

kennis en ervaring

143

Management

Voorwoord

Het werkveld Cultureel erfgoed heeft de afgelopen decennia een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Dit heeft consequenties gehad voor de inhoud van het onderwijs aan de bacheloropleiding Cultureel erfgoed aan de Reinwardt Academie. In een serie cahiers wordt gepoogd een overzicht te geven van de stand van zaken, het corpus van erkende kennis, binnen specifieke vakgebieden. Dit cahier heeft betrekking op het vakgebied management. Het geeft inzicht in de zogeheten *body of knowledge* waaruit de afgestudeerde cultureelerfgoeddeskundige put. De keuze van onderwerpen en de inhoud is tot stand gekomen in samenwerking met collega's en studenten van de Reinwardt Academie en experts in en rond het werkveld.

Management van organisaties in de erfgoedsector vraagt om gerichte kennis en vaardigheden. In vergelijking met de wereld van de profit zal er immers meer sprake zijn van ideologische doelstellingen en bijvoorbeeld kwalitatieve output-metingen in plaats van concrete verkoopresultaten. Een erfgoedprofessional heeft geleerd activiteiten effectief te organiseren en begrijpt hoe de processen in erfgoedorganisaties werken. Management in deze wereld heeft o.a. betrekking op organisatiekunde, cultuurbeleid, financieel management en recht. Ook het vakgebied marketing beschouwen wij in dit verband als onderdeel van management. Bij marketing wordt ingegaan op de wijze waarop een culturele organisatie kan inspelen op de wensen van het gewenste publiek door de inzet van marketingproducten.

Sinds 1976 leidt de Reinwardt Academie studenten op tot museum- en erfgoedprofessionals. Het curriculum volgt actuele veranderingen in het erfgoedveld en ontwikkelingen in het denken over erfgoed. Het onderwijs is in handen van een team van ruim 35 vaste docenten, en daarmee een flexibele, ruime schil van gastdocenten, meestal experts uit het veld.

De *body of knowledge*, het corpus aan kennis en ervaring, is groot. In de reeks K13 wordt onbetwiste kennis waar we op de Reinwardt Academie mee werken, vastgelegd. Bij het schrijven van het Reinwardt-lectoraatprogramma 2011-2015, Erfgoed op de snijtafel, bleek dat docenten aan de Academie al lange tijd de wens koesteren om meer van elkaars vakgebieden te weten te komen. Met deze reeks proberen we ook dwarsverbanden tussen de verschillende leerlijnen te leggen. De eerste editie, *Publiek*, is verschenen in de zomer van 2015.

De tekst van dit cahier beschrijft bestaande en bij het afstuderen vereiste, parate kennis. De indeling is die van een hoofdstuk, aangevuld met voorbeelden uit de erfgoedpraktijk en daarbuiten. Actuele kwesties worden incidenteel aangestipt. Door die combinatie is het geheel, denken we, goed bruikbaar voor studenten. Maar eerder als referentie dan als lesboek, meer een vademecum dan een syllabus.

Dit cahier laat projectmatig werken buiten beschouwing. Op de Reinwardt Academie wordt gewerkt met de methode PMC (Bos J., en E. Harting, *Projectmatig Creëren 2.0, 2006* en Bos, J., E. Harting en M. Hesselink, *PMC Compact, 2010*, beide Schiedam: Scriptorum).

Wij hopen dat ook de erfgoedsector, zoals het middenkader van musea, archieven en instellingen op het gebied van monumenten, archeologie en immaterieel erfgoed, zijn voordeel met dit cahier kan doen.

Bij de samenstelling van de tekst is dankbaar gebruik gemaakt van eerder verwoorde inzichten en formuleringen van collega's van de Reinwardt Academie. Daarnaast danken we graag Ebelin Boswinkel, Irene Gerrits, Jacqueline Grandjean, Maaïke Nillesen en Anouk de Wal voor hun voorbeelden, inhoudelijke suggesties en kritische kanttekeningen.

*Bob Crezee, docent Management
Riemer Knoop, lector Cultureel erfgoed,
najaar 2015*

1. **Strategie - 3**

| | |
|---|----|
| 1.1. Missie en visie | 4 |
| 1.2. Interne en externe analyse | 5 |
| 1.3. Positionering | 7 |
| 1.4. Strategie, tactiek en implementatie | 8 |
| 1.5. Business modellen | 11 |
| 1.6. Kwaliteitszorg | 13 |
| 1.7. Portfolioanalyse | 15 |
| 1.8. Cultuurbeleid | 17 |

2. **Organisatiekunde - 19**

| | |
|--|----|
| 2.1. Geschiedenis van de organisatiekunde | 20 |
| 2.2. Organisatiestructuren | 21 |
| 2.3. Ondernemingsvormen | 23 |
| 2.4. Cultural governance, codes en bestuursmodellen | 24 |
| 2.5. Verandermanagement | 26 |
| 2.6. Human resource management | 28 |
| 2.7. Organisatiecultuur | 30 |
| 2.8. Nieuwe organisatievormen | 31 |
| 2.9. Professionele ethiek | 32 |

3. **Financiën en recht - 33**

| | |
|---|----|
| 3.1. Financiering van de erfgoedsector | 34 |
| 3.2. Financieel management | 34 |
| 3.3. Inkomstenwerving | 35 |
| 3.3.1. Fondsenwerving | 35 |
| 3.3.2. Subsidies | 37 |
| 3.3.3. Sponsoring | 38 |
| 3.4. Collectie en recht | 38 |

4. **Marketing en communicatie - 41**

| | |
|-----------------------------------|----|
| 4.1. Marketingconcepten | 42 |
| 4.2. Consumentengedrag | 43 |
| 4.3. Segmentatie | 45 |
| 4.4. Marketinginstrumenten | 45 |
| 4.4.1. Product | 46 |
| 4.4.2. Prijs | 47 |
| 4.4.3. Plaats | 48 |
| 4.4.4. Promotie | 48 |
| 4.5. Marketingorganisatie | 50 |
| 4.6. E-marketing | 50 |
| 4.7. Dienstenmarketing | 51 |
| 4.8. Public relations | 52 |

Strategie

Een organisatie die richting wil geven aan haar activiteiten doet dat vanuit een bepaalde visie. Zo'n visie vormt de basis van het proces van strategieformulering. Je wilt ergens naar toe en om daar te komen heb je strategieën nodig. Maar strategieën worden niet zomaar bedacht. Het is belangrijk de ontwikkeling daarvan op een gestructureerde manier aan te pakken, om ervoor te zorgen dat wat je wil doen spoort met wat de organisatie kan en wil en met wat de omgeving vraagt en mogelijk maakt.

In het klassieke model vindt deze aanpak op de volgende manier plaats (o.a. Keuning, 2007).

In de eerste stap wordt het huidige strategische profiel beschreven. Alle feitelijke gegevens van de instelling komen op een rijtje te staan. Deze nul-situatie vormt het begin van de formulering van de nieuwe strategieën. De volgende stap omvat een zogeheten SWOT-analyse, bestaande uit een omgevingsonderzoek en een intern onderzoek. Hierna kan worden geconstateerd of er een verschil is tussen de visie en de situatie over een aantal jaren bij ongewijzigd beleid: de strategische kloof. Vanuit de SWOT worden strategieën bedacht om deze kloof te overbruggen. Na een keuze van de beste strategieën

via een confrontatiematrix, vindt er een uitwerking plaats naar deelplannen en worden de gevolgen voor de organisatie in beeld gebracht. Bovenstaande lineaire benadering klinkt mooi, maar zal in de huidige praktijk niet overal meer worden toegepast. Er is soms sprake van een meer pragmatische benadering waarbij vanuit een vaststaande visie en missie activiteiten worden ontwikkeld en het beleid voortdurend wordt bijgesteld. Dit past bij het concept van de lerende organisatie, een metafoor voor verandering en vernieuwing als reactie op wijzigingen in de externe omgeving. Strategiebepaling is daarmee min of meer de optelsom van wat men wil, wat men kan en wat (extern) mogelijk is. Tot slot speelt er ook nog zoiets als intuïtie. Soms worden niet alle stappen berekend maar ziet een ondernemer bijvoorbeeld door jarenlange ervaring en een goed gevoel voor wat het publiek wil, een gat in de markt. De erfgoedmanager wordt steeds meer een cultureel ondernemer.

Bier in het museum

Het Nederlands Openluchtmuseum in Arnhem verwerft veel eigen inkomsten, zo blijkt uit een overzicht van het ministerie van Onderwijs en Cultuur (De Gelderlander, 2012). Met name de horeca en de verkoop

van producten, zoals het eigen biermerk 't Goeeye Goet, lopen goed. Er is een kleinschalige maar professionele bierbrouwerij ingericht waar twee soorten bier worden gebrouwen: een authentiek bovengistend witbier en een helder frisse pilsener. Bezoekers van het museum kunnen het bier proeven en als het bevalt, het kopen in de kenmerkende stenen kruiken.¹ Veel Gelderse gezelschappen en musea hebben volgens het genoemde overzicht meer moeite om een geldstroom te genereren buiten die van subsidie om.²

1.1. Missie en visie

Een erfgoedinstelling werkt vanuit een missie en een visie. De missie van een organisatie verwoordt kernachtig wat de organisatie naar buiten wil uitdragen. Waar staat de organisatie voor? De missie geeft de waarden van de organisatie weer, haar identiteit, en kan gezien worden als het startpunt van de organisatie, haar reden van bestaan.

De visie is een afgeleide van de missie en geeft het toekomstbeeld van de organisatie weer. Waar gaat de organisatie voor? Hiermee geeft de organisatie haar

langetermijndoelstellingen aan. De visie schetst een beeld van de toekomst. Vaak worden missie en visie gezamenlijk geformuleerd. Het onderscheid is in de praktijk niet altijd eenduidig. Je zou daarom ook kunnen zeggen dat missie en visie samen de collectieve ambitie vormen. Gangbaar is de missie en visie eens in de vijf tot tien jaar te herzien. De missie en visie vormen de basis voor strategische beslissingen. Missie en visie geven richting aan de organisatie. Het kan medewerkers motiveren en biedt het kader om activiteiten te ontplooiën die passen in het grotere geheel. Missie en visie worden vertaald in concrete resultaten, de doelstellingen (zie paragraaf 1.4). Gaat het bij de ontwikkeling van een missie en visie om de lange termijn, strategieën en de formulering van doelstellingen kunnen zowel gericht zijn op de lange als middel-lange termijn.

Efficiënt en duurzaam

Een voorbeeld van een kernachtige missie vinden we bij het Nationaal Restauratiefonds: "Het Nationaal Restauratiefonds combineert expertise op het gebied van financieringen met kennis van de monumentenwereld. Wij streven hierbij naar een efficiënte en duurzame monumentenzorg".³ Het Scheepvaartmuseum in Amsterdam formuleert zijn visie als volgt: "Het Scheepvaartmuseum wil met zijn topcollectie en het unieke gebouw zijn gasten - jong en oud - op een verrassende, ontroerende en inspirerende wijze de Nederlandse maritieme geschiedenis en cultuur laten ontdekken en beleven. Om die missie te kunnen verwezenlijken was een inhoudelijke aanscherping en moderne presentatievisie van belang. Tot voor kort waren scheepvaart en scheepsbouw nadrukkelijk aanwezige onderdelen van de Nederlandse samenleving. Maar tegenwoordig zullen weinig mensen Nederland nog beschouwen als een typisch maritiem land. Dat gegeven vraagt om een andere benadering van de collectie en een

nieuw presentatiebeleid van het Scheepvaartmuseum. Het museum wil een bijdrage leveren aan de bewustwording van de maritieme geschiedenis van Nederland door goed, helder en integer te informeren. Daarnaast wil het museum inspireren tot maatschappelijke discussies over uiteenlopende actuele onderwerpen. Met maritiem-historische objecten linkt het museum het verleden aan het heden en krijgen bezoekers argumenten voor een gefundeerde meningsvorming over bijvoorbeeld globalisering, milieuvraagstukken of ruimtelijke ordening".⁴

Inspiratie in Enschede

Sommige erfgoedinstellingen zijn de afgelopen jaren gaan afwijken van het formuleren van missie en visie in hun klassieke vorm. Zij kiezen voor een formulering met een meer inspirerende en vooral ook een meer praktische waarde. Een voorbeeld daarvan is het museum Twentse Welle in Enschede. Deze vorm van formuleren van missie en visie geeft veel duidelijkheid over waar de instelling voor staat. Het is niet een compromis maar een ambitieuze gedurfde blik naar de toekomst. Iets waar het museum na een aantal jaren op afgerekend kan worden. Een kort citaat: "1. Ideologie: Creativiteit en vindingrijkheid. Wij geloven in de creativiteit en vindingrijkheid van mensen. Die kwaliteiten geven een meerwaarde, zijn verrijkend, zingevend en een belofte voor de toekomst. Mensen zoeken voortdurend naar verbetering, vernieuwing en verfraaiing van hun omgeving. Wij noemen deze zoektocht het menselijke avontuur. We zijn overtuigd van de waarde ervan voor Twente en de wereld."⁵

Het disruptieve museum

In Het disruptieve museum (2011) betoogt Arnold Odding dat het traditionele museum het verstoord of het disrupted museum is. "Het

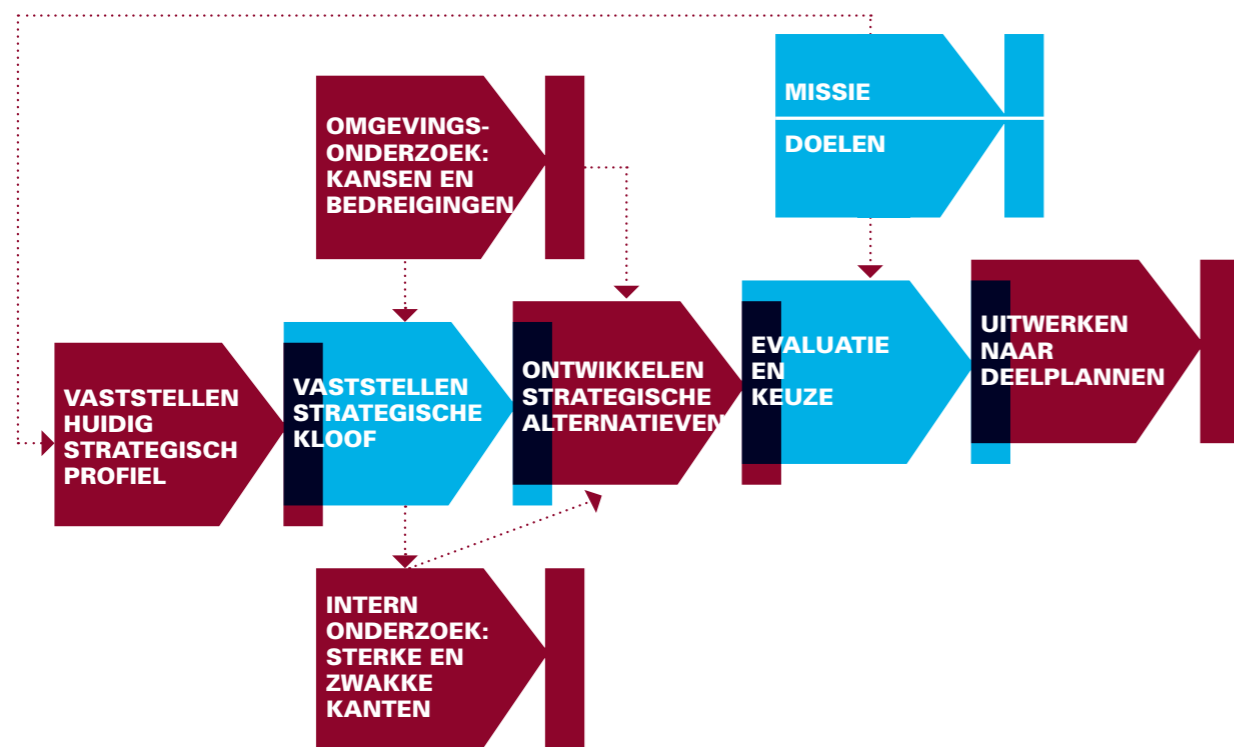
museum dat niet begrijpt dat haar bestaansrecht ten diepste ter discussie staat. Het netwerkmuseum daarentegen is het verstorende of het disruptieve museum. Het disruptieve museum geeft een radicaal antwoord op de vraag naar het bestaansrecht. En dat antwoord heeft verstrekende gevolgen. Want het disruptieve museum gaat niet meer over het verleden maar over het heden. Het gaat niet meer over de waarheid maar over betekenis; niet over tijdloze kwaliteit maar over tijdelijke waarden; is niet objectief maar subjectief. Het denkt niet in doelgroepen maar in gemeenschappen. Het disruptieve museum is per definitie een ondernemend museum. En overal in Nederland zijn grote en kleine musea zich aan het omvormen tot deze nieuwe soort", aldus Odding.⁶

1.2. Interne en externe analyse

Op een organisatie werken krachten in. Deze komen van binnen en van buiten de organisatie. Ze vormen de basis van de verdere ontwikkeling en de keuze van strategieën. Een dergelijke analyse bestaat uit het benoemen van sterkten (Strengths), zwakten (Weaknesses), kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats), en wordt afgekort tot een SWOT-analyse. Het sterkte/zwakte-onderzoek noem je ook wel het interne onderzoek, het kansen/bedreigingen-onderzoek is het externe onderzoek. Een SWOT-analyse wordt over het algemeen uitgevoerd als er een duidelijk doel voor ogen is of wanneer er een specifiek probleem ligt.

Intern onderzoek: sterkten en zwakten

Het eerste deel van de SWOT-analyse bevat het interne onderzoek. Simpel gezegd bekijk je waar je goed in bent of waar je kracht in ligt, en vervolgens waar je minder goed in bent, aangeduid



Afbeelding 1: Model van strategieformulering



Afbeelding 2: 't Goeeye Goet, bier uit het Openluchtmuseum Arnhem



Afbeelding 3: Logo Nationaal Restauratiefonds



Afbeelding 4: Museum Twentse Welle, Enschede

1. <http://www.biernet.nl/bier/brouwerijen/nederland/gelderland/arnhem/nederlands-openluchtmuseum>

2. <http://www.gelderlander.nl/regio/arnhem-e-o/arnhem/openluchtmuseum-doet-het-goed-als-cultureel-ondernemer-1.34816893>

Van Asseldonk, N., et al. (red.), Bachelor Cultureel erfgoed. Studiegids 2014-2015. Amsterdam: Reinwardt Academie, 2014, 31-32. www.ahk.nl/fileadmin/

afbeeldingen/reinwardt/Studiegids/Studiegids_Cultureel_erfgoed_14-15.pdf.

3. <http://www.restauratiefonds.nl/restauratiefonds/Paginas/default.aspx>

4. <http://www.hetscheepvaartmuseum.nl/>

5. http://issuu.com/twentsewelle/docs/jaarmagazine_twentsewelle_2014/1

6. http://www.odd.nl/?page_id=43

als zwakten. Iedereen weet wel een paar zaken te noemen van zijn of haar organisatie die beter kunnen of die helemaal geweldig zijn. De uitdaging zit hem in het systematisch groeperen en analyseren zodat een zo compleet mogelijk beeld ontstaat. Een gebruikelijke manier om dat te doen is het kijken vanuit de functionele gebieden van het bedrijf. In een productiebedrijf zal het daarbij veelal gaan om de onderdelen inkoop, productie, marketing, verkoop, personeel, financiën etc. In een erfgoedinstelling kun je eerder denken aan ontwikkeling, uitvoering, marketing, informatiebeheer, educatie etc. Dit is uiteraard sterk afhankelijk van de soort instelling. De functionele gebieden kunnen verder worden onderverdeeld, zodat een analyse op een zo gedetailleerd mogelijk niveau mogelijk is. Bij marketing is bijvoorbeeld een onderverdeling mogelijk: kennis van de markt, naamsbekendheid, effect van promotie en kwaliteit van de promotie-uitingen. Vervolgens wordt per gebied aangegeven wat de kwaliteit is. Die kwaliteit is relatief. Zij komt voornamelijk voort uit een vergelijking met de concurrentie.

Natuurlijk spelen interne en externe kwaliteitsnormen ook een rol. Het is belangrijk dat de analyse door een groot aantal betrokkenen wordt uitgevoerd. Dat hoeft dus niet alleen de directie te zijn. Het gaat zeker ook om medewerkers en, als dat mogelijk is, klanten, leveranciers en misschien zelfs wel concurrenten. De kwaliteit wordt bijvoorbeeld aangegeven op een 7-puntsschaal, lopend van zeer sterk tot zeer zwak. De analyse wordt gezamenlijk uitgevoerd of individueel en later gemiddeld.

Aandachtspunten

Voor het intern onderzoek van een erfgoedinstelling kunnen de volgende aandachtspunten gebruikt worden (geen uitputtende opsomming, afhankelijk van de soort instelling, naar Mulder 2013):

- Zijn er doelstellingen geformuleerd?
- Worden de doelstellingen gehaald?
- Hoe worden de producten (diensten) gewaardeerd?
- Hoe wordt er gescoord t.o.v. de concurrentie?

- Werkt de organisatie effectief en efficiënt?
- Is het personeel voldoende gekwalificeerd?
- Is de organisatie marktgericht?
- Heeft de organisatie een positief imago?
- Heeft de organisatie voldoende eigen inkomsten?

Extern onderzoek: kansen en bedreigingen

Naast de interne factoren die invloed hebben op de toekomst zijn er kansen en bedreigingen van buitenaf: de externe factoren. Voorbeelden van dergelijke externe factoren zijn: de wereldwijde economische recessie, veranderingen in de samenstelling van de bevolking en nieuwe mogelijkheden op het gebied van digitale media. Vaak worden in- en externe factoren met elkaar verward maar het onderscheid is op zich duidelijk. Kansen en bedreigingen zijn ontwikkelingen in de samenleving waar de organisatie geen invloed op kan uitoefenen en die in de toekomst van invloed kunnen zijn. Dat oude onderhoudsgevoelige gebouw waarin de kunstuitlen is gehuisvest is geen bedreiging maar een zwakte. Het is iets dat direct te maken heeft met de kunstuitlen en waarop de organisatie theoretisch gezien invloed op heeft (gehad).

Bij het in beeld brengen van de externe omgeving gebruikt men de zogeheten DESTEP-analyse (naar de eerste letters van de categorieën). Bij het vaststellen of een bepaalde ontwikkeling een kans of een bedreiging is, is het belangrijk het doel van de (verandering in) het toekomstig beleid voor ogen te houden.

In de DESTEP-analyse wordt onderscheid gemaakt in:

- demografische factoren
- economische factoren
- sociale factoren
- technologische factoren
- ecologische factoren
- politieke factoren

a. Demografische factoren

Demografische factoren hebben te maken met de samenstelling, omvang en groei van de bevolking. Denk aan de toename van het aantal senioren. Uiteraard is ook de veranderende etnische samenstelling van de bevolking in Nederland een belangrijke externe ontwikkeling. Voorbeelden: leeftijdsopbouw, groei en omvang, grootte van de huishoudens en mate van urbanisatie.

Van piramide naar klok

In afbeelding 5 is de verwachte leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking te zien in 2025. De 'uitstulping' bij de voor erfgoedinstellingen belangrijke doelgroep 50 tot 70 jaar is interessant. De scherpe rand daarboven zijn de echte babyboomers.

b. Economische factoren

Mondiale en nationale economische ontwikkelingen kunnen van grote invloed zijn op de bedrijfstak cultuur. Niet alleen is het vrij besteedbaar inkomen van het publiek van belang maar ook zaken als ontwikkelingen in de lonen en mogelijkheden voor het bedrijfsleven om sponsor te worden van bijzondere activiteiten. Voorbeelden: conjunctuur van het land, koopkracht, import en export en werkloosheid.

c. Sociale factoren

De impact van sociale factoren als omgevingsinvloeden op erfgoedorganisaties is lastig in beeld te brengen. Het gaat hier om trends waarvan sommige langlopend zijn en uitgebreid beschreven, maar andere weer snel overwaaien. Denk aan mode en aandacht in de media. Voorbeelden: levensstijl, vrijetijdsbesteding, opleidingsniveau en aantal tweeverdieners.

d. Technologische factoren

Technologische ontwikkelingen kunnen op verschillende manieren invloed hebben op de toekomst van een organisatie. Denk hierbij aan nieuwe materialen voor tentoonstellingen, nieuwe manieren om contact te leggen met het publiek (bijvoorbeeld via sociale media) en slimme kassasystemen. Voorbeelden: informatievoorziening, nieuwe producten, verandering in levensstijl door nieuwe technologie en mate van adoptie van nieuwe technologie.

e. Ecologische factoren

Op ecologisch gebied zijn veel recente ontwikkelingen te noemen. Ze hebben over het algemeen te maken met nieuwe regels en aanwijzingen op het gebied van energieverbruik en de werking van duurzame materialen. De verwachting is dat de komende jaren de overheid verder sturend zal gaan optreden waar het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Voorbeelden: klimaat, weer, milieutechnologie en zorg voor het landschap.

MVO: People, profit en planet...

Erfgoedorganisaties hebben een maatschappelijke functie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) past dus goed bij deze

sector. Los van de vaste maatschappelijke taak die de instellingen binnen de sector uitvoeren, gaat het om zaken als duurzame bedrijfsvoering, goed werkgeverschap en transparantie. Meer concreet kan de aandacht uitgaan naar duurzaam bouwen en beheren van gebouwen, energiebesparende maatregelen bij klimaat en verlichting, diversiteit bij het aannemen van personeel, aandacht voor personeel, o.a. via opleidingsmogelijkheden en een goed sociaal plan en delen van kennis en informatie binnen de sector. Petra van Rijn, oprichter Involved, een adviesbureau voor maatschappelijk leren en ontwikkelen (Erfgoedarena, 18 mei 2014): "Richten we ons nu op de culturele sector en wat daar gedaan kan worden aan maatschappelijk ondernemen, dan kan ik me voorstellen dat de vraagtekens boven onze hoofden aan- en uitflitsen. Laten we beginnen met MVO te splitsen in people, planet en profit. Aan de Planet-kant kun je je voorstellen dat de exploitatie van gebouwen zo duurzaam mogelijk gebeurt. Profit betekent hier niet – zoals bij bedrijven – het maken van winst en het betalen van zoveel mogelijk belasting, maar wellicht wel met zo min mogelijk overheids subsidie ons cultureel erfgoed behouden. Eigenlijk het onttrekken van zo weinig mogelijk belastinggeld met maximaal duurzaam resultaat".⁷

f. Politieke en juridische factoren

De overheid heeft vanwege de subsidiërelatie grote invloed op de erfgoedwereld in Nederland. Een belangrijke ontwikkeling in dit verband is de toenemende druk op de organisaties om meer eigen inkomsten te genereren. Ook kan de politiek invloed doen gelden op de klant van de instellingen, bijvoorbeeld door eisen te stellen aan het percentage nieuwe Nederlanders van het publiek. Voorbeelden: wetgeving, mate van interventie in economie, invloed van de overheid op bedrijfsleven en politieke invloeden.

Is een SWOT-analyse nog wel van deze tijd?

Volgens sommigen werk je met een SWOT-analyse altijd bewust ergens naar toe. Iets dat je eigenlijk al heel goed weet. In welke gevallen wordt dit eigenlijk nog gebruikt in onze sector en zijn er alternatieven om te komen tot nieuw beleid? Er is ook kritiek op het feit dat een sterkte of zwakte afhankelijk is van de externe analyse (waardering of afstraffing van de omgeving). Een alternatief is de zogeheten 'Resource analyse'.

Hierin worden sterkten gekoppeld aan de relevantie van deze 'resources'. Veel gebruikt worden ook alternatieven als 'NOISE-analyses' en het SCORE-model (beide meer gericht op oplossingen). Een SWOT-analyse heeft waarschijnlijk, net als bijvoorbeeld het Business Model Canvas (zie paragraaf 1.5), vooral z'n nut bij het articuleren en analyseren van wat er aan de hand is, en dan met name wanneer de analyse wordt uitgevoerd als groep.

1.3. Positionering

Positioneren is een belangrijk marketingbegrip. Je wilt er het imago van een product of dienst bewust een plaats mee geven in het hoofd van de afnemer. Het gaat hierbij om de perceptie ten opzichte van de concurrent. Het imago is vaak gebaseerd op een verdedigbaar concurrentievoordeel. Op deze wijze ontstaat er in het hoofd van de afnemer een onderscheid tussen dit product en dat van de concurrent. 'Heerlijk helder Heineken' is open, luchtig, lekker, en het swingt – andere bieren worden daardoor muf, troebel en saai.

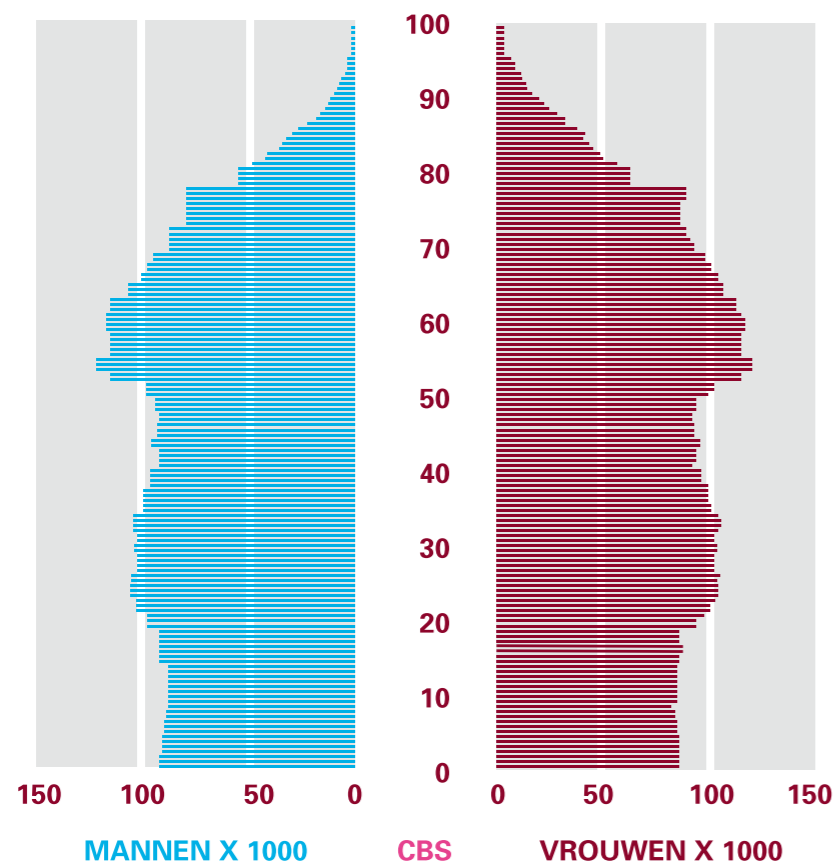
Voor erfgoedinstellingen geldt dat de positionering zowel binnen de sector een rol speelt als daarbuiten. Waarom gaat de doelgroep naar jouw museum en niet naar dat andere? En tegelijk: waarom gaat de doelgroep naar een museum en niet naar een andere (culturele) instelling in de stad?

De positionering kan betrekking hebben op verschillende aspecten van het product, met name 'functioneel' (het ene doet iets beter dan het andere, lost een probleem op, biedt voordeel) of 'symbolisch' (geeft een goed gevoel, imago).

