

==  
**Museum**  
*Vakblad voor museummedewerkers in Vlaanderen en Nederland*

**37**  
*voorjaar 2012*

==  
==  
==  
==  
**peil**

**WINKELS  
& WEBSHOPS**

**BUSINESSMODELS,  
STRATEGIEËN EN FORMULES:  
WAT IS JOUW PROPOSITIE?**

**EEN MUSEUM IS  
GEWOON EEN  
ONDERNEMING**

**NEVER WASTE A  
GOOD CRISIS**

**CREATIEVE MUSEA:**  
VAN BOOT- EN BUSTOCHT TOT  
ASVERSTROOIING  
EN ATELIERVERHUUR

**BELEGGEN IN  
CULTUUR:**  
GELD, BANKEN EN  
ZAKELIJK LEIDEN

**CULTUREEL  
ONDERNEMERSCHAP:**

NIEUWE OPGAVEN VOOR MUSEA

# Bruynzeel museum



Tropenmuseum Amsterdam.



Boijmans van Beuningen, Rotterdam



The Bowes Museum, Engeland



Rijksmuseum Amsterdam



Musée Valence, Frankrijk

 **bruynzeel** filing and storage

FOCUS ON CUSTOMER SATISFACTION

Bruynzeel Storage Systems, tel: 077 306 90 00, [www.bruynzeel-storage.nl](http://www.bruynzeel-storage.nl), [info@bruynzeel.org](mailto:info@bruynzeel.org)

- 04-05 Jo Houben en Joost Heinsius, Cultureel ondernemerschap revisited
- 06-08 Annick Schramme en Joke Schrauwen, Erfgoedentrepreneurs versus conservatieve conservatoren?
- 10 Henk Stapel, 'Cultureel ondernemen' is niet anders dan 'ondernemen'
- 11 Jacques Börger, *Museum Rotterdam cultureel ondernemend?*
- 12-14 Martijn Arnoldus, Welk businessmodel zit in jouw collectie?
- 15 Hebe Verstappen, *Het TextielLab*
- 16 Agnes Vugts, *Vele gouden handen maken licht werk*
- 18-21 Marco Streefkerk, Ondernemen met digitaal erfgoed
- 21 Mariska Brasser, *Baas gezocht*
- 22-23 Joep Firet en Sytze Dijkstra, Cultureel ondernemen kans of kater?
- 24 Erik van den Dungen, *Van de nood een deugd*
- 24 Henk van de Klundert, *Busroutes sluiten de begroting*
- 25 Martin Vastenhout, *Lokkoekjes voor Schovenhorst*
- 26-28 Boris Franssen, Luuk van Term en Menne Scherpenzeel, (Bijna) iedereen kan ondernemen
- 29 Elly Pouwels, *Het nieuwe atelier bij het Van GoghHuis in Zundert*
- 29 Bart Van den Brande Mieke van Doorselaer *Munt slaan uit cultuur! Het belang van eigen merk*
- 30-31 Robert Wimmers, Nieuwe kansen voor musea
- 32 Leo Adriaanse, *De transformatie tot cultureel ondernemer: Zeeuwse musea*
- 33 Arnoud Odding, *Never waste a good crisis*
- 34-35 Lianne van den Beemt, Bevrijdingsmuseum Zeeland en Watersnoodmuseum ondernemende musea van de toekomst
- 36-38 Robby Timmermans, Een (museum)shop in evolutie
- 38 Tom van Nouhuys, *Pampus: de win-win van commercieel denken*
- 39 Bart Van den Brande, Mieke Doorselaer en Ellen Groenveld, *Museumwebshops: acht kansen op extra omzet*
- 40 Mieke van Doorselaer, *Kringloopexpo een concrete stap naar duurzamere tentoonstellingen*
- 41-43 Olga Van Oost, Een gesprek over zakelijk leiderschap met Eric Krols, Museum voor Hedendaagse Kunst Antwerpen (M HKA)
- 44-45 Girbe Buist, Cultureel beleggen in musea
- 46 Anne Milkers, *STROOMinvest. Een injectie voor cultureel ondernemers in Belgisch-Limburg*
- 47 Nieuws
- 48-49 Boeken
- 50 Colofon
- Museumconsulenten

## Woord

De druk op musea om meer eigen inkomsten te genereren wordt groter. Bij de samenstelling van dit nummer van Museumpeil, over cultureel ondernemerschap, viel het de redactie op dat er al zoveel goede initiatieven zijn op dit terrein: veel vrijwilligersmusea zijn uiterst vindingrijk (en zijn dat misschien altijd al wel geweest) in het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen. Maar om ook conservatoren, curatoren en experts in grotere musea ondernemender te maken is, om met Annick Schramme te spreken, geen sinecure.

Zelfs het paradepaardje van de avond in de Erfgoedarena van 14 maart over cultureel ondernemerschap, het Amsterdamse Tassenmuseum Hendrikje, moest bij monde van Marcia Raijmakers toegeven dat het subsidie had aangevraagd. Je kunt nog zo leuk verdienen met verhuur, koffie, thee en taart; je zult nog zo'n goede weldoener hebben, het zal je uiteindelijk toch niet lukken om het gehele brede scala aan museale taken door private financiering te bekostigen, zo leek de boodschap. Ik wil ze nog wel eens zien, die musea die zonder enige vorm van publieke ondersteuning door 'privaat geld' het vege lijf weten te redden, kwam direct als reactie uit het publiek. Toch was dit niet de belangrijkste vaststelling van de avond. Aangespoord door stevige kritiek van Letty Ranshuysen en prikkelende analyses van Arnoud Odding leek zich toch een zekere nieuwe flinkheid van het publiek meester te maken: jezelf volledig bedruipen met je 'business'

mag dan wel onmogelijk zijn, vergroting van eigen inkomsten en versterking van profiel zijn in deze tijd voor musea hoe dan ook gewenst en noodzakelijk. Klantloyaliteit, doelgroepgerichtheid, kennis van je sterktes en zwaktes, wat is nu je werkelijke propositie - het zijn allemaal zaken die ieder museum aangaan, wil het zijn grip op publiek en maatschappelijk draagvlak niet verliezen. Het thema van dit nummer is cultureel ondernemerschap; niet nieuw, maar wel actueel en urgent, zij het in Vlaanderen minder dan in Nederland. Behalve u bij te praten over business models, werken aan uw formule, financiering, museumwinkels en -webshops tracteren wij u op een hele hand strooiged met musea die met veel vindingrijkheid extra inkomstenbronnen hebben gevonden: van boot- en bustocht tot asverstrooiing, atelierverhuur en evenementen.

Jan Sparreboom



# Cultureel Ondernemerschap revisited



- Jo Houben -  
*directeur Cultuur-Ondernemen*



- Joost Heinsius -  
*manager kennis-innovatie Cultuur-Ondernemen*

Cultureel ondernemerschap bestaat naar ons idee uit vier concepten die nauw met elkaar verbonden zijn. Het zijn: artistiek onderscheidend vermogen, maatschappelijk draagvlak, verdienmodellen en bedrijfsvoering. En elk van die vier is noodzakelijk voor duurzaam succes.

## ONDERSCHEIDEND VERMOGEN

Zonder je als museum duidelijk te onderscheiden van anderen, maak je weinig kans. Een hoge en bijzondere artistieke kwaliteit is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde. Essentieel is dat het niet alleen gaat om je te onderscheiden van je artistieke *peers*, maar dat je in staat bent dat te verwoorden voor het publiek. Niemand zit te wachten op het zoveelste museum voor moderne kunst an sich, om maar een voorbeeld te noemen. Wat is je bestaansrecht? Wat zijn je kernactiviteiten nu en straks? Voor wie zijn die relevant? Slechts met duidelijke antwoorden op deze vragen bewijs je je levensvatbaarheid. Dat verhaal kunnen vertellen en overdragen op heel verschillende doelgroepen, daar begint het mee.

## MAATSCHAPPELIJK DRAAGVLAK

Voldoende maatschappelijk draagvlak verwerven dus. Je drijfveren vertalen in een verhaal wat een groter publiek aanspreekt, is stap één. Voldoende publieksbereik is een must voor elk zichzelf respecterend museum

en zorgt tevens voor eigen inkomsten. Publieksgericht werken moet onderdeel worden van het DNA van de organisatie. Publieksgericht werken is geen trucje, geen losstaande bezigheid die je tegen je bestaande organisatie kan aanplakken. Goed inzicht in de samenstelling en de mentale oriëntatie van doelgroepen is daarom van strategisch belang, inclusief het daarmee verbonden veld- en onderzoekswerk. Meerdere artikelen in dit nummer beklemtonen de noodzaak hiervan. Maar verbreding van het publiek dient samen te gaan met verdieping van de band met het publiek. Zonder een betere band met bezoekers, zonder ambassadeurs, blijf je een voorbijganger in de dagelijkse strijd om aandacht.

Het bereiken van voldoende publiek is weliswaar de belangrijkste pijler onder maatschappelijk draagvlak, maar daarmee ben je er nog niet. Educatie is daarbij onmisbaar, want het gaat om toekomstig publiek. En cultuurparticipatie blijft een belangrijke maatschappelijke en ruim gedragen doelstelling van overheidsbeleid. Richting de overheid kun je je dus onderscheiden als museum met een groot publieksbereik en een educatieve functie (en dan niet alleen in huis, maar ook buiten de deur). Dat kun je verder versterken door de verbinding te maken met andere maatschappelijke sectoren en bedrijfsleven. Strategische samenwerking is het sleutelwoord. Anders

Jaja, cultureel ondernemerschap. Daar zijn we weer. Een begrip dat we al jaren met ons meedragen in de culturele sector. Vaak geassocieerd met commercialisme, met verplattung en oppervlakkigheid. En nu ook nog met de bezuinigingen en eigen inkomstennormen. Met deze negatieve lading kan het bijna niet meer goed komen met het begrip cultureel ondernemerschap. Daar tegenover staat de realiteit: een culturele sector vol ondernemende mensen, met fascinerende ideeën vol potentieel. Het is tijd om dat begrip cultureel ondernemerschap te herijken en een nieuwe, toekomstgerichte betekenis te geven.

gezegd: netwerkend ondernemen heeft de toekomst. Steeds vaker gaat het om het vinden van 'Neue Kombinationen'. Kansen ontdekken en benutten lukt alleen maar door buiten de gebaande culturele paden te treden en andere netwerken te ontwikkelen. Zichtbaar maken wat je toegevoegde waarde is voor stad en streek is nodig om je draagvlak te verzilveren.

## VERDIENMODELLEN

Één ding is duidelijk: het verdienmodel subsidie, met aanvullende publieksinkomsten en incidentele sponsoring, is voorbij. Tegelijkertijd bestaat de (logische) neiging om wegvallende subsidiestromen een op een te compenseren met nieuwe inkomsten, bijvoorbeeld van sponsors. De zoektocht daarnaar is echter langdurig en zeker niet altijd succesvol. Ervaringen in het buitenland leren dat kleine bijdragen van veel mensen meestal meer opleveren en duurzamer zijn dan bedrijfssponsoring die de economische ups en downs snel volgt. Het vraagt echter wel enkele jaren van stevig inzetten op relaties ontwikkelen en onderhouden om zover te komen. In Nederland lopen we daarin achter bij het Verenigd Koninkrijk en de USA. Als je daar jaren geleden al niet mee begonnen was, heb je niet veel tijd meer.

'Money follows content.' De geldstromen en de partners naar wie je op zoek gaat, hangen



- Logo van de actie 'Boek zoekt vrouw' van Museum Meermanno -  
*donaties door adoptie van een boek uit de collectie.*

'Bent u er nog? Het lijkt wel gewoon management. En voor een groot deel is het dat ook.'

samen met de doelen die je wilt realiseren, het publiek dat je wilt bereiken en de partners met wie je wilt samenwerken en geassocieerd wilt worden. Veelal zal het gaan om een slimme mix van publiek en privaat geld. Het gaat om grotere investeringskracht, uitbreiding van het eigen vermogen, risico nemen. Voorfinanciering van een tentoonstelling bijvoorbeeld. Subsidieregels laten vaak geen afdoende bestemmingsreserves toe die je nodig hebt om risico's verantwoord te kunnen nemen. De overheid is zelf ook nog niet ingesteld op ondernemerschap.

Nieuwe verdienmodellen ontwikkelen is noodzaak. Kruisfinanciering tussen goed verkopende activiteiten en minder goed lopende activiteiten wordt vanzelfsprekend. Gebouwverhuur als verdienmodel is volop in opkomst. Het Scheepvaartmuseum in Amsterdam heeft ervaring uit het hotelwezen aangetrokken om die in te zetten ter verbetering van de dienstverlening en de ervaringen die klanten opdoen tijdens hun bezoek. Het gaat om klanten te trekken en terug te laten komen. De kwaliteit van dienstverlening, zowel vooraf (bijvoorbeeld online) als tijdens het bezoek en daarna, is doorslaggevend voor het oordeel van bezoekers aan je museum. Juist en vooral als je ook evenementen voor andere partijen op je eigen locatie organiseert.

Het gebruik maken van meer vrijwilligers is een heel ander verdienmodel. Mits goed ingezet en aangestuurd vormen ze een verrijking. Niet alleen in verrichte arbeid, maar ook in maatschappelijk draagvlak. In dit nummer komen enkele goede voorbeelden hiervan langs.

Ondernemerschap gedijt in het combineren van verschillende contexten. Zoals het Guggenheim in New York verf gaat verkopen

gebaseerd op kleuren van oude meesters. Daar waar deze vorm van denken nog lang niet gebruikelijk is, wordt dit een harde zoektocht naar nieuwe verdienmodellen via trial and error. En onder de huidige omstandigheden kunnen fouten snel fataal worden. Nood maakt creatief. Zoals Museum Meermanno bewees met de actie 'Boek zoekt vrouw'.

**'Kansen ontdekken en benutten lukt alleen maar door buiten de gebaande culturele paden te treden en andere netwerken te ontwikkelen.'**

## BEDRIJFSVOERING

In de kwaliteit van de bedrijfsvoering komt het allemaal samen. Anders wordt er geen geld verdiend. Dat begint met het inrichten van de organisatie. De juiste mensen op de juiste plek, goed en verrassend aanbod. Marketing en relatie management moeten zorgen voor een veel groter deel van de inkomsten dan tot nu het geval was. Dit betekent een verschuiving in formatieplaatsen en managementaandacht. Er ontstaan nieuwe afdelingen en andere deskundigheden zijn nodig.

*Service design thinking* is een trend uit de aanpalende creatieve industrie die steeds meer ingezet wordt om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, die hierbij goed van pas kan komen.<sup>1</sup>

Het betekent ook heel goed weten welke activiteiten winst opleveren of verlies. Als je niet de kostprijs kent van je educatieactiviteiten of het rendement van je marketing, wordt het lastig om te sturen.

Het managen van verschillende inkomensstromen, zowel publiek en privaat, met de verschillende eisen t.a.v. verantwoording, vraagt eveneens veel van de organisatie. Subsidies, projectgelden, publieksinkomsten, leningen, investeringen, stichting en eventuele besloten vennootschappen. Dit managen en besturen vraagt eveneens om vaardigheden die nog lang niet overal op orde zijn. De grotere musea zullen dit zelf kunnen, maar de kleinere musea zullen dit of moeten uitbesteden of in de backoffice moeten samenwerken. Je kunt van elkaar leren, zoals de aangekondigde samenwerking tussen vier Rotterdamse theaterinstellingen beoogt. Of samen het nieuws bundelen, bijvoorbeeld in het pas gelanceerde Museum Life, een digitale krant van vier Brusselse musea.

Uiteraard heeft dit ook gevolgen voor bestuur en toezicht. Daar is op meer en andere terreinen inzet en deskundigheid nodig dan voorheen. En in toenemende mate zal ook van de leden van een bestuur of Raad van Advies gevraagd worden om fondsen te werven en netwerken te ontsluiten.

## CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP REVISITED

Bent u er nog? Het lijkt wel gewoon management. En voor een groot deel is het dat ook. Het is niet voor niets dat een nieuwe directeur voor het Tropenmuseum ervaring heeft opgedaan in Madurodam. Er valt nog veel te leren van commerciële entertainmentbedrijven als het gaat om bedrijfsvoering en publieksbeleving. Maar we zetten niet voor niets artistiek onderscheidend vermogen voorop. Want dat is de kunst: een verfijnde balans ontwikkelen tussen artistiek onderscheidend zijn, maatschappelijk relevant, werkende verdienmodellen en professionele bedrijfsvoering. En uiteindelijk is ondernemen vooral kansen zien en grijpen. •

<sup>1</sup> Zie het standaardboek 'This is service design thinking', Ed Annink, Bis Publishers 2011. Service design thinking is het ontwerpen en ontwikkelen van dienstverlening en de marketing daarvan.

# Erfgoedentrepreneurs versus conservatieve conservatoren?

## Over cultureel ondernemerschap in de museumsector



- Annick Schramme -  
Hoogleraar  
cultuurmanagement  
Universiteit Antwerpen



- Joke Schrauwen -  
wetenschappelijk  
onderzoeker Universiteit  
Antwerpen

### ONDERNEMERSCHAP HET NIEUWE BUZZWORD?

'Cultureel Ondernemerschap' lijkt wel hét 'buzzword' van het moment en wordt meestal in één adem genoemd met de creatieve industrieën. De Nederlandse bewindsman van Cultuur, Rick van der Ploeg, lanceerde het begrip tien jaar geleden in zijn beleidsnota 'Cultuur als confrontatie'. In Vlaanderen is het begrip pas recent doorgesijpeld in het beleidsdiscours. Ook al wordt de term steeds vaker gebruikt, de betekenis van het concept is niet altijd duidelijk. Het is afgeleid van het ruimere begrip 'ondernemerschap', dat reeds zijn oorsprong vond in de 18de eeuw. Richard Cantillon gebruikte als eerste de term 'entrepreneur' in zijn werk 'Essai sur la nature du commerce en général' (1730). De rol van de entrepreneur bestond er volgens hem in producten te kopen met als doel ze op een andere plaats met winst te verkopen. De uitdaging was om via investeringen en succesvolle voorspellingen de risico's in te dijen en winst te maken. De Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter gaf een andere wending aan het begrip door ondernemerschap te verbinden aan innovatie (Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, 1911). De taak van de ondernemer is volgens hem die van de 'creatieve destructie'. In tegenstelling tot Cantillon is de ondernemer niet degene die de onzekerheid draagt maar degene die de onzekerheid mee veroorzaakt.

De financier draagt de risico's. Peter Drucker (1985) bouwde hierop voort en omschreef een ondernemer als iemand 'die op zoek is naar verandering, deze als een kans ziet en er zinvol op reageert'. Dit zoeken naar verandering en het traceren van opportuniteiten, houdt in dat een ondernemer niet enkel de blik naar zijn eigen organisatie richt, maar ook en vooral oog heeft voor de kansen in de buitenwereld. Hierin schuilt ook het verschil met een klassieke manager of bestuurder. Een ondernemer kijkt naar de kansen in zijn omgeving. Een bestuurder zorgt vooral dat de bedrijfsvoering efficiënt en effectief verloopt. Wat we uit bovenstaande visies omtrent ondernemerschap weerhouden is het belang van creativiteit, innovatie en verandering en van het efficiënt managen van het risico dat hiermee gepaard gaat. De vraag die ons bezighoudt is hoe we deze kenmerken kunnen vertalen naar de cultuursector en de museumsector in het bijzonder?

Niet enkel in de meer profitgerichte creatieve industrie speelt cultureel ondernemerschap een rol. Ook gesubsidieerde organisaties, waaronder musea kunnen baat hebben bij een meer ondernemende houding. In het huidige cultuurdebat wordt cultureel ondernemerschap vaak gereduceerd tot het vinden van alternatieve financieringsbronnen. Het gaat echter over meer. Hoewel de oorsprong van het concept 'cultural entrepreneurship' bij Paul

Dimaggio ligt (Cultural entrepreneurship in nineteenth century Boston, 1982), heeft ook een aantal Nederlandse auteurs een belangrijke bijdrage geleverd aan de academische onderbouwing van het begrip: we denken hierbij aan Ryclef Rienstra (2004), Arjo Klamer (2005 en 2011), Giep Hagoort en Gabriëlle Kuiper (2005). Klamer (2011) wijst onder meer op het verschil tussen een commerciële en culturele ondernemer. De commerciële ondernemer streeft in de eerste plaats naar kwantiteit (het realiseren van winst). De culturele ondernemer daarentegen is gericht op de kwaliteit van zijn culturele activiteiten. Het gaat hem in de eerste plaats om het realiseren van sociale en culturele waarden. Hij dient bijvoorbeeld rekening te houden met artistieke reputaties, historische betekenissen en culturele contexten. Een beschrijving waarin allicht menig museumdirecteur zich zal herkennen.

Giep Hagoort hekelt een te marktgerichte benadering van het concept cultureel ondernemerschap. Volgens hem is cultureel ondernemerschap een organisatiebenadering die 'vertrekkend vanuit een culturele missie richting publiek, in de maatschappij kansen ziet om de culturele bedrijfsvoering optimaal te financieren en de organisatie deel te laten zijn van een open en toegankelijke culturele infrastructuur'. (Hagoort & Kuiper, 2005:63) Op basis van de literatuur kunnen we een aantal basiscompetenties onderscheiden

Ondernemerschap wordt doorgaans niet gelleerd aan musea en hun conservatoren. Nochtans kan ondernemerschap musea veerkrachtiger maken en hen helpen om het hoofd te bieden aan verschillende maatschappelijke uitdagingen. In dit artikel zullen we de wetenschappelijke theorie over cultureel ondernemerschap toetsen aan de casus van het Antwerpse Museum Aan de Stroom (MAS). Dit kersverse museum opende haar deuren in mei 2011 en slaagde erin om op een half jaar tijd reeds meer dan 600.000 bezoekers aan te trekken.



- Het MAS verenigt de collecties van het voormalig Etnografisch Museum, het voormalig Nationaal Scheepvaartmuseum, het voormalig Volkskundemuseum, een deel van de collectie van het Vleeshuis, een collectie museale havenkranen en de collectie precolumbiaanse kunst Paul en Dora Janssen-Arts, als bruikleen van de Vlaamse Gemeenschap -

[www.mas.be](http://www.mas.be)

voor een museum. Een cultureel ondernemer tilt dit ontsluiten op een hoger niveau. Ook het MAS wil meer zijn dan een museum waar enkel artefacten getoond worden. Door het MAS te positioneren als een ontmoetingsplek en een plek van beleving, wordt gemikt op zo'n breed mogelijke participatie: zowel de lokale buurtbewoner als de toerist, jong en oud, autochtoon en allochtoon, de cultureel geïnteresseerde en de leek zijn welkom. De architectuur van het gebouw is ook zo geconcipieerd: een brede wandelboulevard die leidt naar het dakterras met een adembenemend panoramisch zicht is een belangrijke aantrekkingspool. De diverse cultuurgemeenschappen die in Antwerpen wonen hebben ook hun plek gekregen in het museum. Hierdoor herkennen ook zij zich in het verhaal van het MAS. De scenografie richt zich eveneens tot een breed publiek en wil van het MAS een museum maken waar iets te 'beleven' valt. Digitale projecties en interactieve middelen worden hiervoor ingezet. Dergelijk ambitieus project dient uiteraard ook ondersteund te worden door een doordachte communicatiestrategie. Een goede ondernemer moet al zijn stakeholders, van overheid tot financier, van doelgroepen tot niet-participanten, van pers tot conculegae, blijvend overtuigen van de meerwaarde van zijn museum. Daarin is het MAS alvast geslaagd: het MAS beheerste het culturele nieuws in mei 2011 en werd ook internationaal opgepikt. De uitdaging bestaat er nu in om deze aandacht te bestendigen en om het publiek ook in de toekomst te blijven boeien door telkens nieuwe verhalen op een andere manier te brengen.

### Aanboren van verschillende financieringsbronnen

Met het volgende kenmerk van de culturele ondernemer, het omzetten van culturele >>

voor een cultureel ondernemer: Hij/zij moet een culturele visie hebben; innovatief zijn, o.m. door het continu zoeken naar nieuwe opportuniteiten (waaronder nieuwe producten, markten en doelgroepen); uitbouwen van sterke relaties met externe stakeholders via netwerking; aanboren van verschillende financieringsbronnen; een balans vinden tussen artistieke en zakelijke doelen, een sterk team uitbouwen. Dit alles overgoten met een grote dosis passie. We lichten er een aantal opvallende kenmerken uit om te beschrijven wat cultureel ondernemerschap kan betekenen voor een museum. We gebruiken de casus van het MAS in Antwerpen om het te illustreren. In de laatste paragraaf gaan we op zoek naar een aantal verklaringen voor het spanningsveld tussen musea en cultureel ondernemerschap.

### EEN CULTURELE VISIE

Net zoals iedere andere culturele organisatie, begint een museum met een culturele en maatschappelijke visie. Een visie over wat de collectie moet zijn, hoe deze te vervolledigen, hoe ze te bewaren, te onderzoeken en tot slot hoe ze te ontsluiten. Geen cultureel ondernemerschap zonder een visie op cultuur! Het MAS vertrok aanvankelijk niet vanuit een

sterke visie op een collectie maar de stad wilde een oplossing zoeken voor de slechte staat van drie bestaande musea. Zo ontstond het idee om een nieuw museum te bouwen op het grensgebied tussen stad en haven. Er werd een architectuurwedstrijd uitgeschreven. Vertrekpunt van het MAS was met andere woorden vooral een 'missie van stenen'. De culturele invulling kwam pas later. Men stond voor de heikele opdracht om drie uiteenlopende collecties samen te brengen in een museum en één verhaal te schrijven. Het heeft dan ook even geduurd vooraleer er een gemeenschappelijk cultureel project gevonden werd. Onder de baseline 'Antwerpen in de Wereld, de Wereld in Antwerpen', vertelt het MAS intussen een coherent en sterk erfgoedverhaal waarin de volgende vier thema's centraal staan: Machtsvertoon; Antwerpen Wereldstad; Antwerpen Wereldhaven en het thema van Leven en Dood.

### DE VOORTDURENDE ZOEKTOCHT NAAR NIEUWE KANSEN

Naast een sterke culturele visie, staat het continu zoeken naar nieuwe opportuniteiten centraal bij cultureel ondernemerschap. Het ontsluiten van de collectie is een basistaak



ideeën in financiële opbrengsten, is de erfgoedsector niet zo vertrouwd. Uit het PRISMA-cijferboek van FARO blijkt dat cultureel-erfgoedorganisaties (dus niet enkel musea, maar ook archieven of erfgoedcellen) voor net geen 70% van hun inkomsten afhankelijk zijn van één of meerdere overheden. Dergelijke overheids-afhankelijkheid maakt musea kwetsbaar, zoals een recent onderzoek van de Nederlandse Museumvereniging aantoont. Blijkens deze studie vrezende 17 musea, ofwel 8% van de respondenten, de komende jaren te moeten sluiten na de drastische bezuinigingen van de overheid op cultuur. De zoektocht naar alternatieve financieringsbronnen wordt dus voor steeds meer musea essentieel in hun voortbestaan. Ook de entrepreneurs van het MAS zochten en vonden bijkomende financiering via een waar aan technieken: van klassieke ticketinkomsten en de exploitatie van diensten, over sponsoring tot crowdfunding. Zo zijn de inkomsten uit eigen werking relatief hoog. Gemiddeld bezoeken 100.000 mensen per maand het museumgebouw, 55% hiervan neemt een kijkje in de museumboxen, en passeert dus langs de kassa. Ook de gunning van een toprestaurant, exclusieve nocturnes (avondopenstelling met diner voor groepen) en de museumshop met o.a. een uitgebreid aanbod merchandising zorgen voor extra inkomsten. Wat betreft externe financiering werden vier grote bedrijven aangehouden als zogenaamde 'Founders'. Zij engageerden zich voor een periode van vijf jaar als exclusieve partners en zorgden voor ongeveer tien procent van de investeringskosten (op een totaal van 56 miljoen €). Sindsdien hebben zich nog bijkomende sponsors aangeboden. Ook met crowdfunding werd geëxperimenteerd: meer dan 1000 aluminium handjes (het symbool van de stad Antwerpen) werden verkocht voor 1000 euro om de gevel van het museumgebouw te decoreren. Dergelijke inkomsten kunnen, zoals Arjo Klamer beschrijft, mee zorgen voor duurzame relaties met de samenleving. De aluminium handjes of de 'founders' van het MAS brengen geld in het laatste, maar kunnen er ook mee voor zorgen

dat burgers, bedrijven en zelfs de werknemers van die bedrijven zich een stuk 'mede-eigenaar' voelen van het museum.

