrees door kinderen bij komen.

Op het eerste gezicht betekent dit dat de basisprijs hoger is dan die van de concurrentie (Belgische MuseumPassMusées 59 euro, Nederlandse Museumjaarkaart 64,90 euro). Beide concurrerende producten zijn echter niet inclusief kinderen en deze zijn gebaseerd op een ander economisch model (zie [4.5 Concurrentie en Mededingers](#)). Wanneer men uitgaat van een gezin of grootouders (2 volwassenen en 2 kinderen), komt men uit op een totaalprijs van 158 euro en blijft men dus ver onder de kosten van de concurrerende producten (Belgische MuseumPassMusées voor 2 volwassenen en 2 kinderen: 236 euro, Nederlandse Museumjaarkaart voor 2 volwassenen en 2 kinderen: 194,70 euro).

Voordelen:	Nadelen:
<ul style="list-style-type: none"> • Een vast museumtarief • Gezinsvriendelijk • Het model onderscheidt zich door zijn eenvoud en is gemakkelijk te begrijpen • De wachtrijen aan de kassa's kunnen worden vermeden ("exclusieve toegang") • Kinderen erbij betrekken betekent het vormen van het toekomstige publiek • Eenvoudige afhandeling in databank, bij de verkoop en in het museum • Potentieel meervoudige bezoeken voor de musea 	<ul style="list-style-type: none"> • Hogere basisprijs, want onbeperkte toegang en het is inclusief kinderen • Klanten zouden meer naar de "dure" musea kunnen gaan

5.3 PASMODEL 2: BEPERKTE TOEGANG EN KINDERPAS

Bij het tweede model kunnen alle deelnemende musea slechts één keer binnen een periode van één jaar worden bezocht. De pas is slechts geldig voor één volwassene, de prijs van de pas is dan 55 euro. Bovendien is er een kinderpas met een prijs van 25 euro per kind. Ook deze is geldig voor één entree per museum en voor één jaar.

De prijs van de pas voor volwassenen is samengesteld uit de gemiddelde prijs van de musea (gewogen gemiddelde toegangsprijs op basis van de enquête), geëxtrapoleerd naar een maximaal gemiddeld gebruik van 10 entrees per geldigheidsperiode van de pas. Hetzelfde geldt voor de prijs van de pas voor kinderen (gewogen gemiddelde toegangsprijs van de gereduceerde tarieven).

Dat betekent dat de basisprijs lager is dan die van de concurrentie (voor de prijzen van de concurrenten: [zie hierboven](#)). Wanneer men uitgaat van een gezin (2 volwassenen en 2 kinderen), komt men op een totaalprijs van 160 euro, wat ook lager is dan de kosten voor de concurrerende producten (voor de gezinsprijzen van de concurrenten: [zie hierboven](#)).

Voordelen:	Nadelen:
<ul style="list-style-type: none"> • Lagere basisprijs voor 1 volwassene dan de concurrentie • De prijs is potentieel aantrekkelijker voor klanten zonder kinderen (kleinkinderen) • Het risico van meerdere bezoeken aan "dure" musea wordt financieel gespreid 	<ul style="list-style-type: none"> • Beperking van toegang tot musea voor klanten • Beperking van meervoudige museumbezoeken • Hogere totaalprijs voor gezin met kinderen • Het model heeft meer uitleg nodig • De afhandeling in de databank en de distributie zijn complexer (er zijn 2 passen nodig, de entrees per huishouden moeten worden gecontroleerd) • De afhandeling in het Museum is complexer (2 passen en mogelijk moet er worden gecontroleerd op meerdere bezoeken) • Toekomstige museumbezoekers (kinderen) worden niet gestimuleerd • Het product verliest zijn aantrekkelijkheid door de beperking van het aantal bezoeken

5.4 MARKT- EN CONCURRENTIEANALYSE

Op basis van onze zelf verzamelde gegevens kan de museummarkt worden geraamd op 3,5 miljoen betaalde bezoeken per jaar. Met een gewogen gemiddelde toegangsprijs van 5,40 euro bedraagt het marktvolume iets minder dan 20 miljoen euro per jaar. Uit de enquête onder de musea bleek ook dat de markt tussen 2017 en 2020 een gemiddelde jaarlijkse groei van het aantal bezoeken van 10% kende, waarbij de omzet uit betaalde toegang met maar liefst 16% toenam. Terzijde moet worden opgemerkt dat de markt in 2020 met 50% is ingestort ten gevolge van de pandemie.

Wie een blik werpt op het museumlandschap van de Euregio Maas-Rijn, ziet dat er tot nu toe geen grensoverschrijdend product bestaat dat alle musea verenigt, wat betekent dat er een goed marktpotentieel is voor de nieuwe formule. Op nationaal niveau zijn de twee grootste concurrenten, de Nederlandse en de Belgische museumpas, actief. Zij bestrijken elk slechts een deelgebied, hetgeen ook geldt voor kleinere en meer lokale opties. Een nieuwe euregionale Museumpas heeft derhalve reële kansen om zich op de museummarkt van de EMR te positioneren.

5.5 MARKETING- EN COMMERCIEËLE STRATEGIE

Een duidelijke kracht van het project is het bestaande merk "auf ins museum! naar het museum!". Het lijkt zinvol dit merk te behouden en voort te zetten vanwege de bedrijfsidentiteit die tegen hoge kosten is opgebouwd. Het bestaande klantenbestand kan in het nieuwe project ingebracht worden. De naam van het project zou echter moeten worden aangepast naar een drietalige variant.

De primaire doelgroep die we willen aanspreken bestaat uit vrouwen en mannen van middelbare leeftijd (55 tot 75 jaar) met een hoger inkomen en een hoog tot zeer hoog opleidingsniveau, tegen het einde van hun arbeidzame leven en/of reeds gepensioneerd. Zij hebben affiniteit met kunst en cultuur en delen deze belangstelling zo mogelijk met de mensen om hen heen. Daarom worden de kleinkinderen één of twee keer per jaar mee naar het museum genomen. 80% van de klanten behoort waarschijnlijk tot deze groep. Een andere belangrijke doelgroep zijn gezinnen met kinderen. De ouders zijn 45 tot 55 jaar oud, zij hebben een baan met een hoger inkomen en een hoog tot zeer hoog opleidingsniveau. De kinderen zijn ongeveer tussen de 5 en 15 jaar oud. De ouders zijn geïnteresseerd in cultuur en willen dit doorgeven aan hun kinderen.

Door de looptijd van één jaar spreekt het product vooral de plaatselijke bevolking aan. Door de duidelijke geografische ligging is de pas echter ook aantrekkelijk voor het binnenlands toerisme en voor toeristen uit de grensstreek van de drie landen en het omliggende gebied.

Om het project onder de aandacht te brengen, dient de cross-mediale marketingmix van het proefproject te worden voortgezet. Het gebruik van online en offline media, alsmede PR- en publiciteitswerkzaamheden zijn hiervoor geschikt. Klassiek drukwerk zoals brochures, flyers en affiches kunnen zeer kosteneffectief en rechtstreeks bij het doelpubliek in de deelnemende musea en bij verkooppunten worden geplaatst. Voor digitale communicatie kan naast de eigen kanalen, ook gebruik worden gemaakt van de eigen kanalen van het museum, zoals website en nieuwsbrief. Aangezien uit de enquête onder musea blijkt dat 97% van de musea een eigen website heeft en 60% regelmatig een nieuwsbrief verstuurt, kunnen kosten op efficiënte wijze worden bespaard en de ontstane synergie goed worden benut.