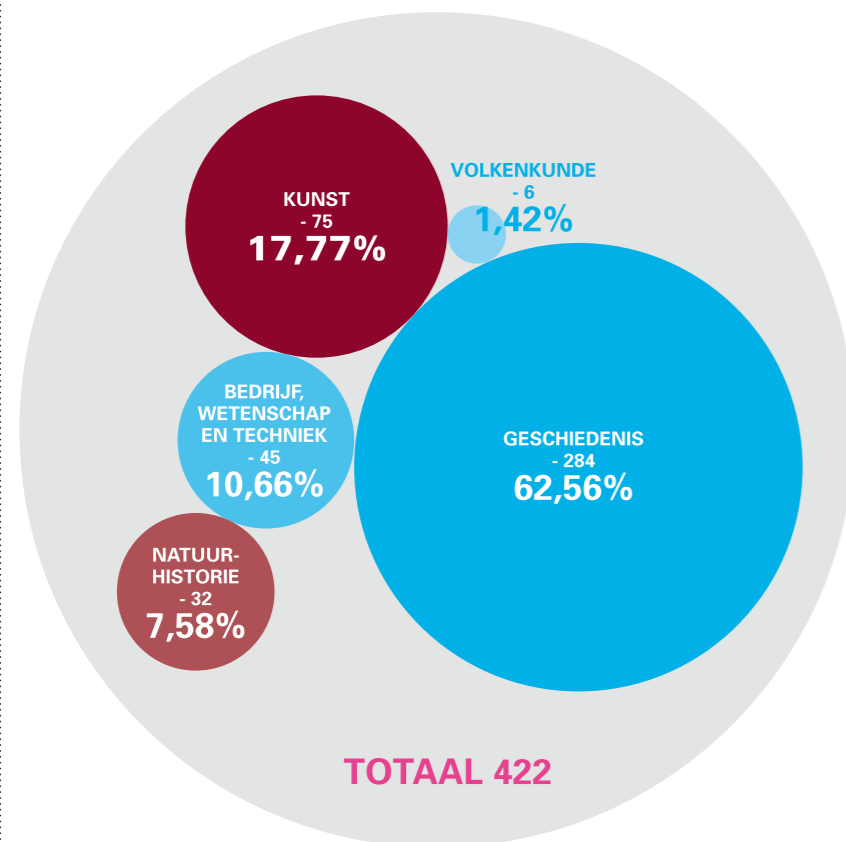
Het kiezen van een goede positionering is niet gemakkelijk. Vaak hoopt men dat een brainstorm een oplossing biedt. Andere positioneringshulpmiddelen omvatten grafische perceptiekaarten, markt-onderzoeken, en statistische technieken.

Museana

Binnen de museumwereld wordt op kwalitatieve en meer kwantitatieve wijze gewerkt met positionering. Het Museum analysesysteem Museana is in 2007 opgezet door de Nederlandse Museumvereniging. Een van de belangrijkste doelen is het creëren van een benchmark waarmee een museum niet alleen inzicht krijgt in de eigen prestaties, maar ook in hoe die zich verhouden tot andere musea.



Afbeelding 5: Verwachte leeftijdsopbouw Nederland in 2025 (CBS)



Afbeelding 6: Door de Nederlandse Museumvereniging in de Agenda 2026 gebruikte grafiek op basis van gegevens van Museana

8

Zo krijgt men meer inzicht in de positionering van het museum ten opzichte van andere. Museana geeft een overzicht van de bedrijfsgegevens van alle musea die hebben deelgenomen aan de dataverzameling. Het systeem bevat onder meer tentoonstellings- en bezoekersgegevens en informatie over personeel en financiën. Daarnaast zijn ook demografische gegevens inzake bevolking en huishoudens toegevoegd, zowel op het niveau van de vestigingsgemeente en de omliggende regio als van heel Nederland.⁸



Afbeelding 7: Het landschap van de Ronde Venen

Uniek of niet?

Op verzoek van Museum De Ronde Venen heeft Landschap Erfgoed Utrecht een kleine steekproef gehouden bij de provinciaal museumconsulenten in Nederland naar soortgelijke musea of vergelijkbare onderdelen in de presentatie van musea elders in Nederland. Het museum wilde zich herprofilen en onderzoeken hoe uniek de nieuwe profilering was. Uit het onderzoek: "In het zuiden van Nederland zijn een aantal musea en bezoekerscentra in de Peelstreek die ingaan op het landschap van het hoogveen. Nadruk ligt hier op presentaties over het effect dat het landschap heeft op mensen. In West-Brabant zijn de turfvaarten een bekend fenomeen, maar ook hier is geen museum dat specifiek gericht is op de vorming van het landschap. In Zeeland is de strijd met het water een thema dat in veel musea voorkomt. Soms wordt individueel samengewerkt met waterschappen, Staatsbosbeheer of landschapsorganisaties. In het noorden geeft het Veenkoloniaal Museum in Veendam

vooral een beeld van het dagelijks leven in de voormalige veenkolonien. In Friesland vertelt Museum it Damshús het verhaal van het maken van turf en de erbarmelijke leefomstandigheden van de mensen die in dit laagveengebied leefden. De visie van het Laaglandmuseum zit in het vertellen en in beeld brengen van het verhaal van het ontstaan en vorming van een voor Nederland kenmerkend cultuurlandschap, waarin de verving een grote rol heeft gespeeld. Conclusie: hoewel er thematische overeenkomsten zijn met andere musea, kan op basis van deze beperkte steekproef verondersteld worden dat er geen vergelijkbaar museumconcept is in Nederland. Het verhaal dat het Laaglandmuseum vertelt, heeft een eigen positionering ten opzichte van de andere veen- en watermusea in Nederland. Als zodanig zal het museum ook een nationale representatiewaarde kunnen vertegenwoordigen".⁹

Een gat in de markt?

Bij herpositionering is men vaak op zoek naar het zogeheten 'gat in de markt'. Maar welke rol speelt dit in de erfgoedwereld? Kan een nieuwe erfgoedinstelling een gat in de markt vullen? Op dat moment ga je ervan uit dat de behoefte van het publiek bekend is. Het feit dat er een bepaald type museum in Nederland in een bepaalde regio populair is, wil niet zeggen dat er elders dezelfde behoefte is. En (zie eerder) als een bepaald museum zich op sommige punten onderscheidt van vergelijkbare musea elders, betekent dat dan dat het museum meer bestaansrecht heeft?

1.4. Strategie, tactiek en implementatie

Een organisatie die de kloof tussen het gewenste niveau en de situatie bij ongewijzigd beleid wil overbruggen, zal keuzes moeten maken: een nieuwe doelgroep aanspreken, nieuwe activiteiten organiseren, het bedrijf afslanken... er zijn veel mogelijkheden. Een praktisch hulpmiddel om te komen tot strategische keuzes is de confrontatiematrix (Mulder, 2007).

In zo'n confrontatiematrix worden op de ene as de belangrijkste kansen en bedreigingen gezet en op de andere de

belangrijkste sterkten en zwaktes. Dit levert vier kwadranten op met daarbinnen telkens een matrix van vijf bij vijf. Dit kan heel ver gaan, maar waar het om gaat is dat in elk kwadrant een vraag wordt gesteld:

- Stelt deze sterkte ons in staat om deze kans te benutten? → groeien
- Verhindert deze zwakte ons om deze kans te benutten? → verbeteren
- Stelt deze sterkte ons in staat om ons tegen deze bedreiging te verweren? → verdedigen
- Verhindert deze zwakte ons om ons tegen deze bedreiging te verweren? → terugtrekken/ombuigen

Bij alle 100 kruispunten kan antwoord worden gegeven op deze vragen. Er zijn manieren om dit rekenkundig exact uit te voeren maar eigenlijk is elke methode correct. Je kunt bijvoorbeeld aangeven of de combinatie uitermate relevant is, enigszins relevant of totaal niet relevant. Hoe dat ook zij, uiteindelijk blijft er een handvol relaties over die de basis moeten vormen voor strategische keuzes.

Het groeimodel van Ansoff

Als een strategie uitgaat van een bepaalde vorm van groei, kan het model van Ansoff worden gehanteerd. In dit model is er sprake van vier strategieën, waarbij elke strategie telkens een combinatie is van wel of niet een nieuwe markt aanboren met wel of niet nieuwe producten of activiteiten.

Marktpenetratie: in deze strategie verander je niets aan je doelgroep of wat je voor je doelgroep doet of maakt. Toch kan het doel groei zijn. Vaak blijkt de bestaande markt nog veel meer op te kunnen nemen. Een erfgoedinstelling die zich in de strategie met name gaat richten op herhalingsbezoek, doet aan (verdere) marktpenetratie.

Marktonwikkeling: een bestaand product kan interessant zijn voor een markt die tot nu toe niet of nauwelijks werd bereikt. Door bijvoorbeeld gerichte promotieactiviteiten kan hier verandering in worden gebracht. Een erfgoedinstelling die zich met bestaande educatieve activiteiten meer gaat richten op middelbare scholen, naast de bestaande klanten uit het basisonderwijs, doet aan marktonwikkeling. **Productontwikkeling:** de bestaande doelgroep kan, al of niet bewust, behoefte hebben aan meer activiteiten of producten dan tot nu toe werden aangeboden. Een erfgoedinstelling die voor de bestaande bezoekers op zondagmiddag lezingen gaat aanbieden, doet aan productontwikkeling.



Afbeelding 8: Het groeimodel van Ansoff

Diversificatie: een nieuw product op een nieuwe markt aanbieden, dat is een dubbele stap in het donker en daarom de meest risicovolle strategie, zeker ook omdat je te maken krijgt met spelers op de markt (concurrentie) die je niet goed kent. Een erfgoedinstelling die nationaal opereert op het gebied van het tentoonstellen van moderne kunst en nu kunstboeken online gaat uitgeven op een internationale markt, doet aan diversificatie.

Koloniegame

Archieven hebben over het algemeen te maken met een oude gebruikersgroep. Steeds vaker proberen archieven echter nieuwe groepen te lokken met nieuwe activiteiten. Als voorbeeld van zo'n diversificatie heeft het Drents Archief de 'Koloniegame' voor de onderbouw van het voortgezet onderwijs bedacht. Leerlingen spelen een interactief spel als 19de-eeuws weeskinderen in het Drents Archief én op locatie (in de voormalige Koloniën van de Maatschappij van Weldadigheid). Het doel van de game is om de leerlingen kennis te laten maken met het dagelijks leven in de afgelegen veenkolonien, waar de wezen uit de bevolkingsrijke grote steden heen werden gestuurd. Wat moet je doen en vooral laten als weeskind? Krijg je er goed te eten? Als de leerlingen in het spel de juiste keuzes maken, en scores op 'gedrag, gezondheid en bezit', worden ze beloond met een kans op een beter leven.¹⁰

Realisme

Hoewel de keuze van strategieën op een min of meer logische wijze tot stand kan komen, wil dat niet zeggen dat elke strategie ook uitvoerbaar is. De keuzes moeten zorgvuldig tegen het licht worden gehouden. Hier komen de missie en de visie van de organisatie weer om de hoek kijken. Passen de strategieën daar goed bij? Zorgen die er werkelijk voor dat de organisatie het gewenste toekomstbeeld gaat bereiken?

Daarnaast moet worden gekeken naar de relatie met de bestaande waarden, doelstellingen, manieren van werken en de cultuur van het bedrijf. Is er sprake van synergie of gaan we iets wezensvreemds doen? Iets wat veel te ver af staat van waar we als organisatie tot nu toe mee bezig zijn geweest? Tot slot kijken we naar de reële mogelijkheden van de instelling. Is er geld genoeg om deze nieuwe activiteiten te starten? Hebben we wel genoeg mensen in huis? Wat zijn de gevolgen op korte termijn en op lange termijn? Wat zijn de mogelijkheden om bij te sturen, indien nodig?



Afbeelding 9: Het Drents Archief in Assen

9

8. <http://www.museana.net>

9. http://www.museumderondevenen.nl/docs/positionering_laaglandmuseum_de_ronde_venen.pdf

10. <http://www.drentsarchief.nl/doen/educatief-programma/de-koloniegame>

Het beantwoorden van deze vragen zal helpen om uiteindelijk te komen tot een realistische set van nieuwe strategieën.

Doelstellingen

Een strategie is een plan op hoog niveau, geldend voor de lange termijn. Het vertelt in grote lijnen iets over de keuzes die gemaakt worden, de wegen die gevolgd worden om de gestelde doelen te bereiken en de middelen die daartoe worden ingezet. Een strategie kan worden uitgewerkt in een business model (zie paragraaf 1.5). De volgende stap is het uitwerken van de strategieën in concrete doelstellingen. Uitgangspunt bij een doelstelling is dat je achteraf kunt bepalen of deze is gehaald. Het heeft geen zin om een doelstelling vaag te houden. Met de doelstelling 'Over een aantal jaar moeten we dezelfde hoeveelheid gebruikers van de studieaal en/of de website hebben als nu maar liever iets meer' kan niemand wat. Het valt niet te bepalen of de doelstelling ooit zal zijn gehaald.

SMART-doelstellingen

Goede doelstellingen zijn SMART. Ze zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Een SMART-doelstelling is richtinggevend: ze geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van de medewerkers. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten zijn bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt – ofwel vermijd je met onzinnige doelstellingen te werken.

Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet om een waarneembare actie, waarneembaar gedrag of resultaat gaan waaraan een getal, bedrag, percentage of ander kwantitatief gegeven verbonden is. Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes "w-vragen":



Afbeelding 10: De grote hal in het Natural History Museum in Londen (met het fossiel van de Diplodocus).

- Wat willen we bereiken?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Waar gaan we het doen?
- Wanneer gebeurt het?
- Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- Waarom willen we dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden. Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

Meetbaar

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is.

Acceptabel

Is er draagvlak voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling? De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

Tijdgebonden

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt? Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum. Vooral korte-termijndoelen moeten SMART zijn. Bij lange-termijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

Beleid in de Museumnorm

Een museum dat geregistreerd wil worden als erkend museum moet voldoen aan de zogeheten Museumnorm. Onderdeel van de norm is de eis dat het museum een helder uitgeschreven beleid heeft. De norm zegt t.a.v. het beleid het volgende:

"Een museum heeft een geschreven strategisch beleid en past dit toe. Dit beleid is consistent, wordt periodiek geactualiseerd en beschrijft in ieder geval

een missie, een visie, een strategie en doelstellingen. Toelichting: Het museum dient te beschikken over een strategisch beleid. Dit wordt doorgaans beschreven in een meerjarenbeleidsplan of strategisch meerjarenplan. Het dient tenminste de missie, visie, doelstellingen en een strategie beschreven te beschrijven. Het wordt aanbevolen de beleidsperiodiciteit van het beleid samen te laten vallen met reguliere beleidstermijnen van gemeente, provincie of rijk en in ieder geval vast te leggen. Het bevoegd gezag dient het beleid goedgekeurd te hebben. Het bevoegd gezag is: bestuur of raad van toezicht van het museum of bevoegd gezag van gemeente, provincie of rijk. 1. Een missie beschrijft beknopt, herkenbaar en eenduidig geformuleerd de bestaansgrond van een organisatie. Een missie wordt voor de lange termijn geformuleerd. 2. Een visie beschrijft het gewenste toekomstbeeld van een organisatie in relatie tot haar omgeving en het veranderingstraject dat op lange termijn nodig is om daar te komen. Een visie wordt afgeleid van, en is in overeenstemming met de missie. 3. De doelstellingen van een organisatie vormen de brug tussen het strategisch denken en het praktisch doen. Doelstellingen beschrijven tastbare resultaten die men nastreeft om de missie, visie en strategie van de organisatie te verwezenlijken en horen SMART geformuleerd te zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. 4. De strategie beschrijft hoe de in de visie gestelde doelen op lange termijn bereikt gaan worden en vormt het uitgangspunt voorbeslissingen op korte termijn. Het museum dient de toepassing van het strategisch beleid te toetsen door middel van voortgangsrapportages en jaarverslagen. Het wordt aanbevolen de periodiciteit samen te laten vallen met reguliere beleidstermijnen van gemeente, provincie of rijk en in ieder geval vast te leggen".¹¹

Uitwerking naar deelplannen, gevolgen voor de organisatie

Wanneer een organisatie mooie strategieën heeft bepaald en deze ook heeft vertaald in concrete doelstellingen, wil dat nog niet zeggen dat er ook werkelijk wat gaat gebeuren. In deze stap worden de doelstellingen vertaald in deelplannen. Een handige vorm daarvoor is een tijdsplanning die toewerkt naar het behalen van de doelstelling voor de voornoemde einddata. Als we over tien jaar een bepaalde situatie bereikt moeten hebben, kunnen we nu gaan bepalen wat de tussenstappen zijn en wat er allemaal nodig is om die te realiseren.

De eenvoudigste vorm is een actieplan waarin in kolommen bijvoorbeeld is aangegeven:

- doelstelling
- deeldoelstelling
- start
- einde
- resultaat
- verantwoordelijke
- benodigde tijd
- benodigde middelen

Staat dit allemaal op een rijtje dan zijn er veel zaken uit te destilleren, zoals een meerjarenbegroting en een jaarplan. Indien nodig kunnen er ook steviger aanpassingen worden gedaan, bijvoorbeeld het veranderen van de organisatiestructuur, het aannemen van nieuwe medewerkers tot en met een complete reorganisatie.

Ogenschijnlijk beperkt maar in de praktijk zeer ingrijpend is een cultuurverandering die zal moeten worden ingezet. Denk aan een omslag naar een volledig marktgerichte organisatie. Een cultuurverandering levert vaak de meeste weerstand op (zie ook paragraaf 2.5 over verandermanagement).

Conservatoren de vloer op

De directeur van het Natural History Museum in Londen was zo'n 20 jaar geleden van mening dat de conservatoren die vaak nooit met publiek in aanraking kwamen, op zaal demonstraties moesten gaan geven. Het verzet was groot. De conservatoren waren gewend aan werk achter hun bureau aan hun "eigen" collectie. De publieksgerichtheid beperkte zich tot wetenschappelijke publicaties. Uiteindelijk werden de plannen van de directeur als compromis op vrijwillige basis uitgevoerd. Inmiddels werken vrijwel alle conservatoren van het NHM in publieksgerichte functies.

1.5. Businessmodellen

Een businessmodel (bedrijfsmodel) gebruikt men om de verschillende diverse bedrijfsaspecten in kaart te brengen en te beheren. Het bouwen van een businessmodel is onderdeel van een organisatiestrategie. Zowel in theorie als praktijk wordt de term businessmodel gebruikt voor een breed scala aan informele en formele beschrijvingen van de kernaspecten van een bedrijf, waaronder doel, doelgroep, aanbod, strategieën, infrastructuur,

organisatiestructuren, processen en beleid. In de literatuur worden veel verschillende interpretaties gegeven van een businessmodel. Ze worden gebruikt om bedrijven te beschrijven en te classificeren, met name in een (cultureel) ondernemende omgeving, maar managers verkennen er binnen organisaties ook mogelijkheden voor toekomstige ontwikkeling mee. Businessmodellen kunnen opereren als 'recepten' voor creatieve managers.

Om een ondernemingsidee binnen de erfgoedsector om te zetten naar een ontwerp maakt men wel gebruik van het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur (zie afbeelding 11). Dit is een instrument waarmee je snel en visueel inzicht kunt krijgen in wat je doet voor wie en hoe. De negen bouwstenen van het canvas (eigenlijk: schilderdoek, stramien) gaan uit van een scherp inzicht in de klant(en), een heldere propositie, hoe het product of dienst bij de gewenste klant komt, welke inkomsten daar uit te verwachten zijn, en hoe dat vervolgens wordt georganiseerd (in termen van activiteiten, middelen, partners en kosten). Het aantrekkelijke van het Business Model Canvas ligt erin dat het een instrument is dat gezamenlijk moet worden ontwikkeld (zoals het boek Business Model Canvas Generation 2009 van Osterwalder en Pigneur zelf ook werd). Het legt (visueel) de focus op zaken die cruciaal zijn om succes te hebben. De gebruiker blijft met name zicht houden op de onderlinge afhankelijkheid van de essentiële onderdelen van de bedrijfsvoering.



Afbeelding 11: Het Business Model Canvas zoals dat wordt gebruikt op de Reinwardt Academie

De 9 onderdelen van het Business Model Canvas (BMC)

1. Klanten (Customer Segments)

Welke specifieke klanten(groepen) wil je bedienen? Wat zijn de behoeften van deze klanten(groepen)?

2. Propositie (Value Proposition)

Welke onderscheidende waarde (unique selling point, USP) bied je? Welke problemen help je oplossen? Dit kunnen zowel de huidige als de toekomstige behoeftes zijn. Waarom zouden deze klanten zaken met jou moeten doen (en niet met iemand anders)?

3. Relaties (Customer Relationships)

Hoe onderhoud je de contacten met de verschillende klantsegmenten? Op welke manier wil elk specifiek segment dat jij contact met hen onderhoudt? Welke manier is voor elk segment de juiste en meest rendabele?

4. Distributie (Channels)

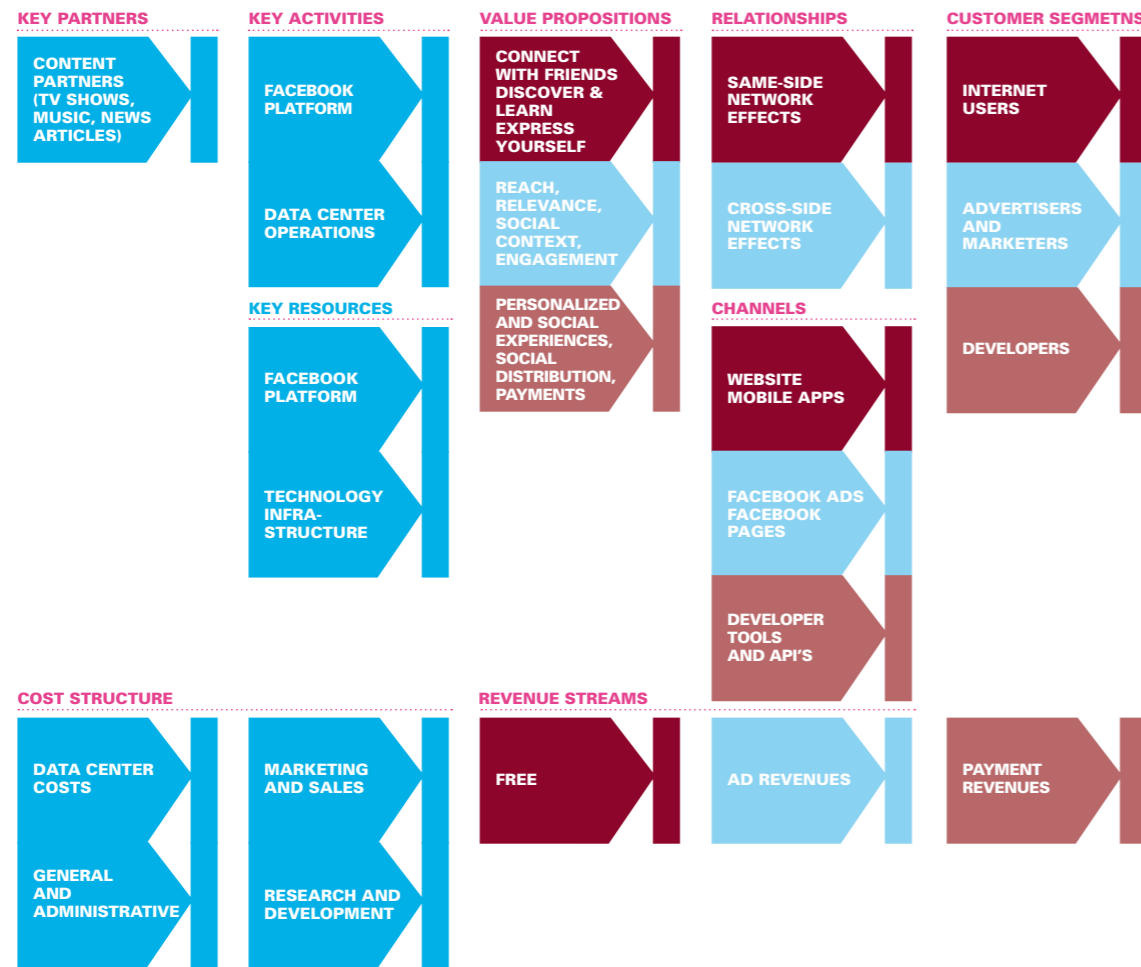
Hoe worden klant(groepen) op de hoogte gehouden van het aanbod? Op welke manier ervaren zij de waardepropositie het beste? Op welke manier kunnen zij het aanbod kopen en (fysiek) in handen krijgen?

5. Opbrengsten (Revenue Streams)

Waar verdienen wij nu het geld mee? En in de toekomst? Hoe kunnen wij aanvullende bronnen van inkomsten ontwikkelen?

11. <https://www.museumregisternederland.nl/Nieuws/Brief201503/Nieuwemuseumnorm.aspx>.

NB: De normtekst wordt in de loop van 2015 veranderd.



Afbeelding 12: Het Business Model Canvas voor Facebook (voorbeeld)

6. Middelen (Key Resources)

Welke hulpbronnen zijn er nodig om je waardepropositie te creëren? En welke voor de distributie, welke om klantenrelaties mee te onderhouden, en welke om nieuwe klanten te krijgen?

7. Activiteiten (Key Activities)

Welke kernactiviteiten zijn essentieel om de waardepropositie te creëren of te versterken? Om de klantenrelaties te onderhouden? Om nieuwe klanten te krijgen?

8. Partners (Key partners)

Welke partnerships zijn essentieel voor het maken of co-creëren van het aanbod? Welke partners zijn cruciaal om nog succesvoller te zijn?

9. Kosten (Cost Structure)

Wat voor soort kosten is minimaal nodig om het business model te laten functioneren? Welke hulpbronnen en kernactiviteiten zijn het duurst? Welke kosten zijn vast, welke variabel?

Een ingevuld BMC voor iets als Facebook kan er bijvoorbeeld zo uitzien:

Het Business Model Canvas in de erfgoedpraktijk

In 2014 werd vanuit de Reinwardt Academie het gebruik van Osterwalders BMC in het erfgoedveld onderzocht. De conclusies waren dat het BMC voornamelijk voor een beter begrip en verbetering van het eigen businessmodel werd gebruikt. In vier praktijkcasussen bleek het BMC goed toepasbaar te zijn. Geïnterviewde erfgoedprofessionals gaven aan het werken met het BMC overwegend positief te beoordelen. Wel plaatsten ze de belangrijke kanttekening dat het proces dat volgt na het gebruik van het BMC even belangrijk voor succes is het BMC-proces zelf. De conclusie is dat het BMC in de cultureelerfgoedsector ondersteuning kan bieden om op een creatieve en innovatieve manier over businessmodellen na te denken.¹²

Verdienmodellen

Een businessmodel maakt gebruik van een verdienmodel. Een verdienmodel beschrijft de wijze waarop een bedrijf geld verdient aan het toevoegen van waarde. Er worden vier hoofdgroepen van verdienmodellen onderscheiden.¹³

Indirect

(gratis, commissie, advertising) Hierbij is er geen directe relatie tussen de producent en de afnemer. Voorbeelden zijn gratis kranten en websites als nu.nl. De inkomsten voor de aanbieders van de dienst komen uit advertenties die verkocht worden in de krant of op internet. Een erfgoedinstelling die gratis diensten aanbiedt aan het publiek en daarvoor een vergoeding krijgt van de overheid, gebruikt in feite dit model.

Abonnement

Een Service Level Agreement, vergoeding, abonnement: een vaste periodieke betaling om toegang te krijgen

tot een product of dienst. De krant, internet, hosting van een website: allemaal zaken waar men eens per maand, kwartaal of jaar een vast bedrag voor betaalt. Ook bij goede doelen wordt dit verdienmodel steeds vaker toegepast. Mensen betalen niet meer eenmalig een bedrag maar geven jaarlijks via een bankincasso. In het erfgoedveld komen we dit model tegen bij vriendenverenigingen.

Factureren

Een factuur die is gebaseerd op het aantal uren dat aan een klus is gewerkt. De belangrijkste variabele is hierbij de hoogte van het uurtarief. Voor een advocaat ligt deze significant hoger dan voor een loodgieter. Vooral in de dienstverlening (en dus in de erfgoedsector) een veelgebruikt verdienmodel.

Marge/lump sum/fixed fee

Een auto of een computer kost een bepaald bedrag maar ook projecten kunnen voor een vast bedrag aangenomen worden. Het bedrag staat vooraf vast en is gebaseerd op ervaring, vraag en aanbod et cetera.

Binnen zijn Business Model Canvas onderscheidt Osterwalder verschillende manieren om inkomstenstromen te generen: goederenverkoop (verkoop fysieke producten), gebruikers-fee (voor het gebruiken van een dienst zoals belminuten), abonnementen (continue toegang zoals bij een sportschool), uitlenen/huren (betalen voor tijdelijk exclusief recht tot gebruik), licenties (gebruik maken van andermans intellectueel eigendom), makelaars-fee (betalen voor totstandbrenging van een transactie) en reclame (fees voor het combineren van reclame met eigen producten of diensten).

De business die erfgoed heet

Businessmodellen, nieuwe verdienmodellen, ze zijn ook in de erfgoedsector niet meer weg te denken. Maar hoe blijvend is dat? Van Goghmuseum-directeur Axel Rüger merkte tijdens het Museumcongres 2014 op: "Waarom zitten er allemaal mensen uit het bedrijfsleven in mijn Raad van Toezicht, maar vragen zij mij nooit voor die van hen?". Er is sprake van economische waardering van erfgoed en daarmee wordt het voor de sector eenvoudiger om extra geld aan te trekken. Aan de andere kant wordt ook gezegd dat cultuur en erfgoed iets 'bijzonders' zijn, met een grote intrinsieke waarde, die je niet zo laag-bij-de-gronds economisch moet willen waarderen en daarmee diskwalificeren.

1.6. Kwaliteitszorg

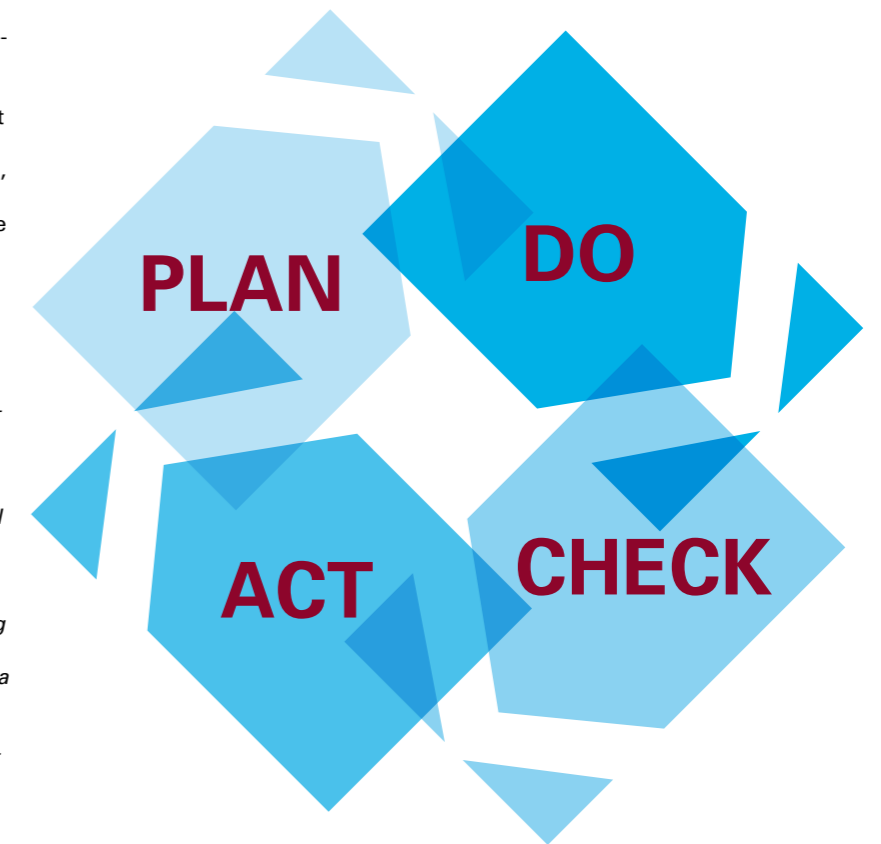
Het begrip kwaliteit

Bij kwaliteitszorg gaat het om het systematisch werken aan de kwaliteit van producten en/of diensten die een organisatie levert. We bedoelen dan kwaliteit in relatie tot doelen en ambities – en de borging daarvan in beleid, management en processen – en resultaten. De definitie van kwaliteit volgens NEN (het Nederlands Normalisatie-instituut) is: de mate waarin een product, dienst of proces voldoet aan de eisen die uit het gebruik voortvloeien. Kwaliteit is geen vaststaand gegeven, maar hangt samen met de eisen die een gebruiker aan een bepaald product of dienst stelt. Bij kwaliteitszorg gaat het om systematisch en doelgericht werken aan de verbetering van kwaliteit. Dat betreft dan het vooraf stellen van doelen en achteraf meten of de doelen gehaald zijn. Er zijn veel methoden op het gebied van kwaliteitsmanagement, zoals het INK-model, het TQM-model, en de PDCA-cirkel van Deming. Dat laatste, de kwaliteitscirkel Plan-Do-Check-Act (PDCA), werd ontwikkeld door William Edward Deming (1900-1993), een Amerikaans statisticus. De

cirkel beschrijft 4 stappen die bij verbeteringen in organisaties moeten worden doorlopen.