### Inspirerend leiderschap en teamwork

Een cultureel ondernemer moet niet enkel bevoegen communiceren naar zijn externe stakeholders, maar ook met zijn interne stakeholders, zoals de eigen werknemers en teamleden. Opdrachten delegeren, medewerkers inspireren en ervoor zorgen dat de ondernemersspirit door het volledige team waait, is ook een taak van de cultureel ondernemer. Dit was misschien wel het meest heikele punt bij de opstart van het MAS. Vier musea met hun eigen bedrijfscultuur moesten verenigd worden. Bovendien was er sinds 100 jaar geen museum op die schaal meer in Antwerpen gebouwd. Zo'n groot veranderingstraject vergt een sterk en inspirerend leiderschap en visie. Maar men moest roeien met de riemen die er waren, waardoor het voorbereidingsproces soms moeizaam verliep. 'Bedrijfsculturen van vier verschillende musea transformeren tot een hecht team was misschien gefundeness fressen voor een doorgewinterde veranderingsmanager geweest, maar zeker geen snelle hap tussendoor voor het vigerende management'. (Rombouts: 2011).

### HINDERPALEN VOOR ONDERNEMERSCHAP IN DE MUSEUMSECTOR

#### Bestuursstructuur en bedrijfscultuur

Zoals ook blijkt uit het verhaal van het MAS, is cultureel ondernemerschap in een museumcontext geen evidentie. Een van de belangrijkste hinderpalen voor het introduceren van meer ondernemerschap is de structuur waarin de instelling ingebed is. In Vlaanderen zijn vele professionele musea overheidsinstellingen. Door die directe afhankelijkheid van de overheid dienen zij zich te conformeren aan de ambtelijke bestuursstructuur, met weinig

ruimte voor eigen initiatief en flexibiliteit. Het MAS was dan wel ingebed in de 'veilige' structuur van de stad, maar had hierdoor ook af te rekenen met verschillende interne moeilijkheden: personeelwissels bij ondersteunende diensten zorgden voor discontinuïteit in projectopvolging en bovendien waren de competenties van het aanwezige personeelsbestand niet noodzakelijk afgestemd op het nieuwe project.

### Van conservatieve conservatoren naar een nieuwe bedrijfscultuur?

Een volgend struikelblok voor meer ondernemerschap in de museumwereld heeft te maken met competenties en profielen van de medewerkers. Museummedewerkers worden meestal niet gerekruteerd op basis van hun ondernemersvaardigheden, maar worden aangeworven omwille van een doctoraat in de kunstgeschiedenis of omwille van een indrukwekkend parcours als curator. Bovendien hebben in vele musea deze experts een grote autonomie op hun domein, vergelijkbaar met chirurgen in een ziekenhuis. De attitude van dergelijke kenniswerkers wijzigen en ze meer ondernemend maken, is vaak geen sinecure.

### Lange termijndenken versus korte termijnperspectief

Een laatste bedenking over het spanningsveld tussen musea en ondernemerschap is het overeenstemmen van het langetermijndenken van de bewaarinstelling en het korte termijnperspectief van de publiekswerking. De culturele ondernemer is van nature naar buiten gericht. Hij is bedreven in het zoeken naar nieuwe producten, markten en doelgroepen. Het museum als plek van belevenis biedt hiertoe kansen. Dit kan echter haaks staan op de lange termijn-opdrachten van het verzamelen, bewaren en onderzoeken. Het vinden van een evenwicht tussen de diverse functies, de interne werking en de publiekswerking, de emotie van de beleving en de ratio van het bewaren, de korte én de lange termijn, dat vormt voor de erfgoedondernemer de grote uitdaging. ●

#### Referenties

FRANSEN, B. SCHOLTEN, B. (2009) *Handboek Cultureel Ondernemen*. Van Gorcum, Assen.

HAGOORT G., (2011), *Cultureel ondernemerschap. Balanceren tussen verbeeldingskracht en klinkende munt*. In: SCHRAMME A., VERBERGT B., DE CORTE D., DE PELSMACKER P., *Cultuurmanagement De regels van de Kunst*, Lannoo Campus, Tielt, p. 435-474.

KLAMER, A. (2011) *Kunstenaars als culturele ondernemers*. In: De kunstenaar, een ondernemer? Smart.be, Brussel: p. 85-93.

MOONS, A. (2011) *Onderzoek naar cultureel ondernemerschap in Vlaanderen: transitie en uitdagingen*. In: *Passie of Professie. Cultureel ondernemerschap in Vlaanderen en Nederland*. Utrecht Arts Management Press.

NEDERLANDSE MUSEUMVERENIGING (2011), *De gevolgen van de bezuinigingen op musea*, s.l.

ROMBOUTS J., (2011), *Mas Revisited*. In: SCHRAMME A. (Red.) *Tussen Droom en Daad. Over het managen van (nieuwe) culturele architectuurprojecten*, Lannoo Campus, Tielt, p. 77-92.

SCHRAMME, A. (2010) *Museums and local governments: sustainable partnership and development. The case of the city of Antwerp*. In: *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*. E=MU<sup>2</sup> Policy Analysis group.

THOMPSON G. (2003), *Public Control of Museums in New Zealand and the United Kingdom: Implications for Entrepreneurship*, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol 33 no. 3 p.228-239.

WALTERUS J. (2011), *Het cijferboek cultureel erfgoed Van nulmeting naar zelfmonitor*, in: FARO Tijdschrift over Cultureel Erfgoed, themanummer PRISMA. Analyses, visies, uitdagingen en kansen voor cultureel erfgoed in Vlaanderen (2009-2011), jg 4 nr 3, juli-augustus-september 2011, p. 36-43.

# Rozemond

Tentoonstellingen

www.rozemondtentoonstellingen.nl

## Idee ontwerp & realisatie



## Artprotech international

Drie in één ophangstelsysteem  
Steddie®  
Steddie®Junior  
1. Waterpas stellen  
2. Depotvoorziening  
3. Borging

Voor klassieke houten/veelaluminium lijsten, klokken, flatscreens, LCD schermen enz...

Steddie®Mate compleet in koffer.

Steddie®Mate  
Handig hulpmiddel om de onderlinge maat v/d Steddie's op een simpele manier over te brengen op de wanden.

### Intern transport

Schilderijtransportwagens met verschillende functies. Demontabele of vaste uitvoering. In verschillende afmetingen, variabele modellen mogelijk.

Kantelwagen met hydraulische demping bij het kantelen.

Contact: Artprotech international  
Postbus 6029, 4000 HA Tiel  
Tel: 0344-60.40.53 Fax: 0344-68.36.31  
www.artprotech.nl  
info@artprotech.nl



# M



# DELMAKING

## “Wat je voor een tentoonstelling nodig hebt vind je meestal niet op het schap bij de supermarkt”

Daarom is Van Gogh Modelmaking gespecialiseerd in het maken van unieke tentoonstellingsobjecten voor o.a. musea en bezoekerscentra. Modellen van mensen, planten, dieren en artefacten. Gemaakt zoals u ze nodig heeft, vergroot, verkleind of op ware grote. Levensecht of gestileerd, op zich zelf staande objecten, ensembles of diorama's, reconstructies. Wat u ook kiest uw presentatie wordt verrijkt met informatieve en tot de verbeelding sprekende objecten. Objecten die de bezoeker meenemen uw verhaal in. En u weet als geen ander dat in een tentoonstelling één object meer kan zeggen dan 100 woorden, kijk maar op de website.

## www.modelmaking.nl





# ‘Cultureel ondernemen’ is niet anders dan ‘ondernemen’



- Henk Stapel -  
Directeur Nationaal  
Reddingmuseum Den Helder

Musea hebben inkomsten uit entreegelden, winkelverkoop, restaurant of catering, overige activiteiten, subsidie en sponsorgelden. Ik belicht hiervan twee onderwerpen: de entreegelden en daarna de overige activiteiten.

Het Reddingmuseum hanteert de regel: een gratis bezoeker is geen bezoeker. Gratis bezoek wordt niet als marketingmiddel ingezet. Men krijgt een mooi museum te zien dat door vrijwilligers in topconditie wordt gehouden. Dat heeft een prijs en het blijkt dat een bezoeker bereid is die te betalen. Naar mijn mening marginaliseert de museumbranche zich met gratis openstellingen. Musea moeten zelfvertrouwen hebben dat het publiek in hen is geïnteresseerd. Het is een gunstige ontwikkeling dat dit jaar het Nederlandse Museumweekend niet langer gratis is maar dat de deelnemende musea een symbolisch bedrag van € 1,- entree vragen. Dat had van mij ook € 2,50 mogen zijn. Mijn inschatting is dat subsidieverstrekkers in de toekomst kritischer zullen gaan kijken naar entreegelden en zich niet langer laten leiden

door bezoekersaantallen. Gratis bezoekers laten immers geen (financieel) spoor na en het aantal gratis bezoekers is daarmee oncontroleerbaar voor de subsidieverstrekker.

Wat betreft de overige activiteiten. De meeste musea hebben een onderscheidend deel of thema, een publiekstrekker. Voor het Reddingmuseum zijn dat de vijf varende museumboten. De rondvaart vormt een hefboom voor het museumbezoek. De boten worden echter voor meer dan alleen rondvaarten gebruikt. Zij worden ingezet bij opleidingen voor een Regionaal Onderwijs Centrum en een hogeschool, ze voeren asverstrooiingen op zee uit in opdracht van uitvaartcentra of particulieren en ze worden ingezet voor promotie van het museum bij evenementen. Sinds 2005 is de omzet van de boten verzevoudigd. De opbrengsten zijn daarmee nu net voldoende om dit varende cultureel erfgoed kostendekkend in stand te houden.

Net zo belangrijk is de uitgaven te beperken. Dit wordt bereikt door zoveel mogelijk zelf te doen en geen gebruik te maken van tussen-

personen of adviseurs. Zelfwerkzaamheid is het credo. Onder de bijna zestig vrijwilligers is bijna altijd wel iemand met de juiste kennis en ervaring voor een taak of karwei. Het Reddingmuseum had een hoge energierekening. Door een beperkte museumopenstelling in de winter, technische maatregelen aan de cv- en luchtbehandelingsinstallatie, vervanging van bestaande verlichting door LED, plaatsing van 45 zonnepanelen (geschonken!) en vervanging van beamers door LCD-schermen is het elektriciteitsverbruik met 30 % afgenomen en het gasverbruik in een periode van vijf jaar gehalveerd.

De laatste jaren groeiden de inkomsten van het Reddingmuseum met gemiddeld 5 % en daalden de uitgaven eveneens met 5 % per jaar. Dankzij dit resultaat kan het museum een 15 % korting op de gemeentesubsidie net opvangen en blijft daarmee dit cultureel erfgoed over de geschiedenis van redden op zee behouden. •



Een ondernemer zorgt ervoor dat de inkomsten van zijn bedrijf hoger zijn dan de uitgaven. Het verschil, de winst, komt ten goede van hemzelf of zijn aandeelhouders. Een museum heeft geen winstoogmerk. In het verleden is daardoor onrecht bij de meeste musea het ondernemerschap op de achtergrond geraakt. Nu zullen we echter net als een ondernemer de inkomsten moeten vergroten en de kosten moeten bestrijden. Niet om winst te maken, maar om te overleven. Noodzakelijk, omdat sponsors en belastingbetalers graag willen dat hun geld zorgvuldig wordt besteed.

## Museum Rotterdam: cultureel ondernemend?



Als de recente geschiedenis van de stad het hoofdthema van je werkzaamheden is, dan is het vanzelfsprekend dat mensen die deze geschiedenis meegemaakt hebben, betrokken worden bij het werk. Voor Museum Rotterdam betekent dit dat de inwoners van Rotterdam participeren in het verzamelen en presenteren van hedendaags erfgoed. Museum Rotterdam besteedt al ruim 10 jaar aandacht aan het lokale met exposities en evenementen. Sinds 2009 heeft dit werk een stevige structuur gekregen onder de noemer Stad als Muze, vanaf 2013 Museum Rotterdam op Locatie.

Werken op locatie met mensen die geschiedenis maken en erfgoed creëren is een leerzame ervaring en verrijkend voor het museale werk. Het is inhoudelijk leerzaam omdat de grote lijnen van de recente geschiedenis een concrete en veelzijdige detaillering krijgen en meer herkenning bieden. Het is organisatorisch leerzaam omdat we leren lokaal te netwerken, we onze (potentiële) doelgroepen goed leren kennen, en allerlei vormen van partnerschap ontwikkelen. Het is verrijkend omdat op geheel nieuwe wijze erfgoed verzameld wordt en gepresenteerd.

Om een paar nieuwsgierig makende voorbeelden te noemen: wekelijkse ontbijtsessies met een groep actieve vrouwen in een sloopbuurt, het maken van een glossy magazine met die vrouwen, met een groep informanten een afsluitende bijeenkomst houden in een Turks eethuis, het vullen van een functie-gerelateerde erfgoedkit samen met mantelzorgers, het maken van een mental map met een groep kinderen van een bepaalde school over hun routes door de buurt. Het werken met stadgenoten op locatie zorgt er voor dat bij beide partijen het bewustzijn over het leven in de stad groeit en het zelfvertrouwen en perspectief van het eigen 'historisch' handelen groter worden. Dat is verrijkend over de hele linie.

### IS MUSEUM ROTTERDAM CULTUREEL ONDERNEMEND MET DEZE LOCATIE-ACTIVITEITEN?

Als bij ondernemen gedacht wordt aan het genereren van geld, zelfs winst, door een gat in de markt te vullen, dan niet. Het gat in de markt is weliswaar ontdekt en voor Stad als Muze is financiële steun gevonden bij Stichting Doen en het Mondriaan Fonds, maar het levert alleen immateriële winst op: grotere betrokkenheid van mensen bij hun buurt en meer kennis over het verhaal van de stad en de rol van Museum Rotterdam. Dat is lastig te kapitaliseren.

Als cultureel ondernemen gezien wordt als investering om mensen meer te betrekken bij het museum en het museaal draagvlak in de stad te vergroten, dan lijken de vooruitzichten op rendement van Museum op Locatie goed. Want Museum Rotterdam is inmiddels een herkenbare partner geworden voor cultuurscouts, RTV-Rijnmond, woningcorporaties, winkeliersverenigingen, welzijnsorganisaties, creative factories en allerlei instanties die hedendaags erfgoed belichamen zoals onder meer Opzoomeren, Chinees Nieuwjaar, de Brandgrens-herdenking, de Dag van de Geschiedenis en Rotterdam is vele dorpen.

Als cultureel ondernemen betekent dat het museum een nieuw soort activiteiten opzet en uitvoert die het cultuur-historisch bewustzijn van stadsbewoners vergroot en hen laat zien dat het museum het medium is om de stad te leren kennen, dan is het museum ondernemer. Dat is goed voor de stad. En dat is winst.

Jacques Börger  
Hoofd Communicatie & Educatie  
Museum Rotterdam

# Welk businessmodel zit in jouw collectie?



- Martijn Arnoldus -  
Secretaris Topteam  
Creatieve Industrie  
en senior adviseur  
Stichting Nederland  
Kennisland

Musea zijn al eerder weerbare instituten gebleken in tijden van bezuinigingen. Maar deze ronde lijkt er nauwelijks een ontkomen aan. Voor veel musea staan structurele subsidies zwaar onder druk. Daarom krijgen steeds meer musea interesse voor hun, niet zelden, minst gedocumenteerde collectiestuk: hun businessmodel. Een aantal handreikingen voor de zoektocht naar nieuwe inkomstenbronnen.

Elk museum heeft een businessmodel. In de praktijk blijken musea zich daar alleen niet van bewust. Voor veel musea is het businessmodel voor een groot deel geconcentreerd rond overheidssubsidies. Anders dan de toon in de huidige debatten over cultuur doet vermoeden is dat geen model om op neer te kijken. Jarenlang heeft het uitstekend dienst gedaan om in Nederland een hoogwaardige erfgoedinfrastructuur op te bouwen en in stand te houden. Musea bleken prima in staat om hun belangrijkste klant, de subsidieverstrekker, tevreden te houden.

De kentering lijkt echter niet te stoppen. In heel Europa wordt fors gesneden in overheidssubsidies voor cultuur. Vrijwel overal gaat dat gepaard met de gedachte dat in een Amerikaans model van private sponsors en mecenaat een duurzaam alternatief te vinden is. Musea moeten meer durven vragen en nieuwe producten en diensten leveren. Dat de economische teruggang ook het geefgedrag van particulieren beïnvloedt, wordt daarbij voor het gemak meer dan eens vergeten.

## BMICE-STAPPENPLAN

Hoe het ook zij, musea hebben te werken met een realiteit waarin het gangbare businessmodel onhoudbaar wordt. Over de hele linie lukt het musea echter nog te weinig om op een meer strategische, structurele manier werk te

maken van een nieuw businessmodel. Dat is geen verwijt; het ontbreekt de erfgoedsector eenvoudigweg aan taal en tools om bestaande businessmodellen te innoveren. Bovendien neigt de toon in de publieke discussies te sterk naar een radicale verandering van businessmodel. Met innovatie in een businessmodel is het echter net als met andere vormen van innovatie. De meeste vernieuwing vindt in stapjes plaats en niet als totale verminking van het bestaande model in een handomdraai. Stichting DEN, Stichting Nederland Kennisland, Erfgoed 2.0 en TNO maakten daarom afgelopen jaar een start met een stappenplan 'Business Model Innovatie Cultureel Erfgoed' (BMICE). Erfgoedinstellingen die op zoek willen naar vernieuwing van hun businessmodel kunnen er mee aan de slag. Het BMICE-Stappenplan is gratis online beschikbaar via [www.bmice.nl](http://www.bmice.nl).

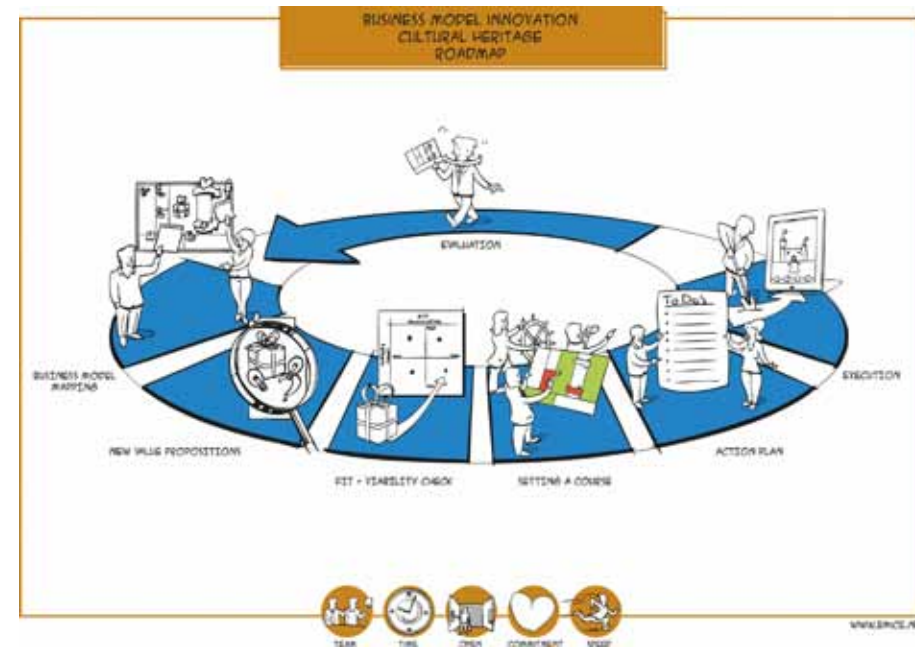
Het stappenplan is met hulp van de erfgoedsector opgesteld. Het Amsterdam Museum, Archief Eemland, Erfgoed Delft, het Nationaal Glasmuseum en Regionaal Archief Tilburg zijn de co-auteurs, die de belangrijkste stappen hebben getest en aangescherpt in een concrete casus. De essentie van het stappenplan is dat erfgoedinstellingen zicht krijgen op hun eigen businessmodel, worden geholpen bij het zoeken naar kansrijke vernieuwingen van dat businessmodel, en op die manier

beter in staat zijn om vernieuwingen daadwerkelijk te realiseren. Het BMICE-Stappenplan is opgezet als een kapstok waar in de toekomst nieuwe tools aan kunnen worden toegevoegd. In de huidige versie zijn de eerste vier stappen het meest aangekleed, en die vormen in de rest van dit artikel dan ook de hoofdmoot.

## WAT IS EEN BUSINESSMODEL?

De eerste stap in het plan is zicht krijgen op het eigen businessmodel. Businessmodel is een modewoord. Te pas en te onpas wordt in het erfgoedveld momenteel over businessmodellen gesproken alsof dat de gouden oplossing is voor alle (financiële) uitdagingen waar de sector voor staat. Niets is minder waar.

Het businessmodel is eerder een hulpmiddel om op een slimme en gestructureerde manier na te denken over je eigen organisatie en plek in de wereld. De kortste definitie van een businessmodel, die ik ken, luidt: wie betaalt, waarvoor, aan wie en waarom? Dat is een simpele formulering voor 'het raamwerk dat een organisatie hanteert voor het creëren van economische en maatschappelijke waarde'. Voor de bouwstenen van dat raamwerk wordt in het BMICE-Stappenplan teruggegrepen op het inmiddels bij een breed publiek bekende Business Model Canvas van de Zwitserse onderzoeker Alexander Osterwalder. Hij onderscheidt negen elementen:



## - Stappenplan (roadmap) -

voor erfgoedinstellingen die hun businessmodel willen vernieuwen

'Elk museum heeft een businessmodel. In de praktijk blijken musea zich daar alleen niet van bewust. Het scherp formuleren van waardeproposities die bij producten en diensten horen helpt om als museum beter aan de buitenwereld (en aan jezelf) te kunnen vertellen, waar je voor staat.'

- 1 De **waardepropositie** - wat bied je als museum aan je doelgroep aan?
- 2 De **klant** - op welke doelgroep(en) richt je je als museum?
- 3 **Distributiekkanalen** - hoe bereik je je doelgroep(en)? (Bijvoorbeeld via museumbezoek, via de museumwebsite)
- 4 **Klantrelaties** - wat voor band creëer je met de doelgroep? (Bijvoorbeeld speciale aandacht voor vrienden van het museum)
- 5 **Essentiële activiteiten** - wat moet je allemaal doen om de waardeproposities te realiseren?
- 6 **Essentiële resources** - welke bronnen heb je in huis om de waardeproposities te realiseren? (Bijvoorbeeld collectie, caféruimte, zalen voor verhuur)
- 7 **Samenwerkingspartners** - met wie werk je samen om je waardeproposities te realiseren?
- 8 **Kostenstructuur** - wat kosten de genoemde onderdelen van het businessmodel je?
- 9 **Inkomstenbronnen** - welke bronnen kun je aanboren om inkomsten te genereren?

Aan de hand van de negen bouwstenen is elk museum in staat om het eigen businessmodel uit te tekenen. Dat werkt heel verhelderend, maar is pas het startpunt.

## IDEEËN VOOR VERNIEUWING

Spannender wordt het als je als museum gaat nadenken over welke vernieuwingen je in het businessmodel zou kunnen aanbrengen. Globaal zijn er twee typen vernieuwingen. Allereerst, vernieuwing waarbij je als museum dezelfde producten en diensten blijft bieden, maar dat efficiënter (lees: goedkoper) doet. Dat kan door bijvoorbeeld slimmer samen te werken, of door bestaande doelgroepen beter te benaderen. Bij het tweede type vernieuwing blijven de waardeproposities niet dezelfde. Het Regionaal Archief Tilburg speelde bijvoorbeeld met de gedachte om een nieuwe dienst op te zetten rondom een chatservice voor het archief. Daarmee creëer je een nieuwe waarde, mogelijkerwijs voor nieuwe doelgroepen, met nieuwe distributiekkanalen, nieuwe inkomstenbronnen enzovoorts. Het Amsterdam Museum bracht een nog niet scherp omlijnd idee in om meer met de (Amsterdamse) community te gaan doen, waar ook weer nieuwe producten aan verbonden zouden worden.

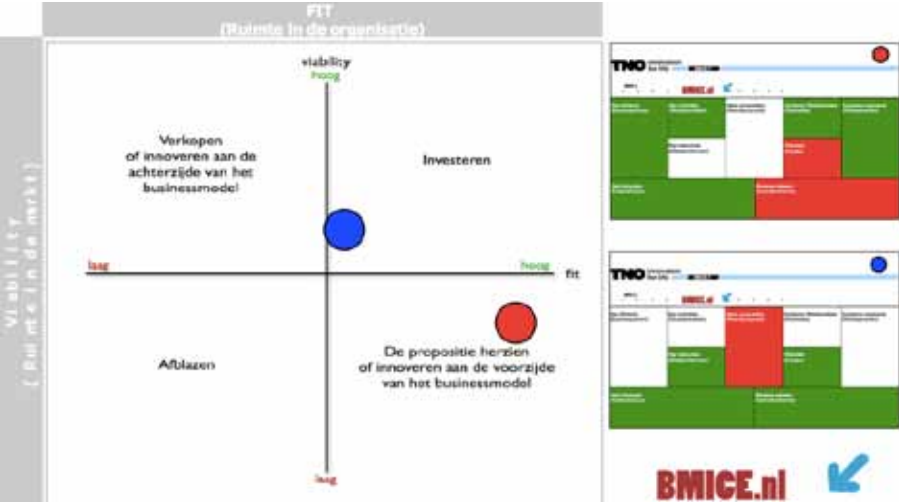
Het BMICE-Stappenplan is hoofdzakelijk op dit tweede type vernieuwing gericht. In de tweede stap staat het goed formuleren van de beoogde waardepropositie daarom centraal. Dat blijkt in de praktijk een lastige oefening. Het aanbieden van een chatservice is bijvoorbeeld een dienst, maar als waardepropositie nog te onduidelijk omschreven. Want wat bied je nu precies aan waar de doelgroep blij van

wordt? Met wat langer doordenken blijkt de waarde vooral te schuilen in het gemak om het archief via online kanalen buiten kantoortijden met inhoudelijke vragen te bereiken en daar direct antwoorden op te krijgen. Zoiets. Het scherp formuleren van waardeproposities die bij producten en diensten horen helpt om als museum beter aan de buitenwereld (en aan jezelf) te kunnen vertellen, waar je voor staat.

## DE FIT & VIABILITY CHECK

Een scherpe formulering is ook nodig om goed te kunnen beoordelen of je als museum op de goede weg zit met je vernieuwende idee. De derde en vierde stap, die het hart van het stappenplan vormen, bieden daarbij een belangrijke tool: de **Fit & Viability Check**. De tool is een soort invul oefening over de beoogde producten en diensten, uitgedrukt in waardeproposities. Telkens geef je een score aan een uitspraak over de nieuwe producten en diensten die je voor ogen hebt. De Fit & Viability Check vertaalt die scores automatisch in een eindscore die wordt geplot op een kwadrant met twee assen. De ene as heet 'Fit' en gaat over de vraag of het museum qua organisatie klaar is om de gekozen waardeproposities te realiseren. De andere heet 'Viability' en beantwoordt de vraag of de beoogde doelgroepen ('de markt') wel op de producten en diensten zitten te wachten, en of je als museum in staat bent die doelgroepen te bereiken. »





- Fit & Viability Check -

'De kortste definitie van een businessmodel, die ik ken, luidt: wie betaalt, waarvoor, aan wie en waarom?'

Natuurlijk schuilt er altijd iets subjectiefs in zo'n tool. Daarom is het aan te bevelen om de Fit & Viability Check door meerdere personen te laten invullen, en ook een extern persoon te vragen die bekend is met het museum. In de testronde met de erfgoedinstellingen is dat niet gedaan, met als gevolg dat bij sommige instellingen de eindscore onwaarschijnlijk sterk positief uitviel. Oppassen dus.

Zijn fit en viability allebei hoog, dan kun je direct aan de slag en zal er verder weinig innovatie in het businessmodel nodig zijn. Zijn fit en viability beide laag, dan kun je beter iets nieuws verzinnen. Als een van beide componenten hoog is en de ander laag ontstaat een interessante afweging. Bij hoge fit en lage viability, sta je goed voorgesorteerd maar zit er niemand op je dienst of product te wachten, of lukt het je niet om de juiste doelgroep te bereiken. In dat geval moet je of je idee aanpassen, of de elementen van het businessmodel innoveren die met de klant te maken hebben (nummers 2 t/m 4 en 9 in het genoemde lijstje). Bij een lage fit en hoge viability zitten er juist wel mensen op je producten en diensten te wachten, maar is je organisatie niet in staat om die te realiseren. De afweging is dan tussen het innoveren van de 'achterkant' van het businessmodel (nummer 5 t/m 8 in het lijstje elementen) of je ideeën aan anderen overlaten ('koers kiezen'). De tool helpt bij het maken van die afweging door, gebruikmakend van het Business Model Canvas, precies aan te geven aan welke elementen van het businessmodel je moet sleutelen. Zijn er veel rode vlakken dan is een forse verandering in het businessmodel nodig.