Een drietalige website en een app zijn goede uitgangspunten voor een uniforme aanwezigheid. Deze platforms moeten worden gevoed met actueel beeld- en tekstmateriaal van de musea. Met het oog op het beoogde aantal leden moet een systeem worden opgezet waarbij de musea zelfstandig en regelmatig het bijwerken van de inhoud op zich nemen. Op deze wijze is de informatie over het inhoudelijke aanbod actueel en in real time beschikbaar, hetgeen van groot belang is in onze informatiemaatschappij.

De bij de ERM aangesloten musea profiteren op hun beurt van de gezamenlijke publiciteit en het lobbywerk. Door het gezamenlijke product te coördineren zouden de kwaliteitsnormen van onze publicitaire aanwezigheid kunnen worden verbeterd en gestandaardiseerd.

De belangrijkste partners voor de distributie zijn de reeds aangesloten musea. Zij hebben het doelpubliek al in huis. Om de verkoop te stimuleren, wordt een verkoopcommissie aanbevolen. Bovendien kunnen nog meer verkooppunten worden aangeboord. Idealiter zijn dit plaatsen die al met de gewenste doelgroep te maken hebben. Dit kunnen bijvoorbeeld VVV-kantoren zijn, boekhandels, centra voor volwassenenonderwijs, andere culturele instellingen of, zoals reeds in de praktijk is gebracht, voorverkooppunten. Ook hier is een overeengekomen verkoopcommissie van toepassing.

De huidige online verkoop moet ook worden voortgezet. De vraag is hier of men door moet gaan met het gebruik van de diensten van een derde partij (zoals Reservix op dit moment) of dat men een eigen webwinkel binnen de website moet implementeren. Aangezien de online verkoop niet erg complex is (er is slechts één product) en een apart platform voor het verzamelen van gegevens evengoed noodzakelijk is, raden de auteurs aan te investeren in een eigen webwinkel. Met een aansluiting op de databank kan ook de dienstverlening na aankoop worden vereenvoudigd. Indien de pas uitsluitend elektronisch wordt geïmplementeerd, is er geen logistiek proces voor verzending nodig, hetgeen aanzienlijke kostenbesparingen kan opleveren.

5.6 SWOT-ANALYSE

Door middel van de ondernemings- en omgevingsanalyse konden de sterke en zwakke punten alsmede de kansen en gevaren voor het netwerk met betrekking tot het pasproject worden uitgewerkt. Deze worden hieronder in tabelvorm samengevat en toegelicht.

<p>Sterke punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gevarieerd museumaanbod • Ervaring door het proefproject • Het is mogelijk om aan te knopen bij het bestaande klantenbestand • Voortbouwen op huisstijl is mogelijk • Gezamenlijk marketingoptreden van alle musea • Gebruik van moderne technologie • Duidelijke regionale afbakening • Uniek product, een trinationale pas • Gemeenschappelijke EU-wetgeving en munteenheid • Politieke steun • Mogelijke aansluiting bij de EGTS van de EMR 	<p>Zwakke punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Startkapitaal niet beschikbaar • Aanvankelijk externe financiering • Verschillende nationale talen en culturen • Een verschillend museumlandschap per land • Beperkte distributiekkanalen • Beperkte economische groei (regionale beperking) • Afhankelijkheid van musea
<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grote afzetmarkt • Het opbouwen van een "museumlobby" • Politieke steun en stabiliteit • Subsidies en ondersteuning • Hoge koopkracht binnen de nationale economieën • Hoog inkomen per hoofd van de bevolking • Nieuwe registratietechnologieën • Het afbreken van barrières die de toegang tot cultureel erfgoed belemmeren • Synergiën van het klantenbestand • Synergiën door samenwerking • Gezamenlijke marketing van kleine musea 	<p>Gevaren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Landspecifieke wetgeving • Verschillende koopkrachtpariteiten per land • Snelle ontwikkeling van de digitalisering • Gegevensbeveiliging • Uitstervende klantendoelgroep • Bereidheid van musea om deel te nemen • Opzegging van deelname door musea • Landspecifieke belastingen

Uit de evaluatie van de SWOT-analyse blijkt dat in het bijzonder de jarenlange ervaring die met het proefproject is opgedaan, als een sterk punt naar voren komt. Dit maakt het mogelijk aan te sluiten bij een reeds bestaand klantenbestand en een reeds bestaande bedrijfsidentiteit. Vanwege de structurele opzet kon het proefproject geen financiële middelen voor het vervolgproject genereren. Om deze reden moet het startkapitaal uit externe middelen worden gefinancierd.

Een groot pluspunt is ook het brede aanbod van de potentiële 320 aangesloten musea en de daarmee samenhangende aantrekkelijkheid voor toekomstige museumbezoekers. Dit betekent tegelijkertijd dat voldoende musea voor het project moeten worden gewonnen, dat hun aantal gedurende het project moet worden gegarandeerd en dat het inhoudelijke aanbod van het project afhankelijk is van de door de musea aangeboden tentoonstellingen. Deze onderlinge afhankelijkheid moet altijd leiden tot een win-winsituatie in de vorm van een vruchtbare samenwerking. De uitbreiding van de synergiën van dit netwerk betekent werkelijk toegevoegde waarde. De mogelijkheid om actief te lobbyen door middel van dit netwerk moet ook als een kans worden beschouwd.

De grote bestaande afzetmarkt voor de pas en het hoge inkomen per hoofd van de bevolking van de drie deelnemende landen worden gezien als potentiële toekomstige kansen voor het project. De beschreven doelgroep beschikt over een grote koopkracht, hoewel rekening dient te worden gehouden met landspecifieke verschillen. Een gevaar is dat ouderen een "uitstervende" klantengroep worden. Een kans voor de distributie van de pas is de synergie van de bestaande klanten van elk afzonderlijk museum. Met elk deelnemend museum neemt de potentiële doelgroep voor alle musea toe.

In vergelijking met de nationale concurrentie wordt de trinationale oriëntatie een uniek verkoopargument, waarbij de standaardisatie van wetten, valuta en administratie door de EU een onmiskenbaar voordeel is. Stabiliteit en door de politiek gesteunde samenwerking zijn ook een kans voor het project, omdat zij het mogelijk maken financiering uit Europese subsidiebronnen te verkrijgen. Tegelijkertijd vormen de compatibiliteit van de drie taalgroepen en de variatie in de landspecifieke museumlandschappen een uitdaging voor het project. De duidelijke regionale afbakening is een voordeel voor de positionering en de communicatie, maar betekent tegelijkertijd een beperking van de economische groei.

De gemeenschappelijke publicitaire uitstraling en de daarmee samenhangende activiteiten in de zin van een gemeenschappelijk merk versterken eveneens het project. Het moet met name een centraal contactpunt worden voor een uniforme publicitaire uitstraling en daarmee een springplank voor kleine musea. Het aanbod kan de drempel voor de toegang tot de culturele sector op efficiënte wijze verlagen en aldus bijdragen tot democratisering en verdere persoonlijke ontwikkeling op cultureel gebied.

Ook de bestaande en reeds goed ontwikkelde digitaliseringsmogelijkheden van een dergelijke pas versterken het project. Zij bieden talrijke voordelen voor de distributie, de administratieve afhandeling en de ontwikkelingsmogelijkheden op marketinggebied. De mogelijkheid van een zuiver digitale pas betekent een enorme kostenbesparing ten opzichte van de vervaardiging en verzending van een fysieke pas. Aangezien digitalisering zich kenmerkt door snelle ontwikkelingen, wordt voor dit gebied ook in de toekomst nog veel potentieel verwacht. Tegelijkertijd dient de beveiliging van gegevens op alle niveaus te worden gewaarborgd. Gegevensbescherming is een centraal en actueel thema. Leemtes in de beveiliging van toepassingen, datalekken of een onzorgvuldige omgang met klantgegevens kunnen tot aanzienlijke reputatieproblemen leiden. Een voortdurende evaluatie van de ontwikkelingen en aanpassing aan nieuwe eisen zijn dan ook onontbeerlijk.