Voor erfgoedinstellingen betekent dit het volgende:

- **Plan**
Plannen van activiteiten en stellen van doelen; denk aan het ontwikkelen van de missie en visie, opstellen van beleidsplannen en projectplannen.
- **Do**
Uitvoeren van de geplande activiteiten; bijvoorbeeld de exploitatie van het museum, uitvoering van projecten, runnen van een winkel en café, levering van diensten.
- **Check**
Verzamelen van beheersgegevens. Denk hierbij aan het meten van klantgegevens, publieksonderzoek, benchmark, visitatie, inspectie, een evaluatie na afronding van een project.
- **Act**
Bijsturen indien de tussentijdse meetgegevens, bijvoorbeeld een overschrijding in tijd of budget, daarom vraagt. Doorvoeren van verbeteringen, doelstellingen bijstellen, nieuw beleid ontwikkelen en tot slot eventueel de missie en visie herzien.



Afbeelding 13: Het PDCA-model van Deming

De PDCA-cirkel is op verschillende niveaus toe te passen. Elke medewerker in een organisatie kan er zijn eigen werkzaamheden mee beoordelen en vervolgens verbeteren. Op een hoger managementniveau worden hoger gelegen processen via deze methode beoordeeld en bijgesteld. Vaak maak je onbewust gebruik van de PDCA-methode. Impliciet pas je verbeterstappen toe. Maar de kracht van het model is juist het expliciet maken van kwaliteitsverbetering.

Een bekende methode waarmee musea worden getoetst op hun eigen kwaliteitszorg is via het Museumregister. Dat toetsen gebeurt overigens extern. Inschrijving in dit register is voorwaarde voor het mogen voeren van de Museumkaart. Bestudering van het register leert dat dat is opgebouwd uit verschillende normen. Museumnorm 2 gaat over de eisen die worden gesteld aan een museum op het gebied van het kwaliteitssysteem.¹⁴

Het meten (of meetbaar maken) van prestaties wordt nader omschreven in hoofdstuk 4 (pg. 63-77) van New Trends in Museology (Van Mensch, 2011). Hierin wordt onder meer verwezen naar

een (Nederlands) kwaliteitsinstrument, Qmus. Een ander kwaliteitsinstrument dat sinds enkele jaren wordt gebruikt binnen museumland is het systeem van visitatie.¹⁵ Ook sommige gemeenten volgen deze procedure bij de kwaliteitsbewaking van door hun gesubsidieerde instellingen.

Wanneer doe je het goed? Wat is kwaliteit?

De grote vraag bij een erfgoedinstelling blijft: 'wanneer doe je het goed?'. Puur kijken naar het aantal bezoekers of gebruikers is niet voldoende. Je hebt immers een bredere missie. Belangrijk is vooral het eigen besef van kwaliteit. Dat is een belangrijke voorwaarde om de eisen en verwachtingen van anderen te kunnen begrijpen en te incorporeren. In het kader van het maken van een business game over musea werd in 2014 door de Reinwardt Academie onderzoek gedaan naar de factoren die het succes van een museum bepalen. Een belangrijke conclusie was dat daarbij rekening gehouden moet worden met hun specifieke karakter. Elk museum is anders, niet alleen qua collectie, gebouw of presentatiebeleid, maar ook in de zin

van context (omgeving, plaats, politiek-bestuurlijke setting). Voor de een zijn hoge bezoekcijfers nu eenmaal makkelijker bereikbaar dan de ander. Er kunnen te snel conclusies worden getrokken als de omstandigheden waarin de ander heeft gepresteerd, niet goed worden meegewogen. Je gaat dan snel appels met peren vergelijken. En er is een belangrijk verschil tussen 'output' en 'outcome', de impact op lange termijn.¹⁶

Processen

Een groot deel van de werkzaamheden in organisaties is routinematig van aard. Dat geldt ook voor erfgoedinstellingen. Processen die regelmatig of zelfs continu voorkomen laten zich gemakkelijk efficiënt en effectief inrichten. Naast routinematigheid zijn de kenmerken van reguliere bedrijfsprocessen dat ze overdraagbaar, controleerbaar en te organiseren zijn.

In sommige gevallen zijn processen niet systematisch beschreven, terwijl dat met het oog op kwaliteit wel gewenst kan zijn. Het gaat dan om zaken als collectiebeheer, tentoonstellingen maken en educatie verzorgen. Medewerkers voeren deze werkzaamheden als een

vanzelfsprekendheid uit en de opeenvolgende stappen zijn lang niet altijd vastgelegd. Afstemming tussen afdelingen of individuele medewerkers is voor betrokkenen bekend en evenmin van belang om vast te leggen. Dit geldt ook voor de wijze van uitvoeren, de volgorde waarin bepaalde stappen worden gezet en met welke middelen. Onduidelijkheid over het verloop van processen is een risico voor de continuïteit van de organisatie.

Qmus en procesanalyse

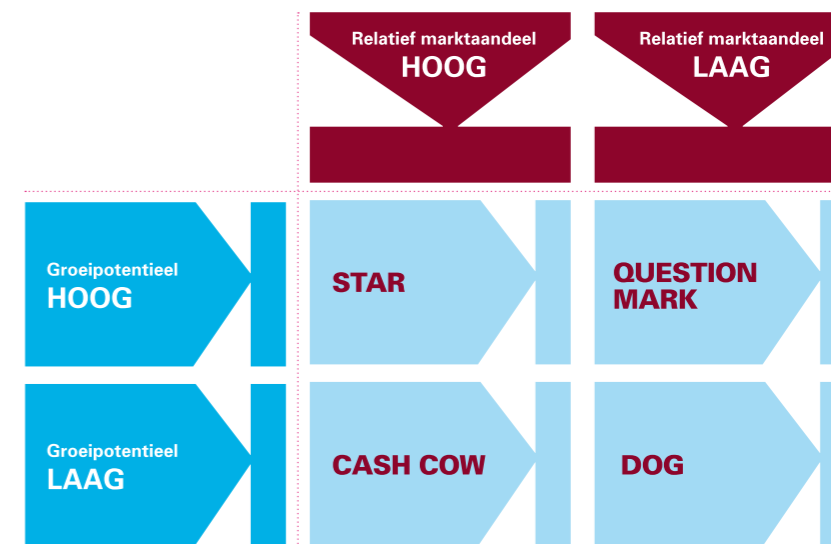
Er zijn verschillende methoden om processen in kaart te brengen. In Nederland is op het gebied van musea Qmus actief. Het Qmus-project is ontwikkeld in 2006. Museumprofessionals die kwaliteitszorg zagen als hét instrument voor de verdere professionalisering van de museumsector, vormden een werkgroep. Doel van het project was om te testen of verschillende kwaliteitsmethodes uit de managementtheorie ook bruikbaar waren voor musea. Het project is als pilot uitgevoerd, als een training in het opzetten van een intern kwaliteitsstelsel. De ervaringen uit de training zijn verwerkt tot materiaal op een website.¹⁷

Het gebruik van een kwaliteitssysteem

Welke erfgoedinstellingen werken daadwerkelijk met een kwaliteitssysteem? Of gebeurt het toch voornamelijk impliciet? In de in 2015 gevoerde discussie over de nieuwe museumnorm kwam dit o.a. naar boven. Toont een museum aan kwaliteit te hebben door de resultaten of door het gebruik van een kwaliteitssysteem? Er zijn geen studies waaruit blijkt dat het gebruik van kwaliteitssystemen of bijvoorbeeld een vorm van certificering een langdurige positieve invloed heeft op de kwaliteit van een instelling. Vaak is het behalen van een keurmerk een doel op zich en zal het behalen hiervan weinig blijvende betekenis hebben.

1.7. Portfolioanalyse

Nagenoeg alle organisaties hebben meer dan een product of activiteit in hun pakket. Een orkest geeft concerten, brengt CD's uit maar heeft misschien ook educatieve activiteiten. Het totaal noem je het portfolio. Een portfolio kan overigens ook betrekking hebben op verschillende afdelingen of divisies. Er zijn meerdere manieren



Afbeelding 15: De portfoliomatrix van de Boston Consulting Group (BCG)

om de activiteiten en producten van een organisatie in beeld te brengen en te waarderen. Hieronder worden er drie besproken: de portfoliomatrix, de portfolioanalyse van Krug en de productlevenscyclus.

a. Portfoliomatrix

Dit instrument is ontwikkeld door de Boston Consulting Group (zie o.a. Mulder, 2008). In een matrix wordt van alle product-marktcombinaties (pmc's) beoordeeld welk relatief marktaandeel ze hebben en hoe het staat met de marktgroei. Onder relatief marktaandeel wordt verstaan de omzet van uit de eigen organisatie gedeeld door de omzet van de grootste concurrent. Ook de marktgroei (groeipotentieel) wordt aangeduid in een percentage waarbij meer dan 10% wordt gezien als hoog en minder dan 10% als laag. De combinatie van deze parameters levert vier soorten pmc's op: stars, question marks, cashcows en dogs.

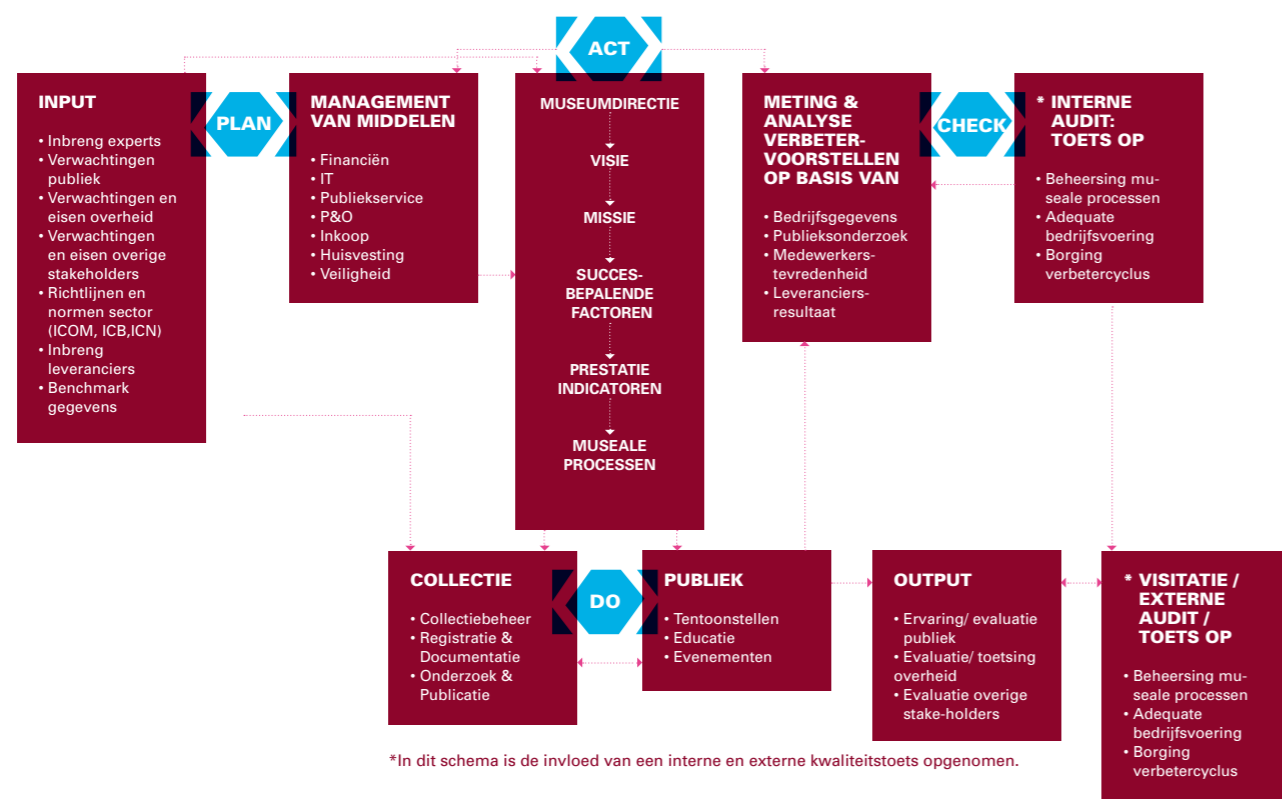
De analyse is complexer dan hier beschreven maar als concept is het interessant. Voor cashcows (melkkoeien) geldt handhaven en uitmelken. Vaak kunnen andere activiteiten er mee worden gefinancierd. Question marks behoeven investering opdat zij uiteindelijk marktleider worden. Stars dienen hun mooie positie te handhaven, maar daarvoor is vaak nog investering nodig. De dogs ten slotte moeten uiteindelijk worden afgestoten. Ze kosten meer geld dan dat ze opleveren.

Een organisatie heeft vaak pmc's in alle categorieën. Daar is niets goeds of fouts aan. Het is vooral belangrijk

om de status te onderkennen en de dynamiek te zien. Dit zorgt voor een beter beeld van de huidige situatie. Gewenste veranderingen kunnen bovendien een rol spelen in de strategiekeuze. Een groot probleem bij het gebruik van het model in het erfgoedveld is het zicht dat men heeft op de markt. Over welke markt hebben we het?

Museum X en de portfoliomatrix

Een denkbeeldig museum heeft een grote permanente tentoonstelling (PT), organiseert tijdelijke tentoonstellingen (TT), rondleidingen (R) en cursussen op het gebied van kunstgeschiedenis (C). In alle gevallen betreft het een oudere doelgroep. Uit analyse van de instelling en marktgegevens blijkt dat de markt voor tentoonstellingsbezoek door ouderen aan het groeien is. De permanente tentoonstelling is van bijzondere klasse en wordt goed bezocht (PT = star), de tijdelijke tentoonstellingen zijn klein en trekken weinig aandacht (TT = question mark). De aandacht voor rondleidingen en cursussen is landelijk afgenomen, mogelijk mede door de financiële crisis. Op de rondleidingen moet het museum geld toeleggen. Maar de cursussen die dit museum aanbiedt, staan zeer hoog aangeschreven en er is een enorme wachtlijst (C = Cash cow). Voor de sterk verouderde rondleidingen is echter heel weinig aandacht (R = dog). Het op deze wijze analyseren van het portfolio is de basis voor verdere strategische keuzes van Museum X.



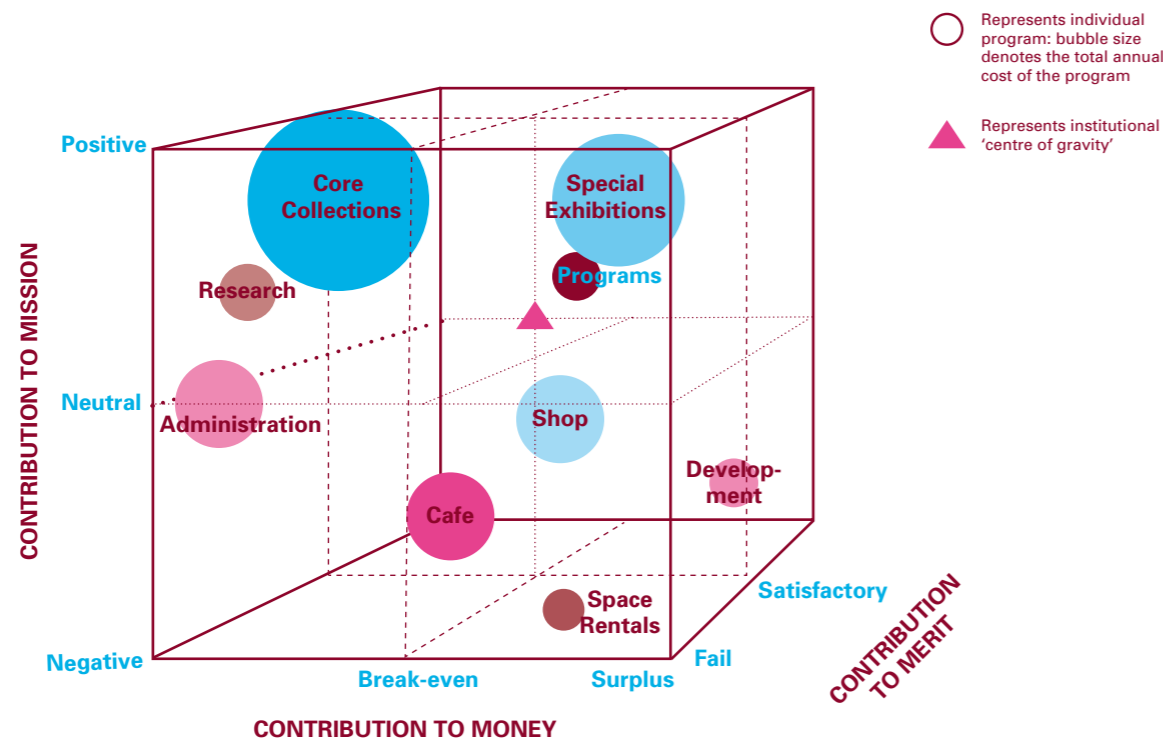
Afbeelding 14: Het Qmus managementschema voor musea

14. <https://www.museumregister-nederland.nl/Museumnorm/DeMuseumnorm.aspx>

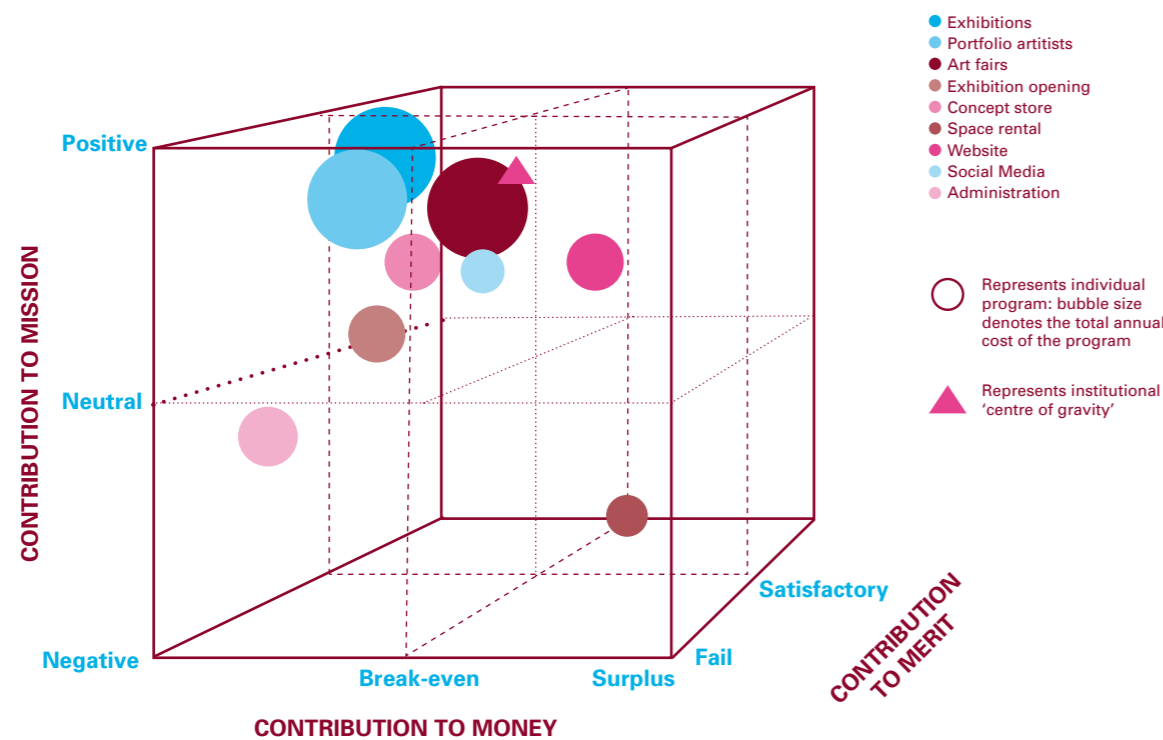
15. <http://www.derijksmusea.nl/visitaties>

16. Reinwardt Academie Amsterdam, Afstudeeronderzoek Lisa Croese 2014

17. <http://www.qmus.nl/>



Afbeelding 16: Model van de 3-dimensionale portfolioanalyse van een denkbeeldig museum



Afbeelding 17: Analyse van het portfolio van een galerie voor moderne kunst in Amsterdam

b. Portfolioanalyse van Krug

De Canadese museologe Kersti Krug ontwikkelde een driedimensionaal model om de inspanningen van een museum te analyseren en bespreekbaar te maken. Het model is als concept goed bruikbaar in het bredere culturele veld.¹⁸

Afbeelding 16 geeft een model van een denkbeeldig museum. Voor tien activiteiten is aangegeven hoe deze bijdragen aan de missie (van negatief tot positief), de inkomsten (van geld kosten tot geld opleveren) en de prestatie (van matig tot goed).

Ook bij dit model geldt dat de discussie over de plaats in het model belangrijker is dan exacte cijfers.

Het portfolio-analysemodel toegepast op een galerie in Amsterdam

In 2012 vond vanuit de Reinwardt Academie een onderzoek plaats naar het beleid t.a.v. jonge kunst-kopers van een specifieke galerie in Amsterdam. Onderdeel van het onderzoek was het plaatsen van de verschillende activiteiten in de kubus van Krug en het analyseren van die verdeling. De galerie was actief op het gebied van activiteiten buiten het traditionele kader. In afbeelding 17 zijn de verschillende activiteiten zichtbaar gemaakt. De conclusie van het onderzoek was dat de galerie haar missie bereikte met een breed portfolio aan activiteiten en programma's, waarvan de kwaliteit naar tevredenheid (satisfactory) was of zelfs in de richting van uitstekend (outstanding) kwam. Toch leidde dit (nog) niet tot financieel succes. Uiteindelijk volgde uit het onderzoek dat de problemen voornamelijk waren te herleiden tot de economische crisis die ervoor zorgde dat (met name jonge) kunstkopers weinig uitgaven.¹⁹

c. Productlevenscyclus

Het concept van de productlevenscyclus (product lifecycle, Kotler et al., 2008) gaat er van uit dat voor elk product altijd het volgende geldt:

- een beperkte levensduur
- de verkoop of de afname verloopt via bepaalde stadia
- de winst is niet in elk stadium even groot
- de marketingstrategieën veranderen

De economische lifecycle van elk product, activiteit, idee of wat dan ook volgt een bepaald patroon. Na een

introdactie volgt een groeifase waarna de top van de verkoop of populariteit wordt bereikt en een geleidelijke afname volgt. Het concept gaat er van uit dat het bovenstaande altijd geldt. De vorm en de lengte van de grafiek zijn niet eenvoudig te voorspellen.

Voor een organisatie geldt dat zij in beeld moet kunnen brengen waar elke activiteit en product van de portfolio zich bevindt. De aanname is dat dit zal leiden tot meer inzicht in de huidige situatie en grip op de verwachte ontwikkelingen.

De voorspelbaarheid van de duur van bovengenoemde fases is overigens gering. Als culturele instelling zou je graag exact willen weten hoe lang elke periode duurt. Op deze manier kun je een tentoonstelling of concertreeks vooraf net zo lang programmeren als de lengte van elk van de fasen 1, 2 en 3. De besluiten hierover zullen worden genomen op ervaringen met eerdere activiteiten en ervaringen van andere instellingen. Maar niets zo vervelend als het weghalen van een bijzondere expositie terwijl de top van bovenstaande grafiek nog niet is bereikt. Stoppen op je hoogtepunt, maar beter nog net iets daarna, levert de meeste winst op.

Slim programmeren

Hoe kan de programmering van activiteiten nog beter worden aangepakt? Hoe gaan wij om met activiteiten/taken die alleen maar geld kosten en nooit iets zullen opleveren? Wat kunnen we leren van andere sectoren? Is in onze sector sprake van een toepassing van een loss leader strategy, een strategie waarbij je bepaalde producten of diensten met verlies of zonder winst aanbiedt met als doel te verdienen aan andere producten of diensten? Moeten wij net als een uitgever aan pulpliteratuur verdienen om een zeldzame dichtbundel uit te kunnen geven?

1.8. Cultuurbeleid

De overheid heeft in beginsel twee instrumenten om sturing te geven aan de culturele sector: wet- en regelgeving en het geven van geld op basis van resultaatsafspraken (subsidies). De wetgeving zal naar verwachting in 2016 worden aangepast met een nieuwe Erfgoedwet. Het geven van geld werd en wordt nog steeds voornamelijk gedaan aan culturele instellingen die zich verplichten

bij te dragen aan het realiseren van bepaalde beleidsdoelstellingen. Maar sinds het begin van dit millennium is er meer belangstelling en draagvlak voor een bredere financieringsmix. Doorvoering van het profijtbeginnsel, het instellen van een eigen inkomsten-norm en de invoering van een Geefwet moeten dit stimuleren.

Om als overheid toch greep te houden op de omgang met publiek geld en publieke middelen (waaronder museale collecties) zijn er tegelijkertijd regulerende afspraken gemaakt (waaronder de LAMO, de Code cultuursponsoring en de Code cultural governance). Culturele instellingen hebben zo meer ruimte gekregen om een eigen koers te varen en bijvoorbeeld ondernemender te worden, maar ook hebben zich ook verplicht om de zorgvuldigheid daarbij goed in het oog te houden.

Van cultuurbeleid op het niveau van de rijksoverheid wordt tegenwoordig verwacht dat het de volgende elementen bevat:

- is oorzakend
- bevordert publieke belangstelling / participatie
- vertrouwt op kwaliteit en initiatief sector
- bewaakt de pluriformiteit
- garandeert de toegankelijkheid
- stimuleert innovatie

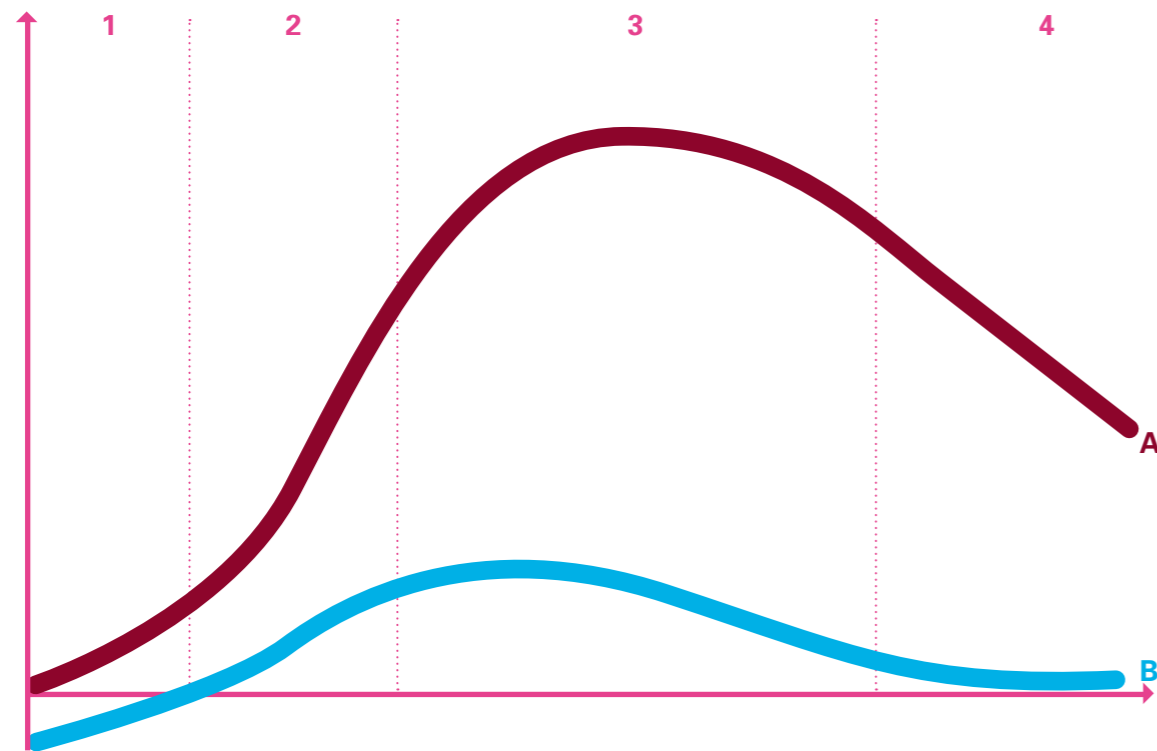
In ons land onthoudt de overheid zich van een inhoudelijk oordeel over kunst. Dit gaat terug op een uitspraak van premier Thorbecke in 1862 tijdens de behandeling van de rijksbegroting: 'De regering is geen oordeelaar van wetenschap en kunst'. Dit adagium is op meerdere manieren te interpreteren en veranderde ook van impact toen het in verschillende beleidsperiodes en met verschillende oogmerken werd ingezet. De bijzondere relatie tussen de overheid en het culturele veld, waarbij de overheid zich voor haar beleid laat adviseren door de Raad voor Cultuur, is er uit voortgevloeid.

Waarom is er cultuurbeleid?

Algemeen wordt cultuur beschouwd als zingevend zowel voor het individu als voor de samenleving als geheel. Er is cultuurbeleid omwille van het instrumentele en intrinsieke belang van kunst en cultuur. Instrumentele motieven voor cultuurbeleid zijn zaken als het bevorderen van empowerment, emancipatie en het versterken van sociale cohesie. Cultuur wordt hierbij gezien als motor van (economische) groei, stimulator van innovatie, beeldbepaler voor toerisme, leidraad bij stedelijke en ruimtelijke ontwikkeling,

18. <http://fcamp180.org/upload-Docs/3/Mission-Money-Merit.pdf>

19. Reinwardt Academie Amsterdam, Afstudeeronderzoek Denise Heijtel 2014



Afbeelding 18: Model van de productlevenscyclus. Legenda: 1. introductie, 2. groei, 3. rijpheid, 4. neergang, A. verkoop/afzet, B. winst

bruggenbouwer bij internationale (handels)contacten, sturend instrument bij identiteitsvorming en bindmiddel van de samenleving. Bij instrumentele motieven neemt de overheid een deel van de verantwoordelijkheid voor de productie van collectieve goederen en diensten op zich, voor vaak economisch onrendabele maar maatschappelijk belangrijke diensten zoals onderwijs, gezondheidszorg en cultuur. Een ander motief is het waarborgen van de toegang tot een aantal basisvoorzieningen, waar kunst en cultuur toe behoren, voor zoveel mogelijk mensen uit die samenleving.

Intrinsieke motieven zijn gebaseerd op inhoudelijke gronden, omdat mensen en organisaties creaties, producties en activiteiten maken die in zichzelf 'waardevol' zijn, betekenisvol, mooi, interessant, spannend, ontroerend. De wil om te creëren, om iets te zeggen, te tonen staat voorop. Kunstenaars, maar ook museumdirecties, tentoonstellingsmakers et cetera, willen werk maken dat beantwoordt aan hun eigen normen, vanuit hun eigen concept en bezield door hun eigen inspiratie.²⁰

Verantwoordelijkheden van de minister

De minister van OCW rekent het volgende tot zijn/haar verantwoordelijkheden op het gebied van cultuurbeleid:²¹

1. De door het ministerie ondersteunde culturele basisinfrastructuur, inclusief de cultuurfondsen.
2. Een stelsel (bestel) voor behoud en beheer van erfgoed.
3. Een substantiële rol als ondersteuner van cultuur waardoor de kwaliteit, de spreiding, de toegankelijkheid, de diversiteit en het behoud van cultuur gewaarborgd worden.
4. Een bredere rol in het stimuleren van de waarde van cultuur voor de samenleving.