KOERS KIEZEN

De Fit & Viability Check is ook nog op een andere manier in te zetten. Archief Eemland gebruikte de Fit & Viability check om een afweging tussen meerdere ideeën voor een

nieuw product te maken. Het archief was op zoek naar manieren om de website van het afgesloten project [www.amersfoortopdekaart.nl](http://www.amersfoortopdekaart.nl) in nieuwe producten en diensten te gebruiken. Op de site werden via Google Maps historische gegevens (zoals foto's en oude kaarten) gekoppeld aan een locatie in de stad. Archief Eemland keek met de tool onder meer of zij Amersfoort op de kaart kon inzetten als platform voor citymarketing en toerisme, als interactieve game of als erfgoedportal. Op basis van de uitkomsten is Archief Eemland later concreet aan de slag gegaan met Amersfoort op de Kaart als website, mobiele website en Layaapplicatie. Daarnaast is Amersfoort op de Kaart geschikt gemaakt voor de multitouch-tafel. Archief Eemland heeft twee multitouch-tafels en deze zijn tegen betaling te huur voor instellingen zoals bibliotheken, verzorgingshuizen, scholen en musea.

DE VOLGENDE STAPPEN

Waar Archief Eemland snel van de vierde stap naar concrete uitwerking kon overstappen, geldt dat lang niet altijd. De vijfde en zesde stap behelzen daarom het maken van een concreet uitvoeringsplan en de uitvoering zelf. Het BMICE-Stappenplan geeft daarvoor tips, maar doet tevens de uitnodiging aan het erfgoedveld om deze stappen verder aan te kleden met nieuwe tools. In de laatste stap, tenslotte, wordt een geactualiseerde versie van het businessplan gemaakt. Die hoort een plek te hebben in de koffiecorner, zodat iedereen altijd zicht heeft op wie het museum is.

RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCES

Werken met het BMICE-Stappenplan is geen garantie voor nieuwe inkomstenbronnen. Het is wel een hulp bij de zoektocht. Het is bovendien een hulp die uitgaat van de waarde die je als museum creëert, en niet start bij een bepaalde – kennelijk gewenste – inkomstenbron, zoals in

het publieke debat over cultuur nogal eens het geval is. Werken met het stappenplan vereist wel een mate van discipline. Samen met de erfgoedinstellingen zijn vijf randvoorwaarden geïdentificeerd die tot slot genoemd moeten worden. De eerste randvoorwaarde is dat de juiste mensen aan tafel zitten. Daaronder vallen in elk geval directie- en MT-leden die de uiteindelijke beslisbevoegdheid hebben, en de werknemers die direct betrokken zijn bij realisatie van de beoogde nieuwe producten of diensten. Randvoorwaarde twee is dat voldoende tijd wordt uitgetrokken voor het doorlopen van het stappenplan. Er is minimaal 4x2 uur nodig voor sessies rond de verschillende stappen. Commitment is key. Dat is de derde randvoorwaarde. Zonder dat iedereen uit randvoorwaarde één zich committeert aan deelname aan het stappenplan, komt innovatie niet van de grond. Dat betekent ook dat er commitment moet zijn om met de uitkomsten van de verschillende stappen aan de slag te gaan. Aan de vierde randvoorwaarde werd al eerder gerefereerd. Houd de deur open voor mensen van buiten. Het kan verfrissend en kwaliteitsverhogend werken om buitenstaanders, die het museum goed kennen, te betrekken bij verschillende stappen, in het bijzonder bij de Fit & Viability Check. Tot slot, ga vlot van start. Veel musea zijn geneigd om eerst projectplannen, visies, beleidsplannen, begrotingen etc. op te stellen en dan (pas) eens aan businessmodellen te gaan denken. Maar het werken aan het businessmodel start al bij het denken over een nieuw project, een visie, beleid en het plaatje van kosten en opbrengsten. Het BMICE-Stappenplan is geen sluitstuk voor activiteiten die de erfgoedinstelling onderneemt, maar loopt juist dwars door de bestaande praktijk heen. Musea die daar oog voor hebben, hebben de grootste horde al genomen en kunnen stap na stap richting vernieuwing. •



- Wandkleed in de Rothschild Bank in Londen -  
Foto architectenbureau OMA

Het TextielLab

De creatieve en experimentele werkplaats van het Audax Textielmuseum Tilburg kreeg in 2005 een formele naam: 'TextielLab'. Hiermee wordt de eigenheid van wat de 'core business' van het museum is geworden, steviger benadrukt. De formule van een museum als werkplaats gaat terug naar de jaren 1980. Toen startte het Textielmuseum met het in eigen huis vervaardigen van textiele producten en kunstwerken.

De afgelopen jaren heeft het TextielLab via vakbeurzen en seminars veel contacten gelegd met internationale bedrijven (o.a. spinnerijen en machinebouwers) en Europese textielinstellingen. Het Lab fungeert ook voor hen als proeftuin: hier wordt geëxperimenteerd met garens en machines. Het succes van alle TextielLab-projecten is daardoor mede te danken aan deze bedrijven: ook zij werken mee aan het ontwikkelen van nieuw gereedschap en materiaal voor het maken van bijzonder textiel, waarmee het TextielLab vervolgens nieuwe stoffen creëert.

In 2011 zijn in het Textiellab twee prestigieuze opdrachten uitgevoerd. De eerste betreft de textiele aankleding van The Exchange, het nieuwe Fashion hotel in Amsterdam, een initiatief van het Lloyd Hotel & Culturele Ambassade in samenwerking met het Amsterdam Fashion Institute (AMFI). Het TextielLab is er vanaf het begin bij betrokken geweest. Getalenteerde studenten werkten bijna het hele jaar intensief samen met het Lab. De stoffen zijn het bouw materiaal geweest voor dit nieuwe hotel aan het Damrak.

De tweede opdracht kwam van het Nederlandse architectenbureau OMA. Het Lab werd gevraagd textiel te ontwikkelen voor de uitbreiding van het hoofdkantoor van de Rothschild Bank in Londen. In contrast met het moderne gebouw van staal en glas, oriënteerde OMA zich in het interieurontwerp op de geschiedenis van de bankiersfamilie. Een 30 meter breed wandkleed voor de privé- en VIP-ruimtes kwam tot stand, waarbij gebruik werd gemaakt van innovatieve garens en een gedurfd kleurgebruik.

Opdrachtgevers zijn overduidelijk op zoek naar iets exclusiefs: gebouwen worden steeds extremer ingericht en men heeft daar veel geld voor over. Een exclusief gebouw wordt gezien als visitekaartje en het creëert kansen voor het TextielLab.

De opbrengst van opdrachten aan het TextielLab komt ten goede aan het gehele museum. De inzet op talentontwikkeling van studenten is een van de speerpunten van educatief beleid van het museum en brengt alleen voldoening op. Het is de ambitie van het Textielmuseum, met het Lab als onderscheidend en essentieel element, zich te profileren als middelgroot topmuseum en kenniscentrum in Europa. Een belangrijke mijlpaal is de eind 2011 verkregen nominatie voor European Museum of the Year Award 2012 (EMYA).

Hebe Verstappen  
Creatief Leider TextielLab



# Vele gouden handen maken licht werk



Het Limburgs Openluchtmuseum Eynderhoof in Nederweert-Eind is een levendig museum, waar vrijwilligers oude ambachten in gebruik en in stand houden. Daarnaast zijn er exposities te zien over o.a. archeologie, wassen en strijken, stropers, en dit jaar onze Kleerkast van Eynderhoof.

Eynderhoof heeft een effectief vrijwilligersbeleid. Vele handen maken licht werk, maar de vele handen van Eynderhoof zitten ook niet graag stil. De mensen van Eynderhoof vonden de winterperiode, waarin het museum tussen november en april gesloten is, te rustig. Daardoor is er tijd voor het onderhoud van alle machines en gebouwen. Al een paar jaar geleden gingen er echter stemmen op om rond de kerst Eynderhoof te openen voor het publiek en er iets bijzonders van te maken. Aldus werd in 2010 voor de eerste keer het Eynder Winterfestijn gehouden. Op tweede kerstdag en 27 december was het Openluchtmuseum Eynderhoof omgetoverd in een heus sprookjesbos, Dickensdorp en de omgeving van Jeruzalem rond de geboorte van Jezus. Dit gebeurde met enkele toneelspelers voor de personages in het kerstverhaal en heel veel figuranten in de rol van lakei, kamelendrijver, herbergier, waarzegster of Romein. Maar ook waren er rollen van passanten, spelende kinderen, muzikanten en muziekgroepen, zangers, marketentsters en straatventers. Gezocht werden ook figuranten voor de mystieke wereld: elfen en trollen. Voor het aanmelden voor figuratie of voorbereidingswerkzaamheden of het opvragen van een aanmeldingsformulier met vermelde rollen opende Eynderhoof een speciaal e-mailadres: [figuranten@eynderwinterfestijn.nl](mailto:figuranten@eynderwinterfestijn.nl).

Vanaf het begin liep het dorp over van enthousiasme. Er meldden zich spontaan allerlei nieuwe mensen, koren en entertainmentgroepen. De animo was overdonderend, maar zorgde ook voor problemen: coördinatie, kostuums, pr etcetera werden een enorme klus.

Om te voorkomen dat het hele festijn een te groot financieel risico werd voor het museum zelf heeft de Stichting Limburgs Openluchtmuseum Eynderhoof een dochterstichting opgericht: Steunstichting Eynderhoof. Deze stichting kan evenementen organiseren met een startkapitaal van de museumstichting met het doel dit in het evenement terug te verdienen. Het Eynder Winterfestijn heeft een werkkapitaal van 30.000 euro voor de twee dagen dat het gevierd wordt. Nu, in het derde jaar, maakt men dankzij de goede catering en enorme inzet een bescheiden winst. Het eerste jaar kwamen er ruim 9000 bezoekers, het tweede jaar was er pech met het slechte weer: 4500 bezoekers en het derde jaar was het weer gezellig druk: 7000 bezoekers.

Een leuke nieuwe inkomstenbron het afgelopen jaar was de mogelijkheid om een Eynder Winterfestijn ansichtkaart te versturen. De kaarten waren als drukwerk en digitaal te verkrijgen.

Extra opbrengst genereren ook de boefjes in het Dickensdorp: zij trekken menig bezoeker aan de jas voor wat geld. Ook de straatkinderen in Bethlehem bedelen volop. Het eerste jaar had het museum onderschat wat de opbrengst hiervan zou kunnen zijn. Het museum heeft toen besloten deze opbrengst elk jaar te doneren aan het kinderkankerfonds KIKa.

Het openluchtmuseum heeft een eigen historische bakkerij met de meest heerlijke broodjes en vlaaien. Ook tijdens het winterfestijn werd er veel gebakken en verkocht en de bar deed goede zaken. Het museum heeft er niet voor gekozen om extra catering van buiten op het terrein toe te laten. Door het geheel in eigen beheer te verzorgen is er een redelijke opbrengst. Maar alle vrijwilligers eten natuurlijk ook een stukje vlaai en drinken een kopje koffie. Het museum vindt het ondoenlijk om die allemaal te registreren. Ook de koffie en de vlaai tijdens de vele voorbereidingsdagen worden niet geteld.

Het museum zet advertenties, maakt posters, flyers en heeft een eigen website voor het festijn.

Naast deze PR zitten de kosten vooral in de kostuums, de acts en de koren. Ook zijn er extra generatoren nodig voor de stroomvoorziening, een tent voor een extra cateringlocatie en een bedrijfsunit met toiletgroepen voor de opvang van de vele vrijwilligers.

Naast de financiële opbrengst is het festijn natuurlijk begonnen om in de winter een activiteit te hebben voor de vele honderden vrijwilligers. Alleen al ter voorbereiding zijn ongeveer 80 tot 90 mensen vanaf november vijf dagen in de week bezig met onder andere het maken van de kleding. Het grote succes van het evenement is een enorme verbinder van het menselijke kapitaal van het Limburgs Openluchtmuseum. En als alles weer is opgeruimd, gewassen en gestreken zijn de vrijwilligers na het evenement weer twee maanden verder. Het evenement overbrugt zo de winter. Op het moment dat alles is afgehandeld en de laatste facturen weer betaald zijn, staat de voorbereiding van het nieuwe seizoen weer voor de deur.

**Agnes Vugts**

Museumconsulent Huis voor de Kunsten Limburg.

## Klinkkaart

museum– en collectiemanagement

Specialist in:

- Museale bedrijfsvoering
- Businessplannen
- Begrotingen
- Exploitatieverantwoordingen
- Omvorming van 'non profit' naar 'not for profit' organisatie
- Verzelfstandiging
- Projectmanagement
- Vervangend management
- Fondsenwerving

[www.klinkkaart.nl](http://www.klinkkaart.nl)

**klinkkaart**  
museum-en collectiemanagement



tekst  uitleg  
ONTWERP EN REALISATIE

Ruimtelijke vormgeving

Grafisch ontwerp

Multimedia design

Serious gaming

Audiovisuele producties

[www.tekstenuitleg.nl](http://www.tekstenuitleg.nl)

## TOUCHPORT® SMART GUIDES VOOR SMART MUSEA EN ERFGOED\*



### Narrator® iG4

De vierde generatie museum en erfgoed guide die iedereen leuk vindt. Met iPoS™ indoor navigatie en object sensing. Automatische updates van content en applicatie via Exposé. Gesynchroniseerd geluid met video en touch screens. HD scherm. Stylish en rugged Alu design.

### Exposé® Open

Beheer, publiceer en deel collecties, multimedia, verhalen en bezoeken in een globale, gratis online cloud, klaar om te gebruiken op Android, iPhone, vaste media (touch screen of projectie) en onze Narrator®. Link uw gegevens met de adLib import optie. Registreer nu!\*\*

### PowerDock® iv

Snel laden en updaten van 20 guides per ultra compact standaard 19" rack.

### myVisit® 2.0

Interactie tussen museum en bezoekers. Beheer en deel verhalen en routes. De ideale educatieve partner. En natuurlijk zijn sociale media geïntegreerd.

**Your Story Alive!®**

### iPOS™ Gedaan met nummers, QR-codes en RFID-tags!



**iPOS™** betekent precieze indoor navigatie, object sensing, crowd flow control en people tracking. D8 zet hiermee weeral een primer op de markt. Met **iPOS™** kan een bezoeker nu geheel automatisch van uw verhaal genieten. Zonder knopjes.

\* TouchPort, developed, designed and manufactured in Belgium since 2003.  
\*\* Registreer vrijblijvend en gratis: <http://www.TouchPort.eu/openExposé>.  
© 2012 - D8 • The 8ighth Day bvba. Visit: [www.D8D.com](http://www.D8D.com) - [www.TouchPort.eu](http://www.TouchPort.eu)



# Ondernemen met digitaal erfgoed

Over cultureel ondernemerschap in de museumsector



- Marco Streefkerk -  
Senior medewerker  
kwaliteitszorg Digitaal  
Erfgoed Nederland (DEN)

Cultureel ondernemen is een belangrijke vereiste voor musea in het huidige dynamisch tijdsgewricht. De creativiteit die zo eigen is aan de cultuursector biedt mogelijkheden. Creativiteit is echter maar een eerste stap voor succesvolle innovatie. Uiteindelijk gaat het om waardecreatie. Businessmodelinnovatie is een nuttig proces om waardecreatie binnen musea en andere erfgoedinstellingen een centrale plek te geven. Een goed businessmodel is een vereiste voor duurzame nieuwe vormen van dienstverlening. Businessmodellen gaan niet primair over geld verdienen, maar kunnen musea wel op het spoor van nieuwe inkomstenbronnen zetten.

In dit artikel bespreken we de gevolgen van digitalisering voor het businessmodel van erfgoedinstellingen en musea in het bijzonder. Hoe deze instellingen de kansen op succesvolle innovatie kunnen vergroten door een juiste balans te zoeken tussen vernieuwende strategieën en planmatige realisatie; tussen een maatschappelijke missie en verdienmodellen; tussen traditionele erfgoedwaarden en de dynamische eisen van de netwerkmaatschappij.

## KOSTEN VOOR DE BATEN

Onze maatschappij is in hoge mate gedigitaliseerd en 'vernetwerkt'. Burgers gaan ervan uit dat zij allerlei vormen van producten en dienstverlening plaats- en tijdsafhankelijk kunnen vinden, beoordelen en afnemen. Een zelfde verwachting is er over publieke dienstverlening. Musea en andere erfgoed domeinen als archieven, bibliotheken, monumenten en archeologie proberen aan deze verwachting te voldoen. Digitalisering, het beheer en behoud ervan en het aanbieden van dienstverlening op basis van deze gedigitaliseerde kennis en collecties kosten geld. Tot nu toe worden de extra kosten van digitalisering gedragen door kostenbesparingen elders, aangevuld met subsidies. Uiteindelijk moet de veronderstelde meerwaarde van digitaal erfgoed verzilverd worden en een regulier onderdeel van het erfgoedbedrijf worden.

## KLAAR VOOR DE OMSLAG?

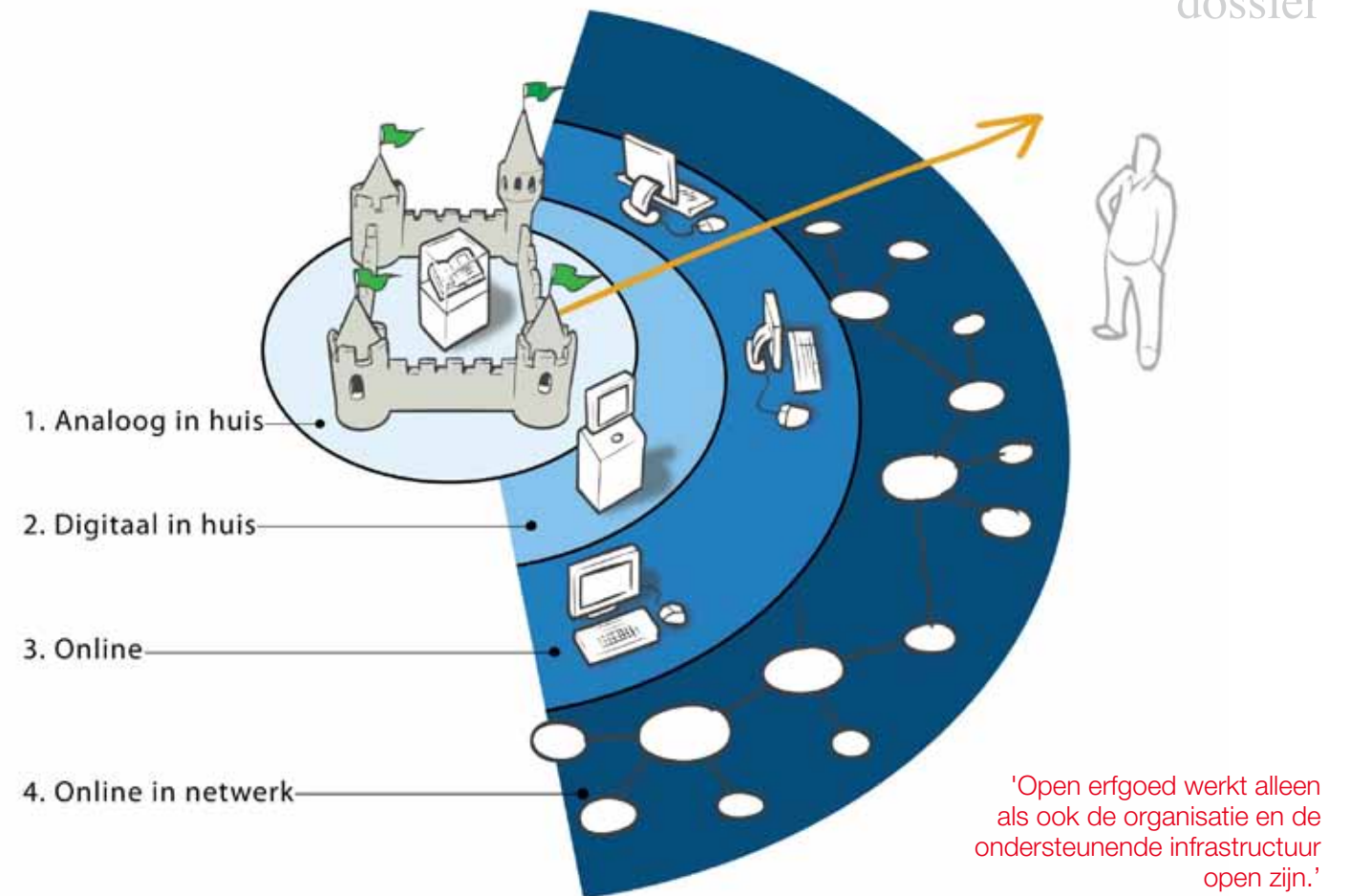
Dat vereist van musea en andere erfgoedinstellingen een omslag, een transitie. Einddoel van de transitie is een rol van betekenis in de vernieuwde maatschappij. Het huidige gure politieke klimaat voor erfgoed geeft aan hoe broos onze huidige status is. Concreet ligt opnieuw de wezensvraag op tafel: welke meerwaarde bieden behoud, beheer en presentatie van erfgoedkennis voor individuele gebruikers(groepen) en de maatschappij in het algemeen?

Elke instelling formuleert een digitale strategie waarin zij deze vraag voor zichzelf zo goed mogelijk beantwoordt. De digitale strategie verzekert aandacht voor vernieuwing en aanwezigheid in de nieuwe digitale publieke ruimte in alle lagen van de organisatie en zorgt voor samenhang in de activiteiten. Niet om subsidies voor digitalisering binnen te halen, maar vanuit de visie dat op internet aanvullende waardecreatie voor erfgoed te realiseren is. De uitgangspositie voor musea is daarbij niet zo slecht. Musea waren altijd al best vernieuwend: creatief, rationeel, onderzoekend, netwerkend. Vernieuwing ging echter voorname-lijk om de vorm, niet over de propositie zelf. Met andere woorden: het businessmodel was vrij stabiel. Nu verandert het werkterrein van musea (vermaak, educatie, toerisme, onderzoek, politiek) ingrijpend door digitali-

sering en netwerking. De traditionele analoge propositie is daardoor relatief in waarde verminderd. De toekomst van erfgoed is digitaal. Digitaal is niet gewoon een andere vorm van de analoge propositie. Realiseren van waardecreatie in het digitale heeft impact op alle facetten van het museumwezen. Er zijn nieuwe businessmodellen mogelijk en noodzakelijk.

## BUSINESS MODEL INNOVATIE CULTUREEL ERFGOED (BMICE)

Businessmodellen en de innovatie daarvan zijn sinds een aantal jaren een terugkerend gespreksonderwerp in de erfgoedsector. DEN heeft er met de publicatie 'Business Model Innovatie Cultureel Erfgoed' samen met Kennisland en het ministerie van OCW een bijdrage aan geleverd. Hoewel ze vaak worden geassocieerd met verdienmodellen, gaan businessmodellen over meer: het raamwerk waarmee een organisatie of dienst meerwaarde creëert. Waardecreatie bij musea was en is primair maatschappelijk. Instellingen opereren vanuit een sociale missie. Financiering uit publieke middelen maakt het businessmodel economisch sluitend. De veronderstelde maatschappelijke meerwaarde van het erfgoed rechtvaardigt subsidiëring door de overheid. Ook met digitale activiteiten moet het businessmodel van een erfgoedinstelling financieel sluitend blijven. Maar extra inkomsten uit publieke financiering lijken op



dit moment weinig realistisch en gebruikers van internet zijn maar beperkt bereid voor content te betalen.

Het uitgangspunt van de Business Model Innovatie Cultureel Erfgoed (BMICE) publicatie is dat digitaal erfgoed nieuwe waardecreatie mogelijk maakt door het optimaal beschikbaar te stellen voor hergebruik. Om hergebruik optimaal mogelijk te maken, bieden erfgoedinstellingen hun collecties zo laagdrempelig mogelijk aan. Dus gestandaardiseerd, zonder financiële vergoeding en zonder beperkende voorwaarden: open data. Voor musea is dat een hele stap. Musea exploiteren van oudsher een monopolie op de collecties en controleren wat, wanneer, voor wie en op welke manier aan het publiek beschikbaar wordt gesteld. De economische meerwaarde van erfgoed op internet ligt niet in de content zelf maar in de aanvullende diensten en producten die met gedigitaliseerd erfgoed als grondstof mogelijk worden. De genoemde publicatie beschrijft daarvoor enkele nieuwe verdienmodellen. Instellingen als het Amsterdam Museum en het Nederlands Architectuur Instituut hebben dit model al omarmd en publiceren hun collecties als open data.

## NAAR NIEUWE SOCIALE EN ECONOMISCHE WAARDECREATIE

Globaal zou het businessmodel van erfgoed in de toekomst als volgt moeten werken: door

de beschikbaarstelling van gedigitaliseerd erfgoed voldoet de sector aan een belangrijke maatschappelijke opdracht, door de publieke ruimte te verrijken met authentieke en betekenisvolle data. Dit erfgoed is op die manier beschikbaar voor hergebruik in publieke diensten, waar het voldoet aan een vraag (educatie, zelfontplooiing, onderzoek) en waar het door de interactie met gebruikers verder wordt verrijkt. Voor deze invulling van haar maatschappelijke functie is een publieke basisfinanciering beschikbaar.

De erfgoedinstellingen zelf zijn in een unieke positie vanwege hun reputatie en hun kennis van het materiaal en de context waarin het gebruikt is om succesvolle diensten aan te bieden. Een deel van deze diensten zal betaald kunnen zijn. Daarnaast zal digitaal erfgoed als halffabrikaat worden gebruikt door commerciële aanbieders (uitgevers, creatieve industrie, toerisme). Ook voor dit gebruik kan het erfgoed een zekere financiële vergoeding vragen. In de praktijk zal vaak sprake zijn van partnership waarbij publiek erfgoed en private partijen samenwerken en waarbij een deel van de inkomsten terugvloeit naar het erfgoed. Maar zoals gezegd: dit is het globale beeld voor de toekomst. De huidige praktijk van de individuele instelling kent nogal wat hindernissen. Bijvoorbeeld omdat collectiebeheerders beperkt recht en eigendom hebben van col-

lecties en/of de beschrijvingen daarvan. Ook op andere elementen van het businessmodel kampen erfgoedinstellingen met een erfenis uit het verleden die innovatie belemmert. DEN en Kennisland onderzochten ook de organisatie en ICT-infrastructuur van cultureel erfgoed. Daarbij zijn een aantal knelpunten geïdentificeerd en mogelijke oplossingsrichtingen aangegeven, maar er is meer onderzoek en praktijkervaring gewenst en garanties op succes kunnen niet worden gegeven.

Basisstelling in de BMICE-publicatie is dat open erfgoed alleen werkt als ook de organisatie en de ondersteunende infrastructuur open zijn. Met open organisaties en open infrastructuur zijn vergaande samenwerking en fundamentele herverdeling van taken en verantwoordelijkheden mogelijk; binnen de sector en in relatie tot partijen daarbuiten. En dat zijn belangrijke succesfactoren voor de toekomst.

## LEIDERSCHAP GEVRAAGD

Tussen het gesloten businessmodel uit het analoge verleden en een volledig open model in de digitale toekomst bevinden zich vele tussenvormen. Het is aan de erfgoedinstelling zelf om daarin een strategische keuze te maken in samenspraak met belangrijke stakeholders zoals de overheid. Daarmee zijn we terug bij de eerdere stelling dat het succes van individuele musea en de erfgoedsector als >>



geheel afhangen van de wil en de kunde om een digitale strategie te ontwikkelen, ermee te experimenteren en successen te implementeren. Dat is een ingewikkeld en tijdsintensief proces. Essentieel is effectieve kennisdeling gebaseerd op praktijkervaringen met businessmodellen in het digitale domein. Want die zijn er zeker al. Het Stadsarchief Amsterdam scant op verzoek en tegen betaling voor de archiefbank. Het Rijksmuseum verkoopt samen met de HEMA huishoudelijke artikelen met bijzonder design. Het Glasmuseum verzamelt en hergebruikt ambachtelijke kennis in een commerciële werkplaats. De Koninklijke Bibliotheek laat haar collectie digitaliseren door Google. Het Archief Eemland zet Amersfoort op de kaart.

**‘De economische meerwaarde van erfgoed op internet ligt niet in de content zelf maar in de aanvullende diensten en producten die met gedigitaliseerd erfgoed als grondstof mogelijk worden.’**

Wat nodig is, zijn meer vernieuwers in het erfgoed. Directies die met dezelfde ondernemingszin als waarmee bijvoorbeeld nieuwe huisvestingsprojecten worden gelanceerd, voor hun instelling een landmark in de digitale publieke ruimte weten te vestigen. Die leiding kunnen geven aan een onzeker veranderingsproces waarin een balans moet worden gevonden tussen traditionele waarden en nieuwe activiteiten, expertises, attitude. Die

over hun eigen schaduw durven te stappen: minder specifiek, meer generiek; minder organisatiebelang, meer sectorbelang; minder collecties, meer erfgoed; minder verleden, meer heden.