5.7 RISICOANALYSE EN COMPENSATIEVOORSTELLEN

Vanwege het grensoverschrijdende karakter van het project moet rekening worden gehouden met de factoren wetgeving en subsidiëring. Aangezien de bedrijfsactiviteiten van het project

grensoverschrijdend uitgevoerd zullen worden, moet steeds rekening worden gehouden met de verschillende wetgevingen. Een voorbeeld hiervan zijn de verschillende manieren waarop landen met de coronapandemie zijn omgegaan. Openings-, en sluitingstijden en veiligheidsmaatregelen in de musea verschillen sinds 2020 sterk in de drie landen.

Op economisch vlak dient altijd rekening te worden gehouden met de verschillende koopkrachtpariteiten van de afzonderlijke landen. Bij de verdere ontwikkeling van het prijsbeleid van het aanbod is het raadzaam oog te hebben voor de economische ontwikkelingen in de drie landen.

Ook de technologische invloedsfactoren van de digitalisering vormen een uitdaging voor het project. In deze tijd is het gebruik van een in een netwerk opgenomen digitaal platform een absolute noodzaak. In dit kader is het van bijzonder belang om de voortdurende veranderingen en vraagstukken op het gebied van de beveiliging van gegevens te volgen en het eigen product steeds aan te passen aan de laatste ontwikkelingen en eisen. Om financiële middelen achter de hand te hebben voor eventuele aanpassingen, is het van belang dit punt in de huidige begroting op te nemen.

Ook bestaat het gevaar dat ouderen een "uitstervende" klantengroep worden. Om dit gevaar te bezweren, lijkt het raadzaam te streven naar het gezinsvriendelijke pasmodel 1 en na te denken over de vorming van de museumbezoekers van morgen.

Een ander gevaar voor de verspreiding van de pas is het gebrek aan bereidheid om deel te nemen of het afhaken van musea. Met elk museum dat binnen het project schittert door afwezigheid, wordt de doelgroep die kan worden bereikt kleiner. Daarom lijkt het raadzaam om goed voor het museumnetwerk te zorgen en daarvoor de nodige personele middelen ter beschikking te stellen.

6 FINANCIERINGSMODEL

6.1 STARTKAPITAAL / JAAR 0

De eerste stap is het vaststellen van de kapitaalbehoeften voor het opzetten van de onderneming. Wij becijferen deze kostenposten met een schatting op basis van onze eigen ervaring met het opzetten van een onderneming. De volgende kosten worden gemaakt als eenmalige uitgaven:

- Administratieve kosten: honoraria, inschrijvingen, juridisch advies, notariskosten.
- Kantoor- en uitrustingskosten: huur, meubilair, hardware en software
- Marketingkosten: ontwerp, aanwezigheid op het internet, communicatiemateriaal, vertalingen
- Productspecifieke kosten: ontwikkeling van een digitaal platform en app, uitrusting voor musea
- Personeelskosten (voor aanvang project): 2 FTE's

Overzicht van de kosten:

Kosten	Bedrag
Administratieve kosten	€ 60.000
Kantoor- en uitrustingskosten	€ 50.000
Marketingkosten	€ 130.000
Productspecifieke kosten	€ 160.000
Personeelskosten	€ 100.000
Totale Kapitaalbehoefte	€ 500.000

Uit dit overzicht kan worden afgeleid dat naar schatting een totaalbedrag van ongeveer 500.000 euro aan startkapitaal nodig is om het project een stevige basis te geven. Deze lijst dient in een later stadium van de projectplanning in detail te worden uitgewerkt, zodat een gedetailleerd financieel plan ontstaat.

Het startkapitaal is bedoeld voor het opzetten van het project voordat de pas in gebruik wordt genomen (jaar 0). Vanaf het eerste exploitatiejaar (jaar 1 en volgende jaren) komen daar nog de lopende kosten bij (voor een algemeen overzicht, zie [6.4 Rentabiliteitsberekening en financieringsbehoeften](#)).

Het startkapitaal moet uit publieke middelen worden gefinancierd. Het huidige onderzoek heeft twee mogelijke financieringsbronnen opgeleverd: het verkrijgen van Europese financiering via de Euregio Maas-Rijn of via INTERREG.

Op dit moment worden gesprekken gevoerd over startfinanciering via de Euregio Maas-Rijn. De mogelijkheid bestaat dat voor dit project via de Euregio beschikbare EU-middelen worden verleend. Welke financiering daarbij concreet kan worden aangevraagd, wordt op dit moment door de opdrachtgever uitgezocht. De financiering van het project moet in 2022 van start gaan om een onderbreking tussen de proeffase en het vervolgproject te voorkomen.

Er bestaat ook een mogelijkheid tot Europese financiering via het INTERREG-programma 6. De nieuwe programmaperiode is op dit moment in voorbereiding. Volgens interne informatie van de opdrachtgever is het nog maar de vraag of het thema cultureel toerisme een plaats in het programma zal krijgen. De afronding van het programma wordt niet verwacht vóór de zomer van 2021, de eerste oproep tot het indienen van projecten op zijn vroegst eind 2022. Daarom is een eventuele INTERREG-financiering van het project denkbaar, maar een overbruggingsfinanciering tot 2023 zou in dit scenario noodzakelijk zijn.

6.2 OMZET- EN KOSTENPLANNING

De omzetplanning laat zien welke omzet realistisch wordt geacht in de eerste 3 jaar. Deze cijfers zijn gebaseerd op de verkoopcijfers van de proeffase en de jarenlange ervaring van de auteurs. De verkoop van passen en de inkomsten uit de jaarlijkse bijdrage zijn bij de omzet meegerekend.

Na uitvoerige bespreking en vanwege de bestaande voordelen, neigt de opdrachtgever ertoe model 1 uit te voeren.

Als grondslag voor de berekening wordt hier uitgegaan van een pasprijs van 79 euro. De jaarlijkse bijdrage wordt gerekend op 500 euro voor het jaar van aansluiting en 250 euro per museum voor de daaropvolgende jaren. Voor de 25 musea die in dit scenario in het 2e en 3e jaar aanhaken, wordt een bijdrage van 500 euro gerekend, voor de 100, respectievelijk 125 bestaande musea wordt een bijdrage van 250 euro gerekend.

Deze gegevensgrondslag levert de volgende omzetberekening op voor de eerste drie jaar:

	Verkoop	Omzet uit verkoop	Musea	Omzet uit de jaarbijdragen	Totale baten
Jaar 0					€ 0
Jaar 1	3.000	€ 237.000	100	€ 50.000	€ 287.000
Jaar 2	5.000	€ 395.000	125	€ 37.500	€ 432.500
Jaar 3	10.000	€ 790.000	150	€ 43.750	€ 833.750

De kostenplanning voor de eerste drie exploitatiejaren wordt als volgt verondersteld:

- Personeel: 2,5-3 FTE's
- Marketing: reclamecampagne, netwerkactiviteiten
- Kantoor: huur, hardware- en software-updates, licenties
- Product: Uitrusting voor nieuwe musea en vervanging van bestaande uitrusting, lopende ontwikkelings- en ondersteuningskosten voor digitaal platform en app.