Nederland behoort op het gebied van cultuurparticipatie tot de koplopers van Europa en staat in de Europese top 3 met theaterbezoek, het lezen van boeken en het bezoeken van monumenten, musea en galerieën. De overheid komt in haar visie op cultuur dan ook op voor een brede waardering van cultuur als verbindende factor in de samenleving. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de intrinsieke waarde

(de betekenis van cultuur voor het individu), de maatschappelijke waarde (voor de samenleving als geheel) en de economische waarde (de bijdrage als bedrijfstak aan de werkgelegenheid en het Bruto Binnenlands Product). Inmiddels is de culturele sector, als onderdeel van een groeiende toeristische en vrijetijdssector, ook van groot belang voor de werkgelegenheid. In de culturele sector werkten eind 2010 circa 256.000 mensen in loondienst (voltijds of deeltijds) of als zelfstandige. Dit is 3,3% van de werkzame beroepsbevolking. Opvallend daarbij is de groei van het aantal zelfstandigen en de afname van het aantal mensen in loondienst.

20. http://www.tijd.be/dossier/mobiliteit/Cultuurbeleid_is_wel_kerntaak_van_de_overheid.9498086-2336.art?itm_campaign=floorteaaser

21. Cultuur beweegt. De betekenis van cultuur in een veranderende samenleving, Beleidsbrief cultuur OCW, 9 juni 2013.

Het vak Organisatiekunde richt zich op het brede terrein van organisatieverschijnselen. Een organisatie is een doelgerichte vorm van menselijke samenwerking, of het nou over werk, sport, een vriendengroep of wat dan ook gaat. Binnen het vakgebied management kijken we echter alleen naar vormen van professionele menselijke samenwerking. Kenmerk van een organisatie is dat er sprake is van taakverdeling en coördinatie.

Taakverdeling

Door het totale werk t.b.v. een bepaald doel over verschillende mensen of afdelingen te verspreiden, kan dit doel over het algemeen sneller worden bereikt dan wanneer dit wordt gedaan door een enkele persoon. De taakverdeling maakt het ook mogelijk om taken toe te wijzen aan medewerkers die zich op een bepaald gebied hebben gespecialiseerd. Dit zal de kwaliteit van het werk ten goede komen.

Coördinatie

Werken met verdeelde taken vergt coördinatie. Denk aan de keuken van een groot restaurant. Verschillende koks en leerling-koks zijn bezig met het bereiden van delen van menu's. De ene kok doet vandaag de voorgerechten en de andere misschien de desserts. Maar iemand moet het totaal in de gaten houden en er voor zorgen dat alles op het juiste moment bij de juiste klant op tafel komt.

Effectiviteit en efficiency

Organisatiekunde houdt zich bezig met het oplossen van organisatieproblemen. Die hebben te maken met effectiviteit van de organisatie en efficiency. Effectiviteit (ook wel: doeltreffendheid) heeft betrekking op de mate waarin een organisatie haar doelen bereikt. Een archief dat heeft besloten in een jaar 10.000 archiefstukken te digitaliseren en daarin is geslaagd, is effectief bezig geweest. Efficiency (ook wel: doelmatigheid) betreft de inzet van middelen (mensen, hulpmiddelen, geld) in verhouding tot het gewenste resultaat. In

het bovenstaande voorbeeld kan het zo zijn dat het doel werd bereikt maar met veel meer inzet dan begroot of achteraf nodig bleek. Mogelijk is er niet efficiënt gewerkt.

Management in organisaties

Binnen een organisatie worden drie managementniveaus onderscheiden:

• **Topmanagement**

Formuleert de doelen van de organisatie, bepaalt de koers, stuurt het middenmanagement aan en draagt de eindverantwoordelijkheid.

• **Middenmanagement**

Vertaalt de strategische doelen (lange termijn) van het topmanagement naar tactische doelen (korte termijn). Bovendien worden hier de signalen en de informatie uit lagere onderdelen van de organisatie naar boven gebracht.

• **Operationeel management**

Een uitvoerend manager plant en verdeelt het werk. Hij of zij zorgt dat het werk wordt uitgevoerd en ziet daarop toe.

In de meeste erfgoedorganisaties is er geen sprake van middenmanagement. Aan de top van de organisatie staat een directeur en daaronder functioneren operationele afdelingen of individuele medewerkers.

Mintzberg

De bekendste managementgoeroe ter wereld is Henry Mintzberg. Zijn standaardwerk is Structure in Fives: Designing Effective Organizations (1983). Mintzberg ziet organisaties opgebouwd uit vijf hoofdonderdelen: de uitvoerende kern, de strategische top (de directie), ondersteunende diensten (bijvoorbeeld personeelszaken of facilitaire dienst), planningsafdelingen (de afdelingen die plannen en de standaarden voorschrijven) en het middenkader (de managementlagen onder de top en boven de werkvloer). Aan de hand hiervan beschrijft hij zeven organisatievormen: de

ondernemersorganisatie, de machineorganisatie, de professionele organisatie (ook wel de professionele bureaucratie), de "gedivisionalseerde" organisatie, de innovatieve organisatie, de zendingsorganisatie en de politieke organisatie. In de erfgoedwereld is veelal sprake van professionele organisaties, met als kenmerk de nadruk op de uitvoerende kern. Een professional op de werkvloer werkt redelijk onafhankelijk van zijn collega's. De structuur is sterk gedecentraliseerd. Er is weinig controle van bovenaf. De structuur heeft door zijn bijzondere aard ook nadelen. Mintzberg zegt hierover in bovengenoemde publicatie: "De professionele organisatie weet niet goed om te gaan met professionals die ofwel onbekwaam ofwel nalatig zijn" en "niet alleen worden soms de behoeften van de klanten genegeerd, ook die van de collega's".

2.1. Geschiedenis van de organisatiekunde

De oorsprong van het vakgebied 'organisatiekunde' ligt in de technische ontwikkelingen rond 1900. Het was de periode van massaproductie als gevolg van de tweede industriële revolutie. Grootschalige productie in fabrieken verdrong ambachtelijk werk. De manier waarop het werk tot dan toe was georganiseerd sloot niet meer aan op de actualiteit. Een aantal onderzoekers legde in deze tijd de basis voor de klassieke organisatieleer.

Scientific management

Federick Taylor (1856-1915) ging er van uit dat door het toepassen van allerlei wetenschappelijke methodes in de arbeid de productie aanzienlijk kon verbeteren. Zijn ideeën werden ingevoerd

vanaf het begin van de 20^{ste} eeuw. Zijn wetenschappelijke analyses zouden moeten leiden tot een meer efficiënte organisatie. Zo voerde hij o.a. tijd- en bewegingsstudies uit, introduceerde hij prestatiebeloning en personeelsselectie en maakte hij een scheiding tussen planning en uitvoering in een fabriek. De obsessieve, bijna onmenselijke poging tot beheersing leidde ook tot veel kritiek.

Fordism

De theorieën van Taylor werden nergens zo compleet toegepast als in de automobiellindustrie. Henry Ford bracht in 1908 zijn befaamde T-Ford op de markt en de vraag naar deze goedkope auto was direct gigantisch. Ford introduceerde de lopende band. Aan deze lopende band had elke arbeider een kleine gespecialiseerde taak. Op deze wijze kon uiterst efficiënt worden gewerkt. Daarnaast haalde Ford allerlei voorheen externe leveranciers naar binnen (verticale integratie) en was er veel aandacht voor personeelszorg. Binnen enkele jaren was de gemiddelde productietijd van een auto gedaald van 12 uur naar anderhalf uur. Daarnaast was er veel aandacht voor personeelszorg. Ford betaalde zijn medewerkers beduidend meer dan de concurrenten, onder het motto 'ze moeten wel een Ford kunnen kopen'. Vanuit de Verenigde Staten verspreidde het systeem zich over Europa en de rest van de wereld.

De bestuurlijke organisatie

De Fransman Henri Fayol (1841-1925) concentreerde zich niet op het productieproces maar op de wijze waarop grote organisaties werden bestuurd. De leiding moest helder zijn. Naarmate iemand hoger in de hiërarchie van een bedrijf zit, wordt het managementaspect belangrijker in zijn of haar taak. Fayol is vooral bekend geworden door zijn veertien managementprincipes die nog steeds actueel genoemd kunnen worden:

1. arbeidsverdeling, specialisatie
2. persoonlijke autoriteit
3. discipline
4. eenheid van leiding
5. eenheid van beleid
6. ondergeschiktheid aan gemeenschappelijk doel
7. billijke beloning
8. balans centralisatie - decentralisatie
9. ononderbroken lijn top - werkvloer
10. orde en netheid
11. eerlijke behandeling
12. stabiliteit personeelsbestand
13. ruimte voor initiatief
14. groepsgeest

De bureaucratie

De Duitse socioloog Max Weber (1864-1920) was een tijdgenoot van Fayol en Taylor. Hij hield zich bezig met een breed scala aan onderwerpen, waaronder recht en economie. Weber beschreef de historische ontwikkeling van de bureaucratische bestuursvorm. In een bureaucratie ligt de nadruk op beheersing en formele regels. De leiding van een organisatie baseert zich daarbij op het gelegitimeerde gezag, niet op traditie, persoonlijk gezag of charisma.

Human relations

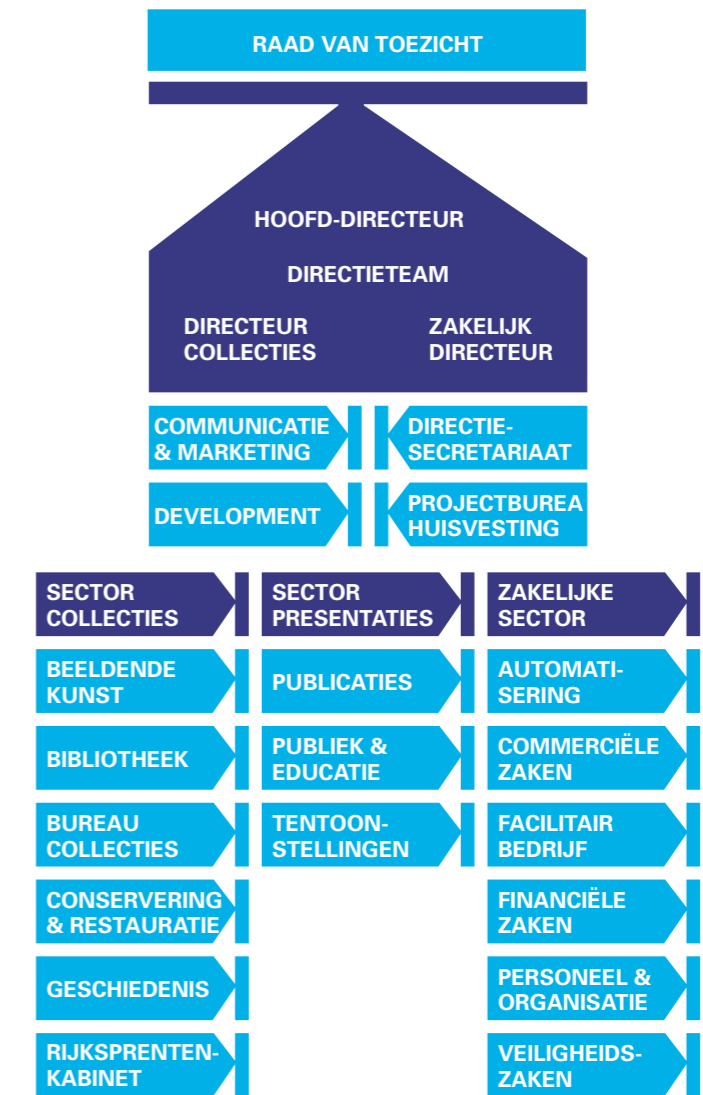
In de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw werd in de Verenigde Staten de basis gelegd voor een meer sociaalpsychologische benadering van de organisatiekunde. Een belangrijk aandeel in het denken werd gevormd door de

zogenoemde Hawthorne-experimenten onder leiding van o.a. Elton Mayo. In deze experimenten werd bekeken wat de invloed was van verschillende werkomstandigheden op de productiviteit van werknemers.

2.2. Organisationsstructuren

Organisatievorm

Hoe zijn de taken in de organisatie verdeeld en hoe is de afstemming tussen de verschillende medewerkers? Hoe groter de organisatie, hoe groter de noodzaak om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te verdelen



Afbeelding 22: Het organogram van het Rijksmuseum Amsterdam, een combinatie van een F- en een P-indeling.



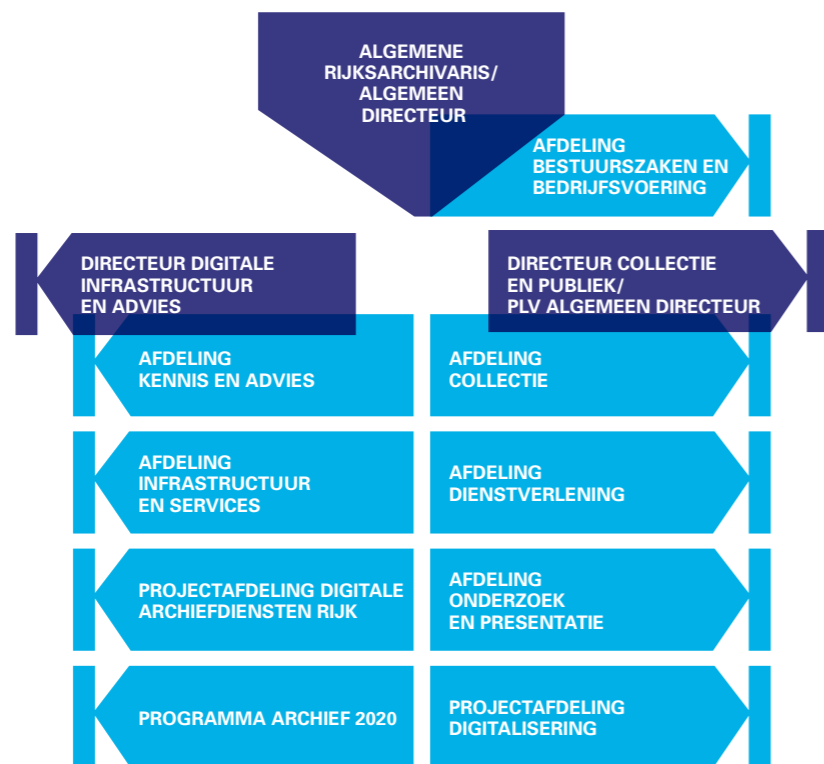
Afbeelding 19: Taakverdeling en coördinatie in de keuken



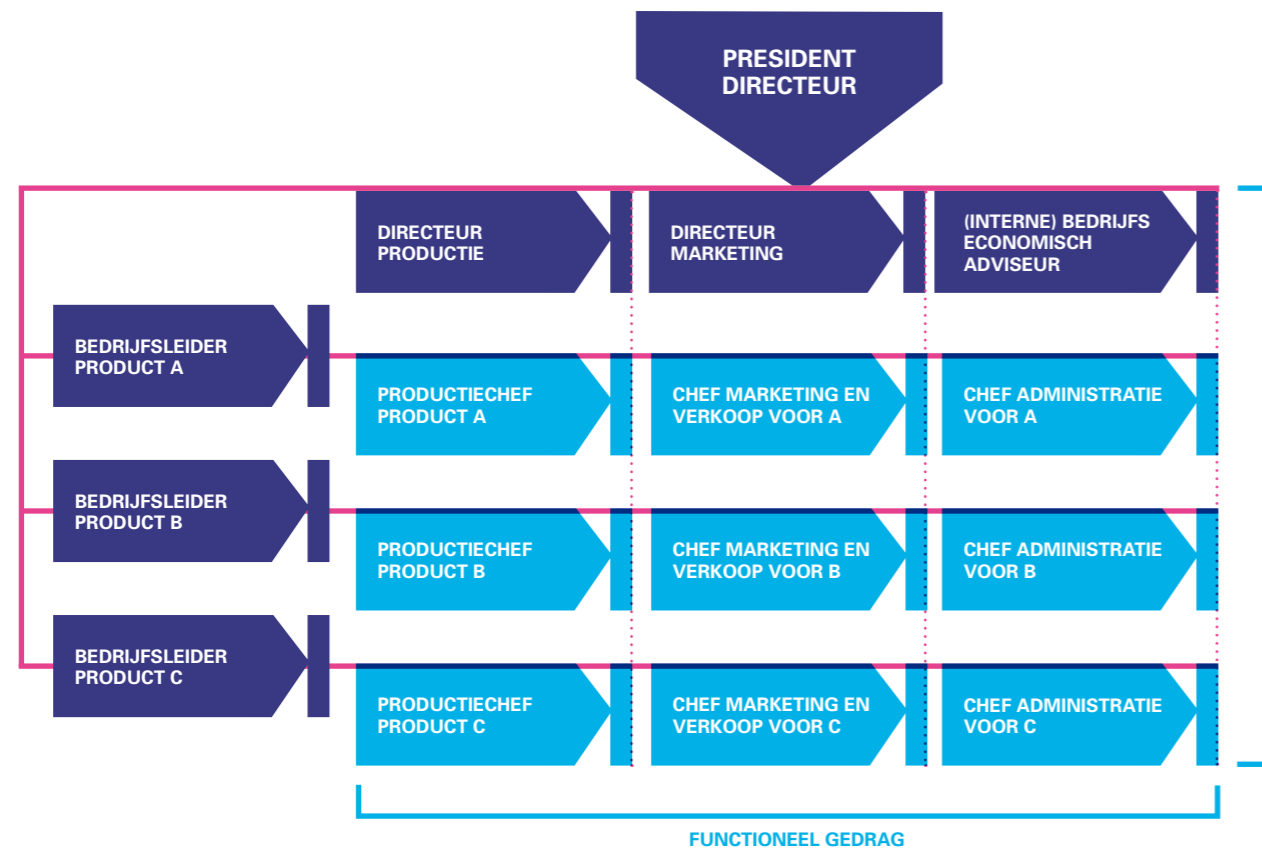
Afbeelding 20: Henry Mintzberg



Afbeelding 21: De Ford Assembly Line in Europa, ca. 1950



Afbeelding 23: Het organogram van het Nationaal Archief (2014), voornamelijk een P-indeling



Afbeelding 24: Het organogram van een denkbeeldige matrixorganisatie

over medewerkers en afdelingen. Daarnaast moet er sprake zijn van coördinatie van deze taken. De verdeling van taken in een organisatie over verschillende afdelingen wordt een organisatiestructuur genoemd. Een organogram is de schematische weergave van de organisatiestructuur. Aan de hand van het organogram is de structuur van de organisatie te analyseren: verticaal is de hiërarchie te zien, het aantal lagen in de organisatie (de wijze waarop de organisatie gecoördineerd wordt), en horizontaal de taakverdeling in de organisatie (het aantal harkjes). In een organogram horen geen functies (met uitzondering van de directeur), namen, taken en fte's opgenomen te zijn. Een 'vakje' staat voor een afdeling, dus nooit voor een functie binnen een afdeling.

Een organisatie is op verschillende manieren te structureren, de organisatievorm. De meest voorkomende structuren zijn:

Functionele organisatie (F-structuur)

Gelijksoortige functies zijn bij elkaar gebracht in afdelingen; voorbeeld: een museum heeft als primaire indeling de afdelingen Collectiebeheer, Educatie, Presentatie en Marketing; onder de afdeling Collectiebeheer vallen de verschillende conservatoren, verantwoordelijk voor de verschillende collecties of voor onderzoek daarover.

Productgerichte organisatie (P-structuur)

De organisatie is rondom gelijksoortige producten of diensten georganiseerd; een museum kan bijvoorbeeld de collecties als primair indelingscriterium gebruiken, zoals de afdeling Toegepaste kunst en de afdeling Schilderkunst. De afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor het beheer en de presentatie.

Matrix-organisatie (M-structuur)

Hierbij wordt de organisatie gestructureerd aan de hand van meerdere criteria, bijvoorbeeld product en regio. Elke medewerker maakt onderdeel uit van twee afdelingen. Hij/zij bevindt zich op een 'snijpunt' in de matrix.

In de praktijk zien we steeds vaker een combinatie van vaste organisatie met projectorganisaties. Een projectorganisatie is een tijdelijke organisatievorm waarbij medewerkers gedurende een bepaalde periode voor een deel van hun tijd uit hun afdelingen worden gehaald om een project uit te voeren, samen met medewerkers van andere

afdelingen. Sommige moderne bedrijven hebben in het geheel geen vaste organisatievorm meer maar werken volledig in projecten.

Schuiven met vakjes

In de erfgoedwereld is er de afgelopen decennia een verschuiving te zien geweest van de P-structuur naar de F-structuur. Bij veel musea bijvoorbeeld was er in de jaren tachtig van de vorige eeuw nog sprake van een model waarbij de directeur leiding gaf aan een aantal collectie-gerichte afdelingen (bijvoorbeeld de afdelingen: historische collectie, moderne kunst-collectie, penningencollectie) waarbij de andere werkzaamheden werden uitgevoerd binnen staf- en hulpafdelingen (bijvoorbeeld PR en financiën). Nu ziet men bij de meeste musea in Nederland dat de directeur leiding geeft aan afdelingen als marketing, educatie, collectie etc. De inhoud van de collectie is niet meer het leidende indelingsprincipe maar taken en functies. Daarnaast is er steeds meer sprake van een projectorganisatie dwars door deze staande organisatie. Medewerkers worden (deels) uit de afdelingen gehaald en aan het werk gezet in een tijdelijke organisatievorm. Een doelgerichte vorm maar onhandig op het moment bijvoorbeeld dat er geen duidelijke afspraken liggen over de inzet in tijd. Er kan al snel sprake zijn van het bekende 'loyaliteitsprobleem': wie geeft er nu leiding aan mij?

2.3. Ondernemingsvormen

De woorden ondernemingsvorm en rechtsvorm worden door elkaar gebruikt. Het gaat over het juridische jasje van het bedrijf, de organisatie of de instelling. Enige kennis van ondernemingsvormen is van belang voor wie zelf een bedrijf wil beginnen, of wie actief wil zijn in de governance van een erfgoedinstelling. Ook als je voor of met een ander bedrijf werkt is het goed om de rechtsvorm te begrijpen zodat je weet wie bevoegd is om beslissingen te nemen en wie aansprakelijk is als er iets mis gaat.

Ondernemingsvorm zonder of met rechtspersoonlijkheid

Er zijn twee soorten rechtsvormen: zonder rechtspersoonlijkheid en met rechtspersoonlijkheid. Wat is het verschil? Heeft jouw bedrijf wél rechtspersoonlijkheid dan kunnen schuldeisers geen aanspraak maken op je privébezittingen. Heeft je bedrijf géén rechtspersoonlijkheid, dan kan dat wel. Ondernemingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid zijn de eenmanszaak, de maatschap, de vennootschap onder firma (vof) en de commanditaire vennootschap (cv). Ondernemingsvormen met rechtspersoonlijkheid zijn de stichting, de vereniging, de besloten vennootschap (bv) en de naamloze vennootschap (nv). Het erfgoedveld kent vooral stichtingen, verenigingen en in bijzondere gevallen bv's.

Stichting

De stichting komt veel voor in de gesubsidieerde culturele sector. Een stichting mag wel winst maken maar deze niet gebruiken om bestuursleden of oprichters zonder tegenprestatie te betalen. Stichtingen mogen wel uitkeringen van ideële of sociale aard aan derden verstrekken. Particuliere fondsen bijvoorbeeld doen uitkeringen aan personen of organisaties die werken in de gesubsidieerde en culturele sector. Een stichting wordt bestuurd door een bestuur. Werknemers, opdrachtnemers, vrijwilligers en stagiaires kunnen werkzaamheden verrichten voor de stichting. Het bestuur kan op afstand werken maar heeft het uiteindelijk wel voor het zeggen. Het betalen van salaris, honorarium of een onkostenvergoeding is iets anders dan het doen van een uitkering. De stichting is een rechtspersoon. Dit betekent dat bestuursleden wel verantwoordelijk zijn voor de stichting maar niet persoonlijk aansprakelijk. Wie geld tegoed heeft kan dat alleen verhalen op de bezittingen van de stichting, niet op de bankrekening of bezittingen van bestuursleden. Bij aantoonbaar onbehoorlijk bestuur of wanbeleid kunnen bestuurders echter wel persoonlijk aansprakelijk worden gesteld.

Vereniging

Een vereniging is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer personen (leden) met een gemeenschappelijk doel. Het maken van winst om onder de leden te verdelen, mag geen doel zijn. De hoogste zeggenschap in een vereniging ligt bij de Algemene Ledenvergadering, waar alle leden in principe één stem hebben. Het bestuur heeft de leiding over de dagelijkse gang van zaken. Het bestuur wordt benoemd door de

ledenvergadering. Meestal zijn dat leden van de vereniging. Een vereniging kan ook werknemers in dienst hebben, of opdrachtnemers, vrijwilligers en stagiaires die voor de vereniging werken. De winst moet ten goede komen aan het gemeenschappelijke doel. De vereniging is een rechtspersoon: bestuurders en leden van een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid zijn in principe niet aansprakelijk voor de verplichtingen, ook niet na ontbinding en faillissement. Bij onbehoorlijk bestuur of wanbeleid kunnen bestuurders wel persoonlijk aansprakelijk worden gesteld.

Rembrandt koopt kunst

De Vereniging Rembrandt bestaat uit 11.000 leden. De Algemene Ledenvergadering, die een keer per jaar in het najaar wordt gehouden, is het hoogste orgaan van de vereniging. Het Bestuur legt hier ieder jaar verantwoording af over de gang van zaken in het afgelopen jaar. Ook het jaarverslag en de jaarrekening worden tijdens deze vergadering ter goedkeuring voorgelegd. Ieder lid is welkom. Het Bestuur stelt tijdens die Algemene Ledenvergadering nieuwe leden voor de Raad van Adviseurs voor, die op hun beurt weer leden voor het Bestuur leveren. Aan het Bestuur de taak om een aanvraag van een museum te beoordelen en te beslissen of de Vereniging Rembrandt bijdraagt aan de gewenste kunst aankoop. Via het drie keer per jaar verschijnende Bulletin van de vereniging worden de gesteunde aankopen aan de leden gepresenteerd en verantwoord. Het Bestuur bepaalt het beleid van de vereniging, dat vervolgens wordt uitgevoerd door het bureau, het eerste aanspreekpunt van de vereniging.²²

BV

De bv is geschikt voor bedrijven die winst maken, maar de oprichtingseisen zijn zwaarder. De bv heeft voordelen ten opzichte van een eenmanszaak op het gebied van (beperkte) aansprakelijkheid en belastingvoordelen bij hoge winst. Een bv heeft aandeelhouders en personeel. De directeur is in dienst en handelt uit naam van de vennootschap. De aandeelhouders zijn de baas. Een bv hoeft niet uit meerdere personen te bestaan: iemand kan de enige aandeelhouder én het enige personeelslid zijn: de directeur-grootaandeelhouder. Een bv is een vennootschap waarin het kapitaal in aandelen is verdeeld. De aandelen zijn in handen van de aandeelhouder(s). De bv is een rechtspersoon met dezelfde juridische status, rechten

en plichten als een natuurlijk persoon. De bv zelf wordt als ondernemer gezien, de aandeelhouder en/of directeur zijn in principe niet persoonlijk aansprakelijk. In de erfgoedwereld komt het voor dat er een bv is (bijvoorbeeld een winkel) die de winst uitkeert aan een stichting (bijvoorbeeld een museum).

Coöperatie

Een coöperatie is een speciale vereniging, die overeenkomsten aangaat met en voor haar leden. Veel voorkomende coöperaties voor ondernemers zijn de bedrijfscoöperatie en de ondernemerscoöperatie. Een bedrijfscoöperatie behartigt bepaalde zakelijke belangen van haar leden, zoals inkoop of reclame. De ondernemerscoöperatie is een coöperatie waarbij alle leden zelfstandig samenwerken, bijvoorbeeld aan een project. Deze coöperatieve vorm is onder meer geschikt voor zzp'ers. Die kunnen gezamenlijk een klus of project doen die zij in hun eentje niet kunnen aannemen of uitvoeren. Deze vorm komt binnen de erfgoedwereld steeds vaker voor. Voor de klant heeft dat als voordeel dat hij één aanspreekpunt heeft en dat hij meer zekerheid heeft over het op tijd afronden van het project. De leden hebben stemrecht binnen de coöperatie en daarnaast kunnen ze in- en uittreden zonder dat daarmee het voortbestaan van de coöperatie in gevaar komt. Een ondernemerscoöperatie is een geschikte vorm voor 'kleinschalige' samenwerkingsverbanden.

Coöperatie Erfgoed Gelderland

Een voorbeeld van een erfgoedcoöperatie vinden we in Gelderland. Elk lid van de coöperatie Erfgoed Gelderland heeft invloed op het beleid van de coöperatie. Erfgoed Gelderland kent een lidmaatschap met Uitgesloten Aansprakelijkheid. Dit betekent dat eventuele tekorten van de coöperatie niet ten laste komen van de individuele leden. Leden van de coöperatie hebben een aantal zaken gemeenschappelijk. Inhoudelijk geldt dat het thema Gelders (cultureel) erfgoed en de eigen organisatie doelstelling aansluiten bij die van de coöperatie. Ook draagt de organisatie zorg voor een goed beheer en behoud en optimale toegankelijkheid van het Gelderse erfgoed.²³

2.4. Cultural governance, codes en bestuursmodellen

Organisaties kunnen zelf zorgen voor de verbetering van kwaliteit door het invoeren van een kwaliteitszorgsysteem. Naast systemen voor interne kwaliteitszorg worden organisaties op diverse manieren extern gecontroleerd.

Toezicht op organisaties kan op verschillende manieren tot uiting komen, namelijk door:

- klanten, gebruikers, bezoekers
- bestuur, politiek, koepel- en belangenverenigingen
- financiers, sponsors, subsidieverleners
- de overheid, door middel van wet- en regelgeving

De overheid houdt toezicht op een belangrijk deel van het nationaal erfgoed door middel van de Erfgoedinspectie. De inspectie ziet toe op het behoud en beheer van de rijkscollectie, de nationaal beschermde cultuurvoorwerpen en verzamelingen, de archeologische monumenten, opgravingen en vondsten, op de gebouwde rijksmonumenten en door het rijk beschermde stads- en dorpsgezichten. Ook houdt de inspectie toezicht op de archiefvorming en het archiefbeheer van de centrale overheid, met regionale inspecties voor provincies en gemeenten.

Op deze gebieden is nogal wat wet- en regelgeving van toepassing, zoals de Archiefwet uit 1995, waarin is vastgelegd hoe overheden hun archieven moeten beheren. Maar soms ontbreekt wet- en regelgeving. Zo is er bijvoorbeeld (nog) geen museumwet. In veel gevallen gaat het om zelfregulering binnen een bepaalde sector of bedrijfstak. Een voorbeeld hiervan is de Nederlandse Museumvereniging, een branchevereniging die zich inzet voor de promotie van musea en kwaliteitsverbetering. Omdat Nederland geen museumwet kent, heeft de NMV samen met het Landelijk Contact Museumconsulenten (LCM) het Museumregister Nederland ontwikkeld, dat in een zelfstandige stichting is georganiseerd. Hierin worden musea opgenomen als ze aantoonbaar voldoen aan de Museumnorm, een set kwaliteitscriteria voor musea.

Erfgoedwet

Minister Bussemaker van het Ministerie van OCW noemt in juni 2013 in haar zogeheten Museumbrief voor het eerst een mogelijke Erfgoedwet. Zij schrijft: "... regels voor afstoting en de beheer-afspraken kunnen gevat worden in een aparte museumwet, maar ook andere erfgoedwetten zijn in beweging. Zo gaat de Monumentenwet voor een belangrijk deel over in de Omgevingswet en wordt de archeologische wetgeving eveneens gewijzigd door deze wet. Uit oogpunt van overzichtelijke en kenbare regelgeving is het aangewezen om niet meerdere sectorale wetten te hebben, maar één Erfgoedwet waarin de overheid vastlegt hoe met ons erfgoed van nationaal belang wordt omgegaan, wie welke verantwoordelijkheden daarin heeft en hoe het toezicht daarop wordt uitgeoefend. Het tot stand brengen van een Erfgoedwet wordt ook expliciet geadviseerd door de Raad en in mijn gesprekken met het veld werd ook het belang van een dergelijke wet meermalen onderschreven. Ik betrek daarbij ook de Wet tot Behoud van Cultuurbezit." De Raad voor Cultuur plaatste in december 2013 hierbij de volgende kanttekening: "Tot nu toe is de omvang, het behoud en beheer van het Nederlandse erfgoed geregeld in verschillende wetten. Vanuit een integrale visie kan er wetgeving gemaakt worden op het gebied van erfgoed. De raad adviseert u in dit kader in de algemene bepalingen op te nemen dat er periodiek een erfgoedbalans wordt opgemaakt die over de volle breedte een beschrijving geeft van de stand van zaken qua beheer, behoud, toegankelijkheid, ontsluiting e.d. Daarnaast zullen er zaken van een meer specifieke aard worden geadresseerd in de wet. Hierbij valt te denken aan de rol van monumenten of archieven met een erfgoedbelang. De raad pleit er echter wel voor de wetgeving omtrent archieven, gezien de aard van deze wet, zelfstandig te laten voortbestaan en niet onder te brengen in de erfgoedwet. Indien de werking van deze wetgeving uit het oogpunt van erfgoed verandering behoeft, dan kan dat binnen die bestaande wetgeving gebeuren."