**DEN HELPT**

De komende periode wil DEN het veld daarbij van de benodigde argumenten voorzien. Het onderbouwen en in de praktijk aantonen van de waarde van digitaal erfgoed wordt het speerpunt van ons beleid. Als we daarbij voldoende medestanders vinden, kan het erfgoed een voorbeeldfunctie vervullen. Immers, niet alleen de erfgoedsector, maar feitelijk de hele maatschappij lijkt een transitie door te maken. ●

# Baas gezocht. Ontdek de ondernemer in jezelf

**CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP  
IN HET GELDMUSEUM**

Het GeldMuseum ontwikkelde in samenwerking met onder meer de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst en de ING de interactieve experience ‘Baas Gezocht, ontdek de ondernemer in jezelf’. In deze experience kunnen jongeren toetsen of zij het in zich hebben om zelfstandig ondernemer te worden. De drie afzonderlijke tests (willen, kunnen en weten) tonen je wat je in huis moet hebben om een dergelijke stap te zetten en onderzoeken of jij die competenties - de zogenaamde softskills – ook in je hebt.

‘Baas gezocht’ is primair gericht op het Mbo en secundair op Havo/Vwo. Voor de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst zijn met name de online communicatiemogelijkheden die het museum voor deze experience ontwikkelde, interessant. Verder is de experience commercieel ingezet voor partijen die met grote reorganisaties te maken hebben en oud- collega’s ‘van werk naar werk’ willen helpen. In deze context leent ‘Baas gezocht’ zich bijzonder goed om mensen inzicht te verschaffen in hun capaciteiten.

Momenteel is het GeldMuseum in gesprek met diverse educatieve uitgeverijen om de online-versie van de test te laten aansluiten op leermiddelen voor het Mbo. Op deze wijze kunnen inkomsten gegenereerd worden op basis van uitgegeven licenties. Daarnaast is het GeldMusuem in gesprek met verschillende partijen om de experience door het land te laten reizen en bijvoorbeeld tijdelijk op diverse ROC’s te plaatsen. Hiervoor is interesse getoond door zowel sponsors als door afnemers en locaties.

**Mariska Brasser**  
Medewerker communicatie en pr GeldMuseum



## MuseumWacht “Alle specialismen onder één dak”

- Restauratie**  
van alle voorkomende materialen en objecten
- Calamiteiten**  
calamiteitenservice en maken van calamiteitenplannen
- Transport**  
van museale objecten (Nationaal en Internationaal)
- Reiniging en desinfectie**  
van collecties of objecten
- Opslag**  
geklimatiseerd en beveiligd
- Advies**  
mbt. brandbeveiliging en veiligheid

**www.museumwacht.nl**

## Priatnov consult & training

### Voor praktische hulp, advies en training

- Beleidsplannen, collectieplannen  
marketingplannen
- Hoe kan mijn museum succesvol zijn  
met weinig geld
- Vervanging ad interim
- Coaching
- Kwaliteitszorg
- Personeelbeleid

*Met verbeeldingskracht en gedrevenheid*

E-mail: [basnik@priatnov.nl](mailto:basnik@priatnov.nl)  
Website: [www.priatnov.nl](http://www.priatnov.nl)

Priatnov is de onderneming van Kees Plaisier

Museum Quality Products

UW COLLECTIE VERDIENT INNOSELL

Leverancier van depotinrichtingen, verpakkingsmateriaal, verpakkingsconcepten en ophangsystemen voor schilderijen.

Magista depotinrichtingen

Innosell  
Storage & Hangingsystems bv

MAF verpakkingsmateriaal

Koreder Line  
Takiya ophangsystemen voor schilderijen

BETROUWBAAR • KWALITEIT • SERVICE

KOREDER LINE • MAF • MAGISTA

Magista depotinrichtingen

Tel +31-(0)74-2664466, fax +31-(0)74-2660273, [info@innosell.com](mailto:info@innosell.com), [www.innosell.com](http://www.innosell.com)



# Cultureel ondernemen kans of kater?



- Sytze Dijkstra -  
Adviseur MKB Winstpunt



- Joep Firet -  
Adviseur MKB Winstpunt

De culturele sector moet haar eigen broek ophouden. De heersende opinie is dat 'ondernemen' de oplossing is. Maar wat is dat ondernemen nou precies? Voor velen is het een medicijn waar de cultuursector te weinig van heeft en waar het hoognodig aan moet. Maar hoe doet een 'echte' ondernemer uit het MKB dat nu dagelijks? De heersende opinie is dat ondernemers het allemaal voor elkaar hebben. Maar ook voor 'echte' ondernemers uit het MKB is dit een dagelijkse zoektocht, die zeker niet meevalt. Juist daarom valt daar veel van te leren.

## MET HUID EN HAAR

Het voornaamste verschil tussen het culturele- en normale ondernemerschap zit in het letterlijke en figuurlijke 'ownership'. Bij goede zaken pakt de ondernemer 'zijn' winst, maar de directie van de cultuurinstelling ontvangt lof. Als we te maken hebben met goede ondernemers dan delen zij winst en lof met de rest van het personeel. Bij tegenvallende zaken staat, als het goed is, de ondernemer vooraan bij het oplossen van de problemen maar achteraan (en vaak alleen) bij het afwikkelen van de schulden. Bij investeringsvragen gaat de ondernemer bij de bank langs. Die bank wil graag zien dat ook de ondernemer zich privé garant stelt voor de verplichtingen die hij voor het bedrijf aan gaat. Zo vroeg de huisbankier bij de aanvraag van een bankgarantie aan de eigenaren van een zeer succesvol radiostation ook een stevige persoonlijke garantiestelling en ook Marco Borsato stond

persoonlijk garant voor de schulden van zijn mediabedrijf. Als de cultuurbeheerder niet gek doet blijft zijn persoonlijke bezit onder alle omstandigheden buiten schot. Kortom: waar de ondernemer zijn hoofd in de strop steekt, gaat de cultuurbeheerder na financiële tegenslag door naar zijn volgende klus. Dit maakt dat er altijd verschil zal blijven tussen het wezen van de ondernemer en het wezen van de cultuurbeheerder.

## VERSCHIL IN FOCUS: FONDSVERWERVING OF 'OMZET'

Culturele organisaties kunnen gelukkig nog altijd rekenen op publieke of private fondsen, soms zelfs van particulieren. Dit zijn financieringsbronnen die extra mogelijkheden creëren en vooral benut moeten worden. Maar het leidt ook af. Want waar wordt het 'echte' geld mee verdiend? Wat is, om maar eens met de ondernemer te spreken, de 'echte' winst? Die zit vooral in de entreegelden, de catering, de zaalverhuur. Kortom, geld verdiend met klanten die over de vloer komen en die een ervaring rijker weer naar huis gaan. Voor een MKB- ondernemer is het ondenkbaar dat hij bezig is met het verwerven van fondsen. Zelfs subsidies laten zij met gemak links liggen omdat de rompslomp te veel afleidt. Al de focus en creativiteit gaan uit naar het behagen van de klanten om te proberen daar zoveel mogelijk omzet uit te halen. Dat, tezamen met het altijd-en-overal-aanwezige persoonlijke risico maakt

de MKB-ondernemer bewegelijk en flexibel. En wezenlijk anders dan culturele ondernemers.

## WAT DOEN MKB-ONDERNEMERS OM TOT NIEUWE OMZET TE KOMEN?

Ondernemen is een combinatie van je dromen leven, bij druk bewegen, risico nemen, beslissen en doorgaan waar anderen stoppen. De prijs hiervoor kan hoog uitvallen maar dat hoort bij het risico wat je bereid bent te nemen. Hoe komen ondernemers nu tot nieuwe ideeën? Het creëren van nieuwe activiteiten start bij kennis over de mogelijkheden van de onderneming en over wat de onderneming in huis heeft aan kennis, ervaring, middelen en ambities. Volgens voeden de werkwoorden Verkleinen, Vergroten, Weglaten, Toevoegen, Omdraaien, Anders toepassen, Vervangen en Combineren het creatieve proces om tot nieuwe producten en diensten te komen.

## VAN PRODUCTAANBOD NAAR FORMULEAANBOD

Belangrijk is te leren denken vanuit de klant. En dan gaat het niet alleen om het 'product' of 'dienst' (MKB) of de 'collectie' of 'voorstelling' (culturele organisaties). Het gaat vooral over beleving, vaak vervat in het woord 'formule'. Een goede formule is voor grote bedrijven vaak het belangrijkste bezit. De meeste MKB-ondernemers vinden het lastig om een formule op te bouwen, maar succesvolle MKB-ondernemers zijn allemaal echte formulespelers. Bijvoorbeeld,



Directeur Gerard Mangnus van het Natuurmuseum Nijmegen deed ervaringen op in de MKB- Carrousel (workshops) die hem hebben geholpen om een partnership aan te gaan. Het museum sloot een contract voor een tijdelijke tentoonstelling met een Poolse ondernemer die met een tentoonstelling over levende spinnen door Europa toert: 'Spannende Spinnen'. De Poolse ondernemer betaalt alle kosten in ruil voor een aandeel in de entree-inkomsten (waarbij het museum ook een toeslag berekent). Het blijkt een daverend succes. In twee maanden tijd ruim 10.000 bezoekers met zelfs af en toe rijen wachtenden voor de deur van het museum. En erg weinig klachten over de extra toeslag.

- Op de foto: Psalmopoeus Cambridgei -

de kwaliteitsbeleving van een servicemonteur of een hovenier wordt vooral bepaald door zijn uitstraling, gedrag en de extra's, de formule. De klant gaat er vanuit dat het werk zelf als vanzelfsprekend goed is, iets waar gelukkig inderdaad vaak op vertrouwd kan worden. Voor een culturele organisatie is dat niet anders. De vraag die gesteld moet worden is: 'Wat zoeken mijn klanten en wat kan ik als instelling daarvoor bieden?' Hierdoor komt de wens van de klant op de eerste plaats en die mooie collectie, jawel, op de tweede plaats. Eerst de klantwens, dan het antwoord daarop. Dit antwoord komt rechtstreeks voort uit de competenties van de instelling. Hierin zijn uiteraard de kwaliteit van de collectie, maar ook de kennis over het onderwerp, de locatie en de mogelijkheden van het gebouw, het imago van de instelling, het restaurant, de winkel, de website en alle denkbare verdienmodellen verwerkt.

## ANDERE VERDIENMODELLEN

De consumentenmarkt is enorm in beweging. Google, Skype, Facebook, Groupon, HP zijn groot geworden met nieuwe verdienmodellen zoals het Multi-side model, het Freemium model, Yield management, Razor & Blade model.<sup>1</sup> Natuurlijk allemaal modewoorden, maar stuk voor stuk zijn het andere verdienmodellen die tot het jaar 2000 nog ondenkbaar waren. Deze modellen zijn bij uitstek succesvol voor de consumentenmarkt waar ook een culturele organisatie graag haar geld verdient.

Ook MKB-ondernemers hebben vaak moeite om met deze nieuwe verdienmodellen aan de slag te gaan. Een garagebedrijf dat haar servicebeurten voortaan via Garageselect.nl laat veilen? Dat is wennen maar wel realiteit. En hoe lang duurt het nog voordat wij kunnen bieden op schouwburgkaartjes (anders dan via **Marktplaats.nl**)? Welke culturele ondernemer neemt het initiatief?

'Waar de ondernemer zijn hoofd in de strop steekt, gaat de cultuurbeheerder na financiële tegenslag door naar zijn volgende klus.'

## RELATIEMANAGEMENT EN LOYALITEIT

MKB-ondernemers zijn een kei in relatienetwerken. Privé-netwerken en zakelijke netwerken lopen vaak in elkaar over en geven een continue orderstroom. Niet aflatend is de ondernemer hiermee bezig. Klantenbinding staat op één. En een vermelding op Zoover.nl of iens.nl kan een recreatie- respectievelijk horecaondernemer maken of breken. Er is de MKB-ondernemer alles aan gelegen om klantloyaliteit op te bouwen, hoe onwennig ze vaak nog omgaan met het fenomeen internet. Ook voor culturele organisaties is opbouw van klantloyaliteit meer en meer een thema. Hoe kan er gezamenlijk gewerkt worden aan loyaliteits-

programma's? De ervaring leert dat ze werken. Zo'n programma geeft een marketingplatform in handen waarmee het gedrag van klantgroepen gestuurd kan worden. Bovendien worden je klanten opeens benaderbaar waardoor informeren overgaat in communiceren en dit kan weer overgaan in participeren. Naarmate meer instellingen deelnemen zal voor iedere instelling de werking krachtiger worden.

## SCHAKEN OP VERSCHILLENDE BORDEN

Niets gaat vanzelf. Geloof, creativiteit en lef leveren de noodzakelijke energie om verder te gaan waar anderen stoppen. Cultureel ondernemen betekent dat deze energie niet alleen gericht moet zijn op die nieuwe expositie, die nieuwe voorstelling of een nieuw kunstobject. Cultureel ondernemen betekent ook geloof, creativiteit en lef in nieuwe vormen van samenwerking, marketing en in het inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Zoals duurzaam ondernemen, inzet van nieuwe media en toegang tot nieuwe marktsegmenten. Een culturele onderneming moet dus schaken op meerdere borden. In tegenstelling tot een MKB-ondernemer moet de energie zowel gaan zitten in het product – telkens weer creatief en aansprekend zijn - als in de marktbenadering. Dus misschien heeft een MKB-ondernemer het toch relatief gemakkelijk en is cultureel ondernemen echt een echte kunst. •

<sup>1</sup> De modellen worden uitgelegd op [www.mkbwinstpunt.nl](http://www.mkbwinstpunt.nl).



# Van de nood een deugd

Het oorlogsmuseum in Overloon, dat tegenwoordig door het leven gaat als het Liberty Park, was vanaf de opening in 1946 vooral een 'buiten-gebeuren'. Maar in 2006 verhuisde de collectie naar binnen en bleef er twaalf hectare terrein over. Dat echter onverkort onderhoud vergt en dus kosten met zich mee brengt. Vanuit het idee dat de kosten daar terugverdiend moeten worden waar ze gemaakt worden, zijn we twee wegen gaan bewandelen. Enerzijds creëren we opbrengsten door vierkante meters te verhuren aan een inmiddels op het museumterrein gerealiseerd klimbos en aan het hier gelegen openluchttheater. Anderzijds maken we gebruik van de ruimte door evenementen te organiseren in het verlengde van de thematiek van het museum. Daarbij is vooral veel rollend materieel te zien, waarop bezoekers tegen betaling ook een rondje kunnen meerijden. Om dit in goede banen te leiden is op het eigen terrein anderhalve kilometer parcours uitgezet. Voor 2012 hebben we drie evenementen geprogrammeerd. Het eerstvolgende is Militracks, waarbij vooral veel Duits oorlogsmaterieel te zien zal zijn. De



inhoudelijke programmering van evenementen maken we samen met externe partijen zoals clubs van voertuigeigenaren. Zo kunnen we elke keer ook wat nieuws tonen en hoeven we daarvoor ook geen kostbare uitgaven te doen om de eigen collectie rijdend te houden. Want bij het organiseren werken we met scherpe calculaties, een taakstellende begroting en een van te voren bepaalde rendementseis. Het zijn dus geen feestjes waarvoor blanco cheques zijn afgegeven. We doen dit nu sinds 2010, na wat kleine voorlopers in vorm van markten en beurzen op ons museumterrein. Er blijkt van zulke evenementen een plezierige bijwerking uit te gaan in de richting van onze medewerkers en vrijwilligers, zoals een groot saamhorigheidsgevoel om er een succes van te maken en vooral ook een voldaan gevoel na afloop.

Erik van den Dungen  
Directeur Liberty Park

# Busroutes sluiten de begroting

Al in de beginjaren van Streekmuseum De Acht Zaligheden in Eersel organiseren we een busroute langs kerststallen in de Brabantse en Belgische Kempen. Dit blijkt een goede greep en snel daarna ontwikkelen we nieuwe busroutes, zoals de Smokkelroute, Teuten- en Landlopersroute, 'Langs kerken en kapellekes' en de route 'Rijke oogst van schrale grond'. Meestal vertrekt en eindigt een busroute bij het museum en is een rondleiding inbegrepen. Dit is een vast gegeven omdat we per slot van rekening een museum zijn: we tonen de ontwikkeling van de Kempen in de periode 1850 - 1950. De routes worden ontwikkeld in samenwerking met een touringcarbedrijf en partijen zoals de Ruurhoeve, een moderne boerderij met een kaasmakerij en verkoop van streekproducten, bij de route 'Rijke oogst van schrale grond'. Hier start deze route om vervolgens bij ons museum te eindigen. Andere partners zijn enkele horecagelegenheden, waar we de routes onderbreken voor een lunch. Hiermee dienen we ook het economisch belang van onze regio. De tochten worden in alle gevallen begeleid door een gids die goed intern opgeleid is waar het gaat om de historie, tradities en cultuur van onze mooie Kempen. Het zijn allemaal lokale vrijwilligers. De opbrengst van de routes (minus gidsvergoeding, lunch en touringcarhuur) komt geheel ten goede aan ons museum. De busroutes vormen een groot gedeelte van onze exploitatie; het is onze specialisatie. We leveren maatwerk en kwaliteit. Met ons huidige gidsenbestand kunnen wij elk jaar datgene bieden wat er intussen van ons verwacht wordt.

Henk van de Klundert  
Conservator/zakelijk leider



# Productontwikkeling en guerrillamarketing op landgoed Schovenhorst: lokkoekjes voor het arboretum

Landgoed Schovenhorst op de Noordwest Veluwe werd 160 jaar geleden aangelegd. Mr. J. H. Schober wilde van de woeste grond met bosbouw een bron van welvaart maken. In binnen- en buitenland baarden zijn experimenten opzien. Landgoed Schovenhorst heeft zijn stempel gedrukt op de aanplant van productiebos in Nederland en is in de bosbouwsector een begrip.

Sinds de jaren '90 van de vorige eeuw is het landgoed het decor van activiteiten op het raakvlak van cultuur en natuur, zowel educatief als recreatief. In tegenstelling tot musea, is het bij een arboretum en pinetum dat overloopt in een landgoedbos niet voor de hand liggend een kassa te plaatsen. Bij welke van de vele bospaden zou dat moeten? De inkomsten worden steeds meer gehaald uit de locatieverhuur, horeca en de organisatie van evenementen. Creativiteit en ondernemerszin leiden daarbij tot bijzondere producten en lokale samenwerking.

Op 21 maart 2011 overhandigde landgoed Schovenhorst een nieuw product aan wethouder Koekkoek van de gemeente Putten: de Schovenhorsterkoek. Deze koek is geïnspireerd op het landgoed en het bos en ontwikkeld samen met Bakkerij van Looijengoed uit Putten. Er zit kastanje-meel in het deeg en hij is gevuld met amandelspijs en bosvruchten, gezoet met heidehoning en gegarneerd met een walnoot, hazelnoten en een galetje met de tekst: 'Landgoed Schovenhorst, sinds 1848'. De

Schovenhorster was gelijk een doorslaand succes op het landgoedterras als lekkernij bij de koffie. De gasten vonden hem heerlijk en namen de koeken zelfs mee naar huis om er gasten mee te trakteren. In 2011 zijn er al meer dan 4.000 koeken verkocht. De bakker schonk 5% van zijn deel van de omzet als bijdrage aan de kinderactiviteiten op het landgoed.

Onze Schovenhorsterkoek bleek een succes. Een uniek product dat alleen op het landgoed te krijgen is. Het is voor zowel het landgoed als de bakker goed als er meer mensen naar het landgoed komen en bij de koffie een Schovenhorster eten. Voor 2012 bedachten we een marketingcampagne. Vanaf Pasen 2012 is in alle vijf zaken van bakker van Looijengoed (in Harderwijk, Putten (2), Almere Buiten en Hilversum) een nieuw koekje - het Schovenaertje - te verkrijgen. Een lekker broos en bijzonder gekruid koffiekoekje in de vorm van een sparrenappel en bestrooid met gestampte nootjes en pijnboompitten. De Schovenaertjes worden verkocht in een zakje met een insteekkartonnetje met twee kortingbonnen voor koffie met de enige echte Schovenhorsterkoek alleen te koop op de terrassen van landgoed Schovenhorst. Guerillamarketing: goed voor de bakker, goed voor het landgoed en goed voor de kinderactiviteiten.

Martin Vastenhou  
Directeur Stichting Schovenhorst



# (Bijna) ieder museum kan ondernemen



- Boris Franssen -  
Oprichter en adviseur  
Blauwe Noordzee



- Luuk van Term -  
Oprichter en adviseur  
Blauwe Noordzee



- Menne Scherpenzeel -  
Oprichter en adviseur  
Blauwe Noordzee

In deze tijden van bezuinigingen en economische crisis komen veel maatschappelijke en culturele organisaties onder druk te staan. Waar halen we nieuwe inkomsten vandaan? Bestaan we volgend jaar nog wel als het zo doorgaat? Vragen die via musea en andere culturele instellingen ook terechtkomen bij de Blauwe Noordzee. Dit bureau adviseert en begeleidt non-profitorganisaties die ondernemender willen worden. Maar kan ieder museum wel ondernemer zijn? Het antwoord is kort en krachtig: ja, dat kan.

Cultureel ondernemerschap is actueler dan ooit. Het onderwerp wordt vaak geassocieerd met het verwerven van eigen inkomsten, maar het begrip is meer dan dat. Lastig is dat er veel verschillende definities in zwang zijn: sommige beschrijven de kenmerken van de ondernemer, andere stellen ondernemerschap meer centraal. In het Handboek Cultureel Ondernemen staat een praktische definitie en afbakening die belangrijke kenmerken van en voorwaarden voor ondernemerschap beschrijft: 'Met cultureel ondernemen wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van doelstellingen op het gebied van kunst & cultuur, op een financieel duurzame wijze. Culturele ondernemers optimaliseren hun eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren. Culturele ondernemers benoemen meetbare doelen op artistiek, maatschappelijk en financieel gebied en doen aan prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te kunnen verbeteren.'<sup>1</sup> Eigen inkomsten zijn in deze definitie omschreven als inkomsten met een 'quid pro quo' karakter, dus bijvoorbeeld verkregen uit publieksinkomsten (entree, omzet uit de museumwinkel of zakelijke verhuur). Inkomsten dus waar een duidelijke tegenprestatie tegenover staat. Deze vormen van eigen inkomsten zijn juist zo belangrijk, omdat ze een indicator zijn voor het publieksbereik en het draagvlak voor de instelling.

**KLEINE (VRIJWILLIGERS-)MUSEA ALS CULTUREEL ONDERNEMERS**  
Ondernemerschap is niet voor elk museum weggelegd, maar omvang van het museum of hoogte van de jaarlijkse omzet is op zichzelf niet relevant of bepalend. Ook kleinere musea of andere non-profitinstellingen kunnen succesvol ondernemen, zoals Museum Meermanno in Den Haag of het Glasmuseum in Leerdam aantonen.

Museum Meermanno in Den Haag heeft onder leiding van directeur Maartje de Haan laten zien in een mum van tijd het benodigde eigen-inkomstenpercentage bijeen te kunnen verdienen in 2011. Door reddingsoperaties op touw te zetten, vrienden te mobiliseren en met een aansprekend expositiebeleid meer publiek naar het bijzondere museum te trekken. En vooral door heel veel aandacht te genereren in landelijke dagbladen, op televisie (via Adriaan van Dis in De Wereld Draait Door) en radio (Radio 1 interviewde hoofd collecties Rickey Tax eind 2011 bij een van de door het museum opgezette bijzondere veilingen).

Een ander aansprekend voorbeeld is Het Glasmuseum in Leerdam. Onder leiding van Arnoud Odding is onder andere de bedrijfsvoering van het museum veranderd, het financieringsmodel ingericht op het genereren van meer eigen inkomsten en het bezoekersaantal sterk verhoogd.

**RANDVOORWAARDEN VOOR ONDERNEMERSCHAP**  
Cruciaal voor ondernemerschap is ten eerste externe in plaats van interne (!) oriëntatie. Musea die goed ondernemen, zijn zich ervan bewust dat het belangrijkste doel van de organisatie het continu werven, mobiliseren en behouden van externe stakeholders is. Stakeholders zijn onder meer publiek, fondsen, overheden, sponsors, individuele gevers, bruikleengevers, universiteiten, de pers etc. Of een museum extern georiënteerd is, is bewezen als stakeholders het museum en het aanbod waarderen, en dit ook tot uitdrukking brengen door een bezoek af te leggen, iets te kopen of te consumeren, een donatie of sponsorbijdrage ter beschikking te stellen of gewoon 'tijd' (denk aan vrijwillige inzet).

Ondernemende musea zorgen ervoor dat zij zich stelselmatig verdiepen in de vraag en behoefte van hun belangrijkste stakeholders, en in lijn met de eigen missie, kernwaarden en operationele doelen continu in een passend aanbod voor deze doelgroepen voorzien. Zij zijn zich ervan bewust dat zij alleen op deze wijze hun doelen kunnen behalen en toekomstbestendig zijn.

Een tweede, belangrijke voorwaarde voor ondernemerschap, is het stellen van doelen. Ondernemende musea creëren een vergezicht, bepalen waar ze over een periode van drie à vijf jaar willen zijn, qua publieksbereik, aanbod,



- Het Nationaal Glasmuseum in Leerdam, cultureel ondernemend, met een rijk gesorteerde museumwinkel -  
Foto Ben Deiman

'Mensen die willen, zoeken een mogelijkheid; mensen die niet willen, zoeken een reden.'

marketing & communicatie, organisatie en financieringsmodel. Ze bepalen bovendien wat ze in de jaren voordien moeten realiseren om daar te komen.<sup>1</sup> Niet in de laatste plaats hebben ondernemende musea vaak opvallende directeuren. Zij zijn vaak eigengereid en laten zich in principe niet veel gelegen liggen aan hoe dingen horen of zouden moeten. Ze denken tamelijk 'autonoom', of zoals Kennedy stelt: 'Entrepreneurship means creating your own rules. You feel free to ignore or violate or, at the very least, challenge and test all established norms of your industry.' Hoe dingen zijn is voor hen niet interessant, wel hoe het anders of beter kan. Zij durven ook risico's te nemen, iets wat ondernemers in de regel ook goed kenmerkt. Zij weten dat risico mijden en 'stilstaan' gevaarlijk is. Zoals bestsellerauteur Ferris ('8-urige werkweek') stelt: 'Waar wacht je nog op? ... Stel de kosten van niet-veranderen vast, wees je bewust van de onwaarschijnlijkheid en de mogelijkheid tot herstel van de meeste misstappen en oefen je in een belang-

rijke gewoonte die succesvolle mensen met veel plezier in de praktijk brengen: kom in actie...'  
**HET ONTWIKKELINGSPROCES: GRADEN VAN ONDERNEMERSCHAP**  
Gregory Dees en later ook Kim Alter hebben een handig instrument ontwikkeld waarmee (ook) musea kunnen bepalen waar ze op een denkbeeldig ondernemersspectrum staan. Is de organisatie een traditionele non-profitorganisatie, of al een cultureel ondernemer? Of zit de organisatie nog in de daartussen gelegen fase (non-profit met eigen inkomsten).

Het continuüm kan als een soort weegschaal worden gezien die naar twee kanten kan doorslaan: naar de non-profitzijde enerzijds en naar de puur commerciële zijde anderzijds. De gulden middenweg is daar waar de ultieme balans wordt gevonden tussen de missie en het geld. Het schema is uiteraard een vertekening van de werkelijkheid: instellingen aan de

uitersten van de schaal vind je niet zo veel, en er zijn talloze grijstinten. De maatschappelijke trend is echter dat zowel meer missie-gerichte als financieel georiënteerde ondernemingen richting het midden van het spectrum opschuiven.  
Waar het om gaat, is dat organisaties eerst hun positie op het spectrum bepalen door hierover een brede discussie te voeren met zowel interne als externe stakeholders. Vervolgens kunnen de ambities worden vastgesteld. In feite gaat het hier om de drie strategische vragen van managementgoeroe Peter Drucker:

1. Wat voor organisatie zijn we?
2. Wat voor organisatie worden we als we op dezelfde voet doorgaan door niets te veranderen?
3. En: wat voor soort organisatie zouden we willen zijn?