De inschatting van de kosten levert de volgende planning op voor de eerste drie jaar:

	Personeel	Marketing	Kantoor	Product	Totale kosten
Jaar 0					€ 500.000*
Jaar 1	€ 150.000	€ 125.000	€ 35.000	€ 30.000	€ 340.000
Jaar 2	€ 150.000	€ 100.000	€ 35.000	€ 15.000	€ 300.000
Jaar 3	€ 150.000	€ 100.000	€ 35.000	€ 15.000	€ 300.000

* Voor de verdeling van de kosten voor het jaar 0, zie [6.1 Startkapitaal](#)

6.3 VERGOEDINGSMODEL EN VERKOOPCOMMISSIE

Als streefcijfer voor de restitutie van de entrees bij de deelnemende musea achten de auteurs een restitutfactor van 50% van het theoretische inkomstenverlies redelijk, gebaseerd op hun eigen jarenlange ervaring.

De gemiddelde toegangsprijs wordt jaarlijks voor de restitutie afzonderlijk per museum berekend op basis van het volgende principe: omzet uit betaalde entrees / aantal betaalde entrees = gemiddelde prijs. De gemiddelde toegangsprijs wordt jaarlijks herberekend op basis van de werkelijke omzet- en entreecijfers van de musea voor elk museum dat lid is. Hierdoor kan rekening worden gehouden met individuele prijsontwikkelingen.

Om de restitutie te berekenen, wordt de gemiddelde prijs per museum vervolgens vermenigvuldigd met het aantal entrees waarbij de pas gebruikt is. Dit resulteert in het theoretische verlies aan inkomsten per museum. Tenslotte wordt het theoretische verlies aan inkomsten vermenigvuldigd met de vastgestelde restitutiefactor. Dit resulteert in de financiële terugbetaling voor alle entrees waarbij de pas gebruikt is.

Hieronder volgt een rekenvoorbeeld ter illustratie van het restitutieprincipe. Het voorbeeldmuseum vermeldt de volgende cijfers voor het boekjaar:

Omzet uit betaalde entrees	€ 162.000
Aantal betaalde entrees	30.000
Entrees waarbij de pas gebruikt is	5.000

1. Berekening van de gemiddelde toegangsprijs van het museum:

Omzet uit betaalde entrees / aantal betaalde entrees = gemiddelde toegangsprijs.

$$162.000 \text{ Euro} / 30.000 = 5,40 \text{ Euro}$$

2. Jaarlijkse berekening van het theoretische verlies aan inkomstenverlies:

Gemiddelde toegangsprijs x aantal entrees = het theoretisch inkomstenverlies

$$5,40 \text{ Euro} \times 5.000 = 27.000 \text{ Euro}$$

3. Berekening van de financiële restitutie:

Theoretisch inkomstenverlies x restitutiefactor = restitutie voor entrees waarbij de pas gebruikt wordt.

$$27.000 \text{ Euro} \times 50\% = \underline{13.500} \text{ Euro}$$

Om de verkoop echt te stimuleren in de musea en bij de verkooppunten, is het aan te bevelen een verkoopcommissie aan de musea te betalen. Bij de aanvang van het project bevelen de auteurs een maximum verkoopcommissie van 15% aan. Dit bedrag kan worden verhoogd vanaf het vierde boekjaar en indien meer dan 10.000 passen worden verkocht ter stimulering van de verkoop.

Bij de berekening van dit model is uitgegaan van de veronderstelling dat binnen de geldigheidsduur gemiddeld 10 entrees per pas worden geregistreerd. Het theoretische inkomstenverlies werd bepaald met behulp van een extrapolatie op basis van de enquête die onder de musea werd gehouden. De gewogen gemiddelde toegangsprijs wordt geschat op 8,00 euro per entree.

De restitutie voor de entrees en de verkoopcommissie worden in mindering gebracht op de totale inkomsten uit de pasverkoop en de jaarlijkse bijdragen. Dit resulteert in de gegenereerde eigen bijdrage van het project:

	Totale inkomsten	Restitutie aan musea en verkooppunten		Eigen bijdrage
		Entrees 50%	Verkoopcommissie 15%	
Jaar 0				€ 0
Jaar 1	€ 287.000	€ 120.000	€ 35.550	€ 131.450
Jaar 2	€ 432.500	€ 200.000	€ 59.250	€ 173.250
Jaar 3	€ 833.750	€ 400.000	€ 118.500	€ 315.250

6.4 RENTABILITEITSBEREKENING EN FINANCIERINGSBEHOEFTE

Indien men de omzet- en kostenplanning combineert met de geplande financiële restitutie aan de aangesloten musea, dan levert dat de volgende rentabiliteitsberekening op:

	Totale inkomsten	Restituties	Eigen bijdrage	Totale kosten	Rentabiliteit
Jaar 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 500.000	€ -500.000
Jaar 1	€ 287.000	€ 155.550	€ 131.450	€ 340.000	€ -208.550
Jaar 2	€ 432.500	€ 259.250	€ 173.250	€ 300.000	€ -126.750
Jaar 3	€ 833.750	€ 518.500	€ 315.250	€ 300.000	€ +15.250

Er is dus sprake van een behoefte aan financiering voor de beginfase van het project en in de eerste twee boekjaren. In totaal bedraagt de behoefte aan extern kapitaal 835.300 euro tot aan het einde van het tweede jaar. Vanaf het derde jaar kan het project zelfvoorzienend en kostendekkend voortgezet worden.

	Rentabiliteit	Financieringsbehoefte
Jaar 0	€ -500.000	€ 500.000
Jaar 1	€ -208.550	€ 208.550
Jaar 2	€ -126.750	€ 126.750
Jaar 3	€ +15.250	€ 0

6.5 GARANTIES

Garanties worden bij een dergelijk project van belang zodra het vereiste extern vermogen als lening wordt aangegaan. Aangezien de opstartfinanciering gepland is met publieke middelen, spelen financiële garanties geen belangrijke rol in dit financieringsmodel en deze worden daarom niet verder besproken.

7 ORGANISATIEMODEL

7.1 EIGENAARSCHAP EN RECHTSVORM

Twee factoren zijn doorslaggevend voor de keuze van de rechtsvorm: welke geldschieters of subsidies zullen worden aangesproken en welk belastingstelsel er zal worden gekozen. In principe is het mogelijk het project op te zetten als EGTS (of als geïntegreerde eenheid in de bestaande EGTS van de Euregio Maas-Rijn), als een Nederlandse stichting of als een Duitse vereniging.

Een Europese Groepering voor Territoriale Samenwerking (EGTS) is door haar rechtsstructuur zeer geschikt voor het project. Enerzijds zou een EGTS recht doen aan het grensoverschrijdende karakter van het project, anderzijds zou een beroep kunnen worden gedaan op supraregionale financiering. Het opzetten van een EGTS is echter moeilijk en neemt veel tijd in beslag, aangezien de statuten door de lidstaten moeten worden goedgekeurd. De ervaring leert dat voor dit proces tenminste 2 jaar moet worden uitgetrokken.

Andere mogelijke rechtsvormen zijn een Nederlandse stichting of een Duitse vereniging: Een stichting naar Nederlands recht ("stichting") is een rechtspersoon zonder eigendomsrechten en is mogelijk voor zowel het algemeen nut beogende als commerciële doeleinden. De oprichting ervan is ongecompliceerd en levert fiscale voordelen op. De vereniging naar Duits recht is ook een rechtspersoon en heeft mogelijkheid recht op belastingvermindering en toegang tot publieke middelen. Bij de oprichting van een vereniging moet er rekening mee worden gehouden dat de mogelijkheden om in aanmerking te komen voor grensoverschrijdende EU-financiering beperkt zijn en dat belastinggeld over de grenzen heen zal vloeien. Met name de Duitse belastingwetgeving is zeer complex.