Een ander voorbeeld van zelfregulering is de Ethische code voor musea, een internationale code die ook in Nederland gehanteerd wordt. De code is vastgesteld door ICOM-Nederland en

de Nederlandse Museumvereniging. Musea die lid zijn van de NMV nemen de Ethische code als uitgangspunt voor hun beleid en de uitvoering daarvan.

Ethische codes en de LAMO

De Ethische code voor musea dateert uit 2006 en bevat o.a. afspraken over omgang met financiën, verwerven en afstoten van collecties, overdracht naar het publiek, het samenwerken met gemeenschappen en professioneel gedrag. Een voorbeeld van een onderdeel van de code, betrekking hebbende op herkomst en zorgvuldigheidsplicht: "Voorafgaande aan de verwerving wordt een uiterste poging ondernomen om zeker te stellen dat enig object of specimen aangeboden door handel, schenking, bruikleen, legaat of ruil niet illegaal verworven is in, of geëxporteerd is uit, het land van herkomst of enig tussenliggend land waar het mogelijk rechtmatig werd bezeten (inclusief het land van het museum). Due diligence dient te waarborgen dat de gehele geschiedenis van het object vanaf de ontdekking of vervaardiging komt vast te staan."

Ook de archiefwereld kent zijn eigen code (uit 1996). Hierin staat o.a.: "De archivaris dient de integriteit van het archiefmateriaal te beschermen en zo te garanderen dat het een betrouwbare getuigenis van het verleden blijft. De voornaamste taak van de archivaris bestaat uit het bewaren van de integriteit van de aan hem toevertrouwde archiefbestanden. Bij het vervullen van deze taak dient te worden gelet op de legitieme, maar soms tegenstrijdige rechten en belangen van werkgevers, eigenaars, personen die in de stukken worden genoemd en voormalige, huidige en toekomstige gebruikers. De objectiviteit en de onpartijdigheid van de archivaris zijn een maatstaf voor zijn vakbekwaamheid. Hij dient elke druk van wie of waar dan ook te weerstaan om gegevens te manipuleren met de bedoeling feiten te verbergen of te verdraaien."

In dit verband kan tevens de LAMO worden genoemd: de Leidraad Afstoting Museale Objecten uit 2006. Uitgangspunt is dat zowel de eigenaar als het museum het initiatief kan nemen tot afstoting. Ieder heeft vervolgens een eigen rol en verantwoordelijkheid in dat proces. Het museum maakt de selectie van objecten die voor afstoting in aanmerking komen. Een besluit tot afstoting wordt uitsluitend op inhoudelijke gronden genomen. Opbrengsten uit verkoop worden uitsluitend besteed

aan verbetering van de kwaliteit van de collectie door middel van aankopen of door actieve conservering c.q. restauratie van objecten.

De eindverantwoordelijke in de organisatie

Waar ligt de eindverantwoordelijkheid in de organisatie? Wie verdeelt de taken en bevoegdheden tussen het bestuur en de directie (of het managementteam) op het gebied van beleidsvorming, de uitvoering ervan en het toezicht daarop? Dit kan op verschillende manieren vorm worden gegeven: het bestuursmodel. In het klassieke, eenvoudigste model is sprake van een bestuur dat rechtstreeks verantwoordelijk is voor de uitvoering van het werk. Het bestuur stelt beleid op en voert dit uit. Met andere woorden, de dagelijkse gang van zaken is in handen van het bestuur.

De laatste decennia zijn verzakelijking en professionalisering ook in de erfgoedsector toegenomen. Dat betekent dat de verdeling van taken en bevoegdheden inzichtelijker is gemaakt. Daarnaast is het bestuur op grotere afstand van de dagelijkse leiding van de organisatie komen te staan. Het bestuur, bijvoorbeeld een Raad van Toezicht, is dan bijvoorbeeld voornamelijk adviserend en toezichthoudend op een vorm van dagelijkse leiding, de directie of het managementteam, die verantwoordelijk is voor de beleidsvorming en -uitvoering.

Al geruime tijd neemt vanuit de samenleving de aandacht voor goed bestuur toe. Voor de culturele sector is er ook een code voor goed bestuur ontwikkeld, de Governance Code Cultuur.²⁴ De code onderscheidt voor culturele instellingen twee typen bestuursmodellen:

Bestuurmodel

De meeste kleine tot middelgrote instellingen werken volgens dit model, waarbij het bestuur verantwoordelijk is. Deze verantwoordelijkheden kan het bestuur delegeren naar een directie; de invulling wordt vastgelegd in een directiereglement. Een bestuur kan ook geheel uit (onbetaalde) leden bestaan en het gehele bestuurlijke proces in eigen handen houden, inclusief de uitvoering.

Raad-van-Toezichtmodel

Grote instellingen werken veelal via dit model. Eén of meerdere directeuren vormen het bestuur, de Raad van Toezicht (RvT) houdt hier toezicht op. De raad heeft vooral een adviserende functie en houdt toezicht op de

22. <http://www.verenigingrembrandt.nl/68/de-vereniging/organisatie/>

23. <http://www.erfgoedgelderland.nl/>

24. <http://www.governancecodecultuur.nl/>

financiën, het artistiek en operationeel beleid en het functioneren van de directeur-bestuurders. De RvT benoemt en ontslaat het bestuur.

De Governance Code Cultuur geeft richtlijnen voor verantwoord en transparant bestuur van gesubsidieerde culturele instellingen en het toezicht daarop. Het volgen van de code is niet wettelijk verplicht, maar wordt wel, als voorwaarde voor het verkrijgen van bepaalde subsidies, nadrukkelijk aangeraaden. De code is vanaf 2000 ontwikkeld naar aanleiding van een vergelijkbare code voor het bedrijfsleven (Code Tabaksblad). Die was oorspronkelijk vooral in gebruik bij grote instellingen, zoals het Rijksmuseum Amsterdam. In 2013 is de code aangepast en vereenvoudigd, zodat nu ook kleinere instellingen en vrijwilligersorganisaties ermee kunnen werken.

De code volgen of niet?

In 2014 deden studenten uit het tweede jaar van de Reinwardt Academie onderzoek naar het volgen van de code door hun stageinstelling. Enkele citaten: "Na een gesprek met een medewerker van het museum, die al meer dan 20 jaar werkzaam is op de afdeling

Beheer & Behoud, bleek dat er niet met de GCC-code gewerkt wordt maar dat de basisprincipes in de praktijk wel worden toegepast"; "Het museum is niet bekend met de Governance Code Cultuur en past deze dus ook niet toe. Het is een erg klein museum dat geen subsidie vanuit de gemeente ontvangt. Uit een interview met het hoofd Museale Zaken blijkt er geen behoefte is om de GCC in de nabije toekomst te gaan toepassen. Men wil eerst goed onderzoek doen naar de gevolgen"; "Het museum kent de Governance Code Cultuur en past deze toe. De principes en de best practice-bepalingen worden nageleefd. Er worden echter twee principes niet nageleefd: de code schrijft voor dat het jaarverslag de goedkeuring behoeft van de Raad van Toezicht. Maar conform de statuten van het museum heeft de directeur deze bevoegdheid. De directeur moet het jaarverslag ter kennisgeving aan de Raad zenden. En de code stelt dat de Raad de bevoegdheid moet hebben om de statuten te wijzigen. Ook deze bevoegdheid ligt volgens de statuten bij de directeur, ofschoon met goedkeuring van de Raad en een bewindspersoon".

2.5. Verandermanagement

Verandermanagement (Change management) is het plannen, organiseren, op gang brengen, begeleiden, volgen en bijsturen van veranderingen binnen organisaties.²⁵ Stel er is een besluit genomen om iets te veranderen. Deze verandering moet nu nog daadwerkelijk plaatsvinden. Dat gaat niet vanzelf, is het uitgangspunt, maar moet zorgvuldig worden gepland en begeleid. Bovendien moet er rekening worden gehouden met weerstand. Change management is een vak op zich. De verantwoordelijken moeten het proces blijven volgen, waar nodig bijsturen en een oplossing vinden voor de soms brede weerstand. De verandermanager moet hiertoe competent zijn. Maar veranderingen vinden ook ongepland plaats, gewoon, door groei van de organisatie of he meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen.

Ongeplande veranderingen: de levensfasen van een organisatie

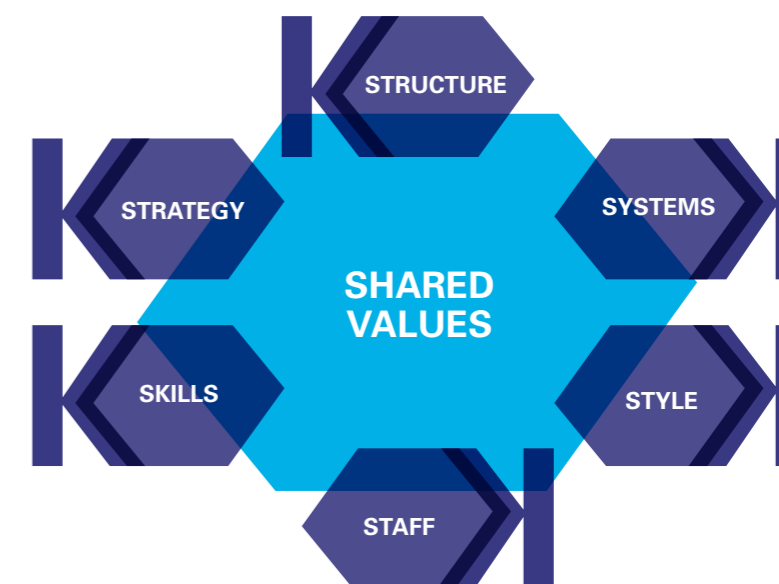
Veel organisaties in het erfgoedveld bestaan al lang. Ze hebben taken erbij gekregen, meer mensen in dienst

genomen, hun gebouw uitgebreid et cetera. Een organisatie kan op twee manieren veranderen: gepland of ongepland. De ongeplande verandering van organisaties is o.a. in beeld gebracht door Greiner²⁶ en wordt door velen herkend in hun eigen organisatie. Volgens Greiner zijn er na de oprichting van een organisatie zeven levensfasen, in de loop waarvan de organisatie steeds groter en ouder wordt:

- **Fase 1**
De startende onderneming groeit door creativiteit van de werknemers. Aan het eind van deze fase ontstaat de leiderschaps crisis. De oprichter kan de organisatie niet meer alleen aan.
- **Fase 2**
De crisis eindigt door het aantrekken van medewerkers die delen van de organisatie gaan aansturen. De organisatie groeit verder. Als de leiding het middenkader te weinig bevoegdheden geeft, ontstaat de autonomiecrisis.
- **Fase 3**
Er wordt meer gedelegeerd. Initiatieven van het middenkader leiden tot verdere groei. De topleiding heeft op een bepaald moment echter te weinig vat op de organisatie: de beheerscrisis.
- **Fase 4**
De onderneming moet strakker worden geleid en allerlei beheersmaatregelen worden genomen: procedures, formulieren, overleg. Dit leidt tot de bureaucratiecrisis.
- **Fase 5**
De bureaucratiecrisis wordt opgelost door de regels wat te versoepelen. De organisatie groeit verder door samenwerking en creativiteit. Door te veel samenwerking ontstaat een overlegcrisis.
- **Fase 6**
Door verzakelijking en deregulering wordt een einde gemaakt aan de overlegcrisis. Te veel verzakelijking veroorzaakt een gevoel van 'waarom doen we dit allemaal?': de identiteits-/legitimatiecrisis dient zich aan.
- **Fase 7**
De organisatie komt in een laatste fase waarin sprake is van een geïntegreerd mens- en omgevingsgericht beleid.

Geplande veranderingen

Bij geplande veranderingen moet men allereerst een beeld krijgen van het vermogen om te veranderen en de bereidheid daartoe. Veranderingsvermogen heeft betrekking op de kwaliteiten die in huis zijn en de middelen. Veranderingsbereidheid heeft voornamelijk te maken met mentaliteit en organisatiecultuur. Een en ander hangt uiteraard sterk af van de soort verandering: groei, krimp, structuur of cultuur. Een veel gebruikt klassiek model voor



Afbeelding 26: Het 7S-model van McKinsey

een geplande organisatieverandering is dat van Kurt Lewin (1961).²⁷ Lewin onderscheidt de volgende fasen:

- **Fase 0**
Organisatie in toestand van (schijnbare) rust.
- **Fase 1**
Doorbreking evenwicht en gevoel van noodzaak tot verandering. Impulsen van binnen en buiten kunnen niet meer worden genegeerd.
- **Fase 2**
Voorbereiden van de verandering (unfreezing). In deze fase vindt onderzoek plaats en ligt er uiteindelijk een voorstel. De organisatie zal (moeten) wennen aan het idee van de komende verandering.
- **Fase 3**
Implementatie en verschuiving (moving). De verandering wordt doorgevoerd.
- **Fase 4**
Consolidatie, een nieuw evenwicht (refreezing). De verandering is volledig doorgevoerd. Iedereen weet wat hij moet doen. Er zijn nieuwe regels en procedures.

Wat veranderen?

Veranderingen in een organisatie kunnen op veel elementen van deze organisatie betrekking hebben. Misschien is er alleen sprake van een kleine structuurwijziging: twee afdelingen worden samengevoegd en een van de oude afdelingshoofden wordt hoofd van de nieuwe afdeling. Veranderingen kunnen ook veel complexer zijn en in het uiterste geval te maken hebben met de missie en de visie van de organisatie,

veranderingen van strategieën, doelgroepen of manieren van werken.

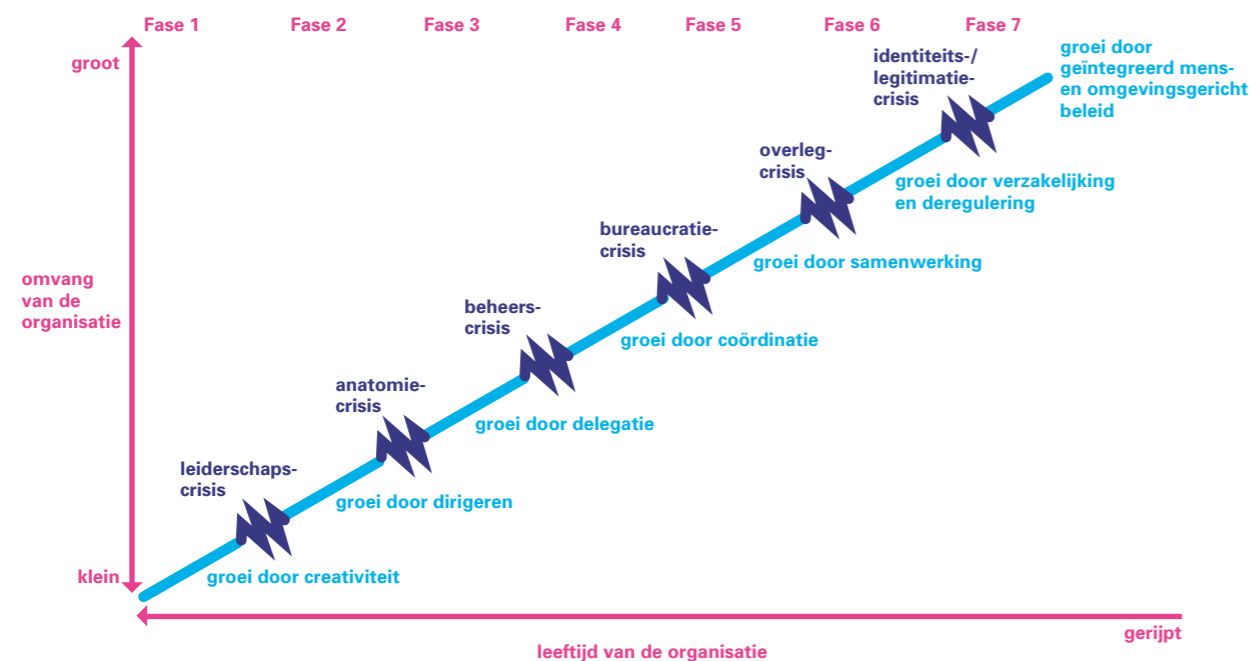
Er bestaan verschillende modellen die de interne en externe organisatie 'beschrijven'. Een bekend model is het 7S-Model van McKinsey.²⁸ Uitgangspunt is dat de elementen waaruit een organisatie bestaat de juiste inhoud moeten hebben en goed samen moeten passen. Als een element verandert, heeft dit consequenties voor de zes andere elementen. Het 7S-model is een netwerk waarin alle onderdelen aan elkaar zijn gelinkt:

Strategy

De bereidheid en de mogelijkheden van een organisatie om te anticiperen op veranderingen in de externe omgeving. Het gaat om drie vragen: wat is de organisatie op dit moment, wat wil de organisatie worden, en hoe daar te komen. De strategie om de onderneming te transformeren van de huidige positie naar de nieuwe positie wordt vastgelegd in doelstellingen.

Structure

Welke organisatiestructuur heeft het bedrijf? De structuur is afhankelijk van de doelstellingen en de cultuur. De trend is steeds meer in de richting van een platte structuur waarin het werk wordt uitgevoerd in teams van specialisten in plaats van in vaste afdelingen. Het idee is om de organisatie flexibeler te maken en de macht te delegeren door empowerment van de medewerkers en het middenmanagement.



Afbeelding 25: De zeven levensfasen van een organisatie volgens Greiner

Systems

Elke organisatie heeft een aantal systemen of interne processen voor het ondersteunen en uitvoeren van de strategie en dagelijkse zaken, bijvoorbeeld voor werving van nieuw personeel. Deze processen worden normaal gesproken strikt opgevolgd en ze zijn ontworpen om maximale effectiviteit te bereiken. Steeds vaker worden processen in organisaties vereenvoudigd en gemoderniseerd, wordt nieuwe technologie gebruikt en vindt de besluitvorming sneller plaats.

Style

Elke organisatie kent een eigen cultuur en managementstijl. Style omvat alle dominante waarden, overtuigingen en normen die zich hebben ontwikkeld. Het houdt ook de manier in waarop managers omgaan met hun medewerkers. De grootste ontwikkeling is een verandering naar een meer open, innovatieve en vriendelijke omgeving met minder hiërarchie.

Staff

Organisaties bestaan uit mensen en het zijn de mensen die er echt toe doen bij het succes van de organisatie in deze steeds meer op kennis en informatie gebaseerde samenleving. Dit geldt ook zeker voor organisaties in de erfgoedwereld. Moderne organisaties besteden veel tijd aan opleiding van hun personeel en de zorg voor hun welbevinden.

Skills

In het Nederlands spreekt men hier ook wel over 'sleutelvaardigheden'. Waar is de organisatie goed in? Waarmee onderscheidt ze zich van de rest? Je zou kunnen zeggen 'de Unique Selling Points (USP's) van een bedrijf'.

Shared values

De leden van de organisatie delen een aantal fundamentele waarden op basis waarvan het bedrijf is opgebouwd en zich heeft ontwikkeld. Deze waarden en gemeenschappelijke doelen zorgen voor samenhang: 'alle neuzen dezelfde kant op'. In organisaties met zwakke waarden en doelen zullen werknemers vooral hun eigen doelen nastreven. In het uiterste geval zijn deze strijdig met het gemeenschappelijke doel.

Weerstand tegen veranderingen

Bij elke geplande verandering in een organisatie zal weerstand optreden. Deze weerstand hoeft op zichzelf niet negatief te zijn. De organisatie kan erdoor behoed worden voor ernstige fouten omdat zaken over het hoofd waren gezien. Er zijn methoden/tips om met weerstand om te gaan, zoals:

- Maak de urgentie duidelijk, wees transparant wat betreft het doel van de verandering (een werknemer kan al snel denken dat er sprake is van een 'verborgen agenda', zoals een voorbereiding op een ontslag)
- Organiseer inspraakmogelijkheden (de verandering komt van 'bovenaf' maar dat betekent niet dat werknemers niet kunnen meedenken over meer gedetailleerde uitvoeringszaken)
- voer veranderingen volledig en goed door, evalueer de veranderingen en betrek daarin alle werknemers.

Veel gemaakte fouten

De Amerikaanse verandermanager John Kotter identificeert een aantal grote mogelijke fouten in het proces van veranderen.²⁹ Bijvoorbeeld geen voldoende gevoel van noodzaak creëren, onvoldoende krachtig begeleiden, geen visie hebben, de visie niet voldoende uitdragen, obstakels op weg naar de nieuwe situatie niet uit de weg ruimen, geen aandacht besteden aan kortetermijnresultaten, te snel de victorie kraaien en de veranderingen niet verankeren in de cultuur van de organisatie.

Cultuurveranderingen

Een cultuur die niet past bij de organisatie-doelstellingen (bijvoorbeeld niet klantgericht bij een helpdesk) of die niet binnen de hele organisatie min of meer hetzelfde is (subculturen per afdeling), is toe aan verandering. Een cultuurverandering wordt gezien als beduidend complexer dan bijvoorbeeld een structuurverandering, met name omdat cultuur per definitie slecht of onmogelijk is te beschrijven en een verandering diep ingrijpt op het wezen van de mens.

Een cultuurverandering in Museum Boerhaave (Leiden)

Museum Boerhaave heeft de afgelopen jaren een belangrijke slag gemaakt wat betreft het zich meer richten op de klant. Dat is een voorbeeld van een grote cultuurverandering waarbij de hele organisatie betrokken moet zijn. Alle rijksge subsidieerde musea, zoals Museum Boerhaave, worden regelmatig gevisiteerd door een onafhankelijke commissie. Die concludeerde in 2011: "Het museum heeft in een zeer korte periode een organisatie- en cultuurverandering doorgemaakt. Het gesloten bastion dat het museum ooit was, is vervangen door een uitnodigend gebouw waar ramen en deuren wagenwijd open zijn gezet en dat zich richt op een breed publiek. De veranderingen hebben inmiddels hun vruchten afgeworpen, maar de ingezette transitie is nog niet geheel afgerond. Processen

van deze omvang en aard vergen tijd en de commissie heeft geconstateerd dat het museum dit transitieproces op consistente wijze doorloopt met een duidelijk punt op de horizon."³⁰

2.6. Human resource management

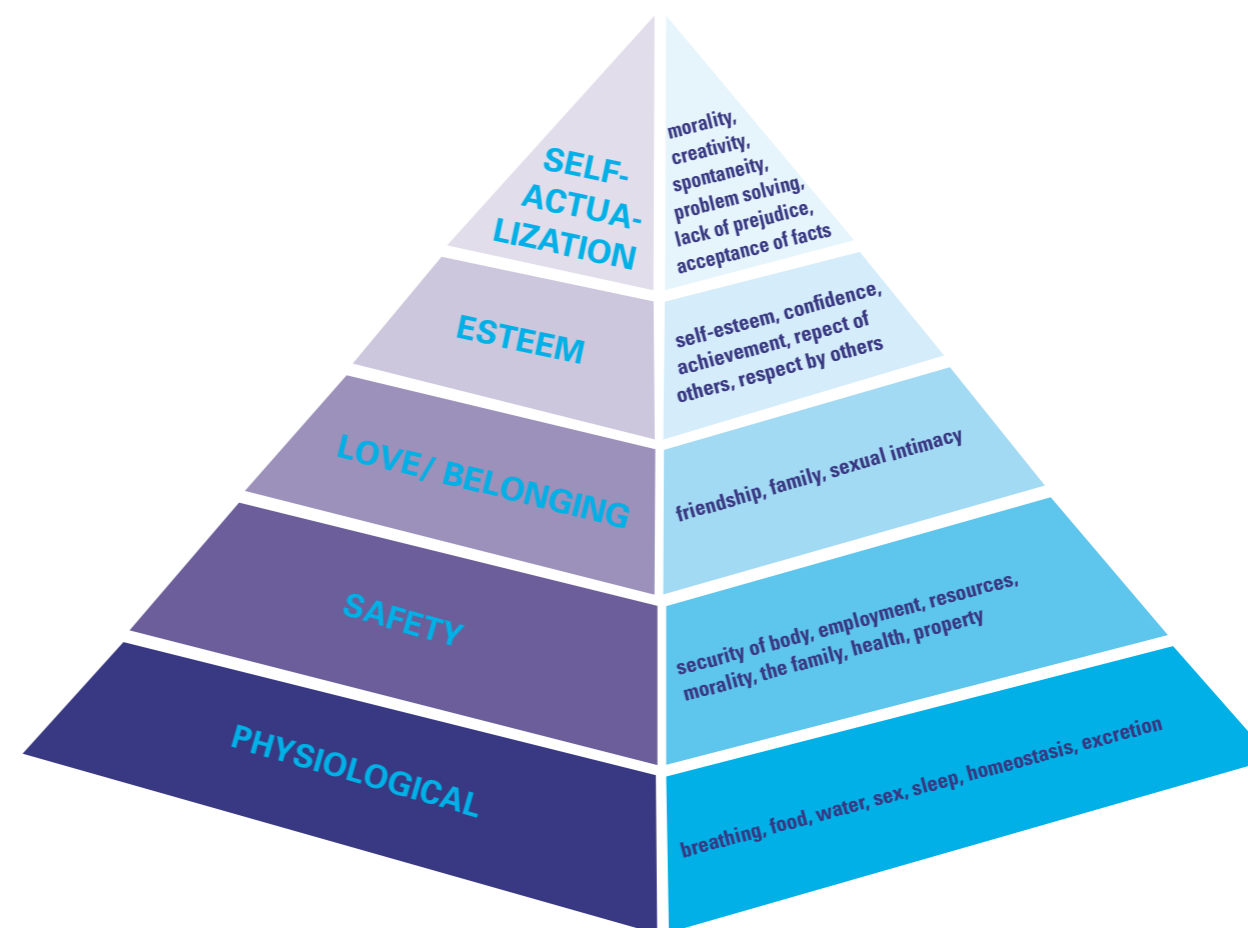
Personeelsmanagement speelt zich af op drie niveaus: personeelsadministratie, personeel en organisatie, en human resource management. De niveaus lopen van operationeel via tactisch naar strategisch. Het vakgebied personeelsmanagement richt zich op drie belangrijke stromen: instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Daarbij gaat het onder meer over arbeidsmotivatie, medezeggenschap en bedrijfscultuur. In de wetenschappelijke literatuur is er aandacht voor specifieke aandachtsgebieden, veelal ingebracht vanuit de (arbeids)psychologie. Denk aan onderwerpen als de balans tussen werk en privé, stress en workaholics.

Motivatie

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen dat erop gericht is een gemeenschappelijk resultaat tot stand te brengen. Het zijn de mensen die samenwerken die de organisatie vormgeven. De betrokkenheid bij organisaties kan daarbij gebaseerd zijn op dwang, op het zien van nut of op normen en waarden. De motieven om te werken hangen samen met geld verdienen, sociale contacten hebben, een carrière opbouwen, zinvol bezig zijn, status verwerven en bijvoorbeeld laten zien wat je kunt. Motivatie is de inwendige bereidheid van een persoon om een bepaalde handeling te vertonen. Deze motivatie is een afwegingsproces en komt zowel voort vanuit de behoeften van het individu als vanuit de kenmerken van de situatie.



Afbeelding 27: De introductieopstelling van Museum Boerhaave



Afbeelding 28: De behoeftepiramide van Maslov

Behoeftetheorieën

De motivatie om te werken is o.a. beschreven door Maslov in zijn bekende behoeftetheorie.³¹ Maslov onderscheidt vijf niveaus waarbij hij aangeeft dat behoeften pas aanzetten tot gedrag als er sprake is van een gevoeld tekort, deze behoeften in een bepaalde volgorde worden bevredigd, en eenmaal bevredigde behoeften geen prikkel meer vormen.

De vijf behoeften kunnen op de volgende wijze hun weerslag krijgen in een werksituatie:

- fysiologische behoefte: een redelijk salaris
- behoefte aan zekerheid (veiligheid): regelingen, verzekeringen en pensioen
- behoefte aan sociale acceptatie (vriendschap): aardige collega's
- behoefte aan waardering: promotie, bijzondere faciliteiten
- behoefte aan zelfontplooiing: kunnen doen waar je echt goed in bent

De Amerikaanse psycholoog McClelland (1961) geeft aan dat in ieder persoon een bepaald behoeftenprofiel

dominant aanwezig is. Hij maakt onderscheid in een prestatiebehoefte, een machtsbehoefte en een affiliatiebehoefte.³² Deze behoeften zijn in verschillende mate te vinden in alle werknemers en managers, en deze mix van motivationele behoeften karakteriseert de stijl en het gedrag van een persoon of een manager, zowel in termen van gemotiveerd worden als motiveren.

De behoefte aan prestatie

Personen met deze dominante behoefte zijn gericht op het bereiken van realistische maar uitdagende doelen en op het doorlopen van een carrière. Er is een sterke behoefte aan feedback over prestatie en vooruitgang. McClelland stelt dat deze personen in principe de beste leiders zijn hoewel er een neiging kan zijn om te veel van hun personeel te eisen, in de overtuiging dat ze allemaal op dezelfde wijze prestatie- en resultaatgericht zijn.

De behoefte aan autoriteit en macht

Hierbij gaat het om de behoefte om invloed te hebben, effectief te zijn en de uitkomst van het werk te zien. Er is

een sterke behoefte om te leiden en om ideeën door te drukken. Er is ook motivatie en de behoefte aan het vergroten van de persoonlijke status en prestige.

De behoefte aan aansluiting (affiliatie)

Deze personen hebben veel behoefte aan vriendschappelijke relaties en interactie met andere mensen. Deze mensen zijn teamspelers. McClelland is van mening dat een sterke aansluitingsbehoefte de objectiviteit van een manager ondermijnt omdat deze vooral aardig gevonden wil worden.

Vrijwilligersmanagement

Erfgoedinstellingen werken bijna altijd met vrijwilligers. De betekenis van vrijwilligers voor de museale wereld is enorm. Zonder de inzet van vrijwilligers zouden sommige musea niet kunnen bestaan of zouden bepaalde activiteiten niet kunnen doorgaan. Bij de 205 musea die meededen aan een enquête in 2010 door Movisie waren in totaal bijna 11.000 vrijwilligers actief. Het gemiddelde aantal vrijwilligers per museum was 53. Bijna een derde van deze organisaties draaide volledig op vrijwilligers.

29. Kotter 2011.

30. http://www.museumboerhaave.nl/media/uploads/medialibrary/2011/11/Visitatierapport_Museum_Boerhaave_1.pdf

31. De behoeftetheorie wordt ook gebruikt om de behoeften van het publiek in een erfgoedinstelling te duiden. Zie Reinwardt Erfgoedcahier Publiek.

32. McClelland 1978, 201-210.



Afbeelding 29: Vier typen vrijwilligers en hun dominante motivatie

Negentig procent van de respondenten gaf aan dat vrijwilligers onmisbaar zijn voor het museum. Het vrijwilligersmanagement in een museum waar zowel betaalde medewerkers als vrijwilligers werken, moet vooral zorgen voor een goede taakafbakening tussen de vaste medewerkers en de vrijwilligers. Er mag geen onduidelijkheid bestaan over taken, verantwoordelijkheden en door-groeimogelijkheden van de vrijwilligers. In een museum met geen tot bijna geen betaalde medewerkers, moet het vrijwilligersmanagement oog hebben voor het juiste evenwicht tussen de gewenste vrijheid van de vrijwilligers en de uitvoering van de beleidsdoelen van de organisatie.