>>

<<< Missieoriëntatie				Winstoriëntatie >>>
Traditionele non-profit	Non-profit met eigen inkomsten	Culturele onderneming	Bedrijf dat aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet	Traditionele commerciële onderneming
Geen dekking kosten met eigen inkomsten	Gedeeltelijke dekking kosten met eigen inkomsten	Substantiële/gehele/meer dan dekking kosten met eigen inkomsten	Meer dan dekking van de kosten met eigen inkomsten	Meer dan dekking van de kosten met eigen inkomsten
Uitsluitend missie	Accent op missie, daarnaast ook aandacht voor financiën	Aandacht voor missie en financiële doelen	Accent op financiële winst, secundair culturele impact	Accent op financiële winst

Gebaseerd op: Kim Alter, *Social Enterprise Typology 2004*, ook opgenomen in het Handboek Cultureel Ondernemen, Franssen, Altink en Scholten, Van Gorcum, 2009

<sup>1</sup> Veel van het beschrevene in dit artikel en de aangehaalde schrijvers worden uitgebreider behandeld in het boek van Boris Franssen, Marc Altink en Peter Scholten, *Handboek Cultureel Ondernemen*, Van Gorcum 2009





- Van het Louvre kreeg Museum Meermanno deze vroeg 15e-eeuwse tekening twee weken in bruikleen. Hij wordt toegeschreven aan Jan van Eyck. Het is tevens de oudst bekende afbeelding waarop Den Haag staat afgebeeld. -  
*Presentatie, een programma van lezingen en diners in middeleeuwse sfeer brachten het museum sterk onder de aandacht.*

DE WEG NAAR MEER FINANCIËLE ZELFSTANDIGHEID EN SLAGKRACHT

‘Mensen die willen, zoeken een mogelijkheid; mensen die niet willen, zoeken een reden’, luidt een bekend adagium. Het begint en eindigt natuurlijk met een goed team van mensen die elkaar stimuleren en helpen bij het realiseren van nieuwe doelen, zowel op het niveau van de missie als financieel. Natuurlijk zijn criticasters nodig om de organisatie voor flagrante misstappen te behoeden, maar zorg dat ze niet in de meerderheid zijn.

Een eerste blik in het bestuur of de Raad van Toezicht zegt vaak al veel – zo niet alles – over de ondernemingszin en risicotolerantie binnen een museum. Directie en medewerkers kunnen nog zulke goede plannen verzinnen en willen implementeren, zonder een enthousiaste, kundige en ondernemende Raad van Toezicht of bestuur zullen veel plannen sterven in schoonheid. Een belangrijk advies is dus om naast inhoudelijk deskundigen vooral ook mensen met andere competenties voor dit gremium te vragen, en dan met name mensen die bekend zijn met ondernemen, productontwikkeling, haalbaarheidsonderzoek, financiering en het mobiliseren van stakeholders.

‘Ondernemende musea hebben vaak opvallende directeuren. Zij zijn vaak eigengereid en laten zich in principe niet veel gelegen liggen aan hoe dingen horen of zouden moeten.’

Overweeg het Amerikaanse principe van ‘give or get’ in de praktijk te brengen en bestuurders geld mee te laten brengen of hen te mobiliseren. Op deze manier scheiden de ondernemers zich van de niet-ondernemers, de mensen zonder en met commitment, tijd etc. Een andere verandering die vaak noodzakelijk is, is het in balans brengen van de inhoudelijke en zakelijke capaciteit binnen het museum. Er moet immers voldoende capaciteit aanwezig zijn op het gebied van marketing, fondsenwerving, zakelijke activiteiten etc. naast functies als collectiebeheer- en ontwikkeling en onderzoek. Last but not least begint ondernemerschap met weten wat je waard bent. Breng dus goed in kaart welke potentiële goudmijnen jouw museum heeft, bijvoorbeeld de collectie, de reputatie, de faciliteiten, de kennis die in huis is, de netwerken etc.

ENTHOUSIASME VOOR ONDERNEMERSCHAP

De Blauwe Noordzee organiseert in haar meeste trajecten voor nonprofitorganisaties brainstormsessies met personeel, management en bestuur. Brainstormsessies leveren vaak eye-openers op en leiden dikwijls tot ‘aha-erlebnissen’: ‘Waarom hebben we hier niet eerder aan gedacht?’ Door frequent te brainstormen en alle geledingen daarbij te betrekken wordt ondernemerschap gestimuleerd. Maar ook door als management altijd de deur open te houden voor medewerkers met ideeën. Terecht stelde Humanitas-bestuurder Hans Beckers ooit in een interview dat er niets fnuikender is dan medewerkers die afgewimpeld worden met argumenten als ‘er is geen geld voor etc’. Wil men floreren, dan moeten bestuur en management dus de juiste voorwaarden voor ondernemerschap creëren binnen hun organisatie. Ieder museum kan ondernemer zijn. Het is een kwestie van denken, durven en gewoon doen. Of gewoon ‘beginnen’, zoals ondernemer Paul Arden stelt: ‘Teveel mensen steken teveel tijd in het perfectioneren van een idee voor ze het uitvoeren. In plaats van te wachten op iets perfects, begin je gewoon met wat je hebt en verbeter je het gaandeweg.’<sup>2</sup> •

Het nieuwe atelier bij het

Van GoghHuis in Zundert

De Stichting Van GoghHuis & Zundert heeft vele gezichten en een daarvan is museaal: een kleine maar groeiende collectie is enerzijds gerelateerd aan de gemeente Zundert en anderzijds aan de kunstenaar Van Gogh. De lopende tentoonstelling gaat over (de beroemde gasten van) het echtpaar Roland Holst op hun buitenverblijf op de Oude Buisse Heide onder Zundert. De gerestaureerde kosterswoning bij de NH Kerk waar vader Van Gogh preekte, illustreert het andere verzamelgebied. In 2008 gaf de gemeente een sloopvergunning af voor deze kosterswoning en greep de Stichting zijn kans: via inzending van de locatie voor de internetverkiezing van de planologisch meest verrommelde plek van Brabant verwierf de Stichting provinciaal geld voor restauratie. De kosterswoning is vorig jaar in gebruik genomen met op de begane grond een dépendance van Galerie Dom'Arte uit Rucphen. Onder het dak is een gastenverblijf voor de Artist in Residence die aan het werk gaat in het nieuwe atelier dat gebouwd is op de plek van de (afgebroken) schuur uit de jaren '60. Van de werken die hier - geïnspireerd door Van Gogh - gemaakt worden komt er één in de museale collectie en wordt er één geveild ten bate van de Stichting. Een klein deel van de overige werken wordt verkocht via de eigen galerie in de panden aan de Markt in Zundert die nu in het beheer zijn van de Stichting. Hierin huist ook een



- Kosterswoning en Atelier (Oomen Architecten Breda) -  
*foto: Filip Dujardin*

Auberge, het Van Gogh Documentatiecentrum en de eveneens door de Stichting gerunde VVV-vestiging. De focus op Zundert leverde nóg een bijzondere inkomstenbron op: exploitatie van de gebouwen op de Oude Buisse Heide die Natuurmonumenten in 1945 erfde van het echtpaar Roland Holst. Dit brede palet van (project)activiteiten van de Stichting draait op twee betaalde krachten, heel veel vrijwilligers en een bestuur dat zeer creatief is in geld zoeken en geld vinden.

Elly Pouwels

Redacteur MP, in gesprek met Ron Dirven, directeur/conservator Van GoghHuis

Munt slaan uit cultuur!

Musea onderschatten het belang van hun merk! M, M HKA, pam, Mu.ZEE en het Stadsmus. Ze zijn creatief in het uitdenken van hun naam en de bijhorende logo's en huisstijl. Maar ze kunnen er veel meer mee en beseffen vaak niet hoe belangrijk een goede juridische opvolging van hun inspanningen is! De eerste en belangrijkste reden om je naam, logo, slogan en huisstijl als merk te deponeren is puur defensief: het voorkomt dat slimme 'ondernemers' geld verdienen met de inspanningen die een museum leverde om zijn identiteit op te bouwen. Zo laat een bedrijf in kunstreproducties op <http://nationalgallery.com/> ten onrechte uitschijnen dat het verbonden is aan The National Gallery (<http://www.nationalgallery.org.uk/>). Een efficiënte merkenregistratie had hier kunnen voorkomen dat derden een merknaam gebruiken die gelijk is aan of lijkt op die van een museum om een winkel of webshop op te zetten in kunst-gerelateerde voorwerpen. Zo'n defensieve strategie hangt overigens samen met een weloverwogen registratie van domeinnamen en een consequente houding bij het contracteren van derden. Een museum dat zich het belang van zijn merk realiseert, kan ook actief dat merk commercialiseren. De merknaam van een museum heeft immers een zekere waarde en kan bijvoorbeeld in licentie gegeven worden aan bedrijven die merchandising verkopen of events organiseren die verbonden zijn aan een museum. Het spreekt voor zich dat een museum in een comfortabeler onderhandelingspositie zit als het eigenaar is van zijn eigen naam. Tegen geïnteresseerde derden kan het dan zeggen dat ze die naam enkel kunnen gebruiken

met het akkoord van het museum en – vooral ook - onder de voorwaarden van het museum. Een minimum aan juridische voorzorgen zorgt op die manier voor zekerheid bij het museum dat zijn naam niet te grabbel wordt gegooid en dat het zelf bepaalt hoe, waar en wanneer zijn naam gebruikt wordt, zowel online als in de 'echte' wereld. Een posterproducent die minimum kwaliteit moet garanderen, een organisator van events in uw museum die zijn affiches eerst ter controle moet voorleggen of een commerciële partner die uw (online) museumshop gaat uitbouwen en daarbij uw naam en logo moet gebruiken volgens uw voorwaarden: de voorbeelden van situaties waarin een geregistreerd merk u ook actief een onderhandelingsvoordeel kan opleveren zijn onbeperkt. De administratieve kost: voor minder dan 300 euro is je merk 10 jaar lang beschermd in de Benelux en voor een goede 900 euro in de hele EU. Je kan dit online regelen via [www.boip.be](http://www.boip.be) of [www.boip.int](http://www.boip.int). Bovenop de administratieve kost, mag je rekenen dat je advocaat twee à drie uur werk heeft om te checken of je merk wel vrij is en om de administratieve opvolging te verzorgen. Hoeveel dat kost, hangt natuurlijk af van de advocaat in kwestie.

Bart Van den Brande

advocaat, Sirius Legal De Scheemaecker Bogaerts Van den Brande

Mieke Van Doorselaer

museumconsulent provincie Oost-Vlaanderen

<sup>2</sup> Paul Arden, Wat je ook denkt, keer het om. Spectrum 2007



# Nieuwe kansen voor musea



- Robert P. Wimmers -  
Sr. Adviseur Ruimtelijke  
Ontwikkeling & Recreatie  
Grontmij Nederland BV

Maar met alleen het verhogen van de bezoekersaantallen bent u er nog niet. Naast de entreprijs zijn er andere dingen waarmee een museum aan de bezoeker geld kan verdienen. Dat is merchandising, het verkopen van artikelen in een museumwinkel of via de website, en natuurlijk de horeca. Aanvullend is er nog de business-to-business markt, het verhuren van de locatie voor bedrijfsontvangsten buiten openingsuren, al staat de publieksfunctie toch centraal.

### QUICK SCAN

Om een museum te helpen bij het verruimen van zijn blik op de verdienmogelijkheden heeft Grontmij een Quick Scan-methodiek ontwikkeld, die wij bij musea uitvoeren. Zij is met name bedoeld voor de middelgrote en kleinere musea, hoewel ook bij grote musea een 'blik van buiten' heel inspirerend kan zijn. De aanpak richt zich zoals gezegd op het kijken naar het museum als dagattractie. We stellen de bezoeker centraal en kijken naar de bedrijfs-economische aspecten van de bedrijfsvoering in relatie tot het aangeboden product. Daarbij stellen we een hoop vragen! Eerst aan de hand van een inventarisatiemethodiek die wij het museum toesturen en vervolgens tijdens een locatiebezoek van een halve of hele dag. Het gaat daarbij om het boven water krijgen van een veelheid aan te analyseren gegevens. We gaan daarbij in op de volgende punten: **Thematiek - Fysieke verschijningsvorm en ontwikkelmogelijkheden - Personeel - Bezoekers - Subsidies en neveninkomsten - Marketing - Tentoonstellingen - Evenementen - Exploitatiemodel**

Kijk eens naar de thematiek, wie is eigenlijk de doelgroep? Want alles willen zijn voor iedereen is niet aan te bevelen, omdat het imago en de kracht dan verwateren. Kies een doelgroep of hoogstens twee en bedien die optimaal. Een ander belangrijk punt is het ruimtegebruik, zowel binnen als buiten. Wordt de beschikbare ruimte optimaal ingezet om datgene te bieden dat de bezoeker aanspreekt en komt het centrale verhaal in elke ruimte goed naar voren? Een trap kan een Bühne zijn, een pleintje de plaats voor een buitenopstelling waar dingen kunnen die binnen niet mogelijk zijn. Soms is er ruimte voor een horecaterras. Personeel is een groot goed, maar misschien kunnen dingen ook worden uitbesteed of samen met andere musea in de buurt worden gedaan, zodat de menskracht zo efficiënt mogelijk wordt ingezet. Is uw suppoost een in blauw gestoken bewaker of een in stijl geklede vraagbaak?

Wij vinden het heel belangrijk dat er goed zicht is op de bezoekers, niet alleen hoeveel het er zijn, maar ook wanneer ze komen en waarvoor. Een exitpoll gedurende enkele weken, uitgevoerd door bijvoorbeeld studenten, leert u veel over de voorkeuren van de bezoeker. Een goede vragenlijst, kort en krachtig, is essentieel om zo veel mogelijk relevante informatie te krijgen en die ook te kunnen verwerken. Voer deze uit aan het begin van een tentoonstelling, zodat eventuele bijstelling nog mogelijk is en budgetteer daar ook op voorhand voor. Zelf rondlopen en de bezoekers bevragen leert u ook veel over hoe men uw museum ervaart. Of gewoon kijken hoe mensen uw museum

beleven en luisteren naar onderlinge reacties. Marketing is een heel belangrijk onderdeel bij het werven van bezoekers. Want hoe weten mensen anders dat het museum bestaat? Daarbij is samenwerking met regionale marktpartijen zoals verblijfsrecreatie vaak van groot belang, hier komt elke week een nieuwe stroom potentiële bezoekers aan, die in de regio vermaak zoeken. Een aansprekende poster werkt daar veel beter dan alleen een stapeltje folders afgeven. Hang deze ook op alle plekken waar veel mensen komen, zoals de supermarkt. Heeft u wel eens gedacht aan flyers uitdelen, als uw museum in stedelijk gebied ligt? Of een banner met een pakkende slogan boven de winkelstraat? Sociale media? Een betere website, een grappig YouTube filmpje?

Dan is er het fenomeen tentoonstelling, waarvan een kosten-baten analyse kan worden gemaakt, want het inrichten van een tentoonstelling kost vaak veel tijd en geld. Levert deze investering ook de gewenste opbrengst? Om daarin een afgewogen keuze te maken is het weer van belang dat u heel goed zicht heeft op uw bezoekersprofiel.

Als laatste noem ik het evenement om publiek te trekken en de bekendheid van het museum te verhogen. Dat hoeft u niet eens zelf te organiseren, want misschien kunt u thematisch aansluiten bij een lokaal evenement als dat maar enigszins binding heeft (of kan worden gegeven) met de collectie en/of de thematiek van het museum.



- Museumpark Orientalis denkt onder leiding van interim-directeur Jan van Laarhoven na over de aanpassing van de monumentale, inspirerende ruimtes en over een eigentijdse vorm die een brede bezoekersgroep aanspreekt. - Hierbij is Grontmij betrokken.

### VERBANDEN

Wij letten bij de Quickscan met name op de verbanden tussen de verschillende gegevens. We leggen de grafiek van de bezoekersaantallen van de afgelopen drie jaar naast de data van de verschillende tentoonstellingen en de evenementen. We koppelen hieraan de marketinginspanningen die zijn gepleegd en proberen op basis van de bezoekersaantallen iets te zeggen over de effectiviteit. We vragen door over de methoden die men heeft gebruikt om de bezoeker te trekken en reiken andere ideeën aan zoals het aanvullend ook gekund had. We kijken naar wat men weet van de bezoeker en wat men daar mee doet. Hoe de zakelijke markt is of kan worden ontsloten is ook een

punt van aandacht, als gebruiker, maar ook als sponsor van thematische exposities. Daarnaast is het belangrijk aan te geven wat men zou moeten willen weten en hoe men daar achter komt. Maar bovenal proberen wij door het gesprek aan te gaan de ondernemersgeest, het creatief ondernemerschap te stimuleren. Geef een man een vis en hij eet een dag, leer hem vissen en hij voedt zijn familie. Dat is onze filosofie.

Helaas is het zo dat het telkens maatwerk is. Geen enkel museum is gelijk, de ligging zorgt even vaak voor kansen als voor beperkingen, de beschikbare ruimte is een eerste gegeven, evenals de collectie. DE oplossing is er niet. Wat bij het ene museum kansrijk

is, zal bij de andere gewoonweg niet werken omdat de specifieke randvoorwaarden ontbreken. Maar oplossingen zijn er zeker, hoewel toegegeven niet altijd. Het vraagt echter anders kijken, anders denken, anders doen. Met name buiten de museale wereld kijken helpt enorm bij het verruimen van het blikveld. Als u eenmaal het besef heeft dat het runnen van een museum een onderneming is en meer dan management, dan is het goed eens met andere ondernemers te gaan praten. Op een regionale netwerkbijeenkomst, bijvoorbeeld. U doet waarschijnlijk verrassende ideeën en zienswijzen op, en interessante zakelijke contacten. Ik wens u veel succes, want musea, die zijn de moeite waard. ●

Een in de buurt van station gelegen museum had te kampen met lage bezoekersaantallen en structurele tekorten. Door de gemeenteraad was een eenmalige bijdrage van drie ton toegezegd. Het museum wilde deze gebruiken om de exploitatiekosten de komende drie jaar op te vangen. Er moest wel iets gebeuren, want daarna was het over en sluiten. Het museum bood een unieke belevenis, maar kon maar kleine groepen (zes personen) ontvangen. Bezoekers moesten van te voren intekenen op een rondgang met gids en de rondgangen konden in het gunstigste geval een kwartier na elkaar starten. De rondgangen waren vrijwel altijd vol. Een andere beleevingsactiviteit werd door bezoekers weliswaar hoog gewaardeerd, maar men vond die veel te lang duren, bleek uit de bezoekersenquête.

Hieronder staan de meest ingrijpende adviezen die uit de scan naar voren kwamen. Geadviseerd werd om de eenmalige bijdrage als investeringsbudget te zien en te gebruiken als cofinanciering richting andere fondsen, zodat het museum zelf aangepakt kon worden. Door verplaatsing van een flink deel van de vaste collectie naar het nu matig bezochte lunchcafé en het uitplaatsen van een activiteit die niet wezenlijk bijdroeg aan de bezoekersbeleving, kon ruimte worden vrijgemaakt voor een tweede belevingsrondgang, waarmee de bezoekerscapaciteit verdubbelde. Door het aanbieden van eenzelfde soort beleving maar met de keuze van een ander thema in deze tweede rondgang vergrootte men sterk de kans op herhaalbezoek. Publiek hoefde voortaan niet voor de rondgang in te tekenen

(kon nog wel), maar kon in het lunchcafé op de volgende rondgang wachten en een en ander bekijken. De belevenis die te lang duurde kon sterk worden ingekort, waardoor hier de capaciteit met 50 procent toenam, zonder dat de waardering daalde. Deze activiteit bleek ook geschikt voor de zakelijke markt (verantwoord uitje) in de avonden, wat extra inkomsten kon generen. Geadviseerd werd aan de daarvoor geschikte gevel een thematische blikvanger (nu als groot object in het museum opgesteld) met eronder de URL te bevestigen, die de passagiers van de langzaam langsrijdende treinen op het bestaan van het museum attenderde. Men kon zo, nieuwsgierig gemaakt, op internet kijken wat daar te beleven was.



# De transformatie tot cultureel ondernemer: Zeeuwse musea



- Zeeuwse museumvertegenwoordigers veranderden tijdens de workshops in het Fruitteelmuseum in cultureel ondernemers. -

Voorjaar 2011 begon de bezuinigingsdrift aardig rond te zingen door museaal Nederland. Staatssecretaris Zijlstra had zojuist laten weten dat de door hem aangekondigde bezuinigingen al per 1 januari 2013 zouden ingaan. Menig provinciaal en gemeentelijk bestuurder volgde hem hierin. De Tafel van Zes (culturele brancheorganisaties, belangenverenigingen, kunstenaarsorganisaties, fondsen en sectorinstituten) kwam vervolgens met de discussienota 'Minder waar het kan, beter waar het moet - een pleidooi voor een andere rol van de overheid'. Hierin werd door de Tafel van Zes bepleit dat kunstinstellingen minder afhankelijk zouden worden van subsidie en daartoe meer gaan samenwerken met private financiers, marktpartijen of maatschappelijke organisaties.

Minder overheid en minder aanbod; meer aandacht voor wat het publiek wil. De nota werd niet onverdeeld positief ontvangen, maar bracht de discussie in de culturele sector wel goed op gang.

Zo ook in Zeeland. Op 11 april 2011 hield de Vereniging van Zeeuwse Musea haar voorjaarsvergadering in het Fruitteelmuseum in Kapelle, alwaar de museumvertegenwoordigers discussieerden over de nota van de Tafel van Zes. Zal het ook de Zeeuwse musea lukken de komende jaren minder afhankelijk te raken van subsidie van de overheid (in Zeeland geldt voor de meeste musea dat dit alleen de gemeente is)? In workshops gingen de deelnemers uiteen, trokken de boomgaard rondom het museum in, om daar in een stralend voorjaarszonnetje zich te buigen over de vragen: 1. Hoe genereert mijn museum meer inkomsten uit bezoekers. 2. Hoe genereert mijn museum meer inkomsten uit het museumgebouw. 3. Welke betaalde dienstverlening kan mijn museum aanbieden?

De aanwezige museumvertegenwoordigers bleken ware cultureel ondernemers. In twee uur tijd kwamen heel leuke ideeën op tafel voor meer inkomsten. Enkele voorbeelden: 1. het gastmuseum, het Fruitteelmuse-

um organiseert in toenemende mate cursussen en workshops rondom het thema 'snoeien'. In aansluiting daarop worden weer workshops 'Creatief met snoeihout' gegeven, wat weer fraaie decoraties voor in huis oplevert, bijvoorbeeld met bepaalde feestdagen (kerst, pasen). Het levert sindsdien aantrekkelijke inkomsten op. 2. Historisch Museum de Bevelanden in Goes had een paar jaar geleden een sterk teruglopende Vriendenvereniging. De laatste jaren wordt een heel actief programma van lezingen en cursussen (kunstgeschiedenis, e.d.) georganiseerd. Dat zorgde al spoedig voor weer een sterke toename van de Vrienden en daardoor ook meer inkomsten. Uit die extra inkomsten kon al spoedig een auditorium worden ingericht, wat tevens goed uitkwam voor de vele busgezelschappen die het museum tegenwoordig ontvangt. 3. De historische scheepswerf C.A. Meerman in Arnemuiden is een werkende museumwerf. Hier worden de schepen van de stichting Behoud Hoogaars beheerd en onderhouden. Tegenwoordig kunnen ook particuliere historische schepen tegen betaling de helling op. Het genereert niet alleen inkomsten, maar zorgt ook voor permanente levendigheid op de museumwerf. Het mes snijdt zo aan twee kanten. Meerdere Zeeuwse musea met ambachtelijke werkplaatsen, zoals smederijen, leveren diensten en producten voor derden. Ook kwamen tijdens de VZM-bijeenkomst de nodige voorstellen voor bezuinigingen, zoals meer onderhoud in eigen beheer, sensoren of schakelsystemen voor de verlichting en aanpassingen op de verwarming. Van de bijeenkomst is een verslag gemaakt. Geïnteresseerde musea kunnen dit aanvragen via: [musea@sceez.nl](mailto:musea@sceez.nl)

Leo Adriaanse  
Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland

## Never waste a good crisis



- Arnoud Odding -  
*is directeur van O dubbel d, strategisch advies voor musea. Tot medio 2011 was hij tevens directeur van het Nationaal Glasmuseum. Op verzoek van Stichting DOEN schreef hij najaar 2011 het boek "Het disruptieve museum", over musea in de netwerksamenleving. Te bestellen via [www.odd.nl](http://www.odd.nl)*

Als je even doordenkt dan is het volstrekt logisch. Een museum dat geld wil verdienen en niet van de inhoud of de producten uitgaat snapt niet wat ondernemen is. Want waar verdient een onderneming geld mee? Juist, met producten en diensten. Ondernemen gaat over waarde toevoegen en die waarde verkopen. In een museum is dat heus niet anders dan bij een fabriek of een winkel. Het probleem is dat musea tot voor kort zelden hoefden na te denken over de verkoop van gecreëerde waarde. Musea redeneren vanuit hun eigen vakgebied. Voor hen spreekt de waarde van een tentoonstelling over een bepaalde kunstenaar of over een historisch fenomeen vanzelf. Het is belangrijk! Maar de vanzelfsprekende waarde van de curator hoeft niet de waarde te zijn waar het publiek voor wil betalen.

De Museumvereniging heeft vorig jaar een boekje uitgebracht waarin de waardes die musea creëren staan opgesomd. 'Meer dan waard' is de titel van de publicatie en er worden vijf waarden genoemd waarmee je je lokale wethouder om de oren kunt slaan: collectiewaarde, verbindende waarde, educatieve waarde, belevingswaarde en economische waarde. Er staat geen onwaar woord in de publicatie. Maar toen ik het las had ik het gevoel dat de essentie ontbrak, want zelfs bij de economische waarde wordt vooral de nadruk gelegd op het effect van je museum voor de omgeving. De nadruk ligt bijvoorbeeld op de vraag hoeveel de ondernemers rond je museum aan jou verdienen. Maar wat verdient het museum er zelf aan? Is dat ondernemerschap? 'Meer dan waard' is vooral bedoeld om duidelijk te maken dat overheden hun subsidies moeten blijven geven. Musea zijn hun subsidie immers 'meer dan waard'.

'Meer dan waard' is een volstrekt begrijpelijke publicatie voor de belangenorganisatie die een museumvereniging is. Maar het knaagt dat de achterliggende problemen onbenoemd blijven. Want laten we wel wezen, het publiek is al jaren niet bereid om de museale kostprijs te

800 woorden kreeg ik. 800 woorden om iets prikkelends te zeggen over musea en ondernemerschap. Maar wat kun je zeggen over ondernemerschap in 800 woorden? Ik moest denken aan die brainstormen waarvoor ik de laatste maanden gevraagd ben. Brainstorms over ondernemerschap in museum x, y en z. Die bijeenkomsten volgden een vast patroon. Telkens dwaalden de deelnemers af naar de inhoud van het museum en telkens probeerde de gespreksleider de discussie terug te brengen op geld verdienen. Telkens ook eindigden deze gesprekken nogal onbevredigend voor het organiserende museum. Het financiële ei van Columbus werd niet gevonden.

betalen. Musea kunnen bestaan omdat de overheid er een algemeen belang in ziet. Met kunst, cultuur en musea kun je mensen verheffen, zo is de gedachte vele tientallen jaren geweest. Daarom ook was educatie zo belangrijk. Kennis was macht. Maar de mensen van de jaren vijftig zijn niet de mensen van de jaren tien. We zijn onnoemelijk veel beter geïnformeerd. Met de klik van de muis hebben we toegang tot meer informatie over Rembrandt dan de beste wetenschapper dertig jaar geleden in een lang leven kon vergaren. Data en kennis hebben voor ons een heel andere waarde dan ze voor onze ouders en grootouders hadden. Het kan niet anders dan dat dat grote invloed heeft op het museum als kennisinstelling en als autoriteit. Vroeger kon je als museum een tentoonstelling organiseren omdat je zei dat het een belangrijke kunstenaar was. Nu moet je het aantonen. De oude waardes worden in de nieuwe eeuw niet meer voetstoots aangenomen. Kunst en cultuur staan ter discussie en ook de vaste grond onder de voeten van veel musea dreigt te veranderen in drijfzand.

Maar museumdirecteuren zijn niet dom, je ziet dat ze de bakens aan het verzetten zijn. Ze realiseren zich dat, als je toegevoegde waarde wilt creëren, je dan moet weten in welke behoefte die waarde voorziet. Dat heet relevantie, of we noemen het urgentie. Waarom doe ik dit, voor wie en wat is überhaupt mijn bestaansgrond? Pas als je over behoeftes en urgentie na gaat denken begint het werkelijke ondernemerschap. En dat is geen vloek voor de sector maar een enorme kans.