Na eerste verkennende gesprekken bestaat de mogelijkheid om aan te sluiten bij de EGTS Euregio Maas-Rijn (zie bijlage 4: [Overwegingen bij de mogelijkheden van een EGTS](#)). Dit zou een duidelijk voordeel zijn voor het project, zowel wat de opstartfinanciering als de politieke legitimiteit betreft. Voor het opzetten van een kantoor binnen de EGTS Euregio Maas-Rijn zou alleen een partnerschapsovereenkomst nodig zijn. Het zou ook denkbaar zijn dat het project na de eerste twee jaar en zodra het zelfvoorzienend is, een eigen EGTS danwel een onafhankelijke vereniging opricht. De integratie van het project in de EGTS zal tegen eind 2021 nader worden onderzocht.

In het geval er daarover twijfels ontstaan, dan kan de beschuldiging van concurrentievervalsing door het aanvaarden van overheidssubsidies worden weggenomen door bij de EU een ontheffing voor "cultuur" aan te vragen.

7.2 TRINATIONALE ORGANISATIESTRUCTUUR

Voor het opzetten van het secretariaat is het raadzaam een klein team samen te stellen dat bestaat uit de bedrijfsleiding en de vier vakgebieden museum- en distributienetwerk, digitaal registratiesysteem, marketing en communicatie, alsmede administratie en klantenservice. Het is ook raadzaam een commissie te benoemen met deskundigen uit de deelnemende musea. Deze commissie heeft een adviserende functie.

De volgende taken zullen onder de verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiding vallen: strategische planning, personeelszaken, planning en controle van de algehele begroting, alsmede het onderhouden van betrekkingen met politieke, culturele en economische belanghebbenden. Vereiste kwalificaties voor deze functie zijn meerdere jaren werkervaring in een leidinggevende functie, goede kennis van personeelszaken en zakelijke vaardigheden. Een goede omgang met grensoverschrijdende projecten en een trinationaal netwerk zijn een pré.

De afdeling museum- en distributienetwerk is verantwoordelijk voor het onderhoud van het museumnetwerk, de scholing en uitrusting van het verkoopteam, alsmede voor de controle en

boekhouding. Vereisten voor deze functie zijn sterke communicatie- en netwerkvaardigheden, bekendheid met kennisoverdracht en een gedegen beheersing van digitale systemen. De bereidheid tot en het plezier in reizen moet vanzelfsprekend zijn.

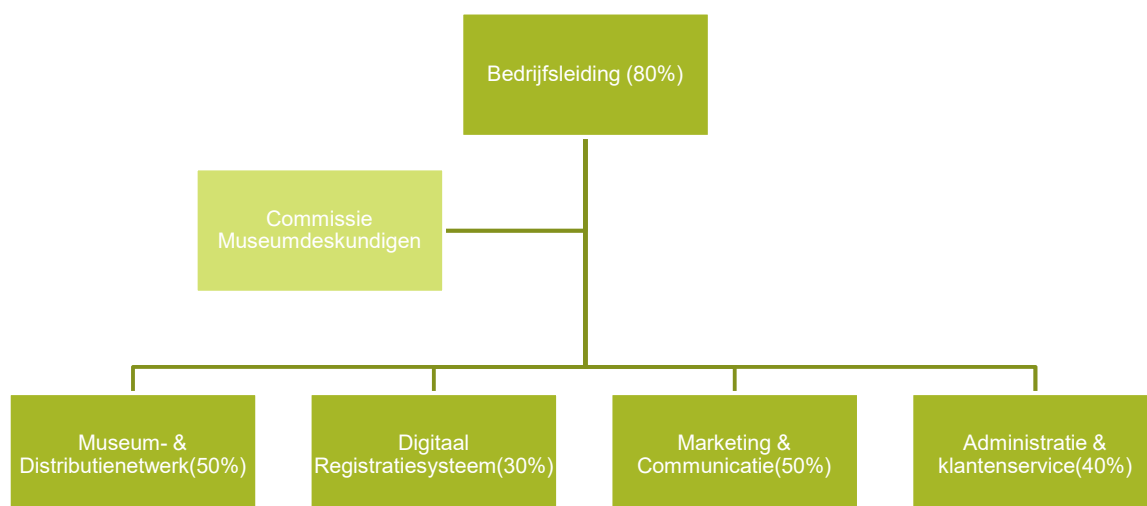
De afdeling digitaal registratiesysteem is verantwoordelijk voor de contacten met de leverancier van het digitale registratiesysteem, de strategische planning en de gezamenlijke ontwikkeling van aanpassingen aan het systeem, de zorg voor en het onderhoud aan de hardware en de software, de helpdesk in geval van technische problemen en de verantwoordelijkheid voor het budget van deze afdeling. Voor deze functie is basiskennis vereist van het omgaan met en programmeren van digitale software en hardware, alsmede goede communicatieve vaardigheden in een contactfunctie. Een grote belangstelling voor de nieuwste ontwikkelingen is hier een pré.

De afdeling marketing en communicatie is verantwoordelijk voor de strategische opzet, uitvoering en evaluatie van reclamecampagnes, het beheer van communicatiekanalen en de contacten met mediapartners, public relations en de verantwoording voor het marketingbudget. Voor deze functie moet men beschikken over een marketingopleiding en werkervaring op het gebied van mediaplanning. Basiskennis van bedrijfseconomie is een goede voorwaarde voor strategische conceptualisering en verantwoordelijkheid voor de deelbegroting. Een goede beheersing van digitale media is eveneens belangrijk.

De afdeling administratie en klantenservice is verantwoordelijk voor alle administratieve aangelegenheden van het secretariaat en voor de klantenservice. Voor deze functie zou men een commerciële opleiding moeten hebben en plezier hebben in rechtstreeks contact met klanten. Computerprogramma's moeten snel onder de knie zijn en een gestructureerde manier van werken maakt een totaalbeeld van het lopende zakelijke jaar mogelijk.

7.3 HIËRARCHIE

De bedrijfsleiding is bevoegd instructies te geven en is verantwoordelijk voor het goede verloop van het gehele project. In elk van de vier afdelingen is de desbetreffende werknemer verantwoordelijk voor de hem of haar toegewezen taken. Deze verdeling wordt in het volgende organisatieschema weergegeven:



Om recht te doen aan de behoeften en verlangens van het museumnetwerk is het wenselijk een raadgevende commissie van deskundigen in te stellen, bestaande uit medewerkers van

de aangesloten musea. Deze deskundigen ondersteunen de bedrijfsleiding bij strategische vraagstukken.

7.4 MEERTALIGE SAMENWERKING

Het secretariaat is verantwoordelijk voor een project dat wordt uitgevoerd in 3 landen en met 3 talen. Dit leidt tot diverse uitdagingen: Op de eerste plaats moet een soepele samenwerking binnen het team worden gewaarborgd. Dit maakt het wenselijk dat alle personeelsleden de drie talen op een hoog niveau machtig zijn. In veel situaties kan worden uitgegaan van het principe dat iedereen zich in zijn moedertaal uitdrukt. Om een goed wederzijds begrip te garanderen kan een zeer goed passief niveau van de 2 vreemde talen al voldoende zijn.

Dit interne principe kan echter slechts in beperkte mate naar buiten worden uitgedragen. Voor functies waarbij contacten worden onderhouden met klanten of musea in de drie landen is een actieve beheersing van de talen onontbeerlijk.