Vrijwilligers in een volwassen organisatie

In 2010 schreef Movisie in opdracht van de Nederlandse Museumvereniging het rapport 'Het museum als

vrijwilligersorganisatie'. Het bevat een leidraad voor het maken van vrijwilligersbeleid. Het rapport zegt o.a. 'Vrijwilligersmanagement is geen core business van musea. De focus ligt op de collectie, exposities en evenementen. Toch is het belangrijk voor musea om beleidsmatig over vrijwilligerswerk na te denken. Niet alleen om hun vrijwilligersbestand in de toekomst op peil te houden, ook om andere redenen. Goede en gestructureerde werving stelt ze in staat om ook andere groepen vrijwilligers binnen te halen. Veel musea zijn de pioniersfase voorbij en willen groeien naar een volwassen organisatie. Uit het oogpunt van professionaliteit en continuïteit worden meer eisen gesteld aan de kwaliteit van de vrijwilligers. Bovendien: musea hebben concurrentie van andere organisaties. Vrijwilligers zetten zich in waar zij het meeste plezier beleven, waar hun inzet wordt

gewaardeerd en waar de aansturing en begeleiding van de vrijwilligers goed zijn georganiseerd. Weinig mensen willen hun tijd en energie geven aan een chaotische en stuurloze organisatie.' Het rapport besteedt ook aandacht aan de motivatie van vrijwilligers. Er wordt op basis van verschillen in motivatie onderscheid gemaakt tussen vier typen vrijwilligers (zie afbeelding 29).

2.7. Organisatiecultuur

Een goede bedrijfscultuur is van belang voor het dagelijks functioneren en in stand houden van een organisatie. De organisatiecultuur betreft het geheel van geschreven en ongeschreven regels aangaande het sociale verkeer tussen medewerkers onderling en met de externe omgeving.³³ De cultuur kan op

vele manieren zichtbaar zijn, denk aan bepaalde tradities binnen de organisatie, helden, rituelen, manier van kleden, taalgebruik, wijze van vergaderen, wijze van aanspreken en omgang met klanten. Een veel gebruikte typering om organisatieculturen te beschrijven, is die van Roger Harrison.³⁴

Machtscultuur
Deze cultuur wordt gekenmerkt door de grote waarde die de leiding hecht aan macht. Er is weinig bureaucratie.

Rolcultuur
Deze cultuur kent de hoogste waarde toe aan orde en regelmaat. Beheersing vindt plaats door procedures, regels, normen en functiebeschrijvingen.

Taakcultuur
Bij deze cultuur is er sprake van een hoge mate van samenwerking en spreiding van de macht.

Persoonscultuur
In deze cultuur wordt de hoogste waarde toegekend aan het individuele belang en de individuele ontwikkeling. Er is vaak een minimum aan regels en voorschriften, hetgeen tot moeilijkheden in de coördinatie kan leiden.³⁵

Echt een rolcultuur...
In 2014 deden studenten van de Reinwardt Academie, in het kader van hun stage, onderzoek naar de cultuur van hun erfgoedinstelling. Voor de meeste studenten was het duidelijk welke cultuur overheersend was: "Bij de [...] is een rolcultuur goed te herkennen. Er zijn duidelijke regels en alles moet worden gedaan volgens bepaalde procedures. Dit is natuurlijk ook vrij logisch bij een overheidsinstantie. De dienst is verantwoordelijk voor het toezicht en een goede handhaving van met name de monumentenwetgeving. Iedere werknemer heeft een duidelijke functie en argumenten zijn vaak op basis van logica en redelijkheid. Toch is er ook wel sprake van een taakcultuur. Afdelingen werken met elkaar samen en er heerst geen duidelijke hiërarchie. De sfeer is professioneel, maar niet heel formeel. De organisatie werkt met projecten waarbij samenwerking in een team erg belangrijk is. Er wordt met passie gewerkt en iedereen zet zich volop in voor ons erfgoed; "Het [...] schommelt tussen een machtscultuur en een taakcultuur. Omdat er medewerkers zijn die al heel lang in dienst zijn is er toch een soort cultuur ontstaan waarbij hun mening

een doorslaggevende rol kan spelen in zaken, waarbij zij niet eens perse de professionele kennis voor hebben. Zij ontlenen dus grote macht aan het feit dat hun mening al heel lang van belang is geweest. Aan de andere kant is er zeker ook sprake van een taakcultuur. Er is een hoge mate van samenwerking tussen afdelingen en collegae onderling. Een voorbeeld hiervan is het maken van tentoonstellingen. Iedere betrokken werknemer heeft hierbij een eigen specialistische rol te vervullen en er wordt nauw samengewerkt; " Volgens mij is er binnen het [...] sprake van een taakcultuur. Er wordt veel samengewerkt, zowel binnen als buiten de afdeling en er is niet één persoon met alle macht. Het hele team werkt aan een product en er wordt gebruik gemaakt van ieders kennis en vaardigheden."

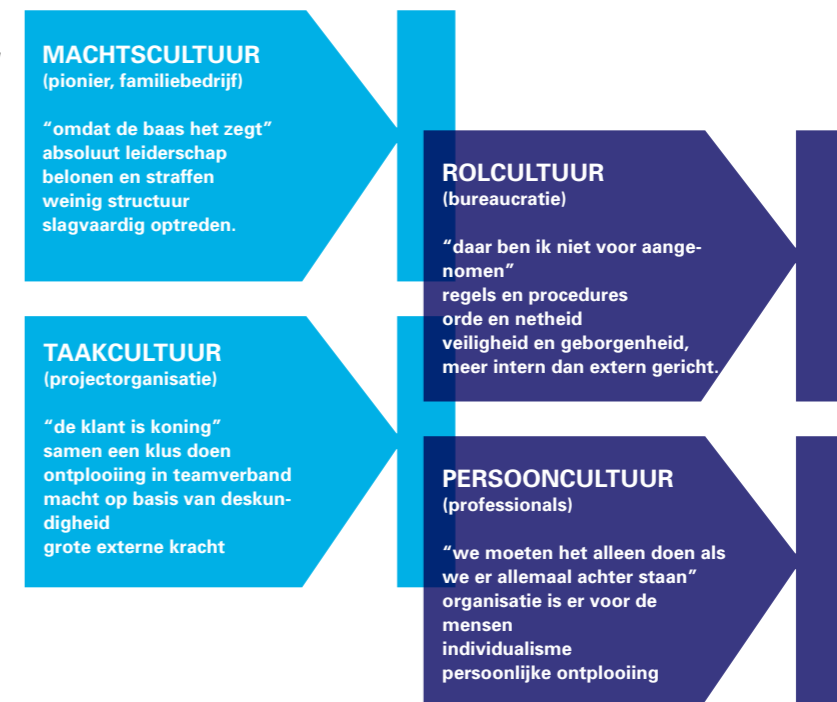
2.8. Nieuwe organisatievormen

Veel van de beschreven organisatievormen staan ter discussie. Door nieuwe technologieën zijn er andere

mogelijkheden op het gebied van communicatie en kunnen verouderde systemen opzij worden geschoven. Waarom een complete organisatie opzuigen met voor elke taak andere functionarissen die allemaal een eigen bureau en een eigen kamer moeten hebben als je door uitbesteding of door samenwerking met andere organisatie veel efficiënter kunt werken? 'Lean and mean' is waar het om draait tegenwoordig en dat uit zich in afslanking, verplating en de ontwikkeling naar netwerkorganisaties waarin ook de klant wordt betrokken.

Een voorbeeld van verplating vinden we bij de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE). Het breed managementteam is vervangen door drie directoren: 'algemeen', 'kennis en advies' en 'erfgoed digitaal'. Daaronder hangen afdelingen met een geografische indeling, functionele afdelingen en afdelingen voor de verschillende aandachtsgebieden. De verantwoordelijkheden liggen, meer dan in het verleden, bij de afdelingen en de medewerkers.

Een organisatie die bezig is met het ontwerpen van een nieuwe structuur zal antwoord moeten geven op vragen: welk organisatieontwerp sluit aan bij onze strategie, hoe los ik in het nieuwe



Afbeelding 30: Bedrijfsculturen volgens Harrison

33. Keuning 2007, 406.

34. Keuning 2007, 408.

35. Inmiddels wordt deze indeling gezien als vrij traditioneel en wordt er gewerkt met een andere vormen van cultuurtypering, zoals o.a. van

mensen als Hofstede, Handy en Schein, zie <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/organisatiekunde/cultuur>.

ontwerp knelpunten structureel op, hoe hou ik de organisatie toekomstbestendig, hoe blijft het een lerende en zich veranderende organisatie en hoe zorg ik dat zaken als samenwerking met andere organisaties en klantgerichtheid blijvend gefaciliteerd worden? Het is vaak een zoeken naar een evenwicht tussen een open organisatie zonder duidelijke grenzen en het toch behouden van een eigen identiteit.

Dynamiek

Januari 2015 werd door de Reinwardt Academie een Erfgoedarena georganiseerd over deze problematiek. In het debat werd gekeken naar de gevolgen van de veranderingen in de maatschappij voor de organisatie van en meer specifiek de organisaties binnen het erfgoedveld 'in tijden van mobiliteit, flexibele schillen, nieuwe organisatievormen, vrijwilligers, éénpitters, collectieven en coöperaties'. Hoe voorkomen we een braindrain of kennisclash en hoe borgen we de overdracht van professionele kennis en kunde over erfgoed? Daarnaast werd de existentiële vraag gesteld of

de maatschappij de bestaande zorg voor het erfgoed nog wel relevant vindt. Het werd van groot belang geacht om de toegevoegde waarde van erfgoed blijvend te agenderen, ook in andere domeinen.

2.9. Professionele ethiek

Een beroepsbeoefenaar in het erfgoedveld heeft te maken met professionele ethiek. Ethiek gaat over wat je behoort te doen in bepaalde situaties gezien in het licht van wat 'goed en kwaad' is. Er kan onderscheid worden gemaakt in geformaliseerde ethische regels (bijvoorbeeld de ICOM Code of Ethics) en niet geformaliseerde.

Een ethisch bewustzijn is er altijd al geweest in de erfgoedwereld maar had in eerste instantie vooral betrekking op het omgaan met dat erfgoed, veelal het bewaren. In de huidige tijd gaat het echter ook over zaken als duurzaamheid en participatie en meer in het algemeen over transparantie.

Ethiek, musea en management

In 2004 is tijdens de Algemene Vergadering van ICOM in Seoel (Korea) een geheel vernieuwde ICOM Code of Ethics for Museums aangenomen. De Nederlandse vertaling hiervan is de basis voor de beroepsethiek van de museale sector in Nederland. Op het gebied van management bevat het o.a. de volgende bepaling: 'Loyaliteit aan collega's en aan het museum dat hen in dienst heeft is een belangrijke professionele verantwoordelijkheid. Zij dient te zijn gebaseerd op de eerbiediging van fundamentele ethische beginselen, toepasselijk op het museumberoep in de meest ruime zin. Museummedewerkers handelen overeenkomstig de bepalingen van de Ethische Code voor Musea en zijn op de hoogte van andere codes en beleidslijnen die relevant zijn voor het museumwerk'.³⁶ Onderschrijving van de ethische code, en een verklaring dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de code, is een van de belangrijkste voorwaarden voor een museum om in Nederland ingeschreven te worden in het Museumregister.

36. http://www.museumvereniging.nl/Portals/0/Assets/Voor%20leden/Ethische-Code_20112006.pdf

3.1. Financiering van de erfgoedsector

Instellingen binnen de erfgoedsector kennen globaal drie geldstromen:

- **Eerste geldstroom**
De eigen, autonoom verworven inkomsten uit o.a. zaalverhuur, kaartverkoop en merchandise.
- **Tweede geldstroom**
De min of meer vaste inkomsten verkregen uit overheidsmiddelen. Over het algemeen worden deze voor een langere periode toegelikt.
- **Derde geldstroom**
De inkomsten uit externe bronnen, o.a. via schenkingen, donaties, giften, projectsubsidies en sponsoring.

Uit onderzoek van de Nederlandse Museumvereniging en het CBS blijkt dat voor de museumsector het afgelopen decennium de volgende verdeling geldt: eerste geldstroom: 19,2%, tweede geldstroom: 62,1% en derde geldstroom: 18,7%. Deels gedwongen door de overheid, deels op eigen initiatief, zal deze verhouding de komende tijd anders komen te liggen. Musea doen veel moeite om de tweede geldstroom verhoudingsgewijs af te zwakken ten gunste van de andere twee. De sector vindt veel creatieve oplossingen in de sfeer van kostenbesparing of het genereren van meer eigen inkomsten zoals meer samenwerken, nadenken over het uitbesteden van werkzaamheden, herbenutting van het takenpakket, efficiënter opereren, entreprijzen verhogen, het te gelde maken van kennis en collectie, en het aanboren van alternatieve financiële bronnen.

Ook meer eigen inkomsten voor 'groen erfgoed'...

Staatsbosbeheer gebruikte de afgelopen jaren meer mogelijkheden om extra inkomsten te verwerven. Daarnaast moest er een betere balans komen tussen het beschermen



Afbeelding 31: Welkom bij Staatsbosbeheer

van kwetsbare en niet-kwetsbare natuur door de terreinen meer in te zetten voor maatschappelijke activiteiten. Staatssecretaris Dijksma van Economische Zaken schrijft in 2014 in een brief aan de Tweede Kamer: "Staatsbosbeheer blijft een publieke organisatie. Het bewaakt al sinds 1899 ons groene erfgoed en ik wil dat het dat blijft doen. Door een andere manier van samenwerken en het inspelen op de behoeftes van het publiek kan Staatsbosbeheer nog beter midden in de samenleving komen te staan". Staatsbosbeheer gaat zelf voor meer inkomsten zorgen door meer samen te werken met ondernemers en in te spelen op recreatietrends. Daarnaast zullen sommige terreinen van Staatsbosbeheer ook worden ingezet voor de nationale waterveiligheidsdoelstellingen, zoals de overloopgebieden. Staatsbosbeheer ziet ook kansen in de energiemarkt. De inkomsten uit biomassa zouden de komende jaren kunnen toenemen. Zo heeft de organisatie samen met Stadsverwarming

Purmerend afspraken gemaakt over het gebruik van houtsnippers voor het verwarmen van de huizen. Ook heeft Staatsbosbeheer een formule ontwikkeld om van gras graskarton te maken. Dit kan gebruikt worden als verpakkingsmateriaal dat door Staatsbosbeheer verkocht kan worden.³⁷

3.2. Financieel management

Financieel management betekent het efficiënt en effectief beheer van het geld op een zodanige wijze dat de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. Het is een gespecialiseerde functie die direct verband houdt met het topmanagement en betrekking heeft op de planning- en controlcyclus in een organisatie. Het omvat de verdeling van het budget van de organisatie zowel op de korte als de lange termijn.

| | Rekening 2012 | Begroting 2012 | Rekening 2011 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| | € | € | € |
| Baten | | | |
| Entreegelden | 526.900 | 500.000 | 489.000 |
| Overige inkomsten | 388.600 | 271.000 | 326.000 |
| Subsidies en bijdragen | 422.000 | 343.000 | 62.000 |
| Totaal baten | 1337.500 | 1.114.000 | 877.600 |
| Lasten | | | |
| Lonen, salarissen en sociale lasten | 3.740.700 | 3.704.000 | 3.781.300 |
| Bedrijfslasten | 1.569.700 | 1.577.000 | 1.593.200 |
| Kosten activiteiten | 1.06.700 | 1.411.000 | 923.200 |
| Totaal lasten | 6.372.100 | 6.692.000 | 6.297.700 |
| Rentebaten | 37.000 | 10.000 | 28.900 |
| Exploitatiesubsidie gemeente Den Haag | 5.272.300 | 5.521.000 | 5.190.900 |
| Exploitatiesaldo | 274.700 | -47.000 | -200.300 |
| Toevoegingen en onttrekkingen aan bestemmingsreserves en fondsen | -100.000 | 47.000 | 136.600 |
| Naar bedrijfsrisicoreserve | 174.700 | 0 | -63.700 |

Afbeelding 32: Een voorbeeld van een externe jaarrekening (Museum Den Haag, 2013)

Vrijwel alle organisaties maken jaarlijks een begroting. Na afloop wordt een jaarrekening gemaakt waarin de inkomsten en uitgaven worden verantwoord. Om tot de juiste beslissingen te komen is financiële informatie essentieel. Uit de jaarrekening wordt duidelijk hoe het financieel met een organisatie is gesteld. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten jaarrekeningen:

- **De interne jaarrekening**
Deze wordt opgesteld door het management van de organisatie zelf. De informatie is belangrijk voor de besluitvorming en de planning & control.
- **De externe jaarrekening**
Deze is bestemd voor externe belanghebbenden, of stakeholders, zoals aandeelhouders, subsidiegevers, leveranciers en werknemers.
- **De fiscale jaarrekening**
Deze is bedoeld voor de belastingdienst en is nodig om te bepalen hoeveel belasting de organisatie moet betalen.

3.3. Inkomstenwerving

Inkomstenwerving behoort tot de derde geldstroom. Binnen inkomstenwerving wordt de volgende driedeling gehanteerd:

- fondsenwerving (inkomstenwerving onder particulieren),
- subsidies (geld van overheidsfondsen)
- particuliere fondsen (i.v.m. doelstelling activiteiten) en sponsoring (geld van bedrijven, met tegenprestatie).

3.3.1. Fondsenwerving

Fondsenwerving is het werven van extra inkomsten onder particulieren. De extra inkomsten kunnen bedoeld zijn voor structurele ondersteuning van de erfgoedinstelling of voor ondersteuning van speciale activiteiten. Voorbeelden van fondsenwerving zijn vriendenverenigingen, mecenaten en crowdfunding. Een goeddoelenloterij die uitkeert aan culturele instellingen, zoals de BankGiroLoterij, kan wat betreft het inzamelingsgedeelte ook worden gezien als een vorm van fondsenwerving.

Vriendenvereniging

Veel erfgoedinstellingen hebben een vriendenvereniging. Particulieren binden zich, over het algemeen voor een langere periode, aan een museum of een archief met als doel deze organisaties structureel te ondersteunen. De

tegenprestatie van de erfgoedinstelling is gering. Vaak is er sprake van een tijdschrift of bijvoorbeeld korting op de aanschaf van catalogi, voorbezoeken van tentoonstellingen etc. De inkomsten worden in overleg met het bestuur van de instelling besteed aan bijzondere activiteiten of de aanschaf van een object. In veel gevallen levert de vriendenvereniging vrijwilligers voor activiteiten zoals rondleidingen en winkelbeheer. In Nederland heeft ongeveer de helft van de musea een vriendenvereniging. Sommige musea zijn actief bezig om de, vaak wat verouderde vereniging, op te peppen. Ze worden wel omgevormd tot community-achtige groepen met veel verschillende mogelijkheden om de instelling te ondersteunen.

Vrienden met het Zeeuws Museum

Het Zeeuws Museum in Middelburg werft als volgt vrienden: "Sluit vandaag nog Vriendschap met het Zeeuws Museum! Voelt u zich verbonden met ons cultureel erfgoed? Bent u benieuwd naar een collectie die bijzondere Zeeuwen bij elkaar hebben gebracht? Of draagt u het Zeeuws Museum een warm hart toe? Dan verwelkomen we u graag vandaag nog als Vriend! Wij koesteren onze Vrienden, want we weten dat u in uw eigen netwerk onze ambassadeur bent. Daarom bieden we u de volgende voordelen: gratis toegang tot het museum, uitnodigingen voor openingen en speciale activiteiten en exclusieve vriendenontvangsten."³⁸

Mecenaten

Van oudsher is een mecenas (oorspronkelijk was Gajus Cilnius Maecenas een schatrijke vriend van Romeinse keizer Augustus) een vermogend persoon die belangeloos kunst en cultuur ondersteunt met grote bedragen. In de huidige tijd zien we dat de mecenas dichterbij de ontvanger staat en soms zelfs invloed wenst op de besteding van zijn schenking. Het motief ligt over het algemeen in persoonlijke belangstelling,



Afbeelding 33: De entree van het Zeeuws Museum

bijvoorbeeld voor een specifieke kunstcollectie. In bijzondere gevallen komt het voor dat een bedrijf als mecenas optreedt. Het moet dan wel duidelijk gaan om een gift zonder vorm van tegenprestatie. Er wordt vanuit verschillende kanten geprobeerd om het mecenaat te stimuleren. De instellingen zelf helpen graag bij het kijken naar mogelijkheden. De overheid stimuleert het geven met fiscale voordelen.

Een mecenas op de Veluwe

De Stentor schrijft over een lokale mecenas: "Anderhalf miljoen heeft de Nunspeter Herman van Ree (56) in 2012 uit zijn eigen portemonnee op tafel gelegd voor de bouw van een nieuw museum in zijn woonplaats. De Nunspeter mecenas vindt het van groot belang dat op de Veluwe iets vergelijkbaars wordt neergezet als de Larense en Bergense School, kunststromingen die genoemd zijn naar de dorpen waar veel kunstschilders de omgeving vastlegden. Van Ree was tot zijn 46ste eigenaar van het internetbedrijf Booking.com dat hij inmiddels heeft verkocht. Het museum wordt met medewerking van de gemeente gebouwd. De exploitatie van het museum, dat verrijst aan de Stationslaan, is vijf jaar gegarandeerd, zonder overheidssubsidie. Er worden jaarlijks enkele duizenden bezoekers verwacht. Er komen permanent 150 schilderijen te hangen van vermaarde Veluwe schilders, zoals Ben Vieggers, Jos Lussenburg en Chris ten Bruggenkate."³⁹

Crowdfunding

Bij crowdfunding is er sprake van het inzamelen van geld onder particulieren. Kenmerkend is dat er een duidelijk afgebakend doel is. Het gaat bijvoorbeeld niet om het structureel ondersteunen van een instelling maar om een ludieke actie, de aanschaf van een bijzonder voorwerp, of iets experimenteels. Op dit moment werken deze acties goed, mede door het gebruik



Afbeelding 34: Roy Cremers, directeur van Voordekunst

van sociale media. Iedereen ziet direct wat er met het geld wordt gedaan. Men heeft niet het idee dat er, anders dan bij inzamelingen voor grote doelen, iets aan de strijkstok blijft hangen. Succesvolle recente crowdfunding-saties waren bijvoorbeeld het restauratieproject van een schilderij van Matthieu van Bree De intocht van Napoleon van het Amsterdam Museum in 2011, en de aankoop van het Gezicht op Dordrecht van Jan van Goyen door het Dordrechts Museum in 2008.⁴⁰

Voor de kunst

Vanuit het Amsterdamse Fonds voor de Kunst (AFK) ontstond in 2011 het platform 'Voor de kunst'. Een culturele instelling kan er een activiteit aandragen voor crowdfunding. Daarna kan het inzamelen direct van start gaan. Op de website is alles over het specifieke project te zien. Het is volledig transparant wat er met het geld gebeurt en wat de tegenprestatie is voor de donateurs. De organisatoren van het desbetreffende project doen er alles aan om de actie onder de aandacht te krijgen van hun netwerk en via virale marketing daarbuiten. Het verdienmodel voor Voor de kunst is eenvoudig: dat krijgt 5% van het ingezamelde bedrag en bij overfinanciering 10% van het overgefinancierde bedrag. In sommige gevallen staat er al een basisbedrag dat is toegekend door een van de partners van Voor de kunst, zoals het AFK en de ING.

Tientje voor T. Rex...

Naturalis in Leiden deed in 2014/2015 aan crowdfunding. Op hun website: "In Montana, V.S. hebben we een ongelooflijke ontdekking gedaan: we hebben Tyrannosaurus rex opgegraven! Deze koningin der dinosaurïers willen we natuurlijk maar wat graag naar Europa halen. Want hier heeft nog geen enkel

museum T. rex. Een exemplaar als dit is al gauw haar gewicht in tientjes waard, dus daar hebben we een hele hoop tientjes voor nodig. Jij kan ons helpen! Voor één tientje mag je jezelf al mede-eigenaar van T. rex noemen, de enige echte buiten Noord-Amerika! Daarnaast krijg je een toegangsticket om 'jouw' T. rex te gaan bekijken als zij in Naturalis in Leiden staat (niet voeren!). Wie meer dan één tientje geeft voor T. rex, mag zich verheugen op nóg meer te gekke T. rex-kado's, zoals caps, T-shirts, toegangstickets en nog veel meer. Zo halen we samen T. rex naar Nederland".⁴¹

De Geefwet

Schenken zijn onder bepaalde omstandigheden aftrekbaar voor de inkomstenbelasting van de schenker. De wet stelt een aantal voorwaarden, zowel aan de hoogte van de gift als aan de begiftigde. Instellingen kunnen bij de belastingdienst een ANBI-status aanvragen als een Algemeen Nut Beogende Instelling, met een kerkelijk, levensbeschouwelijk, charitatief, cultureel of wetenschappelijk doel. Dan hoeft er over de schenking geen inkomstenbelasting betaald te worden. Een en ander is geregeld in de Geefwet van 2012, bedoeld om geven voor schenkers en begunstigden aantrekkelijker te maken. Met name een periodieke schenking kan voordeel opleveren voor de particulier. De Geefwet maakt het ook voor bedrijven aantrekkelijk om te schenken. Een bedrijf mag een gift sinds 2012 zelfs voor 150% in aftrek brengen voor de vennootschapsbelasting. Ook hier geldt dat deze extra aftrek wordt toegepast over maximaal €5000 per jaar van de aan culturele instellingen gedane giften. Hierbij is overigens geen schenkingsovereenkomst nodig.

Bezuinigingen en nieuwe financieringsvormen

De overheid stimuleert dat de culturele sector op zoek gaat naar een bredere financieringsmix, onder meer door invoering van het profijtbeginseel (2008), het instellen van een eigen inkomstennorm (2009) en het invoeren van de Geefwet (2012). Maar in de filantropische sector zijn de gevolgen van de economische crisis eveneens goed merkbaar. Voor de culturele sector stegen de inkomsten uit giften tussen 1995 en 2011 met 246% (meer dan in de meeste andere sectoren), maar tussen 2009 en 2011 liep het totaal aan particuliere giften weer terug van 454 naar 287 miljoen euro: een verlies van 37%. Ondanks de bovengenoemde stimulerende maatregelen, vielen de inkomsten uit andere financieringsbronnen daardoor erg tegen.⁴² Dat maakt dat de culturele sector zich steeds ondernemender opstelt, zich minder richt op geefgeld en zich gaat positioneren als investeringswaardig. Investeren in stedelijke kwaliteit door meer cultuur de gemeente in te halen, loont. Zo profiteerde Groningen in het verleden aantoonbaar door de bouw van het nieuwe Groninger Museum en Zwolle meer recent door de nieuwbouw van De Fundatie.

Spelers in de culturele sector willen zelf ook optimaal rendement van de door hen zelf verdiende gelden, bijvoorbeeld uit entreeheffing of zaalverhuur. Dit vrij besteedbare, niet geïmmerseerde geld wil de sector inzetten om opnieuw in de eigen organisatie te investeren. Wanneer de eigen middelen niet toereikend zijn voor de ambities en het gaat om risicodragende investeringen, kloppen culturele instellingen steeds vaker aan bij zogeheten revolving funds. Dit soort fondsen, opgezet door de overheid of ideële banken, investeren in projecten die anders niet of slechts moeizaam van de grond komen. Door aflossing en eventueel rentebetaling

komt het uitgeleende geld weer terug in het revolving fund en is het weer beschikbaar voor nieuwe leningen. Het voordeel is dat de middelen tot in lengte van jaren inzetbaar blijven.

Nationaal restauratiefonds

Een voorbeeld van een revolving fund is het Nationaal Restauratiefonds (NRF). Het fonds wordt gevormd door de subsidie van het ministerie van OCW en is bestemd voor het verstrekken van Restauratiefonds-hypotheeken, tegen een iets lagere rente dan de markt geeft. De positieve resultaten van het Restauratiefonds vormen de tweede voedingsbron van dit fonds. Met de ontvangst van rente en aflossing van de uitgezette Restauratiefonds-hypotheeken komen gelden beschikbaar die opnieuw uitgeleend worden voor extra restauraties. Op die manier is er sprake van een 'recycling' van voor monumentenzorg bestemde gelden.⁴³

3.3.2. Subsidies

Subsidies van de overheid

De overheid is nog steeds de grootste vaste subsidiegever voor erfgoedinstellingen in Nederland. Het gaat zowel om geld dat binnenkomt via belastingen als via loterijen. Voor de landelijke subsidies gaat het Ministerie van OCW uit van de zogeheten landelijke basisinfrastructuur. Instellingen die menen tot deze basisinfrastructuur te behoren, kunnen eens in de vier jaar subsidie aanvragen. De aanvragen worden beoordeeld door de Raad voor Cultuur die de minister adviseert. Daarnaast worden er via verschillende cultuurfondsen projectsubsidies verdeeld.

Het Mondriaanfonds en de Austin A135 Sheerline

Het Mondriaanfonds verdeelt subsidies voor verschillende soorten culturele projecten. Een van de regelingen heeft betrekking op projecten van musea en overige erfgoedinstellingen. Voor dit programma zijn de criteria: "De Projectinvestering Musea en andere Erfgoedinstellingen is bestemd voor instellingen voor kunst en ander cultureel erfgoed voor een uitzonderlijk project dat de relatie tussen de burger en cultureel erfgoed versterkt. Binnen de context van dergelijke presentaties kan de bijdrage gebruikt worden voor het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen

of gezichtspunten of het overnemen van bijzondere buitenlandse tentoonstellingen van beeldende kunst en cultureel erfgoed die niet eerder in Nederland te zien waren (het gaat hier om een renteloze lening). Ook kan de bijdrage besteed worden aan het produceren en presenteren van nieuw werk. Doel is bijzondere eenmalige projecten van kunst en ander cultureel erfgoed te stimuleren en die op een inspirerende manier zichtbaar maken". Daarnaast is er bijvoorbeeld de Bijdrage Incidentele Aankopen. Deze "is bestemd voor musea en andere erfgoedinstellingen die bijzondere objecten of deelcollecties willen verwerven op alle collectiegebieden: van hedendaagse kunst en nijverheid tot bijvoorbeeld oude handschriften en natuurhistorische collecties. De bijdrage kan gebruikt worden voor een aankoop die een leemte in de Collectie Nederland aanvult en (semi)permanent aan het publiek wordt getoond. De bijdrage is ook van toepassing op aankopen die vallen onder de Wet Behoud Cultuurbezit. Doel is het verhogen van de kwaliteit en de zichtbaarheid van de Collectie Nederland." In 2014 werd bijvoorbeeld binnen deze regeling subsidie gegeven voor de aanschaf van een Austin A135 Sheerline. Deze werd in de jaren vijftig gebruikt als voertuig voor Koningin Juliana en andere leden van het hof. De auto is de laatste die geheel in opdracht van de koninklijke familie is gebouwd, voordat het koninklijk vervoer enkel nog met aangepaste fabrieksmodellen gebeurde. De Austin werd vervaardigd door de Haagse fabrikant Pennock die kort daarop failliet ging.⁴⁴

Subsidies van particuliere fondsen⁴⁵

Nederland telt honderden particuliere fondsen op het gebied van kunst, cultuur en erfgoed. Sommige richten zich zeer specifiek op een bepaalde sector of op een onderwerp of ontvanger, andere, zoals het VSB-fonds, kennen ruimere criteria. Over het algemeen geldt dat alleen subsidie wordt gegeven voor projecten, dus niet voor structurele bedrijfsvoering. Daarnaast moet het gaan om een activiteit die aantoonbaar niet op een andere manier gefinancierd kan worden. Enkele grote private fondsen zijn het Prins Bernhard Cultuurfonds, het VSB-fonds, de Stichting Doen, de VandenEnde Foundation, de Nationale Postcode Loterij en de Bankgiro Loterij. In sommige gevallen heeft de ondersteuning de vorm van een prijs.