'Never waste a good crisis' is een motto waar politici en economen zich in barre tijden graag aan vastklampen. Laat dit ook de strijdkreet voor musea zijn. Want de samenleving dwingt ons om na te denken over draagvlak en over werkelijke behoeftes. Dat dwingt ons tot ondernemerschap en ondernemerschap leidt tot vernieuwing. En ik ben er zeker van dat die vernieuwing of innovatie een inhoudelijke zegen zal zijn voor kunst, cultuur en musea. •



# Voor het Bevrijdingsmuseum Zeeland en het Watersnoodmuseum is **cultureel ondernemen** het motto van de toekomst



- Lianne van den Beemt -  
Medewerker Communicatie  
& pr Watersnoodmuseum

Bevrijdingsmuseum Zeeland in Nieuwdorp en het Watersnoodmuseum in Ouwerkerk hebben het belang van cultureel ondernemen al goed in de gaten en werken hard aan de verzekering van hun toekomst. Beide hebben innovatieve plannen om daarmee een stijging van het bezoekersaantal en van de inkomsten te realiseren.

Het Watersnoodmuseum in Ouwerkerk opende voor het eerst de deuren van één Phoenix-caisson in 2001. De betonnen bak van 60x20x16 meter, was er één van vier die op 6 november 1953 werden gebruikt voor het dichten van het gat in de dijk bij Ouwerkerk. Van oorsprong in 1944 gebouwd ter ondersteuning van de invasie door de Geallieerden van onder meer Normandië, kregen ze hun derde bestemming; die van museum.

## HERDENKEN

Bij de start van het museum ging het voornamelijk om het herinneren aan en weten van de gebeurtenissen van 1 februari 1953 en de periode daarna. Ook het herdenken van de slachtoffers stond centraal. Mensen die de ramp hadden meegemaakt konden hun ervaringen en verliezen na al die jaren een plek geven. Resultaat: 25.000 bezoekers in het eerste jaar. Het aantal bezoekers bleef daarna stijgen, zodat in 2009 het museum werd uitgebreid naar alle vier de Phoenix-caissons. Hier was ruim 3 miljoen euro voor nodig. Zo'n 40 procent daarvan kwam van overheden; de overige 60 procent van fondsen en particulieren. Op 23 april 2009 werd het uitgebreide en vernieuwde Watersnoodmuseum geopend door toenmalig premier Jan Peter Balkenende. Thema's in de caissons zijn: caisson 1: feiten, caisson 2: emoties, caisson 3: wederopbouw en caisson 4: toekomst. In 2012 kijkt het museum terug op jaren van flinke groei tot hoogtepunten van ruim 60.000 in 2010 en 2011.

## ONDERWIJS

Het Bevrijdingsmuseum Zeeland in Nieuwdorp

is op 30 oktober 2009 geopend door H.K.H. prinses Margriet. Het museum wil het cultureel erfgoed van oorlogshandelingen in Zeeland uit de periode 1939 – 1944 en de Zeeuwse deelname aan de acties in Nederlands-Indië in de periode 1945 – 1948 op een verantwoorde manier onderhouden, bewaren en tentoonstellen. Daarnaast verzamelt het museum mondelinge getuigenissen ('oral history'), waarmee de presentatie kan worden verdiept. Het onderwijs is de voornaamste doelgroep. Het museum telt drie verdiepingen, met een oude schuur als basis. Financiering kwam grotendeels van overheden en fondsen en verder staken tientallen vrijwilligers de handen uit de mouwen.

## VRIJWILLIGERS

Het Bevrijdingsmuseum wordt gerund door één vaste medewerker (1 fte) en 92 vrijwilligers. Door die vrijwilligers hoeft er vooralsnog weinig of geen beroep te worden gedaan op externe adviesbureaus en dure consultants, omdat werknemers en/of eigenaren van een aantal van deze bedrijven als vrijwilliger actief zijn binnen het museum. Het Watersnoodmuseum heeft meerdere betaalde, parttime krachten, maar draait ook voornamelijk op de inzet van vrijwilligers; in totaal zo'n 120. Beide musea zouden lang niet zo succesvol zijn zonder de inzet van hun vrijwilligers, omdat het betalen van zoveel menskracht onhaalbaar is. Door commercieel inzicht kan er, ook in deze tijden van verminderde subsidies, nog heel wat worden gerealiseerd. Beide musea werken op dit moment aan nieuwe plannen: het Bevrijdingsmuseum

Zeeland ontwikkelt een circa drie hectare groot Bevrijdingspark, wat moet worden gerealiseerd naast en achter het huidige museum. Het Watersnoodmuseum plant een uitbreiding van caisson 4 over de toekomst van de Deltawerken en over innovatieve projecten in de Zuidwestelijke Delta.

## BEVRIJDINGSMUSEUM

Voor de grondverwerving zijn een aantal afspraken gemaakt met onder meer gemeente Borsele en de Provincie Zeeland. Bij de aankoop van de benodigde drie hectare grond is één kavel aangemerkt als bouwgrond; wat het duur maakt. De afspraak is dat wanneer het museum die grond zelf aanschafft gemeente en provincie zorgen voor de rest door ruil en anderszins. Dankzij twee grote sponsors heeft het Bevrijdingsmuseum het benodigde geld voor die ene kavel bij elkaar. Inmiddels zijn twee architecten begonnen met het ontwikkelen van het park. De aantrekkingskracht van het uitgebreide museum moet grotendeels uitgaan van het museumpark. Het moet daarom avontuurlijk zijn. Er wordt een ontwerp bedacht dat avontuur koppelt aan een doordacht en consequent uitgevoerd landschappelijk concept. Streekeigen, landschappelijke elementen spelen een belangrijke rol bij de vormgeving van het park.

Naast een vaste collectie komt er in het park ruimte voor wisselexposities en manifestaties. Hiervoor wordt een nieuwe CO2 neutrale expositiehal van circa 2.500 m2 gerealiseerd. De parkeervoorziening van het huidige museum en het bevrijdingspark komen op eigen terrein



- Luchtfoto van vier caissons, samen het Watersnoodmuseum in Ouwerkerk. In het vierde caisson wordt het thema Toekomst verder uitgebeeld met de thema's Deltawerken, innovatieve projecten en bewustwording. -

binnen de grenzen van het park.

## MASTERPLAN

De architecten die normaal gesproken een bepaald percentage van de totale investering vragen, hebben zich 'om niet' aan het museum verbonden. Zij zorgen ook voor een wervend masterplan. Als alles volgens planning gaat, wordt deze nieuwe schakel op 31 oktober 2014 voor publiek geopend. Zeventig jaar na de Slag om de Schelde. In 2011 trok het museum ruim 22.000 bezoekers. De verwachting is dat dat er na de opening van het parkgedeelte jaarlijks aanzienlijk meer zullen zijn. Het museum wordt op dit moment op geen enkele wijze gesubsidieerd. Door ondernemersgeest (verhuur van ruimten; bijvoorbeeld aan een auteur, voor de perspresentatie van een jeugdboek over de oorlog) en het netwerk dat aanwezig is, is het museum nu al in staat om de begroting van 2012, van zo'n 250.000 euro, sluitend te krijgen. Na realisatie van Bevrijdingspark Zeeland zullen de exploitatielasten wel toenemen. Deze kunnen voor het grootste gedeelte worden gedekt uit de verwachte bezoekersaantallen. Verder is er sprake van dat er een jaarlijkse bijdrage van Provincie Zeeland en de gemeente Borsele komt.

## ENERGIE NEUTRAAL

De exploitatiekosten kunnen verder binnen de perken gehouden worden omdat het park en het huidige museum 'energie neutraal' worden gemaakt. Het museum gaat energie terugleveren aan het elektriciteitsnet en zo kan op jaarbasis veel geld worden bespaard. Van

**'De aantrekkingskracht van het uitgebreide museum moet grotendeels uitgaan van het museumpark. Het moet daarom avontuurlijk zijn.'**

een aardgasaansluiting wordt op dit moment al geen gebruik meer gemaakt. Het hele pand wordt op de juiste temperatuur gebracht door een warmtepompinstallatie die in verbinding staat met het klimatiseringssysteem. Het museumbestuur verwacht dat door realisatie van Bevrijdingspark Zeeland de (eigen) inkomsten binnen drie jaar expliciet zullen stijgen zodat het museum en park niet afhankelijk zullen worden van subsidies, iets wat in deze huidige economische tijd niet onhandig is.

## WATERSNOODMUSEUM

Het Watersnoodmuseum staat op het punt de derde grote verandering te ondergaan sinds de opening in 2001 en de heropening en uitbreiding in 2009. Het thema Toekomst, in caisson 4, wordt verder uitgebouwd; met meer aandacht voor de Deltawerken en voor innovatieve projecten in de Zuidwestelijke Delta. Ook krijgt bewustwording een belangrijke rol; overheden willen niet langer dat burgers en bedrijven op hen leunen, maar dat ze zelf weten hoe ze zich moeten redden in tijden van ellende zoals overstromingen. En dus komt er in caisson 4 een informatiecentrum met onder meer verhalen en herinneringen van mensen die uiteenlopende watersnoden hebben meegemaakt in Nederland en daarbuiten.

Ook krijgen bezoekers van het Ouwerkerkse museum straks een idee van wat door de jaren heen is ontwikkeld op het gebied van leven met en van het water. En zo moet er een nieuwe generatie bezoekers van het Watersnoodmuseum komen. Behalve degenen die zelf de ramp hebben meegemaakt, een generatie die naast dat verhaal wil weten wat 'we' er vervolgens aan en mee hebben gedaan. Een generatie bezoekers die veelal op zoek is naar meer dan alleen een museumbezoek.

## BUITENGEBIED

Dat betekent zoeken naar manieren om ook het rondom gelegen buitengebied te gaan gebruiken als bron van inkomsten. Daarom worden daar momenteel projecten ontwikkeld zoals natuurspeeltuinen, vissteigers in de kreken en picknicklocaties. Samenwerking met de vlakbij gelegen camping en het naastgelegen restaurant (arrangementen) moet eveneens zorgen voor inkomsten. Het Watersnoodmuseum moet nog meer buiten het eigen wereldje kijken. Momenteel krijgen ontwerp-bureaus de kans hun ideeën over caisson 4 voor te leggen, waarna de realisatie uiterlijk in november moet beginnen. Op 1 februari 2013, zestig jaar na de watersnoodramp, moet het klaar zijn. Al deze vernieuwingen moeten zorgen voor een stabiele bezoekersstroom en liefst een stijging ervan. Zo moeten de jaarlijkse exploitatielasten van circa 500.000 euro te behappen blijven.

Volg alle ontwikkelingen van de twee Zeeuwse musea via de websites: [www.bmzeeland.nl](http://www.bmzeeland.nl) en [www.watersnoodmuseum.nl](http://www.watersnoodmuseum.nl). •



# Een museum(shop) in evolutie



- Robby Timmermans -  
Shopverantwoordelijke  
FotoMuseum Provincie  
Antwerpen

## HET BEGIN, EEN VOORZICHTIGE STAP VOORWAARTS

Het FotoMuseum Provincie Antwerpen heeft sinds de ingrijpende verbouwingen van 2003 resoluut gekozen voor een aparte winkel. Van bij aanvang was het de bedoeling om los te komen van de kleine baliewinkel en te evolueren naar een volwaardige shop, waar een uitgebreide selectie fotogerelateerde artikelen wordt aangeboden.

Na het raadplegen van de sector bleek dat er op dat ogenblik geen concrete interesse was van een potentiële concessionaris en dat we dus op een andere manier een aantrekkelijk aanbod moesten brengen.

In de beginjaren werkten we daarvoor samen met een kunstboekhandel waar we een goed contact mee hadden en rechtstreeks met fotografen en een aantal kleine uitgeverijen. Vaak werden de boeken in consignatie gelegd. Het aanbod varieerde toen van fotoboeken, over Lomography, en fotoalbums, tot fotokaders en kleine gadgets; deze laatste werden toen rechtstreeks bij fabrikanten en leveranciers besteld. Naast een aantal voordelen, had deze samenwerking een aantal grote nadelen, zoals het gebrek aan inspraak in de keuze van boeken en de geringe winstmarges. Administratief was het opvolgen van de vele consignaties vaak een kluwen waarin een kat haar jongen niet

meer vond. Langzaamaan groeide binnen het museum het besef dat we de museumshop beter volledig in eigen handen konden nemen. Dit resulteerde in een afscheid van onze partnerboekhandel in 2009. De jaren daarvoor hadden wij al stelselmatig het aantal consignaties teruggedrongen.

Sindsdien runt het FotoMuseum de museumshop als een zelfstandig ondernemer. We werken hiervoor succesvol samen met een aantal nationale en internationale distributiehuisen, uitgeverijen en fotografen. Voor de merchandising handelen we rechtstreeks met de fabrikanten of hun Belgische vertegenwoordigers, of laten we zelf naar eigen ontwerp merchandising produceren. Deze werkwijze garandeert ons de best mogelijke prijzen door het uitschakelen van tussenpersonen.

Door goede afspraken te maken anticipeert het museum op een zekere terughoudendheid van leveranciers om samen te werken met een in hun ogen logge overheidsinstelling. Lange betalingstermijnen of 'trage' administratieve afhandeling zijn maar enkele vooroordelen. Het komt er vaak op aan leveranciers te overtuigen door een secure opvolging van bestellingen en door de nodige inspanningen op administratief vlak te blijven leveren.

De voorbije decennia heeft 'de museumshop' een enorme evolutie ondergaan. De ontwikkeling van een stapel catalogi op een hoekje van de balie, tot een aparte, strategisch geplaatste winkel in het museum hangt nauw samen met het commercialiseringsproces dat musea de laatste jaren hebben ondergaan. De visie, aanpak en keuzes om tot een commercieel haalbare handelszaak te komen, verschillen echter van museum tot museum.



- Fotomuseum Antwerpen. Museumshop oude situatie. -  
Foto Gui Voet

## DE PUZZELSTUKJES BEGINNEN TE PASSEN

Ten gevolge van het groeiende succes van het FotoMuseum en een aantal sterke publicistiekstrekkers werd duidelijk dat de gezellige maar kleine museumshop die in de beginjaren ruimte genoeg had, uit zijn voegen aan het barsten was. Tegelijkertijd waren ook andere elementen van de ontvangstinfrastructuur aan vervanging toe. Het werd tijd om de shop en de balie te herzien en te investeren in een



- Fotomuseum Antwerpen. Museumshop nieuwe situatie. -  
Foto Gui Voet

nieuwe museumwinkel waarin de ticketbalie werd geïntegreerd. Het ontwerp en de uitvoering werden uitbesteed aan B-Architecten. Ze creëerden een frisse, open ruimte, volledig afgestemd op de noden van het museum. Het uiteindelijke resultaat voelt aangenaam aan voor museumbezoekers en potentiële kopers. Wie dat wil, neemt zijn tijd om te snuisteren en rustig in de boeken te kijken.

Het is bovendien belangrijk dat de baliemedewerkers aangemoedigd worden om zich het aanbod eigen te maken. Een zekere ondersteuning naast een gezonde interesse in fotografie is daarbij essentieel.

Deze niet geringe investering heeft uiteraard zijn weerslag op de budgetten van het museum. De absolute winst bij dergelijke projecten is de eerste jaren eerder minimaal te noemen. De verbeterde dienstverlening en hedendaagse uitstraling geven echter een onbetaalbare meerwaarde voor de bezoeker en het imago van het museum.

## ONS AANBOD, VOOR ELK WAT WILS?

Na deze schaalvergroting zal het aanbod stelselmatig en continu onder handen genomen worden. Het is belangrijk een bepaalde visie zichtbaar te maken via de aangeboden shop-

'Administratief was het opvolgen van de vele consignaties vaak een kluwen waarin een kat haar jongen niet meer vond.'

artikelen. Zo kiest het FoMu niet voor de klassieke museummerchandising. Uit ervaring weten we dat onze bezoekers eerder op zoek zijn naar producten met een meerwaarde zoals 'Lomography' en meer recent de polaroidfilms van 'The Impossible project'.

Als museumshop is het bovendien aangewezen om mee te evolueren en toch enigszins rekening te houden met maatschappelijke trends en modegrillen. Vroegere succesartikelen zoals fotokaders en fotoalbums bijvoorbeeld zijn onder meer door de digitale revolutie naar de achtergrond verdwenen en worden niet meer, of in mindere mate aangeboden. Enkele klassiekers zoals de traditionele postkaart die het ondanks sms, facebook en e-mail nog steeds zeer goed blijft doen, blijven een constante waarde binnen de shop, maar ook de koelkastmagneet en de button ontbreken uiteraard niet.

De productie van catalogi gebeurt de laatste

tijd steeds vaker in samenwerking met uitgeverijen, waarbij de interesse van een uitgeverij vanuit een louter commercieel oogpunt ook aangeeft dat er voor dat bepaalde project voldoende interesse buiten de museumsfeer is om er een uitgave aan te koppelen. Door deze kennisdeling en vooral ook de ervaring van de uitgever is de kwaliteit van de catalogi, met name op het gebied van vormgeving, enorm gestegen. Daarenboven stijgt ook de onrechtstreekse aandacht voor het museum door de uitgebreide distributiekkanalen van de uitgeverijen in tal van boekhandels.

De kosten worden bovendien al dan niet op gelijke voet verdeeld onder twee partijen, dit heeft uiteraard een positieve invloed op het museumbudget, of, zoals hierboven reeds aangehaald, op de kwaliteit van de publicatie.

## DE UITDAGING OM TE BLIJVEN EVOLUEREN

De grootste uitdaging voor het FotoMuseum blijft het ontsluiten van de collectie via een uitgebreid en divers aanbod in de museumshop. Dit gebeurt momenteel aan de hand van de reeds genoemde postkaarten en koelkastmagneten, maar ook door buttons, edities en andere merchandising, die specifiek geproduceerd wordt bij tentoonstellingen. De laatste jaren »



zijn de mogelijkheden om deze producten in kleinere oplages en dus ook aan lagere prijzen te laten vervaardigen enorm toegenomen, waardoor de stap om dergelijke artikelen te produceren makkelijker is. Het merendeel van deze producten wordt verkocht tijdens de bijhorende tentoonstelling. Mooi uitgevoerde producten houden echter hun waarde en vinden in mindere mate ook na afloop van de tentoonstelling hun kopers. Onze ambitie reikt echter verder. Zo is de optie om in de museumwinkel een printshop te integreren een mooie kans. Dat dit niet evident is, zal velen bekend in de oren klinken. Beelden moeten digitaal beschikbaar zijn (hoge kwaliteit) en een nog belangrijker obstakel is het reproductierecht. Vaak zijn de meest aantrekkelijke beelden in de collectie daardoor niet bruikbaar om ge-commercialiseerd te worden.

Bovendien is het noodzakelijk dat de verschillende diensten van het museum hierover op één lijn staan. De afdeling die zich bezig houdt met de collectie – zowel op inhoudelijk vlak als op het gebied van behoud en beheer – ziet niet altijd potentieel in de ontsluiting van de collectie op commercieel vlak.

Of initiatieven zoals een printshop succes zullen kennen, is moeilijk te voorspellen.

Ervaring en commerciële feeling is een must, maar geen garantie.

#### NIEUWSGIERIGHEID LOONT?

Het uitwisselen van ervaringen zou zeker interessant kunnen zijn. Binnen België en Europa is er geen onafhankelijke koepelorganisatie of structureel overleg. Het uitwisselen van ervaring en kennis is nu afhankelijk van individuele contacten en eigen initiatieven. Men kan zich echter de vraag stellen of er nood is aan een dergelijke koepel aangezien de soorten museumshops (via concessie, eigen beheer, particulieren, enz.) zo divers zijn.

In de Verenigde Staten is er bijvoorbeeld de Museum Store Association<sup>1</sup> die jaarlijks een congres organiseert waar workshops en netwerken centraal staan. De werking van deze vereniging is echter sterk verbonden aan het Amerikaanse model. Desalniettemin kan het nuttig zijn om een aantal van hun ervaringen, ideeën en strategieën te proberen vertalen naar de eigen specifieke organisatie.

#### HET BLIJVEN ONTWIKKELEN BINNEN EEN MUSEAAL KADER

De evolutie die onze shop heeft doorgemaakt was een pad dat niet altijd rechtlijnig was maar

het was en is zeker de moeite waard. Ook al lijkt de museumshop soms een alleenstaand gegeven binnen de museale werking, hij kan slechts zijn maximaal potentieel bereiken door een goede samenwerking tussen de verschillende museale diensten. Het is een extra troef binnen de organisatie, met een meerwaarde die niet onderschat mag worden.

Een sterk strategisch beleid, dat rekening houdt met de mogelijkheden en beperkingen binnen de museuminstelling, maar tegelijkertijd ambitieus en creatief is, blijft onontbeerlijk. Een museumshop moet geleid worden door iemand met ondernemerszin, met economische flair. De band die wordt opgebouwd met externe partners is er een om te koesteren, want die kan cruciaal zijn om van een museumwinkel een succesverhaal te maken.

De museumshop van het FoMu evolueert nog elke dag. Het is vallen en opstaan, dingen uitproberen en halsstarrig zoeken naar de sleutel tot succes. Helaas, één ideale werkwijze bestaat niet. ●

# Cultureel ondernemerschap en e-commerce: acht kansen op extra omzet

Op dit moment zorgt e-commerce voor een vijfde deel van de totale groei van het BBP in Europa. De online-groei zal in de aankomende vijf jaar in Europa in omvang verdubbelen. Hoe kun je als museum profiteren van deze groei? Welke mogelijkheden zijn er? Cultureel ondernemerschap gaat over de rol die je vervult in de samenleving. Zorgen dat je relevant bent voor nu, extra betekenis geven. Mensen verrassen en inspireren. Het museum als bron van kennis, als verzamelplaats van authentieke en originele producten en gedachten, als broedplaats voor nieuwe ideeën. Draagvlak creëren voor nieuwe groepen. De 'extended family' ontstaat. Een club van mensen die bij jouw museum hoort.

Musea concurreren niet met elkaar, maar met, bijvoorbeeld, winkels en 'concept stores'. Die willen ook authentiek zijn en 'vrienden' maken. Consumenten kunnen hun geld maar één keer uitgeven. Retailers zijn er sterk in dat geld naar zich toe te halen. Musea kunnen dat ook. Met specifieke, cultureel gebonden producten creëren zij niches voor doelgroepen die 'normaal' moeilijk te bereiken zijn. Gewone retailers laten deze producten en niches liggen. Musea kunnen daarvan profiteren. En musea hebben de sympathie van het publiek ten opzichte van retailers: 'Met deze aankoop steunt u ons museum' doet het altijd goed.

Een webshop is een prima middel om nieuwe doelgroepen te bereiken en mensen hun geld te laten besteden in een museumwinkel. Met een webshop ben je 24 uur per dag, 7 dagen per week open. Met een webshop hoeven mensen niet naar je toe te komen om toch te kunnen kopen. Met een webshop ben je vindbaar in zoekmachines als Google en trek je kopers die je anders nooit hadden gevonden.

Wat kun je met een webshop? Een webshop is een nieuw verkoopkanaal en een extra communicatiekanaal:

1. Online verkoop van producten uit de museumwinkel
2. Online verkoop van exclusieve producten, die alleen in de webshop te koop zijn
3. Online aanbiedingen rondom tentoonstellingen: tickets, catalogus, rondleiding en lunch in één keer bestellen
4. Online cadeauservice voor het bestellen en versturen van originele producten als cadeau
5. Online doneren; geef iets bijzonders in ruil en men doneert graag meer
6. Online registreren voor diverse vormen van lidmaatschap voor 'vrienden'
7. Online tickets bestellen of een bijzondere ruimte reserveren voor een zakelijk event
8. Online kaarten versturen (E-cards); de ontvanger verstuurt zelf ook weer een e-card

Voor kleinere musea maakt e-commerce het eenvoudiger om gezamenlijk op te trekken, de kosten te delen en zichtbaar te worden voor nieuwe doelgroepen. Met een gezamenlijke webshop, met daarin je beste producten, heb je een breed en aantrekkelijk assortiment en bereik je veel meer mensen dan als individueel museum. Al met vijf musea kun je goedkoop een leuke webshop neerzetten.

Maar ben je wel in orde met het wettelijk kader voor webshops? Als je via een online museumshop gaat verkopen, ben je immers handelaar en dan moet je voldoen aan de consumentenregels. In België vind je die vooral in de Wet Marktpraktijken, in Nederland in de Dienstenwet en de Wet Oneerlijke Handelspraktijken. Zo bescherm je jezelf tegen eventuele problemen met klanten.

Realiseer je dat je hier al aan moet voldoen als je tickets of catalogi online verkoopt.

- Een aantal voorbeelden:
- Goederen verkocht via internet: de consument heeft recht op 14 dagen bedenktijd waarbinnen hij de goederen kosteloos mag terugsturen en terugbetaald moet worden.
  - De wet verplicht je om dit te vermelden naast alle producten, met een tekst die letterlijk in de wet is voorzien.
  - De consument heeft van rechtswege recht op twee jaar garantie.
  - Alle aangekondigde prijzen moeten inclusief alle kosten zijn.
  - Sperperiode voor solden.
  - Verbod op verkoop met verlies.
  - Algemene voorwaarden moeten gekend en aanvaard zijn voorafgaand aan elke bestelling (= aanvinken van akkoord met inhoud nadat ze in beeld zijn verschenen).
  - Opgelet met het verzamelen en verwerken van persoonsgegevens!
- Het risico bestaat dat consumenten zich op hun eigen recht kunnen beroepen en naar hun eigen rechtbanken kunnen trekken. Je kan dat risico uitsluiten door expliciet enkel aan bepaalde landen te verkopen. De voorzichtigheid gebiedt dan om dit enkel voor België en eventueel de buurlanden te doen.

Het is verstandig te werken met betrouwbare kwaliteitslabels als **Safeshops.be** in België of **Thuiswinkel.org** in Nederland. Dit zijn sectorverenigingen in online retail die je bijstaan met informatie, lobbying, opleiding en vorming, klachtenprocedures en bemiddelingsservice. Bovendien geven ze, na het uitvoeren van een juridische scan, een kwaliteitslabel dat consumenten garandeert dat ze met vertrouwen kunnen kopen in jouw webshop.

Lidmaatschapskosten zijn afhankelijk van het zakencijfer (de omzet) van de onderneming: vanaf 300 euro (jaarlijks) voor het lidmaatschap en éénmalig 400 euro voor de juridische scan en het bekomen van het kwaliteitskeurmerk.

**Bart Van den Brande**  
Advocaat, Sirius Legal

**Mieke Van Doorselaer**  
museumconsulent provincie Oost-Vlaanderen

**Ellen Groenveld**  
oprichter van **Museumwebshops.nl**

Lees meer over e-commerce voor musea in de flyer 'Het 10-stappenplan voor een museumwebshop'.

# De win-win van commercieel denken

Pampus is bekend als die ondiepte in het IJmeer waar in de VOC-tijd het gezegde 'voor Pampus liggen' uit is ontstaan. Op de ondiepte werd eind negentiende eeuw een kunstmatig eiland opgeworpen met daarop het huzarenstuk van de Stelling van Amsterdam, fort Pampus, bedoeld om Amsterdam te beschermen tegen de vijand vanaf de Zuiderzee. Eiland en fort zijn als werelderfgoed opengesteld voor publiek en in het fort is sinds 2011 het bezoekerscentrum van de Stelling van Amsterdam gevestigd. De stichting, die het forteiland in eigendom heeft en beheert, ontvangt geen structurele subsidies voor de exploitatie en is daarmee per definitie aangewezen op een ondernemende bedrijfsvoering om het forteiland in stand te houden. Dat betekent dat Pampus, naast inkomsten uit museumbezoek en sponsoring, vooral ook sterk inzet op commerciële exploitatie. Het eiland is immers een plek die zeer tot de verbeelding spreekt en leent zich dus goed voor evenementen en feesten. Wie wil er niet exclusief op een historisch eiland een partij vieren met prachtige uitzichten op Hollandse luchten rondom? En dat onder de rook van Amsterdam. De kunst is om te zorgen dat deze commerciële bedrijfsvoering het karakter van het historische erfgoed en de reguliere museumbezoekers niet in de weg zit. Dat vraagt om een intelligente bedrijfsvoering en om goede communicatie. De presentatie van Pampus moet goed aansluiten bij de verschillende doelgroepen en tegelijk passen bij de verwachtingen die men heeft bij een museum en bij werelderfgoed.

Ook zet Pampus in op een flexibele en multifunctionele exploitatie. Recentelijk is de veerdienst vanuit Muiden in beheer genomen met een

eigen schip. Dat maakt het mogelijk om, samen met sterke partners op het gebied van catering en evenementen, op bijna ieder gewenst moment activiteiten op het eiland te organiseren, cultureel en commercieel.



Het voordeel van die commerciële activiteiten is tweeledig. Enerzijds brengt het noodzakelijke inkomsten in het laatje. Anderzijds zet het Pampus ook weer op de kaart bij groepen die later als individuele bezoeker graag nog eens terug komen met hun gezin. Het mes snijdt aan twee kanten.