Actief zijn in 3 verschillende landen en met 3 verschillende talen betekent ook omgaan met verschillende culturen. Om deze diversiteit in de gehele samenwerking tot uiting te laten komen en op organische wijze te integreren, is het raadzaam het secretariaat zo gelijk mogelijk naar land en taal van personeel te voorzien.

8 TECHNISCHE UITVOERING

8.1 TECHNISCHE MOGELIJKHEDEN EN MUSEUMSPECIFIEKE VOORWAARDEN

Voor de operationele afhandeling van het project is digitale gegevensverwerking geschikt. Het doel van een elektronisch registratiesysteem is enerzijds de processen te centraliseren en anderzijds de processen efficiënt af te handelen. Het programma moet de registratie van de passen en de gebruikersdatabank overnemen en de processen aan de kant van de musea eenvoudiger maken. Een digitaal registratiesysteem maakt een maximale reductie van registratiefouten en een hoge mate van transparantie naar de deelnemende musea mogelijk.

Het centrale onderdeel van het elektronische registratiesysteem is dan ook het uitvoeren van toegangscontroles en het verkopen van passen en het statistisch vastleggen daarvan. Daartoe wordt gebruik gemaakt van gebruikerssoftware in combinatie met elektronische uitleestecnologie (b.v. barcode).

Aan het begin van het proces wordt een pas gescand. Idealiter gebeurt dit met een technologie die het contactloos uitlezen van passen mogelijk maakt. Vervolgens wordt de rest van het proces afgehandeld via de interface van de gebruikerssoftware. Op die manier kunnen entrees en verkopen in een paar stappen worden uitgevoerd en aan de databank worden doorgegeven. Om de communicatie met de databank te laten functioneren, moet er naast de scanner en de software ook een internetverbinding zijn. Dit gebeurt bij voorkeur via LAN/WLAN.

De fysieke of digitale pas moet aan tenminste de volgende 4 criteria voldoen voor een betrouwbare gegevensverwerking:

- Fysieke kaart of digitale pas met specifieke barcode (voor toegangscontrole wordt de code gescand, de geldigheid van de pas wordt in de databank gecontroleerd en de informatie over de entree wordt in de databank opgeslagen).
- Specifiek pasnummer (voor uniforme) identificatie in de databank
- Personalisering van de pas, bijvoorbeeld met pasfoto, voornaam, achternaam (om misbruik door overdracht te voorkomen)
- Vaste looptijd (van 1 jaar), vanaf de eerste entree. De pas kan elke keer opnieuw worden geladen met een nieuwe looptijd.

Dit proces maakt efficiënte communicatie in real time mogelijk tussen de klanten (pas), de musea (toegang/verkoop) en de databank (statistieken/verrekening).

Dankzij de elektronische registratie kan het systeem, naast de toegangscontrole en de afhandeling van de verkoop, ook automatisch de basis leveren voor de verrekening (restitutie voor de entrees en verkoopcommissie). Gegevens van entrees en verkopen kunnen bovendien worden gebruikt voor statistische evaluatie.

Indien gewenst kan ook de informatie die relevant is voor het museum (interface naar de website), alsmede de klantgegevens voor administratieve processen en verdere diensten (zoals exclusieve en te reserveren aanbiedingen) in dezelfde databank worden verwerkt.

8.2 TECHNISCHE UITRUSTING EN UITRUSTINGSKOSTEN

Naast de databank en de gebruikersinterface vereist de afhandeling van de processen technische uitrusting bij de verkooppunten. De technische uitrusting maakt enerzijds de toegang tot de gebruikersinterface en anderzijds het contactloos scannen van de passen mogelijk.

Aangezien volgens de onder musea gehouden enquête meer dan de helft van de ondervraagde musea reeds over een barcodelezer beschikt, is het raadzaam deze technologie in te voeren voor het elektronische registratiesysteem. Dit zal aanzienlijke aanschaf- en implementatiekosten besparen.

De barcode (of streepjescode) doet dienst als een optische weergave van een elektronisch leesbare code. Aan elke pas wordt een unieke eigen code toegekend, die kan worden gebruikt om de pas ondubbelzinnig in de databank te identificeren. De musea worden geholpen door in de handel verkrijgbare uitleesapparatuur waarmee de passen worden gelezen. Deze uitleesapparaten worden aangesloten op een (kassa-) PC of tablet. De gebruikersinterface draait op deze terminal en zorgt voor de communicatie met de databank. De terminal moet toegang hebben tot internet.

Aan de uitrusting van de musea zijn kosten verbonden, die volgens de analyse van de onder de musea gehouden enquête als volgt worden geschat: 69% van de deelnemende musea beschikt over een PC en/of een digitaal kassasysteem. 31% van de musea zal daarom worden uitgerust met een terminal, zoals bijvoorbeeld een tablet. De aanschafkosten voor een tablet kunnen worden geraamd op 350 euro. Van de musea die over een PC en/of een digitaal kassasysteem beschikken, is 42% reeds uitgerust met een barcodescanner. Daaruit volgt dat ongeveer 58% alsnog moet worden uitgerust met een barcodescanner. De kosten hiervan liggen rond de 450 euro. Dit komt neer op uitrustingskosten voor de musea van ongeveer 37.000 euro vóór de aanvang van het project. Voor de daaropvolgende jaren wordt uitgegaan van een groei van ongeveer 25 musea, hetgeen zou neerkomen op uitrustingskosten van ruim 9.000 euro per jaar. Deze kosten zijn reeds opgenomen in de algehele berekening (zie [6.2 Omzet- en kostenplanning](#)).

Overzicht van de kosten voor technische uitrusting						
Jaar	totaal aantal musea	Geen terminals	Kosten	Geen uitleesapparaten	Kosten	Totale kosten
Jaar 0	100	31	€ 10.850.00	58	€ 26.100.00	€ 36.950.00
Jaar 1	25	8	€ 2.712.50	15	€ 6.525.00	€ 9.237.50
Jaar 2	25	8	€ 2.712.50	15	€ 6.525.00	€ 9.237.50
Jaar 3	25	8	€ 2.712.50	15	€ 6.525.00	€ 9.237.50

Ten slotte moet er aan worden gedacht dat musea met een zeer zwakke infrastructuur ondanks de technische uitrusting mogelijk geen verbinding tot stand kunnen brengen met het digitale registratiesysteem (dit is bijvoorbeeld het geval als er geen internetverbinding tot stand kan worden gebracht). Hier kunnen analoge systemen worden ontwikkeld (zoals het bijhouden van een handgeschreven lijst). Om echter een betrouwbaar systeem op te bouwen en de extra werkbelasting laag te houden, moet dit geval de uitzondering blijven en mag het alleen worden overwogen voor minder bezochte musea.

8.3 APP EN DIGITALE PRODUCTONTWIKKELING

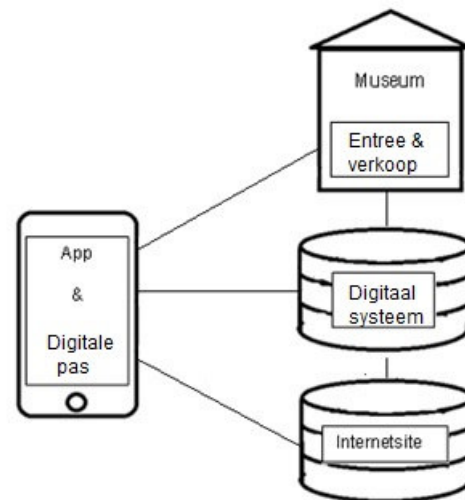
In het digitale tijdperk is het de moeite waard te overwegen de pas als een zuiver digitaal product aan te bieden. Een app is hiervoor de ideale oplossing. Dit bespaart op de productie- en distributiekosten van zowel monetaire als niet-monetaire middelen. De app kan ook worden gebruikt als informatiekanaal voor gebruikers via push- en rechtstreekse berichten en biedt een breed scala aan mogelijkheden voor andere diensten (evenementen, nieuwsblog, enz.).