Een prijs voor het Joods Historisch Museum

De BankGiro Loterij Museumprijs is een prijs van €100.000 die sinds 2007 jaarlijks uitgereikt wordt aan een museum in Nederland door de BankGiroLoterij en het Prins Bernhard Cultuurfonds. De prijs wordt ieder jaar toegekend binnen een bepaald museaal veld; in 2008 bijvoorbeeld ging de prijs naar een archeologisch museum. De winnaar wordt gekozen door een publiekstemming (op internet of via sms) die gedurende een periode twee maanden gehouden wordt. Hierbij kan het publiek kiezen uit een shortlist samengesteld door een vakjury. De jury bestaat uit drie museumdeskundigen die voor drie jaar worden benoemd en twee tijdelijke juryleden die expert zijn op het terrein dat dat jaar bekroond wordt. De vakjury kijkt vooral naar vernieuwende, publieksgerichte activiteiten. Ook het algemene functioneren van het museum wordt getoetst, waaronder de collectievorming, collectiebeheer, registratie en documentatie van de collectie, toegankelijkheid van de collectie, tentoonstellingsbeleid, educatie en communicatie, publieksfaciliteiten en bedrijfsvoering. Van de prijs van €100.000 mag 25 procent vrij besteed worden, de rest moet worden besteed aan een of meerdere projecten op het werkkterrein van het winnende museum, na goedkeuring het bestuur van het Prins Bernhard Cultuurfonds. In 2013 won het Joods Historisch Museum in Amsterdam de prijs. Over de bestemming van het geldbedrag meldt de website "We kunnen een junior-conservator in tijdelijke dienst nemen. Ook wordt de prijs gebruikt om de website van het museum op twee punten te verbeteren. Ten eerste wordt de site technisch vernieuwd om meer bezoekers naar het museum te trekken.



Afbeelding 35: Het fossiel van een Tyrannosaurus Rex



Afbeelding 36: Restauratie van tramremise De Hallen in Amsterdam. Het project won in 2015 de Pieter van Vollenhovenprijs van het Nationaal Restauratiefonds



Afbeelding 37: Voorfront van de Austin A135 Sheerline



Afbeelding 38: Interieur van het Joods Historisch Museum in Amsterdam

40. Van der Vlies 2012.

41. <http://tientjevoortrex.naturalis.nl/nl/tientje-voor-trex/>

42. Magazine Cultuur in Beeld 2014, 8.

43. <http://www.ikcro.nl/>

44. http://www.mondriaan-fonds.nl/Gehonoreerd/item/2014_07_18_Austin_Sheerline/

45. In de Algemene Wet Bestuursrecht gaat het bij het begrip 'subsidie' over een financiële bijdrage van een bestuursorgaan. In de praktijk laten we

de bijdragen van particuliere fondsen echter ook onder deze term vallen.

46. <http://www.museumprijs.nl/joods-historisch-museum-amsterdam>

Ten tweede wordt het geld gebruikt om de collectie van het museum beter online toegankelijk te maken. "Het moet meer zijn dan een postzegelfootje en een statische beschrijving, je moet het voor bezoekers aantrekkelijk presenteren en een boeiend verhaal vertellen. Dat kost veel meer dan die ton, maar de prijs is daarvoor een mooie start. Inmiddels ondervinden (we) nog een geweldig voordeel van de prijs. Het helpt als we bij andere potjes aankloppen voor financiële steun bij projecten. De eerste vraag die je dan meestal krijgt is: hebben jullie ergens anders al iets los gekregen? Als je dan kunt zeggen dat er al een aardige bodem ligt dankzij de Museumprajs, gaan ook nieuwe deuren makkelijker open. Zo wordt één euro drie euro waard."⁴⁸

3.3.3.

Sponsoring

Onder sponsoring verstaat men de werving van inkomsten uit het bedrijfsleven, met als kenmerk dat er sprake is van een tegenprestatie. Zo kan een museum dat een geldelijke bijdrage van een bedrijf krijgt voor de financiering van een tentoonstelling bijvoorbeeld reclame maken voor dat bedrijf door diens logo op diverse media-uitingen te plaatsen.

Sponsors worden partners

Linda Volkens, marketing manager van het Rijksmuseum Amsterdam in 2014: "We hebben bijvoorbeeld partners gevonden, zoals founder Philips, die innovatieve belichting in het museum verzorgt en diverse hoofdsponsors. Bijvoorbeeld de BankGiroLoterij (o.m. sponsor van Rijks Studio en de Rijksmuseumbus die busvervoer van schoolkinderen naar het museum regelt) en ING (sponsort o.a. gratis toegang voor kinderen). Een andere hoofdsponsor



Afbeelding 39: Een rij voor het vernieuwde Stedelijk Museum Amsterdam

is KPN die onder meer de website host. Verder hebben we mooie samenwerkingen met AkzoNobel, Douwe Egberts (zij ontwikkelen zelfs een speciale koffiblend), Heineken en nog meer grote namen. We zoeken zoveel mogelijk een inhoudelijk relevant onderwerp en verbinden de kracht van de sponsor met die van het museum om samen meerwaarde te creëren. Het vraagt soms veel lef en je moet de gebaande paden durven verlaten. Maar dat is nu juist ondernemerschap."⁴⁷

Bij sponsoring is er sprake van een zakelijke overeenkomst, geen liefdadigheid. De kern van de verbintenis tussen sponsor en gesponsorde is een gelijke visie, een gelijke uitstraling en vooral het contact met de doelgroep. Bedrijven zien sponsoring veelal als een alternatieve manier om in contact te komen met een (nieuwe) doelgroep. Bij het aangaan van een verbintenis zal een sponsor kijken naar zaken als: bereik ik mijn (nieuwe) doelgroep, wat levert het op, zijn we goed zichtbaar, zijn we op de juiste manier zichtbaar, werk ik met een professionele organisatie en wil de organisatie alleen geld of echt samenwerken? In het erfgoedveld is vaak sprake van een langdurige verbinding tussen de sponsor en de erfgoedorganisatie. In het geval van het Van Goghmuseum en de Rabobank duurde die van 2002 tot 2010.

Sponsoring kan vele vormen hebben. Het gaat niet altijd om geld. Ook het gratis bieden van media-aandacht, ondersteunende activiteiten en het leveren van materialen kan worden gezien als sponsoring.

Word onze sponsor!

Het is nog niet eens zo lang geleden dat sponsoring in de culturele wereld een vies woord was. Directeuren van culturele festivals en later bijvoorbeeld musea moesten zich verdedigen tegen de media voor het aannemen van 'besmet geld' van 'rechtse kapitalisten'. Nu is er geen erfgoedinstelling meer die sponsoring zal afwijzen. Op elke website valt iets te lezen als: "Word sponsor en steun het Stedelijk Museum Amsterdam waarmee u zich verbindt aan dit unieke internationale instituut van moderne en hedendaagse kunst en vormgeving. Sponsor worden kan op verschillende niveaus: van hoofdsponsor tot sponsor van het museum. Naast de meerjarige sponsorrelaties, waarbij een relatie wordt aangegaan voor tenminste

3 jaar, biedt het museum ook de mogelijkheid om aan kortdurende projecten bij te dragen. Bijvoorbeeld door bijzondere tentoonstellingen (mede) mogelijk te maken of performances, educatieve projecten of restauratie van een specifiek kunstwerk. Wij vinden het belangrijk dat de sponsorrelatie een samenwerking is die bijdraagt aan de doelstellingen van beide partijen. Daarom is iedere sponsorrelatie uniek en op maat gemaakt."⁴⁸

Bij de overeenkomst tussen een sponsor en een instelling komen wel eens ethische dilemma's voor. Het bedrijf kan te veel invloed willen hebben op de inhoud van wat de erfgoedinstelling aan het publiek toont of te nadrukkelijk bezig zijn met het ombuigen van een negatief imago. Bovendien kunnen er belangen verstrengeld zijn, bijvoorbeeld als de directeur van het sponsorende bedrijf tevens lid is van het bestuur van de erfgoedinstelling. In de zogeheten 'Code cultuursponsoring' wordt hieraan aandacht besteed. Daarin zijn gedragsregels opgenomen die voor de betrokken partijen gelden bij de sponsoring van culturele activiteiten. De code is onderschreven door alle partijen die bij de sponsoring van cultuur zijn betrokken: sponsors, gesponsorden, subsidënten en consumentenorganisaties.

Enkele regels uit de Code Cultuursponsoring

"Zowel de gesponsorde als de sponsor, alsmede eventuele andere bij een sponsorovereenkomst betrokken partijen, hebben de plicht zorg te dragen voor het behoud van de inhoudelijke onafhankelijkheid van de instelling. De sponsor verlangt geen concessies van de gesponsorde wat betreft het inhoudelijke beleid. De redelijke verhouding tussen de prestatie van de sponsor en de tegenprestatie van de gesponsorde wordt gewaarborgd. De evenredigheid wordt bepaald aan de hand van algemeen aanvaarde normen van fatsoen en goede smaak, het belang van de gesponsorde, met name de inhoudelijke onafhankelijkheid, het belang van het publiek, het belang van de sponsor en het belang van de subsidient. Indien er sprake is van sponsoring dient dit voor het publiek duidelijk te zijn, tenzij er goede redenen bestaan om hiervan af te wijken. Een bestuurslid dat tevens de huidige dan wei potentiële sponsor in de meest algemene zin vertegenwoordigt, dient de overige bestuursleden in kennis te stellen van elke

dreigende belangenverstrengeling in het bestuur van de instelling, waarvan in redelijkheid kan worden aangenomen dat die ertoe kan leiden dat concessies worden gedaan aan het inhoudelijke en zakelijke beleid."

3.4. Wet en regelgeving binnen het erfgoed

Er zijn verschillende momenten in de levenscyclus van een museaal object waarbij het recht een rol speelt. Hier bespreken wij globaal de totstandkoming van een werk, het verzamelen van een object en de bescherming op langere termijn.

Totstandkoming van een werk

Bij de totstandkoming zijn er enkele rechtsbronnen van belang. Allereerst hebben kunstenaars, of meer algemeen geformuleerd 'makers', vrijheid van meningsuiting. Dat wordt geregeld in artikel 10 van het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens, waarin kunstvrijheid expliciet wordt benoemd. Ook de Nederlandse Grondwet ziet in artikel 7 toe op het beschermen van de meningsuiting. Dit betekent dat er geen censuur vooraf mag plaatsvinden. Wanneer een uiting blijkt te botsen met bijvoorbeeld openbare zeden kan het openbaar ministerie wel vervolging instellen.

Verder worden makers beschermd door het auteursrecht. Op basis van de Auteurswet uit 1912 ontstaat deze bescherming automatisch voor zaken die voortkomen uit de menselijke geest. Denk aan verhalen, kunstwerken, uitvindingen en merknamen. De maker is automatisch rechthebbende. Het auteursrecht is het uitsluitend recht van den maker van een werk van letterkunde, wetenschap of kunst, of van diens rechtverkrijgenden, om dit openbaar te maken en te verveelvoudigen, behoudens de beperkingen, bij de wet gesteld.

Om beschermd te worden moet er wel een zintuigelijke vorm zijn waarin het werk tot uiting is gebracht. Slechts een idee wordt niet beschermd. Voorts dient het werk oorspronkelijk te zijn, oftewel het stempel van de maker dragen. Als vuistregel wordt daarbij de vraag gehanteerd of het denkbaar is dat twee auteurs, onafhankelijk van elkaar, exact hetzelfde werk hebben gemaakt.

Er zijn enkele beperkingen aangebracht binnen het auteursrecht. Zo kennen we het fictieve auteursrecht. Als een maker in dienst is bij een werkgever dan is deze laatste de rechthebbende. Makers kunnen zich altijd verzetten tegen aantasting van het werk en mogen het recht om het werk te exploiteren, overdragen op anderen. Andere uitzonderingen zijn bijvoorbeeld citeren (met bronvermelding), het maken van een preserveerskopie en het openbaar maken van eigen collectie via een besloten netwerk door bibliotheken, musea en archieven.⁴⁹ Het auteursrecht geldt in de regel tot 70 jaar na overlijden van de maker.⁵⁰ Het auteursrecht is een verbodsrecht. Een manier om als maker te formuleren wat anderen wel mogen met het werk kan via de zogenaamde creative commons licentie.⁵¹ Zo zijn alle afbeeldingen in dit cahier uitgebracht onder dit type licentie.

Werk wordt collectie

Er zijn verschillende manieren waarop een object onderdeel kan worden van een collectie. De erfgoedinstelling en het object krijgen daarmee een juridische relatie. Hieronder enige relevante juridische begrippen.

Het meest omvattende recht dat men op een zaak kan hebben heet eigendom, en is vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek (artikel 5:1 BW). Wanneer een persoon of een instelling eigenaar is van een goed dan houdt dit een vrij gebruik van dit goed in, mits dat niet in strijd is met de rechten van anderen. Tussen musea komt het regelmatig voor dat er sprake is van bruiklenen. Daarbij wisselt niet het eigenaarschap, maar wordt een museum houder van een object voor een ander museum (of particulier). Daarmee krijgt de bruikleennemer de feitelijke beschikking over een goed maar wordt daarmee nog geen eigenaar. Een bruikleen kan voor bepaalde of onbepaalde tijd worden afgesproken. De bruikleener kan een object dan bijvoorbeeld gebruiken voor een tentoonstelling.

Daarbij wordt veelal de eis gesteld door de bruikleengever om het voorwerp all risk te verzekeren van spijker tot spijker (dus inclusief vervoer van de ene locatie naar de andere). In het internationale bruikleennerecht kunnen de kosten voor deze verzekering nogal oplopen. De Nederlandse overheid kan zich garant stellen voor een deel van de verzekerde waarde van de zogeheten indemniteitsregeling.

Hierdoor dalen de kosten voor de verzekeringspremie aanzienlijk.⁵²

Erfgoedinstellingen kunnen ook een object (of soms een volledige verzameling) verkrijgen via een schenking. Daarbij gaat eigendom van het goed van de schenker over op de begiftigde. De schenking moet zijn toegezegd tijdens het leven van de schenker. In het Burgerlijk Wetboek worden twee soorten nalatenschap beschreven. Via een erfstelling (art. 4: 115 BW) laat de erflater een volledige nalatenschap na. Een legaat (art. 4: 117 BW) betreft specifieke goederen of een geldbedrag. Bij deze laatste vorm erven schulden niet mee.

Bescherming

De collectie van een erfgoedinstelling vormt over het algemeen het hart van de zaak. De overheid heeft enkele (juridische) instrumenten in handen om te zorgen voor cultuurgooederen. De bescherming van cultuurgooederen op nationaal niveau betreft over het algemeen de fysieke staat. Op internationaal niveau richt de bescherming zich veelal op het tegengaan van illegale handel.

Enkele wetten specifiek voor het erfgoed gaan per 1 januari 2016 op in de Erfgoedwet. Het betreft onder meer de Wet tot behoud van cultuurbezit⁵³ uit 1984. Cultuurgooederen die volgens de minister onvervangbaar en onmisbaar zijn⁵⁴ mogen pas na toestemming van de minister het land verlaten. Een andere wet die (deels) opgaat in de Erfgoedwet is de Monumentenwet die stamt uit 1988. Deze wet beschermt gebouwde monumenten, stads- en dorpsgezichten, landschappen en archeologisch erfgoed. In zijn algemeenheid geldt dat wijziging, afbraak of sloop zonder vergunning van een beschermd monument strafbaar is.

Voor het archeologisch erfgoed volgt Nederland het in 1992 opgestelde verdrag van Malta. De belangrijkste uitgangspunten in dit verdrag zijn het zolang mogelijk in situ behouden van archeologische resten, het betrekken van archeologisch erfgoed in planvormingsprocessen en het principe "de verstoorder betaalt": wie door bouwen of grondactiviteiten erfgoed bedreigt moet betalen voor onderzoek, schade of compensatie. Een ander internationaal verdrag geratificeerd door Nederland is het zogenaamde UNESCO-verdrag⁵⁵ uit 1970. Nederland sloot zich in 2010 aan bij dit verdrag dat er in voorziet dat een

47. <http://www.terSprake.com/nieuws-uit-het-veld/het-rijksmuseum-onderneemt-succes-vol-hoe-doen-ze-dat/>

48. <http://www.stedelijk.nl/steun-ons/sponsoring>

49. Voor meer informatie over auteursrecht voor musea en archieven zie Beunen en Schiphof 2006, ook online http://www.nationaalarchief.nl/sites/default/files/docs/juridische_wegwijzer_archieven_en_musea_online_0_0.pdf

50. Op de website www.publicdomainday.org wordt jaarlijks "gevierd" welke werken in het publieke domein terecht komen.

51. Zie o.a. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

52. Meer informatie over deze regeling is te vinden op <http://cultureelerfgoed.nl/dossiers/indemniteit>

53. Zie http://wetten.overheid.nl/BWBR0003659/geldigheidsdatum_11-08-2015

54. Op dit moment bestaat deze lijst uit 240 voorwerpen en 23 verzamelingen.

lidstaat een cultuurobject kan terugvragen indien het goed onrechtmatig deze lidstaat heeft verlaten, en in een andere lidstaat wordt ontdekt.

In Nederland ziet de Erfgoedinspectie toe op de naleving van wet- en regelgeving.

Musea hebben onderling afspraken gemaakt hoe om te gaan met collectie(stukken) die worden afgestoten. De

Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO) geeft aanwijzingen voor een correcte afstotingsprocedure. Het afstoten van museale objecten heeft altijd als doel om de kwaliteit en samenstelling van de collectie te verbeteren en/of de objecten een plaats te geven waar ze beter functioneren. Een afstotingsoperatie voldoet aan de criteria: zorgvuldig, transparant en verantwoord. Objecten worden alleen afgestoten wanneer zekerheid bestaat over het feit dat het

museum eigenaar is of wanneer de eigenaar toestemming heeft verleend, en objecten worden altijd eerst aangeboden aan andere musea. Als geen museale belangstelling bestaat voor overtollige objecten, kan het museum overgaan tot verkoop, bij voorkeur via een veiling. Opbrengsten uit verkoop mogen uitsluitend worden besteed ter verbetering van de collectie door middel van aankoop, actieve conservering of restauratie.



Marketing en communicatie

55. De volledige titel luidt "Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property".

Marketing is een verzameling van activiteiten gericht op het bevredigen van wensen en verlangens van groepen afnemers door middel van ruilprocessen (transacties). De behoefte van de consument staat hierbij centraal. Bij een ruilproces wordt iets van waarde vrijwillig gewisseld met iets anders van waarde. Dit kan zowel materieel als immaterieel van aard zijn. Kenmerkend voor marketing is dat het altijd gaat om stelselmatig uitgevoerde programma's ten behoeve van de organisatie-doelstellingen.

Om een marketingdoelstelling uit te voeren, heeft een marketingdeskundige marketinginstrumenten nodig. Deze instrumenten staan bekend als de vier P's: product, prijs, plaats en promotie. Soms, met name in het geval van dienstenmarketing, wordt hier een vijfde P aan toegevoegd: personeel. In de literatuur komt men soms nog meer P's tegen, zoals periferie (omgevingsfactoren), pak (verpakking), partners (samenwerking) en presentatie (imago). Marketing houdt zich bezig met een juiste inzet van een combinatie van deze instrumenten: effectief, het doel wordt gehaald, en efficiënt, met zo min mogelijk middelen.

Voor de marketing in de culturele sector gelden bijzondere aandachtspunten: het gaat meestal over diensten i.p.v. producten. Deze diensten hebben bijzondere eigenschappen: men schaft de diensten aan op basis van verwachtingen, terwijl de doelstellingen vaak niet commercieel zijn.

De grootste trend binnen de marketing is dat de consument steeds meer bepaalt welke marketinginstrumenten persoonlijk van belang zijn en door hem worden gebruikt. Klanten krijgen steeds meer macht en dat gaat de komende jaren alleen maar meer worden. De moderne consument wacht niet meer tot bedrijven zijn behoeften bepaalt. De consument grijpt de macht als dat te lang duurt, of als een bedrijf iets doet



Afbeelding 40: De Javastraat in Amsterdam

waar de consument het niet mee eens is. Waar vroeger belangenorganisaties de macht hadden om bedrijven ergens op aan te spreken en zo de koers van een bedrijf te bepalen, kan dat tegenwoordig door een enkele consument gedaan worden. Bij een bedrijf dat klanten laat meedenken, wordt al snel gedacht aan co-creatie. Maar het gaat ook om écht samenwerken met de klant, bijvoorbeeld klanten laten meedenken met de marketingstrategie.

Co-creatie in de museumstraat

Op 24 mei 2014 waren een dozijn bewoners van de Amsterdamse Javastraat museumdirecteur. Ze toonden collectiestukken van Amsterdamse musea bij hen thuis. De museumdirecteuren-voor-één-dag nodigden bezoekers thuis uit die het leuk vonden om mooie kunst en interessante verhalen in de woonkamer van een buurt- of stadgenoot te zien. In het kader van de minor Cultureel ondernemen in de bachelor Cultureel erfgoed van de Reinwardt Academie, organiseerden studenten deze pilot. Deelnemende musea waren het Tropenmuseum, Foam, de Hortus Botanicus Amsterdam, het Multatuli Huis, het Scheepvaartmuseum en ARCAM (Architectuurcentrum Amsterdam). Na een meet & match tussen geïnteresseerde bewoners van de Javastraat en museummedewerkers werden collectiestukken geselecteerd voor tentoonstelling in de huizen. Persoonlijke verhalen en interieur werden aangevuld met kunst uit de musea. Op de dag zelf vonden op straat ook activiteiten plaats, georganiseerd door of in samenwerking met buurtbewoners. In 2015 werd het evenement succesvol herhaald, in de Pretoriusstraat in Amsterdam.

4.1. Marketingconcepten

Het centraal stellen van de wensen van de klant is een nieuw marketingconcept. De benadering van de klant is in de loop van de geschiedenis sterk veranderd als gevolg van zowel ander inzicht als andere productiemethoden en de economische situatie. Er wordt onderscheid gemaakt in:

• Persoonlijke benadering

Deze vond plaats in de pre-industriële fase, ruwweg tot het einde van de 19^e eeuw. Er waren in principe

alleen kleine bedrijven die individuele contacten met de klanten hadden. Productie vond plaats nadat de klant een order had geplaatst. Er was geen risico voor de producent en nauwelijks voorraadvorming. Noodzaak voor het gebruik van marketinginstrumenten was er niet. De vraag was groter dan het aanbod. Men spreekt van een verkopersmarkt. De verkopers hebben in principe de macht.

• Productieconcept

Door industrialisatie en standaardisering van het productieproces (o.a. de invoering van de lopende band) daalde de kostprijs van veel producten. De meeste aandacht ging in deze fase uit naar het vergroten van de efficiency. De vraag was nog steeds groter dan het aanbod, kortom nog steeds een verkopersmarkt.

• Productconcept

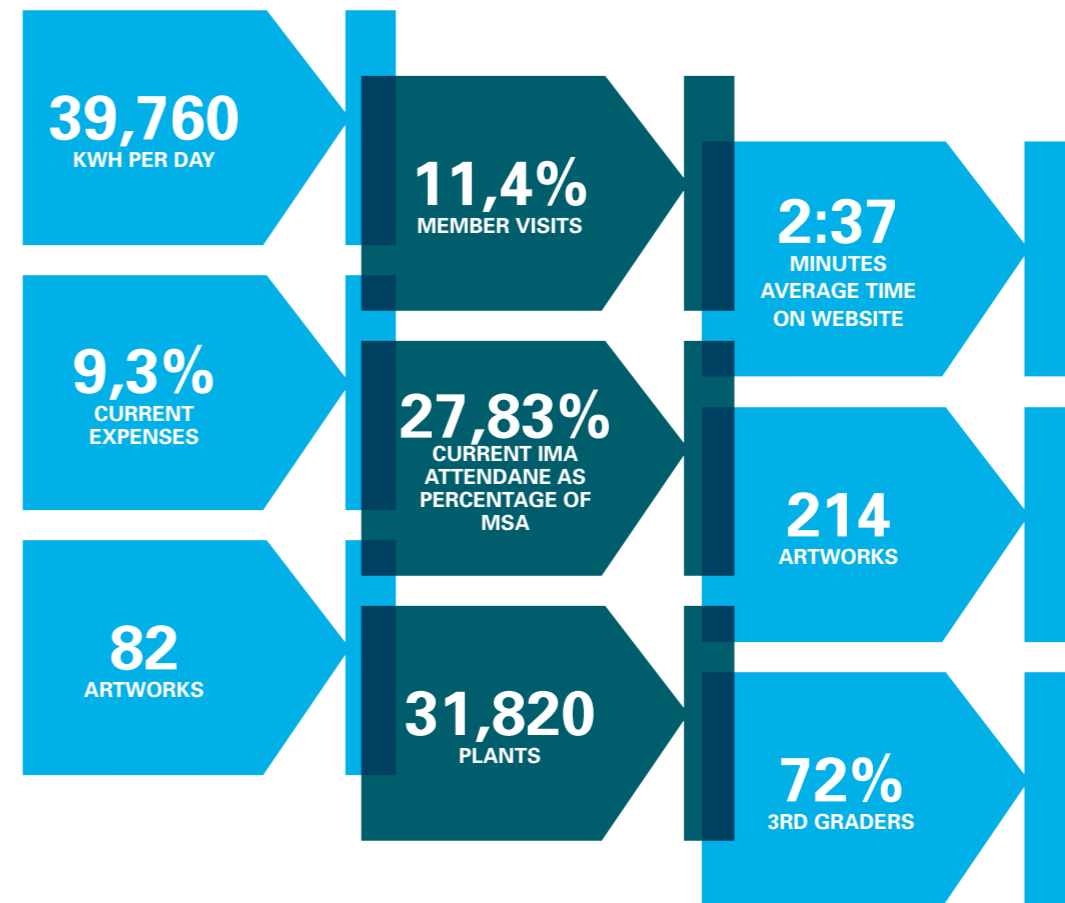
In deze fase legden de organisatie zich toe op productverbetering. De slogan was 'een goed product verkoopt zichzelf'. Omdat de markt voor veel producten verzadigd begon te raken, kwam er meer aandacht voor kwaliteit, die een nieuw element in de concurrentie kon worden. Er was sprake van een grote interne gerichtheid. De overgang naar een groter aanbod dan vraag leidde tot een kopersmarkt.

• Verkoopconcept

Door de verzadiging van markten en daarmee het kritischer worden van de consumenten vond verkoop niet meer automatisch plaats. De aandacht ging in deze kopersmarkt uit naar communicatie en vooral naar verkooptechnieken.

• Marketingconcept

Het echte marketingconcept deed pas zijn intrede na de Tweede Wereldoorlog, en dan met name in de zich herstellende Westerse wereld. In dit concept is de klant uitgangspunt. De meeste aandacht gaat uit naar de behoeften van de afnemers. Er wordt marktonderzoek uitgevoerd om deze behoefte te leren kennen. Marketeers dumpen hun producten niet langer op consumenten, maar moeten uitgaan van wat voor de klant onmisbaar is. Tot de kenmerken van het marketingconcept behoren: tevreden klanten, een geïntegreerde werkwijze en organisatie (marketing is niet alleen iets van de afdeling marketing), een breed geformuleerde ondernemingsmissie (niet gericht op verkoop maar op het verbeteren van een bepaalde situatie), een voortdurende concurrentieanalyse, veel marktonderzoek en een heldere doelgroepkeuze.



Afbeelding 41: Het 'dashboard' van The Indianapolis Museum of Art (IMA).

Sociale marketing, one-to-one marketing en marketing 2.0/3.0

In de literatuur wordt gesproken over drie ontwikkelingen als vervolg op het klassieke marketingconcept. Enerzijds gaat het om aandacht voor duurzaamheid en ethisch verantwoord handelen, anderzijds om vormen van hypersegmentatie (zie paragraaf 4.3) en overname van de marketing door de klant zelf (consumer control).

Het publiek kijkt mee

The Indianapolis Museum of Art (IMA) lanceerde al eind 2007 een website met moderne marketingtools waar menig commercieel bedrijf jaloers op kan zijn. Zo biedt de site een executive dashboard waarin allerlei kengetallen van het museum in beeld zijn gebracht. Van het percentage members dat een bezoek heeft gebracht, de gemiddelde duur van een websitebezoek tot het aantal verbruikte kilowatt aan elektriciteit per dag en uitnutting van het budget. Geen oersaaië excelsheetjes, nee keurige overzichtelijke dashboards per onderwerp van Educatie, Public Affairs tot HR aan toe, in real time!⁵⁶

4.2. Consumentengedrag

Omdat in het marketingconcept de klant centraal staat, is er veel aandacht voor de manier waarop de klant tot een transactie wordt overgehaald. Dit kan betrekking hebben op het kopen van iets duurzaam maar ook op het bezoeken van een erfgoedinstelling. Wat zoekt de potentiële bezoeker? Welke alternatieven heeft hij overwogen? Hoe is hij uiteindelijk tot een besluit gekomen?

Het koopbeslissingsproces (lees het 'bezoekbeslissingsproces' of elk ander aankoopproces waarbij in het erfgoedveld sprake van kan zijn) omvat de volgende stappen: probleemherkenning, informatie zoeken, evalueren van alternatieven, aankoopbeslissing en evaluatie na de koop.

Probleemherkenning

Het gedrag begint met de bewustwording van een bepaalde behoefte. Deze behoefte kan vanuit de afnemer zelf zijn ontstaan, vanuit anderen of bijvoorbeeld via promotie van een instelling of

de hele branche. Het Museumweekend of de jaarlijkse Open Monumentendag zijn voorbeelden van promotieactiviteiten die zijn gericht op het creëren van een behoefte.

Informatie zoeken

Is de consument alert gemaakt, dan gaat zij in de volgende op zoek naar wat er allemaal te koop of te doen is. Zij overweegt de voor- en nadelen van elke keuze en gaat daarvoor op zoek naar gebruikerservaringen. Er zijn daarvoor veel bronnen: commerciële (bijvoorbeeld de website van de instelling zelf), neutrale (websites met vergelijkingen of waarderingcijfers van eerdere gebruikers, televisieprogramma's waarin de 'beste' wordt gekozen, zie hieronder) of sociale (mensen in de omgeving die al eerder iets hebben gedaan of gekocht).

Evalueren alternatieven en aankoopbeslissing

De consument zal vervolgens bepalen welke producteigenschappen (attributen) het belangrijkste zijn voor zijn keuze. Voor een museumbezoek kan dat zijn: de tijdelijke tentoonstelling die er op dat moment is te zien, de afstand

tot het museum, de verwachte drukte, de prijs etc. Het mag duidelijk zijn dat dit bij de aankoop van eenvoudige producten of de afname van diensten waar men reeds zeer ervaren mee is, niet geldt. De korte lijst van alternatieven waaruit men uiteindelijk zal kiezen, noemt men de evoked set. Over het algemeen is een evoked set groter bij producten dan bij diensten. De klant zal uit de set zijn hoogst gewaardeerde alternatief kiezen en tot aankoop of bezoek overgaan.

Evaluatie na de koop

Nadat de afname van het product of de dienst heeft plaatsgevonden zal de consument de actie gaan evalueren. Voldoet het product aan de verwachtingen? Geen spijt? Het gevoel van spijt noemt men binnen de marketing wel cognitieve dissonantie. Binnen de hersenen wordt gevochten tussen het gevoel van 'goede keuze gemaakt' en 'maar heb ik wel het juiste besluit genomen?'. In de commerciële wereld probeert men op verschillende manieren dit gevoel tegen te gaan, bijvoorbeeld door de handleiding van een duur apparaat te beginnen met de bekende zin 'gefeliciteerd met uw aankoop!' en een goede service en garantie aan te bieden. Sommige consumenten mijden na aankoop van iets duurzaam informatie over alternatieven door bijvoorbeeld even geen folders meer in te kijken.

Minder cognitieve dissonantie door de uitlaatklep van het gastenboek

Uit onderzoek blijkt dat een publieke instelling als een archief, een bibliotheek of een museum het gevoel van cognitieve dissonantie kan verminderen door de bezoeker de mogelijkheid te geven te reageren in een gastenboek. Dit gastenboek kan zowel fysiek aanwezig zijn en meteen worden ingevuld als beschikbaar zijn via de website. Het kan gaan om het wegnemen van een negatief gevoel of het versterken van een positieve ervaring: "Wij hebben veel plezier beleefd aan het bezoek van dit Erfgoed. We weten nu wat oude spullen waard

zijn en waar ze te zien zijn. Een geweldig initiatief en een aanwinst voor onze regio. Bedankt voor de fijne ontvangst en voor de uitleg".⁵⁷

Vormen van koopgedrag

Niet elk koopgedrag zoals boven beschreven vindt op dezelfde wijze plaats. Voor de aankoop van een huis gelden andere regels dan voor een pak koffie. Howard en Sheth⁵⁸ onderscheidde in 1969 drie vormen van aankoopgedrag: uitgebreide probleemoplossend aankoopgedrag (UPA), beperkt probleemoplossend aankoopgedrag (BPA) en routinematig aankoopgedrag (RAG). UPA geldt voor producten met veel waarde die weinig worden gekocht. Hierbij worden alle fasen van het koopbeslissingsproces doorlopen. Bij BPA is de koper al enigszins bekend met het product en heeft hij hoogstens wat aanvullende informatie nodig. Er is een beperkt aantal alternatieven en promotie is als marketinginstrument zeer belangrijk. Bij RAG is er al veel ervaring met het product en vindt er feitelijk geen beslissingsproces plaats. Voor een deel betreft dit ook impulsaankopen.