**Tom van Nouhuys**  
Directeur Forteiland Pampus



Kringloopexpo:  
een concrete stap  
naar duurzamer  
tentoonstellingen



Tentoonstellingen maken is een dure aangelegenheid. Vaak worden nieuwe materialen gemaakt of aangekocht (sokkels, stolpen, banken, display tafels, klimatisatie, kaders, audiovisueel materiaal, belichting). Veel van dit materiaal staat daarna in opslagplaatsen tevergeefs stof te vergaren in de hoop dat het in de eigen organisatie nog eens hergebruikt zal worden. Bij gebrek aan opslagruimte komt het materiaal soms zelfs in de afvalcontainer terecht.

Met het project Kringloopexpo krijgt dit materiaal voortaan een tweede leven. De website [www.kringloopexpo.be](http://www.kringloopexpo.be) biedt een uitgebreide inventaris van kwalitatief materiaal dat je voordelig kan huren of kopen van aanbieders uit België en omstreken.

Er zijn meerdere mogelijkheden. Je kan zelf, na gratis registratie, kwaliteitsvol expositiemateriaal online aanbieden en/of vragen. Het Kringloopexpo-team kan bij jou materiaal komen opmeten en fotograferen om het te publiceren op de website. Ze kunnen ook materiaal inpakken en vervoeren. Het Kringloopexpo-team, tenslotte, kan jouw kwaliteitsvol materiaal kosteloos overnemen, mocht je er geen bestemming meer voor vinden.

Kringloopexpo is een ecologisch-cultureel initiatief van Brugge Plus vzw en Musea Brugge. Het project werd gerealiseerd met de steun van het Fonds Duurzaam Materialen- en Energiebeheer van de Koning Bouwdewijnstichting. Een aantal belangrijke culturele actoren in België engageerden zich reeds om via Kringloopexpo hun tentoonstellingsmateriaal een tweede leven te geven: S.M.A.K., Europalia, Wiels, Bozar, Mu.ZEE, KMSK Brussel, Museum M, MSK Gent, Vooruit, KVS, De Munt, STEPP, Komosie en Haged. Steunpunten als Faro, Locus en BAM zijn het initiatief genegen.

Kringloopexpo wil culturele organisatoren ook stimuleren om bij hun producties vanaf de ontwerpfasen rekening te houden met hergebruik en duurzaamheid van het materiaal. Daarom werken ze samen met Jonge Sla, REcoEP, OVAM en tal van stakeholders.

Produceer je tentoonstellingen en wil je naast ecologische ambities ook je budget onder controle houden? Maak dan gebruik van de website [www.kringloopexpo.be](http://www.kringloopexpo.be) om jezelf en collega-organisatoren op een ecologische wijze aan betaalbaar kwaliteitsmateriaal te helpen.

In Nederland is [www.museumplaats.nl](http://www.museumplaats.nl) de website waar inmiddels 350 aangesloten musea kunnen zoeken naar apparatuur, vitrines, meubilair, verlichting en wat dies meer zij dat door collega-musea wordt aangeboden. Het aanbod kan zonder je aan te melden geraadpleegd worden. Om te kunnen reageren, of om zelf aanbod te plaatsen moet je aangesloten zijn: 15 euro voor musea en culturele instellingen, 25 euro voor cultureel gerelateerde bedrijven. Museumplaats biedt ook vervoer, fotografie en opslagfaciliteiten aan. Museumplaats is een initiatief van de Nederlandse Museumvereniging (NMV).

**Mieke van Doorselaer**  
museumconsulent provincie Oost-Vlaanderen

Kringloopexpo is gevestigd:  
Wollestraat 53  
8000 Brugge  
050 44 20 02  
[info@kringloopexpo.be](mailto:info@kringloopexpo.be)

Bedrijfsvoering in Vlaamse  
en Nederlandse musea:  
werelden van verschil

Een gesprek over zakelijk leiderschap met Eric Krols,  
M HKA Antwerpen



- Olga Van Oost -  
Staflmedewerker musea  
FARO/docent Vrije  
Universiteit Brussel, IBBT-  
SMIT

Dat Vlaanderen een jonge museumbeleidstraditie heeft, is een understatement. Tot het einde van de jaren negentig van de 20ste eeuw ontbrak het de regio aan een coherent, geschreven museumbeleid die naam waardig. De invoering van het Museumdecreet in 1996 bracht hier eindelijk verandering in en was dan ook een mijlpaal. In het laatste decennium werd het museumbeleid opgenomen in een geïntegreerd en integraal cultureel erfgoedbeleid.

Het is niet de bedoeling van deze bijdrage om deze beleidsontwikkelingen van naaldje tot draadje uit te leggen. We raken ze wel even aan omdat met de invoer van het Museumdecreet de vraag naar professionalisering van onze musea groter werd. Musea konden immers pas erkend en gesubsidieerd worden door de Vlaamse overheid wanneer ze een minimale kwaliteitsstandaard hadden bereikt. En één van de vereisten was dat ze managementvaardigheden gingen ontwikkelen. Toenmalig onderzoek wees uit dat de musea amper aandacht besteedden aan zakelijke aspecten.<sup>1</sup> Ook de externe communicatie met het publiek in de vorm van marketing was doorgaans zo goed als afwezig.<sup>2</sup> In deze studies werd dan ook aanbevolen dat de musea meer moesten gaan investeren in het museale bedrijf of in hun management en marketing. Er werd eveneens aangestuurd op de noodzaak om meer planmatig te gaan werken: op die manier kon de werking van het museum beter worden georganiseerd en kon een systematische be-

drijfsvoering mogelijk worden. Een andere belangrijke aanbeveling was dat er in de musea naast de artistiek directeur ook een zakelijk leider moest worden aangesteld. Hoewel al op het einde van de jaren negentig van de Vlaamse musea werd gevraagd om ook nadruk te leggen op management en zelfs ondernemerschap, valt het op dat hier traag en slechts met mondjesmaat gehoor aan werd gegeven. Kortom, terwijl in dezelfde periode musea in Nederland verzelfstandigden en door de overheid werden aangespoord om een actief beleid rond fondsenwerving uit te bouwen, liep het zo een vaart niet in Vlaanderen. Het gevolg is dat er tot op de dag van vandaag een andere mentaliteit tussen de museumwereld in Vlaanderen en Nederland bestaat. Nederlandse musea denken en handelen veel vaker vanuit een 'bedrijfsmuseaal' perspectief, er wordt actief werk gemaakt van een zakelijk beleid, het imago van het museum is belangrijk en sponsorwerving is essentieel.<sup>3</sup> Musea

zetten ook steeds vaker in op de toename van bezoekerscijfers: in economisch moeilijke tijden stijgt het belang van ticketverkoop. Dit merken we ook op wanneer we de Beleidsbrief *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op het cultuurbeleid* van de huidige Nederlandse staatssecretaris voor Cultuur, Halbe Zijlstra er op na slaan. In de nota ligt de nadruk sterk op de bedrijfsvoering van musea. Ook in Vlaanderen wordt de 'economische professionalisering' belangrijker, maar tot dusver is de situatie onvergelijkbaar met de Nederlandse. De vraag is natuurlijk ook of Vlaanderen het Nederlandse voorbeeld in deze al dan niet dient te volgen? Enerzijds hebben de verzelfstandiging van musea, de invoer van bedrijfsprocessen en managementprocedures ongetwijfeld voor een dynamiek gezorgd, die sommige musea in Vlaanderen ook goed zouden kunnen gebruiken. Anderzijds lijkt het er toch ook op dat de slinger bij onze noorderburen soms te sterk is doorgeslagen en dat het bedrijfseconomische verhaal het museale >>

<sup>1</sup> De Brabander, G. & A. Desmet (1998) *Bedrijvige Muzen. Het management in de musea en de podiuminstellingen in Vlaanderen*. Brussel: ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. (Cultuurstudies 2)

<sup>2</sup> De Brabander, G., A. Desmet & K. Van Winkel (1999) *De Muzen nodigen uit!? Marketing in de Cultuursector*. Brussel: ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. (Cultuurstudies 7)

<sup>3</sup> Van Oost, O. (2009) *Het Museumvraagstuk een theoretisch-historisch onderzoek naar het kunstmuseumconcept in de moderniteit gekoppeld aan een vergelijkende analyse van het museumbeleid en enkele gevalstudies in Vlaanderen en Nederland*. Vrije Universiteit Brussel (onuitgegeven promotieproefschrift).



verhaal is gaan overheersen. Hoe pakt een museum het dan eigenlijk het beste aan? Is het mogelijk om een gulden middenweg te vinden, en zowel museaal als zakelijk goed te werken?

We namen de proef op de som en trokken naar het grootste museum voor hedendaagse kunst van Vlaanderen, het M HKA in Antwerpen. We wilden wel eens weten hoe de zakelijk directeur het daar aanpakt. Het werd een fijn en open gesprek waaruit bleek dat goed bestuur enkel mogelijk is wanneer er voldoende ruimte blijft voor flexibiliteit en buikgevoel.

### HET M HKA

Het Museum voor Hedendaagse Kunst Antwerpen omschrijft zichzelf als 'een door de Vlaamse Gemeenschap erkende (en onafhankelijke) grote Vlaamse instelling gevestigd te Antwerpen. Het M HKA is een museum dat werkt rond beeldcultuur in het algemeen en de hedendaagse beeldende kunst, film en media-kunst in het bijzonder dat zich vooral ontwikkeld heeft vanaf omstreeks 1968. De kerntaken zijn: het verzamelen, behouden en beheren van een eigen collectie, het presenteren, bestuderen en documenteren van discursieve, tentoonstellings- en documentatieprojecten en experimenten, het bemiddelen tussen kunst en mensen. Het M HKA wil zich lokaal, regionaal en internationaal opstellen als een open huis, een ontmoetingsplaats voor kunst, kunstenaars en mensen. Bij het realiseren van zijn werking hanteert het M HKA kritische zin, waarbij het respect wil tonen voor de complexiteit van mensen, dingen en ideeën en het bijzondere aandacht schenkt aan maatschappelijke verhoudingen.'

Op de golven van het beleidskader dat in het begin van de jaren 2000 in volle ontwikkeling was, en met het aantreden van Bart De Baere als algemeen en artistiek directeur én van Luc Delrue als zakelijk directeur in dezelfde periode, vatte het M HKA koers richting professionalisering. Er werd voor de eerste keer een omvangrijke en zeer leeswaardige beleidsnota geschreven waarin de aandacht zowel naar het inhoudelijke als naar het zakelijke beleid ging. Enkele jaren geleden werd Luc Delrue intendant van het nieuwe Museum M in Leuven. Eric Krols, die zijn sporen verdiende in de podiumkunsten kwam in zijn plaats en stippelt vandaag het zakelijk beleid van de organisatie uit.

### WIE IS ERIC KROLS?

Eric Krols is sinds 2009 zakelijk leider van het M HKA. Hiernaast geeft hij regelmatig les over

ondernemerschap in de cultuursector, bij het Kunstenloket in het kader van cursussen van de zomer- en/of winterschool. De museumwereld is vrij nieuw voor Eric Krols maar hij kan bogen op een jarenlange ervaring als zakelijk leider. Hij is al sinds de jaren 1980 actief in de kunstensector en werkte vooral in de sector van de podiumkunsten voor organisaties zoals het Sfinks Festival in Boechout, het STUK in Leuven en hij was jaren zakelijk leider van het Brusselse Kaaitheater. Krols zegde de kunstwereld ook een aantal jaren vaarwel om te gaan werken bij Vitamine W (het huidige Levanto), een organisatie voor langdurig werklozen die vaak laaggeschoold zijn. Maar het bloed kruipt waar het niet gaan kan: toen hij zakelijk leider werd van Walpurgis, Ictus en daarna ook het bekende dansgezelschap Rosas van Anne Teresa De Keersmaeker, koos hij opnieuw voor de kunstensector.

### KRITISCH DEBAT

De opdracht van deze zakelijk directeur is omvangrijk. Hij formuleert het zelf als volgt: 'Ik moet alles wat niet met het artistiek beleid te maken heeft laten functioneren, van middelen, over personeel tot gebouw. De binnen- en de buitenkant dus'. Dit wil evenwel niet zeggen dat hij de artistieke leiding 'dient'. Veeleer gaat het om een voortdurende dialoog in het managementteam waarbij naar een evenwicht wordt gezocht tussen artistieke en brede museale doelstellingen enerzijds en de praktische omkadering en haalbaarheid anderzijds. Zoals in elk goed huishouden levert dat wel eens gezonde spanningen op, maar het team slaagt er toch steeds in een evenwicht te vinden.

Kritisch debat is trouwens één van de grondslagen van het M HKA, zoals telkens in beleidsnota's wordt herhaald. Eric Krols vindt dat hij hier als zakelijk leider ook een rol in te spelen heeft. Hij onderschrijft de visie van het museum dat het niet de bedoeling is om 'makkelijke' publiekstrekkingen te maken. Het M HKA heeft een specifiek publiek en daar heeft Krols geen problemen mee. Dit neemt niet weg dat hij het noodzakelijk vindt dat het museum investeert in de ontwikkeling van instrumenten om een vertaalslag van programmatie naar het publiek te doen. Vandaar dat het essentieel is om publieksactiviteiten, evenementen en discussies te organiseren, een opdracht die in nauwe samenwerking met de afdelingen communicatie, publieksbemiddeling én collectie (ABCD) wordt uitgevoerd. Het M HKA wil een museum zijn met internationale uitstraling, maar even belangrijk is de lokale inbedding van de organisatie en vandaar dat Krols het gebruik van het

Nederlands blijft aanmoedigen bij zaalteksten.

### EEN FLEXIBELE MANAGEMENT-STIJL: HET VOORBEELD VAN DE 'ENSEMBLES'

Het antwoord op de vraag of de zakelijk directeur een bepaalde 'managementstijl' heeft of 'methodiek' volgt, is verfrissend, zeker in een tijd waar methodieken soms de bovenhand op een inhoudelijk beleid lijken te halen. Hij stipfelt immers geen beleid uit op basis van een SMART-methodiek (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) of aanverwanten, maar benadrukt dat het in zijn rol veel belangrijker is om flexibel te kunnen inspelen op ontwikkelingen die zich ook 'ongepland' in de organisatie voordoen. Het spreekt vanzelf dat het M HKA werkt met een zakelijk plan waarin doelstellingen en actiepunten staan opgesteld. Als grote instelling van de Vlaamse Gemeenschap heeft het museum hier zelfs een voorbeeldrol. In vergelijking met musea op internationale schaal, is het M HKA evenwel eerder een middelgrote organisatie, waarbij management eigenlijk in grote mate ook neerkomt op aanvoelen wat er in de organisatie zelf leeft en daar adequaat op weten in te spelen.

Een goed voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de 'Ensembles'. Een probleem waar het M HKA maar eigenlijk ook vele andere musea mee kampen, is dat van de vluchtigheid. De vluchtigheid van tentoonstellingen, presentaties, publieksactiviteiten, interventies van kunstenaars, enzovoort. De artistiek directeur bedacht het concept van 'ensembles' (van kunstwerken) om hier een antwoord op te bieden. Samen met het collectie-team ABCD, wordt een methodiek ontwikkeld die toelaat om via technologische weg de museale activiteiten (teksten, beelden, commentaren, enzovoort) te bewaren en te ontsluiten. Dit systeem diende in eerste instantie om een meer duurzame neerslag te geven van de museale praktijken. Toen Eric Krols evenwel (bijna per toeval!) de versies voor het web en de ipad zag van het systeem, zag hij er meteen het potentieel van in om er ook mee naar het publiek in de zalen te trekken. Er werd budget vrijgemaakt om wifi in het museum te installeren, ipads werden aangekocht en in samenwerking met de afdeling publieksbemiddeling werden aangepaste teksten geschreven. De moraal van het verhaal is aldus dat een zakelijk leider oog moet hebben voor de dingen die leven in de organisatie en wanneer er zich dan een opportuniteit voordoet zoals bij de Ensembles, moet hij ze grijpen en er mee voor zorgen dat ze naar de praktijk wordt vertaald. Een stringente

- A Rua (de straat) is een ensemble-tentoonstelling van M HKA met werk van Braziliaanse kunstenaars. -

Foto M HKA



managementstijl zou dit wel eens kunnen bemmeren. Een zekere 'artistieke vrijheid', ook bij het voeren van een zakelijk beleid, moet er met andere woorden kunnen zijn. Overigens, in dezelfde lijn vindt Krols het niet zo fijn om te moeten werken met door de overheid vastgelegde sjablonen bij het schrijven van plannen. In plaats van droogweg te moeten beantwoorden aan de 'vereisten' en de 'criteria' zou hij soms liever de vrijheid van het witte blad hebben.

### ZAKELIJK INSTINCT

Een zakelijk leider moet goede voelsprietten hebben, dat blijkt duidelijk uit het verhaal van Eric Krols. Maar hij moet natuurlijk ook voldoende zakelijke kennis en instinct aan de dag kunnen leggen. De Raad van Bestuur van het M HKA (dit museum heeft de structuur van een vzw) is daar een ideale sparringpartner voor. Het management moet zich op gezette tijdstippen verantwoorden voor haar activiteiten en plannen. Er is een kritisch auditcomité dat de cijfers doorlicht en dat de zakelijk leider ook opdrachten kan geven. En er is o.a. een HRM-comité dat de zakelijk leider bijstaat en adviseert over het arbeidsreglement, het opstellen van contracten, CAO's en aanwervingen.

In de beheersovereenkomst staat ook expliciet omschreven dat het M HKA de bedoeling heeft om alternatieve inkomsten, naast de subsidies, te genereren. Dit is een deeltaak van één van de medewerkers. En ook de opvolging van de Bedrijvenclub hoort daar bij. Het M HKA staat ook steeds open voor vragen van derden om

het museum te huren als locatie voor feesten of andere activiteiten. Wanneer bijvoorbeeld VOKA (het Vlaams Netwerk van Ondernemingen) aanvraagt om een ledenactiviteit te organiseren tijdens de tentoonstelling over Jef Geys wordt dit overwogen en in dit concrete geval ook aanvaard. Of wanneer Kissinger, een bekende event-organisatie die uitgesproken party's organiseert, zoekt naar exclusieve locaties en het M HKA daarvoor vraagt, zal het museum ook geneigd zijn toe te happen zoals al is gebeurd. Een uitgebalanceerd sponsoringbeleid is eveneens nodig om tentoonstellingen te maken. Een recent voorbeeld hiervan was de tentoonstelling van Liam Gillick & Lawrence Weiner, die bestond uit een linoleum-vloer en door het bedrijf Forbo werd gesponsord. Er wordt gesleuteld aan dit beleid en dat verloopt niet altijd zonder problemen. Zo blijft het moeilijk voor het M HKA Café dat zich op de bovenste verdieping van het museum bevindt, om break-even te draaien.

'Een zekere 'artistieke vrijheid', ook bij het voeren van een zakelijk beleid, moet er kunnen zijn.'

### DE KRACHT (EN MOEILJKHEID) VAN SAMENWERKING

Op het einde van ons gesprek benadrukt de zakelijk leider nog het belang van samenwerking en een open dialoog. Hij grijpt hiervoor

terug naar zijn ervaring in de podiumkunsten waar producties enkel tot stand konden komen wanneer een goed geolied team er de schouders onder zette. Bovendien werd er ook vaak over de eigen muren heen gekeken en om advies gevraagd bij partnerorganisaties. Er werd ook tussen organisaties samengewerkt, zoals op het einde van de jaren '80 toen hij samen met enkele medewerkers uit een aantal andere 'grote' organisaties een handleiding schreef om het zakelijk beheer in deze organisaties te ontwikkelen.

Volgens Krols ligt dit veel moeilijker in de sector van de beeldende kunsten en de musea waar de traditie van samenwerking minder bestaat. Hij juicht meer overleg tussen de (zakelijk directeurs van) musea in Vlaanderen dan ook toe. Om musea verder te professionaliseren is het immers noodzakelijk om ervaringen uit te wisselen en vraagstukken aan elkaar voor te leggen. En dat gaat vaak over heel concrete zaken, 'werkstrategieën' zoals Krols ze noemt, zoals over het afsluiten van bepaalde contracten of btw-kwesties.

Hou ook de website van FARO in de gaten! Het Steunpunt voor Cultureel Erfgoed Vlaanderen vzw bereidt in 2012 immers een traject voor rond musea en ondernemerschap. Meer informatie te bekomen bij Olga Van Oost, stafmedewerker musea. ●



# Cultureel beleggen in musea



- Girbe Buist -  
Adviseur musea en  
erfgoed, KCO, Zwolle

Triodos Cultuurfonds is het eerste culturele beleggingsfonds van Nederland en biedt beleggers de mogelijkheid om culturele projecten rechtstreek te stimuleren. Het door Triodos Bank opgerichte fonds belegt in door de overheid erkende culturele projecten die de ontwikkeling en het behoud van kunst en cultuur bevorderen.



- Het Kantmuseum in Horst aan de Maas is één van de musea in de portefeuille van Triodos Cultuurfonds -

Het fonds verstrekt laagrentende leningen aan musea en theaters en aan instellingen gerelateerd aan de podiumkunsten en de museale wereld. Naast grote projecten passen ook kleinere culturele initiatieven in het beleggingsbeleid. Eric Holterhues en Arna Notten, respectievelijk hoofd Kunst en Cultuur van Triodos Investment Management en relatiemanager Kunst en Cultuur vertellen hoe dat in zijn werk gaat.

Sinds 2004 bestaat de regeling Cultuurprojecten van de Nederlandse overheid. Via deze regeling kunnen particuliere beleggers investeren in projecten die de ontwikkeling en het behoud van kunst en cultuur bevorderen. Culturele projecten kunnen via de Regeling Cultuurprojecten tegen aantrekkelijke voorwaarden financiering verkrijgen. Triodos Cultuurfonds was in 2006 het eerste beleggingsfonds met de officiële status van culturele beleggingsinstelling. Tenminste 70% van het fondsvermogen wordt belegd in projecten, die door de overheid zijn erkend als cultureel en die tevens voldoen aan de duurzame beleggingscriteria van de Triodos Bank.

Het fiscaal voordeel voor de belegger bedroeg in 2010 maximaal 2,5% bovenop het fondsrendement. Vanaf 2011 wordt dit in vier jaar tijd trapsgewijs afgebouwd tot maximaal 1,2% in 2014.

## ONGEZONDE FINANCIERING

De sector kunst en cultuur botst voor zijn financiering op barrières. Iedereen is druk met de korte termijn: hoe krijg ik mijn salarissen, mijn drukwerk en mijn energiekosten betaald. De discussie over financiering beperkt zich bijna altijd tot de exploitatie. Dat moet anders. Wie financieel gezond wil zijn, kijkt ook constant vooruit naar de middellange en de lange termijn. Eric Holterhues en Arna Notten leggen uit dat de korte, middellange en de lange termijn ook om drie soorten geld vragen. 'Privé kennen we dat allemaal. Je hebt dagelijks geld nodig om lopende kosten te betalen, zoals boodschappen of de energierekening. In een bedrijf zijn dit de exploitatiekosten. De tweede soort geld gebruik je voor grotere uitgaven bijvoorbeeld een fiets of wasmachine. In een bedrijf zijn dat de investeringen, die je doet op de middellange termijn gericht op het verbeteren van de exploitatie. En de derde geldsoort

is het potje van tegenvallers, een buffer voor moeilijke tijden. Dat is je spaargeld. Iedere organisatie kent deze drie financieringsvragen en Triodos Bank pleit ervoor om dat onderscheid goed te maken. Vraag je eerst af voor je gaat zoeken naar bronnen van financiering, waarvoor je het geld wilt gebruiken. Is het voor de exploitatie? Gaat het om een investering? Zijn het fondsen voor de lange termijn? Bepaal eerst die financieringsvraag en beslis dan pas waar je het geld vandaan haalt', aldus Eric. Hij vervolgt: 'Deze manier van denken is in de culturele sector geen gemeengoed. Gesubsidieerde instellingen zijn juist gewend aan een grote financier, de overheid. Trekt de overheid zich terug, dan hang je. Als Triodos Bank zeggen wij: leg je lot niet in handen van één financieringsbron. Voordat je je financieringsvragen bepaalt, moet echter helder zijn wat je missie als organisatie is. Waartoe ben je op aarde? Wat is je toegevoegde waarde voor de samenleving, wat wordt er gemist als je er niet meer bent.'

## FOCUS OP INVESTERINGEN

'Om een financieel gezonde organisatie op te bouwen zullen musea en andere culturele or-

ganisaties naast de aandacht voor de exploitatie op de korte termijn, ook moeten kijken naar de investeringen die impact hebben op de middellange termijn. Want juist als de exploitatie onder druk komt, bijvoorbeeld omdat je minder subsidie krijgt, wordt het belangrijk om naar structurele verbeteringen te zoeken zoals verhoging van de inkomsten of verlaging van kosten. Als een museum via investeringen de exploitatie structureel wil verbeteren, is Triodos Cultuurfonds of Triodos Bank vaak een interessantere partner dan de overheid omdat geld verstrekken voor investeringen de core business is van banken', zo voegt Arna toe. Als een museum wil investeren in de horeca voor extra inkomsten of wil investeren in de verwarmingsinstallatie om energiekosten te besparen, dan kijkt de bank grofweg naar twee zaken. Vraag één: zijn je inkomsten straks zodanig, dat op tijd rente en aflossing kunnen worden betaald? De bank zal jaarcijfers en een realistische prognose willen zien. Vraag twee: kan de bank zich ergens op verhalen als het misgaat? Dit kan bijvoorbeeld door hypotheek te vestigen op een pand in eigendom. Vaak is er echter een tekort aan dekking. Daarom heeft

**'Trekt de overheid zich terug, dan hang je. Leg je lot niet in handen van één financieringsbron.'**

Triodos Bank samen met Cultuur-Ondernemen een borgstellingfonds opgericht voor kunstenaars en culturele instellingen. Dat fonds staat garant voor leningen die de bank verstrekt. Hierdoor is reeds 20 miljoen aan financiering mogelijk gemaakt.

## MUSEALE VOORBEELDEN

Een aantal Nederlandse musea heeft inmiddels gebruik gemaakt van de financiële mogelijkheden van het Triodos Cultuurfonds. Zo heeft de Triodos Cultuurfonds onder meer geld geleend aan het Nederlands Scheepvaartmuseum in Amsterdam. Dit geld is geïnvesteerd in horecavoorzieningen om zo meer inkomsten te genereren. Ook Museum de Kantfabriek in Horst aan de Maas (Limburg) ontving een lening voor de verbouwing van het museumgebouw. Dit museum toont de geschiedenis van de textielindustrie, die de streek eeuwenlang domineerde samen met moderne toepas-

singen van textiel. De monumentale fabriek die de sfeer van de jaren dertig ademt, herbergt een verrassende moderne museumpresentatie over textiel en de textielindustrie in Horst en omgeving.

Verder leende de Triodos Bank geld uit aan het Museum van het Nederlandse Uurwerk op de Zaanse Schans in Zaandam.

Eric Holterhues en Arna Notten hopen dat meer musea de financiële mogelijkheden van Triodos Cultuurfonds ontdekken. Wanneer er immers een tekort aan financieringsbronnen dreigt te ontstaan (minder subsidie, minder sponsoring), is het goed om te kijken wat banken in deze kunnen betekenen. Eric en Arna kijken graag met musea hoe zij door slimme investeringen hun exploitatie kunnen verbeteren.

Triodos Cultuurfonds is alleen actief op de Nederlandse markt. Heeft u interesse in de financieringsmogelijkheden voor de culturele sector in België, kijkt u dan op [www.triodos.be](http://www.triodos.be). ●



# STROOMinvest: een injectie voor cultureel ondernemers in Belgisch-Limburg



Talentontwikkeling is een speerpunt in het cultuurbeleid in de provincie Belgisch-Limburg. Ondersteuning van talent wordt via diverse beleids-instrumenten gerealiseerd, zowel met subsidies en beurzen als met leningen. 'STROOM' biedt beurzen aan jong talent, 'STROOM Literair' verleent subsidies aan de literaire sector en STROOMinvest verstrekt leningen aan creatief ondernemerstalent. De insteek van STROOMinvest is dus ondernemerschap en vermarkting. Het instrument bestaat pas sinds kort. De provincie Limburg zette hiertoe een samenwerking op met het Limburgs investeringsfonds LRM.

STROOMinvest biedt startende en groeiende cultureel ondernemers financiële ondersteuning op maat. Dit gebeurt a priori via achtergestelde leningen. Het gaat in dit geval dus niet om subsidies, wel over leningen waarbij het risico voor de culturele ondernemer wordt beperkt. Er wordt van een minimumlening van € 12.500,- uitgegaan. De ondernemer heeft geen borg nodig, wel een cofinanciering. De interestvoet van de lening is afhankelijk van het risico, het verstrekte bedrag, het winstpotentieel en eventueel andere garanties. Ook de timing van de interest- en kapitaalaflossingen varieert al naargelang het dossier. Cultureel ondernemers vinden in STROOMinvest dus een risicokapitaalverschaffer die het ondernemingsrisico mee wil dragen.