Deze app kan bijvoorbeeld een algemeen toegankelijk en een gepersonaliseerd gedeelte bevatten. In het algemeen toegankelijke deel van de app kunnen functies als een geografisch overzicht, informatie over alle aangesloten musea, informatie over bijzondere en permanente

tentoonstellingen en nog veel meer toegankelijk worden gemaakt. Het gepersonaliseerde gedeelte bevat toegang tot de digitale pas, een gebruikersprofiel en persoonlijke instellingen.

Zoals de grafiek weergeeft, communiceert de app rechtstreeks met het museum (toegangscontrole en kaartverkoop), met de databank van het digitale registratiesysteem en met de website (voor het opvragen van museumgerelateerde informatie).

Ook gezien vanuit het oogpunt van de gebruikers heeft de digitale pas een aantal voordelen in petto: De pas kan eenvoudig online worden verlengd. Wanneer deze eenmaal geregistreerd zijn met de pas, worden de gegevens van de gebruiker geactualiseerd bij verlenging en het is mogelijk snel en eenvoudig de eigen gegevens in te voeren en deze op elk moment te wijzigen. In het ideale geval kunnen via de app persoonlijke instellingen worden aangemaakt en kunnen verdere diensten worden verkregen.



Als inspiratiebron voor de ontwikkeling van een dergelijke app kunnen wij de apps van "The National Trust" en "English Heritage" (Days out) aanbevelen.

8.4 VOORDELEN EN RISICO'S VAN DIGITALE REGISTRATIESYSTEMEN

Een digitaal registratiesysteem brengt voor dit project verschillende voordelen met zich mee. Het belangrijkste punt hier is waarschijnlijk de grotere efficiëntie binnen de processen. Een altijd bijgewerkte website en een intuïtieve webshop met een digitale pas vervangen het meeste drukwerk, opleidingen via videoconferenties en online presentaties verminderen het aantal persoonlijke bijeenkomsten in de musea aanzienlijk, en een geïntegreerde CRM maakt het verzamelen van gegevens en de analyse van statistieken en de verwerking van verrekeringen immens eenvoudiger. Dankzij de digitalisering van de bedrijfsstructuren kan het meeste werk vanuit kantoor en de thuiswerkplek worden gedaan.

De digitalisering van bedrijfsprocessen brengt echter ook risico's met zich mee: gegevensbescherming is een centraal en actueel thema. Leemten in de beveiliging van toepassingen, datalekken of een slechte omgang met klantgegevens kunnen leiden tot een aanzienlijk reputatieprobleem of zelfs een ernstige economische bedreiging van het project gaan vormen. Daarom moet de technische beveiliging altijd gewaarborgd zijn.

Niet in de laatste plaats moet er rekening mee worden gehouden dat digitalisering een voortdurend veranderingsproces is dat permanente verdere ontwikkeling vereist. Het is een voortdurend proces, aangezien de technische mogelijkheden voortdurend groeien. In dit proces blijven en steeds openstaan voor innovatie wordt snel een cruciale succesfactor in onze gedigitaliseerde wereld.

8.5 MOGELIJKE HINDERNISSEN BIJ DE UITVOERING EN VERWEZENLIJING

Bij de technische verwezenlijking van dit project zijn op twee niveaus hindernissen te verwachten: bij de medewerkers in de musea die het gaan uitvoeren en bij de digitale infrastructuur.

Om de distributie ter plaatse in het museum correct af te handelen, is een zekere competentie in en kennis van de omgang met digitale platforms vereist. In dit opzicht kan veel worden bereikt met regelmatige bijscholing van de kassamedewerkers. Een degelijke basiskennis is niettemin uiterst nuttig. Bovendien kunnen de motivatie en de bereidheid van het

kassapersoneel een uitdaging worden indien zij de noodzaak niet inzien om zich verplicht met nieuwe en bijkomende taken bezig te houden.

Ook de structurele en technische randvoorwaarden binnen de musea mogen niet worden onderschat. Indien er geen goede digitale infrastructuur is, loopt een digitaal registratiesysteem al snel tegen zijn grenzen aan. De betrokkenen kunnen geen gegevens in het systeem invoeren (bijvoorbeeld een pas verkopen of de registratie van een entree), noch gegevens uit het systeem halen (is een pas überhaupt geldig, enz.). In dergelijke situaties moet worden afgewogen welk type registratie kan worden voorgesteld (bijvoorbeeld handmatig) of dat een infrastructuur door het project moet worden aangeboden (bijvoorbeeld het ter beschikking stellen van een internetverbinding via het mobiele netwerk. Aangesloten musea die niet over de nodige technische randvoorwaarden beschikken, betekenen in elk geval een extra uitgave aan personele en mogelijk ook financiële middelen voor het project.

9 VOORUITZICHTEN

9.1 GEOGRAFISCHE UITBREIDING

Een mogelijke verdere ontwikkeling van het project, indien het met succes tot stand is gebracht in het kerngebied, zou de geografische uitbreiding van de pas kunnen zijn. Door het gebied uit te breiden kunnen nieuwe potentiële klanten worden bereikt, wordt de diversiteit van het aanbod vergroot en groeit de politieke draagkracht van het project. In Duitsland bijvoorbeeld zou een uitbreiding naar Düsseldorf, Keulen en Mönchengladbach interessant zijn. Het hele Duits-Nederlandse grensgebied biedt veel potentieel en zelfs de toevoeging van musea in Luxemburg aan de pas zou denkbaar zijn. Voor een dergelijke uitbreiding zijn de nodige middelen en politieke steun vereist.

9.2 AANSLUITING OP HET OPENBAAR VERVOER

Een ander interessant aspect van de ontwikkeling zou een samenwerking met het openbaar vervoer in het uitbreidingsgebied van het project zijn. Hierbij is bijvoorbeeld samenwerking in de zin van kortingen op dagkaarten denkbaar. Voor de klanten zou een dergelijke samenwerking aantrekkelijk zijn, de afweging van de politieke mogelijkheden en de verschillende infrastructures zijn doorslaggevend voor een succesvolle samenwerking.

9.3 AANSLUITING OP NATIONALE PASSEN (BELGIË EN NEDERLAND)

Een ander toekomstperspectief is het aangaan van een samenwerking met de twee nationale passen "Museumjaarkaart" in Nederland en "MuseumPassMusées" in België. Modellen van samenwerking op het gebied van prijzen, communicatie of add-ons zouden bijvoorbeeld denkbaar zijn.

Een dergelijke samenwerking zou op Europees politiek niveau op grote belangstelling kunnen rekenen en het zou zowel voor de klanten als voor het uitbouwen van het museumnetwerk potentieel toegevoegde waarde kunnen hebben. Naar het oordeel van de auteurs is het echter van doorslaggevend belang dat een samenwerking met de gevestigde nationale passen pas wordt nagestreefd wanneer het project zelf op eigen benen staat en financieel onafhankelijk is. Anders is het gevaar groot dat het project in de kwetsbare opstartfase wordt "gekannibaliseerd" door concurrenten, of dat het grote schade ondervindt door concurrenten of zelfs door hen te gronde wordt gericht.