Het initiatief werkt complementair aan Cultuurinvest, een initiatief van de PMV (Participatiemaatschappij Vlaanderen). STROOMinvest maakt leningen voor Limburgse ondernemers al mogelijk vanaf €12.500,-. Cultuurinvest richt zich op cultureel ondernemers in Vlaanderen met achtergestelde leningen vanaf € 50.000,-. Voor leningen van € 50.000,- werkt STROOMinvest wel actief samen met Cultuurinvest. In Limburg wordt de stimulans sterker gefocust: niet alleen het startbedrag ligt lager, ook de begeleiding kan volledig op maat georganiseerd worden. Het nut van een extra injectie in deze regio voor het ontwikkelen van goede en levensvatbare creatieve projecten is duidelijk.

Wie zijn de 'creatieve ondernemers' waarop het initiatief zich richt? Dat zijn onder meer de muziekindustrie, de audiovisuele sector, de grafische industrie, galleries beeldende kunst, nieuwe media en computergames, podiumkunsten zoals musicals en commercieel theater, designers, reclame en communicatie en architectuur. Het gaat dus om de sectoren die nauwelijks of geen subsidies kunnen verkrijgen, maar wel een markt- en winstpotentieel kunnen aantonen.

STROOMinvest wil met deze financiële impuls ook een hefboomfunctie naar andere financieringsbronnen vervullen. Een gezonde financieringsmix beperkt de ondernemingsrisico's. Groen licht bij STROOMinvest betekent immers dat andere investeerders misschien wel makkelijker over de brug komen. Advies en begeleiding op maat maken het mogelijk om na een positieve ontvankelijkheidstoets een volledig dossier met een businessplan op te maken. Het opmaken van een businessplan door creatieve ondernemers vergt heel wat energie en zakelijk inzicht. Coaching is dus welkom.

Sinds de recente oprichting van STROOMinvest medio 2011 werd een eerste bedrijf 'Mookum' met een lening van € 250.000,- ondersteund. Mookum is een social mediaplatform voor productontwikkeling (design). Het verenigt een grote groep designers in een digitaal netwerk. Via het digitaal platform komen zij in contact met (potentiële) klanten. Design of lifestyleproducten via crowdsourcing ondersteund, het blijkt een succesvol verhaal geworden. Met de nodige financiële impulsen zijn de ambities effectief waargemaakt. Een tweede investering wordt afgerond.

STROOMinvest moet vandaag nog groeien. Sensibilisering en communicatie zullen wellicht cruciaal blijken om ondernemers effectief te bereiken. Coaching zal wellicht nodig zijn om goede businessplannen te realiseren en cofinanciers te overtuigen. Musea kunnen indirect in contact komen met beloftevol talent dat kansen zoekt om door te groeien. Zij kunnen het cultureel ondernemerschap zelfs versterken via samenwerking met de cultureel ondernemer.

Meer informatie:

**[www.stroominvest.be](http://www.stroominvest.be)**

[joeri.stoop@stroominvest.be](mailto:joeri.stoop@stroominvest.be)

en op Facebook.

Meer informatie over Cultuurinvest:

**[www.pmv.eu/nl/diensten/cultuurinvest](http://www.pmv.eu/nl/diensten/cultuurinvest)**

**Anne Milkers**

Provinciaal centrum voor het Cultureel Erfgoed, Hasselt

## Ondernemerschap en Erfgoed Nederland



- Alice Duiven -

*Voorheen senior projectleider  
ondernemerschap  
bij Erfgoed Nederland*



- printscreen van de website erfgoed en ondernemerschap -

Zoals bij menigeen bekend, bestaat de naam Erfgoed Nederland nog wel, maar zijn de activiteiten gestopt. Zo ook die op het gebied van ondernemerschap, één van de zes thema's van Erfgoed Nederland.

### WAT HEEFT ERFGOED NEDERLAND GEDAAN OP HET GEBIED VAN ON- DERNEMERSCHAP?

Er is een enquête gehouden onder erfgoedinstellingen. Er bleek grote behoefte aan meer inzicht in fondsen en overige financieringsmogelijkheden op het gebied van erfgoed, niet alleen in Nederland, maar ook internationaal. In antwoord daarop lanceerde Erfgoed Nederland onder andere een database met financieringsmogelijkheden. Deze blijft het gehele jaar 2012 nog te raadplegen via de website van Erfgoed Nederland. Daarna gaat deze over naar de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, de RCE.

Natuurlijk heeft het zoeken van financieringsmogelijkheden geen zin zonder ondernemerszin. Je moet durven vragen en laten weten wat je wilt. Een gezonde financieringsmix stelt hoge eisen aan de organisatie. Er bleek behoefte aan overzicht en inzicht in alle mogelijkheden. Erfgoed Nederland maakte in antwoord daarop een aparte website over erfgoed en ondernemerschap. Hierop zijn aanbevelingen, publicaties, links en andere weetjes te vinden over dit onderwerp. De inhoud hiervan wordt, evenals de inhoud van de gehele website van Erfgoed Nederland overigens, geïntegreerd in die van de RCE.

Men wilde ook netwerken, waarbij men niet alleen van anderen, maar ook van elkaar zou kunnen leren. Erfgoed Nederland organiseerde daarom bijeenkomsten voor het veld over het onderwerp, workshops met Nyenrode en Leenaers Verloop en zocht de samenwer-

king met partijen als MKB Winstpunt en het Ondernemersklankbord. Het laatste contact is overgedragen aan de Nederlandse Museum Vereniging.

De LinkedIn groep Erfgoed en ondernemerschap bevat ondertussen 650 leden en blijft gewoon voortbestaan, vooralsnog onder redactie van ondergetekende. En op de Reinwardt Academie zijn ondertussen 30 derden studenten gestart met de minor ondernemerschap.

Ondergetekende is benaderbaar voor vragen op het gebied van ondernemerschap. Ook kunt u natuurlijk contact opnemen met Cultuur-Ondernemen.

[AliceDuiven@yahoo.com](mailto:AliceDuiven@yahoo.com)

<http://www.erfgoednederland.nl/themas/ondernemerschap/item14780>

## Fun of fundraising

### Een nieuwe publicatie over fondsenwerving

Meer dan ooit is het voor culturele en erfgoedinstellingen van belang om nieuwe bronnen van inkomsten te zoeken. Een mogelijkheid is het organiseren van geldwervende evenementen en acties, waarmee mensen actief worden betrokken bij een organisatie.

Kunst & Cultuur Overijssel heeft samen met het gerenommeerde bureau Leenaers Verloop een inspiratieboek gemaakt met als titel: Fun of fundraising, 50 succesvolle ideeën en acties. Doel van deze publicatie is om organisaties voor erfgoed en cultuur op weg te helpen om

met succes een geldwervende actie of een evenement te organiseren.

Er staan 50 fondsenwervende evenementen en acties opgenomen, die zichzelf reeds hebben bewezen, zoals een galadiner, een talentenveiling, een duckrace, een sponsorloop, adoptie van een museumstuk, een boekenmarkt en crowdfunding. Ook de belangrijkste valkuilen en voorwaarden voor succes zijn beschreven. Verder kan het boek prima gebruikt worden bij een workshop.



De publicatie verschijnt in juni 2012 bij De Walburgers in Zutphen en kost 17,50 euro. Het boekwerk is te bestellen bij KCO [aborst@kco.nl](mailto:aborst@kco.nl) of via de reguliere boekhandel.



# De man in de Kalverstraat

Culturele organisaties kijken anders naar hun publiek

Het trekken van nieuwe publieksgroepen is voor musea van belang om daarmee de eigen inkomsten te vergroten. Het gaat hierbij niet alleen om de directe kassaopbrengsten maar ook om de extra uitgaven die iemand doet in de museumwinkel of het café. Waar zijn die extra bezoekers te vinden?

Voor het vergroten van het aantal bezoekers is meer nodig dan een pr-campagne of de aanwezigheid van een lokale VIP bij de opening van een tentoonstelling. Er zijn veel extra bezoekers te winnen door in de voorbereiding heel goed na te denken over de mogelijke doelgroepen voor een thema en daarbij de invalshoeken specifiek af te stemmen op deze doelgroep. De musea schieten nog te vaak met hagel door te zeggen dat een expositie bedoeld is voor een 'breed publiek'. Dat brede publiek bestaat helemaal niet. Als een onderwerp te algemeen wordt aangeboden, voelt niemand zich aangesproken.

## GRIEZELIG

Het klinkt griezelig om een expositie te maken voor een specifieke doelgroep, want wat gebeurt er als die specifiek gekozen doelgroep niet wil komen? Stel je wilt een mooie tentoonstelling maken over mannenmode. Dan ligt de doelgroep mannen die houden van mode voor de hand. Hoe groot is die groep, waar vinden we die? Komt die doelgroep automatisch mee met de bekende groep vrouwen die van mode houden? Onzekerheid over die vragen leidt er vaak toe dat de promotie 'gewoon' heel breed wordt neergezet in de hoop dat de modemin-nende mannen ook bereikt worden. Helaas blijkt vaak dat die mannen de weg niet goed naar het museum weten te vinden en dat de traditionele bezoekers zich niet zo aangesproken voelen door de mannenmode. Zodat de bezoekerscijfers tegenvallen.

## TOCH DOORZETTEN

De beste manier om de bezoekersstroom op gang te krijgen is om inderdaad te kiezen voor dat specifieke thema, zoals die mannenmode, maar dan ook goed door te pakken. Durf je te verdiepen, je te verliezen in je doelgroep. Waar zijn ze te vinden, wat vinden ze leuk en hoe kan ik mijn goed passende aanbod op een aan-

trekkelijke manier hun pad laten kruisen? Het getuigt van lef om uit te spreken wat de echte doelgroep van je museum in het algemeen of van een specifieke tentoonstelling in het bijzonder is. In het Openbaar Vervoermuseum komen de treinenfanaten met hun zoons, in het museum over de Tweede Wereldoorlog komen veteranen en oorlogsverzamelaars, in het Tas-senmuseum komen vrouwen die creatief en modebewust zijn en in het Openluchtmuseum komen gezinnen met kinderen onder de twaalf jaar. Wie 'gewoon' blijft programmeren zal deze voor de hand liggende doelgroep blijven trekken; als het programma ingesleten raakt, zal het aantal bezoekers langzaam afnemen. Geen recept om te komen tot stijgende bezoekersaantallen.

## CULTUURLIEFHEBBERS

Uit onderzoek van Motivaction (augustus 2010) blijkt dat er in Nederland een groot draagvlak is voor kunst en cultuur, in de brede zin van het woord. 96 procent van de Nederlanders waardeert het dat andere mensen creatief bezig zijn. 89 procent vindt dat kunst en cultuur voor iedereen is en 93 procent vindt het belangrijk dat kinderen iets meekrijgen van kunst en cultuur. Is er een manier te bedenken om deze brede waardering om te zetten in concrete bezoekersaantallen voor de musea? Onderzoeksbureau Motivaction onderscheidt drie groepen cultuurliefhebbers. Als eerste een grote groep (44 procent) die zegt weinig tot niets met kunst en cultuur te hebben. Zij worden de laagdrempelige amusementsdeelnemers genoemd. Deze groep wil graag vermaakt worden, zij bezoeken culturele instellingen of activiteiten vooral voor de gezelligheid. De tweede groep cognitieve kunst- en cultuurliefhebbers (21 procent) is geïnteresseerd in kunst en cultuur met een historische en nostalgische waarde. Zij willen graag wat leren of willen door de cultuurdeelname bijdragen aan de ontwikkeling van hun (klein-)kinderen. De derde groep (35 procent van de Nederlanders) bestaat uit de intrinsiek gemotiveerde kunst- en cultuurliefhebbers. Zij zoeken inspiratie en verheffing en zijn gemotiveerd vanuit zelfontplooiing.



## JEZELF ALS IJKPUNT

De meeste musea richten zich als vanzelf op de tweede en derde groep cultuurliefhebbers, de groep die interesse heeft en dus via de bekende kanalen en met bekende communicatiemiddelen te bereiken is. Maar wie wil groeien kan beter proberen bezoekers te trekken uit de eerste grote groep van 44 procent van de Nederlanders. Hoe zijn zij te verleiden tot een bezoek aan uw museum? In 'De man in de Kalverstraat' vertellen vijf culturele organisaties op welke wijze zij nieuwe publieksgroepen hebben weten te trekken. Ze verdiepen zich intensief in de levensstijl en het gedrag van de gewenste bezoekers. Dat geeft meer aanknopingspunten dan de traditionele indeling in leeftijd, geslacht, opleiding en inkomen, die vaak niet de motieven achter het gedrag verklaren. Kiezen voor deze groep die niet uit zichzelf geneigd is om aan cultuurdeelname te doen, is soms lastig voor de eigen medewerkers. Zij kunnen niet langer zichzelf als ijkpunt nemen. De keuze van het thema, de vormgeving, de woordkeus van de communicatiemiddelen zal in de hele organisatie geaccepteerd en gedragen moeten worden. Wie kiest voor meer en ander publiek, zal die keuze ook echt moeten doorvoeren om succesvol te zijn.

De man in de Kalverstraat wil een praktische handleiding zijn voor het zoeken en bereiken van nieuwe doelgroepen. Het boekje informeert en inspireert op veel niveaus. Een aanrader voor wie werk wil maken van een andere publieksbenadering.

**De man in de Kalverstraat. Culturele organisaties kijken anders naar hun publiek.**  
Cultuur-ondernemen, Amsterdam, mei 2011.  
Publicatie te downloaden via [www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl)

Liesbeth Tonckens

# Musea zijn klaar voor het ontvangen van familiebezoek!

De doelgroep familie is de laatste jaren bij veel musea op het netvlies beland. Lang zijn de ouders met kinderen (meestal in de leeftijd onder de twaalf jaar), als luidruchtige en lastige doelgroep weggezet. Daar is nu echt verandering in gekomen. Zowel in Nederland als in Vlaanderen is een overzichtelijke publicatie verschenen met daarin uitnodigende handvatten om familiebezoek te optimaliseren.

## ALVAST EEN PAAR TIPS VOOR HET WELKOM HETEN VAN GEZINNEN:

- Zet als museum in op een combinatie van leren, entertainment en sociale interactie binnen de familie.
- Volwassenen die met kinderen in een museum komen, zetten de eigen wensen vaak op een laag pitje. Ze zijn gericht op het faciliteren van de kindervensen.
- Een belangrijk deel van een museumbezoek gaat op aan binnenkomen, rondlummelen en

- via de winkel weer vertrekken. Het intensieve deel van het museumbezoek beslaat ca. 30 minuten. Help de families met routing en aanwijzingen zodanig dat zij hun tijd optimaal kunnen besteden.
- Zorg voor plekken waar kinderen tot rust kunnen komen en alle ervaringen kunnen verwerken. Een knutsel- of kleurhoek, een familiaruimte waar de eigen limonade gedronken kan worden etc.
- Bied activiteiten die je samen moet uitvoeren en waarin ieder familielid een eigen rol heeft.
- Bied families een warm welkom, straal in alle communicatie gastvrijheid naar families uit, ook op de website.
- Een goed bewaard geheim: technieken die werken voor kinderen, werken ook voor volwassenen.

Inspirerende publicaties voor wie werk wil maken van deze grote en dankbare publieks-groep.



## Een familievriendelijk museum

Mijke de Hartog en Marie Anne Remmelink, Vereniging van Samenwerkende Centra en musea in wetenschap en techniek, Amsterdam 2012.  
Te bestellen via [www.familiemusea.nl](http://www.familiemusea.nl)

## 't Zit in de familie, cultureel erfgoed vanuit gezinsperspectief.

Faro Brussel. Publicatie te downloaden via <http://www.faronet.be/dossier/tzit-in-de-familie-cultureel-erfgoed-vanuit-gezinsperspectief>



# Het barbaarse museum?

Het is een genre op zich geworden: boeken waarbij in de titel een adjectief wordt gekoppeld aan het woord museum, in de hoop dat het een epitheton ornans wordt. Arnoud Odding had in 2004 samen met Tiziana Nespoli al eens een pamflet gepubliceerd: het Gedroomde museum. Een (mooie) droom is niet onmiddellijk het woord dat in mij opkomt om het stilaan half geruïneerde cultuur(beleids)veld en -klimaat in Nederland te omschrijven, zeven jaar later. Odding interviewde in deze turbulente tijd vijftien sleutelfiguren in het Nederlandse museumveld en creëerde daardoor een interessant tijdsdocument.

Tegelijkertijd probeert Odding een museum-model te omschrijven waarvoor hij het lelijke adjectief 'disruptief' voorstelt. Het gaat om een 'netwerkmuseum' dat naar verluidt geschikt zou zijn om een antwoord te bieden op enkele processen in de netwerksamenleving zoals die sinds '1989', in het tijdperk van het wereld-

wijde web te merken zouden zijn. Daarnaast wordt een zicht geboden op een reeks opinies, rollen en praktijken van museumdirecteurs en conservators in Nederland, waarvan we in enkele gevallen alleen maar kunnen hopen dat het uitvergroten karikaturen zijn. Diverse geïnterviewden presenteren en passant gelukkig aardige inzichten, projecten en adjectieven zoals het 'dispersed museum' of het Former West-traject (Charles Esche, p. 32-39). Ik vond het wel vruchtbaar om dit boekje van Odding te lezen omdat het prikkelt om stappen zijwaarts te zetten én daar verder diepgang te zoeken. Zo kan de museumwereld via deze weg De Barbaren van Alessandro Baricco ontdekken (pp. 68-77). In diverse interviews krijgt een (eveneens karikaturale) eng-Kunst-historische habitus van de Homo Musealis er flink van langs, dreigt onderweg eruditie met het badwater weggegooid te moeten worden maar wordt er ook voor gepleit kennis te nemen van de analyses van Baricco. Maar

moet dit of-of zijn, of zijn hybride oplossingen mogelijk? We verkiezen de donkere macchiavellistische slotconclusies in de epiloog niet te volgen; niet iedereen in Europa hoeft zich neer te leggen bij het afwijzen van een overheidsrol om de maatschappij te verbeteren of bij het beknotten van museologische ontwikkelingen. Naast 'disruptive innovation' is er ook 'sustaining innovation'.

Marc Jacobs

Arnoud ODDING, **Het disruptieve museum**, Den Haag, O dubbel d, 2011, 198 pp. (ISBN 978-90-808484-0-5, [www.odd.nl](http://www.odd.nl))

Marc Jacobs is directeur van FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed en doceert sinds 2011 kritische erfgoedstudies aan de Vrije Universiteit Brussel (Vakgroep Kunstwetenschappen en Archeologie).



#### OOST-VLAANDEREN

MIEKE VAN DOORSELAER  
T (+32) 09 267 72 85  
E mieke.van.doorselaer@oost-vlaanderen.be

#### WEST-VLAANDEREN

ELS DUMALIN  
T (+32) 50 403444  
E els.dumalin@west-vlaanderen.be

#### ANTWERPEN

FRANK HERMAN  
T (+32) 03 240 64 29  
E frank.herman@admin.provant.be

#### LIMBURG

ANNE MILKERS  
T (+32) 011 23 75 80  
E amilkers@limburg.be

#### VLAAMS-BRABANT

REBECCA SCHOETERS  
T (+32) 016 26 76 19  
E rebecca.schoeters@vlaamsbrabant.be

#### GRONINGEN

ROELI BROEKHUIS  
Museumhuis Groningen  
T (+31) 050 313 00 52  
E r.broekhuis@museumhuisgroningen.nl

#### FRIESLAND

MIRJAM PRAGT  
Museumfederatie Fryslân  
T (+31) 058 213 91 85  
E mpragt@museumfederatiefryslan.nl

#### DRENTHE

DANIËLLE LOKIN  
Drents Plateau  
T (+31) 0592 30 59 34  
E d.lokin@drentsplateau.nl

#### OVERIJSSSEL

GIRBE BUIST  
Stichting Kunst & Cultuur Overijssel  
T (+31) 038 422 50 30  
E g.buist@kco.nl

#### GELDERLAND

MARC WINGENS  
Stichting Gelders Erfgoed,  
T (+31) 0575 468 044  
E m.wingens@gelderserfgoed.nl

#### FLEVOLAND

ANDRÉ GEURTS  
Nieuw Land Erfgoed Centrum  
T (+31) 0320 260 799  
E a.geurts@bieuwlanderfgoed.nl

#### UTRECHT

MARIANNE DE RIJKE  
Landschap Erfgoed Utrecht  
T (+31) 030 220 55 24  
E m.derijke@landschaperfgoed-utrecht.nl

# Museum peil

#### VLAAMSE

#### GEMEENSCHAPSCOMMISSIE

PEGGY VOESTERZOONS  
T (+32) 02 563 05 58  
E pegggy.voesterzoons@vgc.be

#### FARO, VLAAMS STEUNPUNT VOOR CULTUREEL ERFGOED

T (+32) 02 213 10 60  
LEON SMETS  
Consulent behoud en beheer  
E leon.smets@faronet.be

#### HILDEGARDE VAN GENECHTEN

Consulent publiekswerking  
E hildegarde.vangenechten@faronet.be

#### GRIET KOCKELKOREN

Consulent behoud en beheer  
E griet.kockelkoren@faronet.be

#### OLGA VAN OOST

Stafmedewerker musea  
E olga.vanoost@faronet.be

#### NOORD-HOLLAND

BIRGITTA FIJEN  
Cultuurcompagnie  
T (+31) 072 850 28 00  
E birgittafijen@cultuurcompagnie.nl

#### ZUID-HOLLAND

JUDITH TEGELAERS  
Stichting Erfgoedhuis Zuid-Holland  
T (+31) 015 215 43 50  
E tegelaers@erfgoedhuis-zh.nl

#### ZEELAND

LEO ADRIAANSE  
Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland  
T (+31) 0118 67 08 70  
E lcm.adriaanse@sceez.nl

#### NOORD-BRABANT

ANNETTE GAALMAN  
Erfgoed Brabant  
T (+31) 073 615 6262  
E annettegaalman@erfgoedbrabant.nl

#### LIMBURG

AGNES VUGTS  
Huis voor de Kunsten Limburg  
T (+31) 0475 39 92 74  
E avugts@hklimburg.nl

#### BUREAU LANDELIJK CONTACT VAN MUSEUMCONSULENTEN

Postbus 1325, 5200 BJ 's-Hertogenbosch  
T (+31) 073 615 62 73  
F (+31) 073 615 62 63  
E lcm@erfgoedbrabant.nl  
W www.museumconsulenten.nl

## colofon

#### Museumpeil nummer 37 - voorjaar 2012

Museumpeil informeert museummede-  
werkers in Nederland en Vlaanderen over  
landelijke en provinciale ontwikkelingen in  
de museumsector vanuit een praktijkgericht  
perspectief. Museumpeil is een uitgave  
van de Stichting Landelijk Contact van  
Museumconsulenten in samenwerking met  
de bureaus van de provinciale museum-  
consulenten en FARO, Vlaams steunpunt voor  
cultureel erfgoed. Museumpeil verschijnt  
tweemaal per jaar en wordt verspreid  
onder de relaties van museumconsulenten  
en FARO, Vlaams steunpunt voor cultureel  
erfgoed.

#### Redactie:

Elly Pouwels  
Liesbeth Tonckens  
Peggy Voesterzoons  
Girbe Buist  
Leon Smets  
Jan Sparreboom (hoofdredacteur)

#### Redactieadres:

Bureau Landelijk Contact  
van Museumconsulenten,  
De Griffie Waterstraat 16, s-Hertogenbosch  
Postbus 1325, 5200 BJ 's-Hertogenbosch  
T (+31) 073 615 62 73  
E LCM@erfgoedbrabant.nl

#### Abonnementen:

Een jaarabonnement kost € 22,50  
Opgave voor Nederland  
bij Museumfederatie Fryslân,  
Turfmarkt 12B, 8911 KT Leeuwarden.  
Voor België bij FARO, Vlaams steunpunt  
voor cultureel erfgoed, Priemstraat 51, 1000  
Brussel. Abonnementen lopen per kalender-  
jaar en dienen voor het einde van het jaar te  
worden opgezegd.

#### Losse nummers:

Losse nummers kosten € 12,50  
(excl. verzendkosten)

#### Advertenties:

Reclazorg, Hengelo

#### Vormgeving:

Satelit Communications, Lier

#### Drukwerk:

Drukkerij Olijdam, Enschede

#### Oplage:

2600 exemplaren  
ISSN 1381-1088

#### Foto omslag:

Satelit Communications, Lier

#### © Museumpeil

Niets uit deze uitgave mag worden overge-  
nomen zonder voorafgaande schriftelijke  
toestemming van de redactie. De redactie  
aanvaardt geen aansprakelijkheid voor de  
schade, van welke aard ook, die het direct of  
indirect gevolg is van handelingen of  
beslissingen die gebaseerd zijn op  
informatie uit dit blad.

## Vijf redenen om u te abonneren op

# Museum peil

#### 1 Museumpeil

is het Nederlands-Vlaamse **museumvakblad**, geschreven voor en door  
museummedewerkers en direct betrokkenen uit het werkveld

#### 2 Museumpeil

is een **praktische gids** voor de museale praktijk en een platform voor  
**informatie- en kennisuitwisseling**

#### 3 Museumpeil

heeft ieder nummer een **actueel** thema met praktische kennis en ervaring,  
tips en wetenswaardigheden

#### 4 Museumpeil

bevat **boekbesprekingen**, opiniestukken en verslagen en aankondigingen  
van belangrijke evenementen en bijeenkomsten

#### 5 Museumpeil

**wordt gelezen**, bewaard, geciteerd, geëxcerpeerd en gecatalogiseerd  
in de museale handbibliotheek

Museumpeil verschijnt twee maal per jaar, in  
full colour. Voor € 22,50 euro per jaar blijven we  
op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen in het  
museumvak en van elkaars ervaringen.

Meer informatie: +31 058-213 9185 (secretariaat  
LCM), +32 02-213 1060 (FARO, Vlaams Steunpunt  
voor cultureel erfgoed) of +31 06 238 333 77  
(hoofdredacteur)





## Archief wordt verstand van zaken

Adlib Archief is de professionele software voor het beheer van historische, bedrijfs- en overheidsarchieven. Duurzaam, want dankzij de open architectuur blijven uw archiefstukken tot in de lengte der dagen te raadplegen. In Adlib Archief beschrijft u uw archief tot op ieder gewenst niveau. De stukken worden overzichtelijk in context getoond, zodat u gerelateerde informatie direct in beeld heeft. Bovendien bieden verschillende zoekingen u snel en gemakkelijk toegang tot alle bronnen. Met Adlib Archief legt u het verleden vast voor de toekomst



Adlib Archief

Uitgebreid Overzichtelijk Flexibel Van globaal tot gedetailleerd  
 Conservering- en Restauratiemodule Studiezaalmodule  
 Bewaarbeheer Inschrijvingen Meerdere zoekmogelijkheden  
 Meertalig Internationale standaarden ISAD (G) EAD ISAAR(CPF)  
 Unicode Integreerbaar met Adlib Bibliotheek en Adlib Museum  
 tot één 'crossdomain' systeem Databasekeuze MS SQL Server,  
 Oracle en Adlib Open System API-koppelingen Aanpasbaar aan  
 elk soort archief.

**adlib**  
 The easy way to knowledge

Adlib Information Systems  
 (0346) 58 68 00  
 sales@adlibsoft.com  
 www.adlibsoft.com



## Uw collectie een levend bezit

Met Adlib Museum houdt u uw collectie inzichtelijk en toegankelijk. Een levend bezit en daardoor een waardevol bezit. Adlib Museum ondersteunt ieder aspect van collectiebeheer. Gebruiksgemak, volledigheid en betrouwbaarheid zijn het resultaat van jarenlange betrokkenheid bij het vakgebied. Niet voor niets is Adlib Museum het meest toegepaste collectiemanagementsysteem ter wereld.



Adlib Museum

Veelzijdig Overzichtelijk Gebruiksvriendelijk Efficiënt Perfect  
 thesaurusbeheer Grote musea, kleine musea Aanpasbaar aan  
 elke collectie Meerdere collecties Conserverings- en restauratie-  
 module Meerdere zoekmogelijkheden Mobiel (ook) in het magazijn  
 Workflowmanagement Meertalig Internationale standaarden  
 Spectrum Cidoc OAI-PMH Unicode Integreerbaar met Adlib  
 Bibliotheek en Adlib Archief tot één 'crossdomain' Systeem Keuze  
 databases MS SQL Server, Oracle, Adlib API-koppelingen

**adlib**  
 The easy way to knowledge

Adlib Information Systems  
 (0346) 58 68 00  
 sales@adlibsoft.com  
 www.adlibsoft.com