10 CONCLUSIE EN AANBEVELING

Het initiatief "auf ins museum! naar het museum!" (AIM) verenigt op dit moment 26 musea met een tweetalige museumpas. Voor de prijs van 25 euro hebben pashouders recht op één entree per museum en per geldigheidsperiode. Het project wordt op dit moment medegefinancierd uit publieke middelen; de musea ontvangen over het algemeen noch een restitutie voor de entrees noch een verkoopcommissie.

Als uitkomst van dit haalbaarheidsonderzoek wordt het volgende model ontwikkeld voor het project van morgen: de museumpas moet drietalig zijn en het moet openstaan voor deelname voor alle van de ongeveer 320 musea in de EMR. De kaart zal worden aangeboden als een "vast museumtarief" voor 79 euro, alle toegang tot de musea is onbeperkt voor de duur van één jaar, kinderen inbegrepen. Voor de musea wordt een verkoopcommissie in het vooruitzicht gesteld, evenals een restitutie van de toegangsprijs voor alle deelnemende musea. Na de opstartfinanciering aan het begin van het project zou de financiële onafhankelijkheid reeds na de eerste twee exploitatiejaren moeten zijn bereikt.

Dit projectmodel was gebaseerd op een uitgebreide enquête onder musea enerzijds en een uitvoerige markt- en omgevingsanalyse anderzijds. Uit de enquête onder de musea is onder meer gebleken dat het grote aantal musea van verschillende omvang een zeer breed scala aan diensten omvat. De markt- en omgevingsanalyse toont enerzijds een extrapolatie naar ongeveer 3,5 miljoen betaalde entrees en een marktvolume van iets minder dan 20 miljoen euro per jaar in de musea van de EMR; anderzijds toont het potentiële financieringsmogelijkheden voor de opstart van het project op Europees politiek niveau. Bovendien vertonen de nationale economieën van de drie landen een zeer vergelijkbaar niveau, wat belangrijke aspecten zijn voor de prijsbepaling en de koopkracht. De grootste concurrenten zijn de twee nationale passen "Museumjaarkaart" in Nederland en "MuseumPassMusées" in België. De duidelijke unieke verkoopargumenten van het project zijn echter de betrekkelijk geringe geografische overlapping met de concurrentie, het trinationale en dus grensoverschrijdende aanbod, het gezinsvriendelijke karakter en de totstandbrenging van een financieel zelfvoorzienende en dus politiek en economisch onafhankelijke structuur. Alles bij elkaar genomen, geeft de analyse een goede economische uitgangspositie voor een aantrekkelijke afzetmarkt voor het project.

Na een grondige afweging van de mogelijke pasmodellen kwam de uitvoering van het pasmodel "vast museumtarief" naar voren. Dit model is gebaseerd op een gezinsvriendelijke pas die een jaar lang onbeperkt toegang geeft tot alle deelnemende musea, met inbegrip van kinderen. Het uitgewerkte bedrijfsmodel omvat de evenwichtige financiële verdeling van alle deelnemende musea in de inkomsten uit toegang en verkoop via een gedifferentieerd restitutiemodel. Voor de berekening van het financieringsmodel biedt de hoge participatiegraad van de groep musea met het grootste potentieel aan financiële invloed een solide grondslag voor analyse. Na een grondige analyse van de omzet- en kostenplanning levert dit een financieringsbehoefte van iets minder dan 840.000 euro op. Vanaf het derde lopende exploitatiejaar zou het project volgens de prognoses zelfvoorzienend en kostendekkend moeten kunnen functioneren.

De rechtsvorm voor het organisatiemodel zou een EGTS of een vereniging naar nationaal recht kunnen zijn. Bij de keuze van de rechtsvorm moet rekening worden gehouden met de gewenste subsidie-aanspraken en het belastingstelsel. Voor de opstart van het project kan de organisatie zich aansluiten bij de EGTS Euregio Maas-Rijn. De tijdelijke integratie van een secretariaat op basis van een partnerschapsovereenkomst zou denkbaar zijn. De middelen voor de vereiste opstartfinanciering worden in dit scenario gegeven. Zodra het project financieel onafhankelijk is geworden, is de oprichting van een eigen EGTS of een vereniging denkbaar.

Voor een efficiënte afhandeling van de bedrijfsprocessen bevelen de auteurs de invoering van een digitaal registratiesysteem aan. De vooruitzichten voor de technische uitvoering van het

project zijn goed, de onder de musea gehouden enquête toont dat het gebruik van digitale kassasystemen (PC's) en barcodelezers bij de kassa's wijdverbreid is. Een digitaal registratiesysteem maakt de afhandeling van processen in de musea en op het secretariaat mogelijk dankzij een uitgebreide databank. Bovendien kunnen interfaces naar de website en een gebruikersapplicatie worden opgezet. Een digitaal registratiesysteem maakt ook de invoering van een zuiver elektronische pas mogelijk. Een elektronische pas bespaart productie- en distributiekosten in vergelijking met een traditionele fysieke pas. De app kan worden gebruikt als communicatie- en informatiekanaal en aanvullende diensten kunnen eenvoudig worden geïntegreerd. Er moet rekening worden gehouden met de naleving van normen op het gebied van beveiliging en bescherming van gegevens, alsmede met de voortdurende ontwikkeling van digitale systemen.

Andere voordelen van het project die nog genoemd moeten worden zijn dat het gezamenlijk optrekken van de musea de kans biedt synergie te benutten, optimaal te netwerken en tegelijkertijd te concentreren op de kernactiviteiten. De oprichting van een trinationale "museumlobby" en de versterking van de vestigingsplaats van de EMR zijn verdere positieve effecten van het project.

De auteurs concluderen dat het trinationale museumproject op een financieel zelfvoorzienende manier kan worden uitgevoerd en een echte toegevoegde waarde kan worden voor alle betrokkenen.

11 DANKWOORD

Op deze plek willen wij van de gelegenheid gebruik maken om iedereen te bedanken die door zijn steun de totstandkoming van dit haalbaarheidsonderzoek mogelijk heeft gemaakt.

Op de eerste plaats willen wij mevrouw Ladwein en mevrouw Schaadt bedanken, die de uitwerking van het haalbaarheidsonderzoek gedurende het gehele proces hebben begeleid. Dank voor het beantwoorden van onze vele vragen over het project en het beschikbaar stellen van alle documenten. Hartelijk dank voor de constructieve, snelle en vruchtbare samenwerking en de verhelderende gesprekken, die er in belangrijke mate toe hebben bijgedragen dat dit haalbaarheidsonderzoek in deze vorm tot stand kon worden gebracht.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar alle museummedewerkers die de tijd hebben genomen om onze uitvoerige museumenquête te beantwoorden. Zonder deze solide basis van gegevens zou de opstelling van een gedegen financieel model niet mogelijk zijn geweest.

Onze dank gaat ook uit naar de heren Dejozé, De Jong, Schlievert en Prof. Dr. Schneider, die met hun professionele beoordeling en politieke steun hebben bijgedragen tot het welslagen van dit werk.

Tenslotte willen wij de Region Aachen Zweckverband hartelijk danken voor het in ons gestelde vertrouwen en voor de mogelijkheid om dit haalbaarheidsonderzoek op te stellen.

Wij wensen het trinationale museumproject van de Euregio Maas-Rijn veel voorspoed en succes in de toekomst.

12 BIJLAGEN

12.1 FINANCIERINGSMODEL MET VARIABELE FACTOREN

12.2 VRAGENLIJST ENQUÊTE ONDER DE MUSEA (PER TAAL)

12.3 SAMENVATTING VAN DE ANALYSE VAN DE GEGEVENS VAN DE ENQUÊTE ONDER DE MUSEA

12.4 OVERWEGINGEN BIJ DE MOGELIJKHEDEN VAN EEN EGTS