Beperkt probleemoplossend bezoek

De keuze voor het bezoek aan een erfgoedinstelling kan worden gezien als beperkt probleemoplossend aankoopgedrag. Het publiek is redelijk bekend met het product maar zal in veel gevallen nog extra informatie nodig hebben, bijvoorbeeld over de tijdelijke tentoonstellingen, de activiteiten, openingstijden etc. Erfgoedinstellingen besteden vaak veel aandacht aan allerlei vormen van promotie om het publiek de juiste keuze te laten maken, terwijl dat juist maar weinig aanvullende informatie nodig heeft.

Invloed op de besluitvorming

Er zijn nogal wat omstandigheden en factoren die het koopgedrag zoals boven genoemd beïnvloeden. Anders zou immers iedereen hetzelfde kopen of afnemen. Er wordt onderscheid gemaakt in persoonlijke omstandigheden,

psychologische factoren en sociale factoren. Tot de persoonlijke omstandigheden worden gerekend demografische kenmerken (zoals leeftijd en geslacht), levensstijl (attitudes, opinies en interesses, de zogeheten AIO-variabelen) en situationele factoren. Voor deze laatste factoren kan, binnen het kader van bezoek aan erfgoedinstellingen, worden verwezen naar het onderzoek van Falk en Dierking (zie Erfgoed Cahier Publiek Reinwardt Academie). Motivatie, perceptie, leerprocessen, persoonlijkheid en attitudes maken deel uit van de psychologische factoren.

Franzen en motivatie

Motivatie is de innerlijke drang om iets te doen. De behoeftehiërarchie van Maslov werd reeds beschreven in hoofdstuk 2.6. De Nederlandse psycholoog Giep Franzen benadert de menselijke basisbehoeften vanuit een evolutionair perspectief. Sommige zijn het gevolg van onze biologische aanleg: zekerheid van bestaan, veiligheid en rust, orde en controle, fysiek welbevinden, individualiteit, seksualiteit, kennis en begrip, competentieontwikkeling en zelfeffectiviteit, presteren en vooruitkomen, erkenning, ouderschap, verbondenheid en intimiteit, spel en entertainment, zelfbeschikking, integriteit, zelfwaardering, status, bezit, macht, wraakzucht, idealisme, zelfontplooiing en geluk. Bij iets als museumbezoek zou het kunnen gaan om een combinatie van individualiteit (onderscheiden van anderen), kennis en begrip (wat leren), verbondenheid (sociaal contact), spel en entertainment, en status en bezit.

4.3. Segmentatie

Verskillende mensen hebben verschillende behoeften, daarom wordt de markt opgesplitst in onderscheidbare

delen. Dit opsplitsen van de markt noemt men 'segmentatie'. Zoveel mensen, zoveel wensen. Nu zijn de meeste markten heterogeen, met nogal was productvarianten. In sommige gevallen wordt de markt niet gesegmenteerd en beschouwt men deze als een geheel: men doet aan ongedifferentieerde marketing. Kiest men voor een heel kleine specifieke markt, dan noemt men dit 'nichemarketing'.

Marktsegmentatie (gedifferentieerde marketing) is het opdelen van de markt in homogene groepen waarvoor het wenselijk is een bepaalde marketingmix toe te passen, ofwel met speciaal op die groepen afgestemde producten te komen. Voorwaarden voor segmenten zijn dat ze voldoende omvang (en koopkracht) hebben, een meetbare grootte hebben, bereikbaar en identificeerbaar zijn, binnen het segment homogeniteit laten zien en onderscheidbaar zijn van andere segmenten. Voor de opdeling kan met verschillende criteria gebruikt worden: geografie, demografie en gedrag.

Geografische criteria

De markt is eenvoudig op te delen met behulp van geografische criteria. Het kan daarbij gaan om een bepaalde regio of om alle steden met meer dan x inwoners of gebieden met een bepaalde bevolkingsdichtheid. Steeds vaker wordt gebruik gemaakt van gedetailleerd postcode-onderzoek. Van elk postcodegebied is bekend wat voor soort mensen daar woont: hun gemiddelde leeftijd, hun inkomen, hun opleiding etc. Tegen betaling kan een instelling die zich op een specifieke bevolkingsgroep wil richten de juiste adressen krijgen. Een erfgoedinstelling heeft vaak precies in haar missie of doelstellingen opgenomen op welk geografische segment zij zich richt.

Demografische criteria

Demografische criteria hebben te maken met de eigenschappen van individuen of groepen op het gebied van leeftijd, geslacht, gezinsgrootte, burgerlijke staat, inkomen, beroep en opleiding. Traditioneel wordt de markt in dit verband opgedeeld in vijf welstandsklassen.

A: welgestelden (14%)
B1: bovenlaag middengroep (19%)
B2: onderlaag middengroep (22%)
C: minder welgestelden (34%)
D: minst welgestelden (11%)

Er is veel kritiek op deze indeling omdat deze tegenwoordig nog maar weinig zegt over het bestedingspatroon van de groepen. Veranderingen in de

economie en de maatschappij hebben gezorgd voor verschuivingen en diffusie. Iemand uit groep C kan een prachtige dure auto rijden, een welgestelde uit A kan bewust kiezen voor een eenvoudige vakantie met een kleine tent...

Hogere welstandsklasse

Ondanks de kritiek komen we de aanduiding van welstandsklassen nog veel tegen bij bijvoorbeeld media die aan hun adverteerders informatie willen geven over de doelgroep. Het kunsttijdschrift Atelier schrijft: "Onder de doelgroep is het aantal werkende en niet-werkende lezers gelijk verdeeld. De lezers zijn gemiddeld hoog opgeleid en bevinden zich vaak in de hogere welstandsklasse. Ze geven gemiddeld tot veel geld uit aan dingen die rechtstreeks en zijdelings betrekking hebben op hun passie: teken en schildermateriaal, passe-partouts en lijsten, kunstboeken, (creatieve) vakanties, museum en beursbezoek, maar ook aan websites, publicitair materiaal en fotocamera's."⁵⁹

Gedrags- en psychografische criteria

Tot deze categorie rekent men leefstijl, benefit (het voordeel dat men uit het product of de dienst haalt), mate van trouw aan het product, adoptie categorieën (zie hieronder) en gebruikersstatus (heavy users, light users en non users).

Van innovators tot laggards

'Adoptie categorieën' (Rogers) heeft te maken met het moment waarop iemand tot aanschaf overgaat. Voor elk product of dienst geldt dat er mensen zijn die altijd de eerste zijn en mensen die ergens helemaal aan het eind nog een komen kijken. Rogers maakt onderscheid tussen innovators (2.5% van de bevolking), early adopters (13.5%), early majority (34%), late majority (34%), laggards en non adopters (16%)⁶⁰. Aangezien de innovators en de early adopters over het algemeen veel invloed hebben op de andere categorieën, worden deze trendsetters vaak bewust benaderd door marketing-deskundigen. Ook bijzondere voorbezigting van een nieuwe tentoonstelling voor een select gezelschap kan als zodanig worden beschouwd. Gratis luxe hapjes en drank, artiesten die optreden, het mag wat kosten maar reclame maken is ook duur.

Segmentatiemodellen

Er worden veel pogingen gedaan om de diverse genoemde (en andere) criteria te combineren en zo te komen tot een

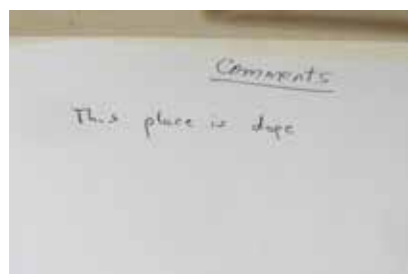
indeling van de bevolking via zogeheten segmentatiemodellen.

Bekende modellen zijn:

- **Life & Living van NFO Trendbox**
Deze brengt ontwikkelingen, bewegingen en verschuivingen in de markt en de Nederlandse samenleving in kaart en informeert marketeers daarover. Beschrijft waardeoriëntaties, mentaliteit en gedrag.
- **WIN-model van TNS NIPO**
Het model segmenteert de Nederlandse bevolking op basis van waarden en sociodemografische kenmerken in acht doelgroepen (bijvoorbeeld Traditionelen, Hedonisten, Strebers). Biedt inzicht in specifieke achtergrondkenmerken, mediagebruik en wat doelgroepen vinden, denken, kopen etc.
- **SmartBSR-model van Market-Response en The SmartAgent Company**
SmartBSR biedt inzicht in basisbehoeften en motieven die binnen een bepaald domein (zoals overheidscommunicatie, automobilititeit, wonen) van belang zijn, en in strategieën die mensen hanteren om hun behoeften te vervullen.
- **Censydiam-model**
Censydiam gaat uit van het individu met zijn behoeften en stelt dat producten oplossingen bieden voor individuele behoeften. Twee dimensies bepalen consumentengedrag: 'controle versus loslaten' en 'jezelf versus anderen'. Daarmee ontstaan acht strategieën of behoeften die consumentengedrag beïnvloeden (zoals Power, Security, Belonging).
- **Mentality-model van het Amsterdamse bedrijf Motivaction** (zie Erfgoed Cahier Publiek Reinwardt Academie).

4.4. Marketing-instrumenten

Voor de uitvoering van de marketingstrategie zal de marketingdeskundige gebruik maken van de 4 P's: product, prijs, plaats (distributie) en promotie. De soms gebruikte vijfde P van personeel wordt hier buiten beschouwing gelaten.



Afbeelding 42: Gastenboek van Dumbarton Oaks Museum Research Library And Collection



Afbeelding 43: Een bezoek aan Teylers Museum Haarlem



Afbeelding 44: Opening van een tentoonstelling in FOAM Amsterdam

4.4.1. Product

Het begrip 'product' is in ruime zin iets waar je kennis van neemt, of wat je koopt of consumeert. Het kan de vorm hebben van goederen, diensten, personen of ideeën. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het fysieke product, dat wat je werkelijk in handen kunt hebben; het uitgebreide product, het fysieke product met de daar aan door de leverancier of dienstverlener toegevoegde eigenschappen als verpakking, service en garantie; en het totale product, het voorgaande plus alle eigenschappen die de consument er aan toedicht.

Het totale product bij een tentoonstelling

Als je een tentoonstelling in een museum als een product beschouwt, is de tentoonstelling zelf het fysieke product, is het museum daaromheen met alle faciliteiten, educatieve activiteiten, de dienstverlening van het personeel etc., het uitgebreide product en dat wat de bezoeker er aan toevoegt, ervaringen, interpretaties etc., het totale product. Bij de waardering van diensten zal een marketingdeskundige vooral oog moeten hebben voor dat totale product. Dat is waar de bezoeker op terugkijkt en wat hij doorvertelt. En soms kan de gedachte vooraf aan de mogelijke ervaringen al genoeg zijn om het product niet te consumeren. "Ik ben erg geïnteresseerd in anatomie, heb ooit meegelooft voor een medische studie en ben niet bang aangelegd. Toch vind ik de gedachte om naar Body Worlds te gaan verschrikkelijk eng. Ik kan het niet uit m'n hoofd zetten dat die man die daar op dat paard zit, geleefd heeft. En misschien wel een hekel had aan paarden. Nu wordt hij The Horse Man genoemd en door meer mensen gezien dan hij ooit zelf zag. Of de drie mannen die klaarblijkelijk het potje

strippoker iets te ver hebben doorgevoerd. Twee zonder huid, één alleen nog maar botten en organen. Wat nou als die ene niet tegen zijn verlies kon. Er is nogal wat controversie geweest rondom deze tentoonstellingen. Gebruikte lichamen zouden van Chinese ter doodveroordeelden zijn, of Kirgizische ziekenhuisdoden (landen waar toevallig wel twee van de drie laboratoria van Herr Von Hagens zijn), maar als ik het voordeel van de twijfel toepas, zijn de tentoongestelde lichamen van mensen die erin toegestemd hebben om door Gunther vereeuwigd te worden. En hij mag dus verzinnen op welke manier. Hoe mooi, educatief of wetenschappelijk interessant ook, Body Worlds blijft gemaakt van echte mensen. Of de tentoonstelling daarom onethisch is weet ik niet, maar ik denk van niet. Het rottige is dat ik er helaas niet naartoe kan en durf, hoe graag ik het eigenlijk wel wil".⁶¹

Specialty goods?

Sommige producten koop je vaak, sommige diensten neem je dagelijks af. Dit zijn de zogeheten *convenience goods*. Er is daarbinnen een onderscheid tussen *fast moving consumer goods* (fmcg, dat wat te koop is in een supermarkt), impulsgoederen (toch maar een reep als je staat te wachten bij de kassa) en *emergency goods* (een paraplu als het regent). De volgende soort goederen zijn *shopping goods*, goederen waarvoor je uit winkelen gaat en die een uitgebreidere koopbeslissing vergen. Tot slot zijn er *specialty goods*, waarvoor de consument grote moeite moet doen om ze aan te schaffen. Het bezoek aan een erfgoedinstelling of afname van andere diensten van deze instellingen kan gerekend worden tot *shopping goods*, hoewel er altijd mensen zijn die speciaal voor een Magritte-tentoonstelling naar Brussel afreizen.

Assortiment, productlijn en bewegingen

De productlijn behelst het totale pakket aan producten van een organisatie. Men onderscheidt in ieder geval de volgende twee dimensies: de breedte en de diepte van het assortiment. De breedte heeft betrekking op de verschillende producten die een fabrikant levert, de diepte op het aantal varianten binnen een bepaald product. Een museum dat tentoonstellingen, rondleidingen, lezingen, filmavonden, muziekmiddagen en activiteiten voor scholen organiseert en voor de scholen binnen die groep van educatieve activiteiten ook nog eens een heel ruim aanbod, heeft een breed én diep assortiment. Veel erfgoedinstellingen hebben de afgelopen jaren naar hun assortiment gekeken en zich bijvoorbeeld geconcentreerd op hun kernactiviteiten. Zij hebben hun assortiment versmald. Andere instellingen hebben dat met het oog op nieuwe verdienmogelijkheden juist verbreed.

Assortimentversmalling, geen Oog meer

Het Rijksmuseum Amsterdam stopte in 2010 met het enkele jaren daarvoor met veel bombarie op de markt gebrachte publiekstijdschrift Oog. De maatregel was volgens directeur Wim Pijbes een gevolg van bezuinigingen die het museum moest doorvoeren. Ook stopte het museum met het beheer van het zeventiende-eeuwse buitenverblijf Trompenburg, dat werd gebruikt voor ontvangsten. Een voor 2011 voorziene expositie over luxe wapens uit de Gouden Eeuw werd geschrapt, en het museum ging niet langer tegen kostprijs schilderijen uitlenen voor interstatelijke manifestaties. Eerder was al besloten dat het aantal exposities in de dependance van het museum op Schiphol zou worden teruggebracht van vijf naar drie per jaar.

Een organisatie die niet tevreden is met het huidige assortiment of het pakket aan activiteiten zal deze aanpassen. Dat kan bijvoorbeeld zijn omdat de doelgroep is veranderd of omdat de concurrentie te groot is binnen een bepaald segment van de markt. Er wordt onderscheid gemaakt in specialisatie (producten of diensten afstoten en meer concentreren op de kern), parallelisatie (producten of diensten toevoegen aan het assortiment, soms ook van buiten de branche), *trading up* (duurdere producten aan de lijn toevoegen) en *trading down* (goedkopere producten). Deze laatste twee ontwikkelingen dienen niet verward te worden met *downgrading* en *upgrading*, die bijvoorbeeld op de uitstraling van een winkel slaan.

Parallellisatie in de archiefwereld

Archieven zijn de afgelopen jaren steeds meer tentoonstellingen gaan organiseren. Daarmee zijn ze feitelijk binnen de wereld van de musea en kunsthallen getreden. Sommige archieven pakken deze nieuwe functie met veel enthousiasme op. Er wordt nieuw publiek mee getrokken, en aan dat publiek en overheden getoond dat een archief veel meer is dan een verzameling documenten. Vanuit musea wordt er neutraal naar gekeken. Een archief kan wel lid worden van de Nederlandse Museumvereniging maar nog niet worden geregistreerd als erkend museum. Soms is er heel veel waardering voor tentoonstellingen in een archief. Het Nationaal Archief in Den Haag won in 2014 de belangrijkste Engelse museumprijs (de Museums + Heritage Awards for Excellence) voor de tentoonstelling Het Geheugenpaleis.

Productlevenscyclus

Voor elk product, dienst, idee, zanger, politicus, stroming of wat dan ook, geldt dat de populariteit of de acceptatie in de markt een bepaalde golfbeweging volgt. Er is sprake van een

introductiefase, een (vaak snelle) groei, een periode van rijpheid en daarna verzadiging en tenslotte de neergang. Zie paragraaf 1.7.

Merk

Het 'merk' is de naam, beeld en/of symbool (logo) waarmee een organisatie zichzelf en haar producten herkenbaar wil maken voor de consument en zich wil onderscheiden van de concurrentie. Een merk staat voor iets. Doelbewust hanteren van een merkstrategie noemt men branding. Een van de doelstellingen van een merkstrategie is het creëren van merktrouw, een gevoel bij de consument waarbij die als eerste telkens denkt aan dat bepaalde merk en daar veel vertrouwen in heeft. Firma's die veel met het concept 'merktrouw' doen zijn Apple en Nike.

De driehoekige koker

Een museum in Nederland dat veel doet aan de promotie van zijn merk is het Van Gogh Museum. De schilder Van Gogh op zichzelf is al een merk maar het museum is dat zeker ook. En als buitenlandse bezoeker wil je graag dat merk verder uitdragen. Je koopt in de museumwinkel een reproductie en draagt die de hele dag en de hele reis naar huis mee in zo'n mooie driehoekige geelblauwe koker. Je voelt je goed en het merk wordt geheel gratis verder wereldwijd verspreid...

Londen in de 'branding'...

Musea hebben de afgelopen twintig jaar het merktenken omarmd. Het wordt beschouwd als een essentieel instrument voor ondernemerschap. Er zijn altijd al echte museummerken geweest. Instellingen als het British Museum, de MET en het Prado hebben altijd een sterke identiteit gehad, een reputatie waardoor het publiek wist wat je er kon vinden. Er is veel veranderd in de museumwereld. De nadruk op collecties verschoof

naar de nadruk op het publiek en de aandacht voor voorwerpen werd de aandacht voor verhalen. Daarnaast verwacht het publiek levendigere en interactievere ervaringen. Culturele organisaties gingen dieper nadenken over waar ze voor staan. Sommige hebben dit expliciet en opvallend gedaan. Neem Tate, dat sinds het begin van dit millennium duidelijk heeft aangegeven bezig te zijn met het toegankelijker maken van kunst. Andere hebben het merktenken misschien meer impliciet ingevoerd. Het British Museum bijvoorbeeld groeide uit van nationale opslagplaats tot bron voor de wereld, maar heeft de neiging niet veel te praten over zijn merk. Historic Royal Palaces is uitgegroeid tot een meesterverteller, maar het gaat over diens 'identiteit' in plaats van het merk. Merktenken is nu wijd en zijd in de museumwereld bekend en gaat over meer dan een mooi logo.

4.4.2. Prijs

De prijs van een product of een dienst heeft voor een ondernemer twee betekenissen. Enerzijds is het een tegenprestatie, anderzijds een marketinginstrument waarmee de vraag kan worden beïnvloed. De markt kan door een relatief lage prijs worden gestimuleerd. De prijs van iets kan worden vastgesteld vanuit de kosten, vanuit de vraag maar ook vanuit wat de concurrentie doet. Ga je iets lager zitten of bewust iets hoger om de kwaliteit te benadrukken?

Bij het aanpassen van een prijs moet de leverancier of de instelling rekening houden met de zogeheten prijselasticiteit. Deze prijselasticiteit is een maat voor de reactie van de vraag op een prijsverandering. In de meeste gevallen zal de vraag naar een product of dienst afnemen als de prijs wordt verhoogd. Voor de sterkte van de reactie zijn verschillende mogelijkheden: elastisch (sterke reactie op prijsverandering), iso-elastisch (vraagverandering en prijsverandering houden gelijke tred) en inelastisch (geen of nauwelijks verandering in de vraag door een prijsverandering). Bezoek aan een erfgoedinstelling zal zich meestal inelastisch gedragen. Het museumticket dat een euro duurdert wordt zal voor nauwelijks minder bezoekers zorgen. Het komt overigens ook voor dat een prijsverhoging juist tot vergroting van de vraag leidt omdat de gebruiker de prijs ziet als een aanwijzing voor de kwaliteit, zoals bij Louis Vuitton (*premium-pricing*).



Afbeelding 45: Body Worlds



Afbeelding 46: Perpetual motion, Magritte



Afbeelding 47: Het Nationaal Archief in Den Haag



Afbeelding 48: De bekende driehoekige 'poster tube' van het Van Gogh Museum in Amsterdam



Afbeelding 49: Het logo van Tate Modern in Londen

61. <http://www.recensiekening.nl/2012/01/51877/body-worlds>

62. Deels overgenomen uit Robert Jones: <http://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2014/>

may/01/curators-branding-tate-british-museum

| Vanaf 13 jaar | QUICK | BASIS | VERDIEPEND |
|--|-------|-------|------------|
| Toegang tot het Tropenmuseum | ✓ | ✓ | ✓ |
| Audiotour (losse prijs 4,00) | - | ✓ | ✓ |
| Bezoekersgids of Magazine De Dood Leeft (losse prijs 6,95) | - | - | ✓ |
| | 10,00 | 12,00 | 16,00 |

Afbeelding 50: Dynamic pricing in het Tropenmuseum Amsterdam

Dynamic pricing, meer mogelijkheden, meer inkomsten

De afgelopen jaren hebben musea geëxperimenteerd met andere prijsstrategieën, in navolging van de commerciële wereld. Zo ging het Tropenmuseum in Amsterdam over naar een groter aantal keuzemogelijkheden. Er waren drie prijzen, afhankelijk van de extra's die de klant al of niet wilde hebben, een strategie rechtstreeks afgekeken van mobiele providers e.d. Deze strategie van 'prijsdifferentiatie' werkte wel (bezoekers gingen meestal voor de middelste prijs, en die lag hoger dan de normale prijs vroeger) maar werd sterk gehinderd door de grote hoeveelheid bezoekers met een Museumkaart. Doel van een dergelijke prijsstrategie is het 'vullen van de prijscurve': meer mogelijkheden voor de klant, meer afzet. Door toepassing van prijsdifferentiatie en prijsdiscriminatie (zie hieronder) kan een gedeelte van het consumentensurplus als extra omzet worden gerealiseerd.

Prijsdiscriminatie

Het instrument 'prijsdiscriminatie' wordt in de erfgoedwereld ruim toegepast. Er zijn over het algemeen aparte prijzen voor kleine kinderen, scholieren, ouderen etc. Daarnaast zijn er combinatiekortingen, jaarkaarten, collegekaarten en natuurlijk de populaire Museumkaart. Ook werken instellingen wel met een vrijwillige bijdrage of, nog moderner, 'pay-what-you-want'.

De Museumkaart, hoe werkt dat?

Voor ieder met de Museumkaart afgelegd bezoek wordt door de Nederlandse Museumvereniging achteraf aan het betreffende museum een bezoervergoeding uitgerekt. Dit is een bepaald percentage van de gemiddelde toegangsprijs van het normaal betalend bezoeker (jeugd/volwassenen/senioren). Dit vergoedingspercentage wordt jaarlijks landelijk vastgesteld. De Museumkaart streeft ernaar dat dit minimaal 60% is. Over 2010 was het

70%, over 2011 was het 67%, over 2012 65%. Voor de bepaling van de vergoeding wordt voor de gemiddelde toegangsprijs van een museum geen hoger bedrag gerekend dan 1,5 keer het gewogen landelijk gemiddelde voor alle normaal betaalde museumbezoeken. De Museumkaart werd in 1981 ingevoerd. In 2014 brachten de in totaal 1,1 miljoen kaarthouders 7,5 miljoen bezoeken aan de 400 bij de kaart aangesloten musea, die daarvoor 44,1 miljoen euro terugontvingen. Gemiddeld bezoekt de helft van alle Nederlanders zo'n vier keer per jaar een museum. Museumkaarthouders leggen gemiddeld nog eens 2,6 extra bezoeken af.⁶³

Pay-what-you-want voor pannenkoeken

Binnen en buiten de erfgoedwereld wordt veel gewerkt met ideeën van Thijs Rotmans van The Pricing Company. Bij de Soete Suikerbol, een pannenkoekenboerderij in Pijnacker, werd recent een Pay-what-you-want-mechanisme ingevoerd. Op de rustige dinsdagavonden werden de gewone menukaarten vervangen door menukaarten zonder prijzen. Aan het einde van de avond mocht de klant zelf bepalen wat zij betaalde, in overeenstemming met de toebedachte waarde van was gegeten en de service, sfeer etc. Klanten bleken nagenoeg hetzelfde te betalen als bij een gewone prijskaart. De bijeffecten waren echter zeer positief: de klanten waren nooit meer ontevreden over de betaalde prijs, het personeel was meer gefocust op het verlenen van service en het aantal bezoekers nam fors toe.⁶⁴

4.4.3.

Plaats/distributie

Het marketinginstrument 'plaats' (of distributie) heeft betrekking op de vraag hoe het product bij de consument komt, of hoe de consument bij het

product komt. Distributie vindt plaats via distributiekkanalen. De distributiekkanalen brengen kopers en verkopers bij elkaar. Er kan sprake zijn van intensieve distributie, selectieve distributie of exclusieve distributie, al naar gelang het type product en het koopgedrag van de consument.

Voor de erfgoedsector geldt dat de productie en consumptie van de diensten in principe op dezelfde plek plaatsvinden. De dienst wordt aangeboden en de bezoeker of gebruiker consumeert deze ter plekke. Vaak is de dienst ruimtelijk (ver) verwijderd van de consument en heeft de consument er wel wat voor over om bijvoorbeeld naar een bepaald museum te gaan dat ver buiten de eigen stad ligt. Op dat moment is er sprake van exclusieve distributie.

De vraag is wat een goede locatie is voor bijvoorbeeld een museum. Is dat waar veel mensen wonen? Een locatie die goed bereikbaar is? Tussen andere musea of juist gezellig bij elkaar? Veel grote steden in binnen- en buitenland kennen iets als een museumkwartier, een museumeiland of meerdere museumkernen.

Grenzen verleggen

Steeds meer verleggen musea hun grenzen. Zij organiseren tentoonstellingen die vervolgens de hele wereld afreizen, doen educatieve projecten op scholen, laten werken zien op festivals, richten een winkel op buiten het museum zelf, bijvoorbeeld op een vliegveld, of creëren een dependance in eigen land of daarbuiten. De Hermitage aan de Amstel is daarvan een goed voorbeeld. Begin jaren negentig van de 20e eeuw onderzocht directeur Michail Piotrovsky van Staatsmuseum de Hermitage in Sint-Petersburg de mogelijkheden voor dependances in het Westen. De relatie tussen De Nieuwe Kerk en de Hermitage, gegroeid door de vele contacten tijdens de organisatie van grote tentoonstellingen (o.m. Catherina de Grote), bracht de toenmalige directeur van De Nieuwe Kerk, Ernst Veen, op het idee van een vestiging van het Russische museum in Amsterdam, mede ingegeven door de driehonderdjarige historische band tussen beide steden.

4.4.4.

Promotie

Naast promotie als vierde marketinginstrument kunnen we promotie ook zien als een vorm van communicatie.

Dat betekent dat voor promotie het klassieke communicatiemodel geldt: zender – boodschap – ontvanger, waarbij op verschillende momenten ruis kan optreden. Het is van belang om de ontvanger, de doelgroep, goed te kennen zodat de boodschap zo goed mogelijk aankomt. De boodschap moet zodanig worden gecodeerd dat hij aansluit bij de denk- en leefwereld van de ontvanger. Er wordt onderscheid gemaakt in de volgende onderdelen van promotie: reclame, publiciteit/public relations (pr), sales promotion en persoonlijke verkoop.

Reclame

Reclame is elke vorm van niet-persoonlijke presentatie en promotie van ideeën, goederen of diensten door een zich bekendmakende instelling. Reclame volgt uit de strategie van de onderneming en het onderliggende marketingplan en communicatieplan. Een reclameplan bevat informatie over de doelgroep, de doelstelling, de reclamestrategie en het concept. Een reclamedoelstelling is cognitief van aard (gericht op het overbrengen van informatie), affectief (gericht op het veranderen van een houding) of conatief (gericht op het aanzetten tot actie). Qua strategie kan men denken aan bijvoorbeeld het introduceren van een nieuwe eigenschap, het benadrukken van een Unique Selling Point/Proposition (USP), een voorgaand succes benadrukken of het vergroten van de bekendheid.

Mediumtypen

Voor het uitvoeren van een reclameplan zijn er wat betreft media heel veel mogelijkheden. Elk medium heeft zijn voor- en nadelen als gekeken wordt naar betrokkenheid/impact, sfeer/imaago, communicatieve kwaliteiten, bereik, dekking en kosten.

De museumselfie

Wanneer alle organisatie binnen een branche gezamenlijk reclame maken, noemt men dit collectieve reclame. Bekende voorbeelden van



Afbeelding 51: De Museumkaart

collectieve reclame zijn 'Kijk eens wat vaker in de spiegel van de kapier', 'Brood, daar zit wat in' en 'Kip, het meest veelzijdige stukje vlees'. Collectieve reclame komt vaak voort uit een situatie waarin een groot deel van de markt negatief of onverschillig aankijkt tegen een bepaald product of een bepaalde dienst. Ook de museumwereld doet aan collectieve reclame, hoofdzakelijk via de branchevereniging de Nederlandse Museumvereniging. Deze organiseert jaarlijks het Museumweekend waarin alle aangesloten musea zich op een bijzondere manier presenteren en korting verlenen op de toegang. In 2014 werden bezoekers uitgedaagd om een 'selfie' te maken met een museum en deze te uploaden op de website van de vereniging.⁶⁵ Ook de Amsterdamse Museumnacht is een voorbeeld van collectieve promotie. Overigens zijn overheidscampagnes als 'Wie is de Bob?' geen voorbeeld van collectieve reclame maar van ideële reclame.

Verborgen verleden

Een vorm van collectieve promotie van archieven en met name de genealogische informatie die daar is te vinden, is het televisieprogramma Verborgen verleden. In de NTR-serie proberen bekende Nederlanders te achterhalen van welke voorouders zij afstammen en hoe die hebben geleefd. Waren ze arm of rijk, gewoon of bijzonder, goed of slecht? Hoe hebben ze geleefd en wat hebben ze nagelaten? De zoektochten leiden altijd weer tot verrassende verhalen en 'ontnuchterende onthullingen'. Doel is om een breed publiek te laten kennismaken met boeiende persoonlijke informatie die is opgeslagen in archieven.

Non-spot advertising

Steeds vaker wordt er reclame gemaakt buiten de bekende 'locaties'. De communicatiemogelijkheden voor adverteerders zijn enorm toegenomen. Niet



Afbeelding 52: Veel belangstelling voor de Hermitage in Amsterdam

alleen sponsoring is te zien als een vorm van non-spot advertising maar ook billboardage ('dit programma wordt u aangeboden door...'), inscript sponsoring (waarbij producten of diensten op logische, vaak onopvallende wijze in een script van een rtv-programma zijn verwerkt) en in program branding (de vele tv-programma met handige klustools en prachtige vakantiehuisjes).

Nederlandse Reclame Code

In Nederland mag reclame gemaakt worden mits die niet strijdig is met de openbare orde en de 'eisen van goede smaak en fatsoen'. Daarnaast moeten reclame-uitingen door opmaak, presentatie en inhoud herkenbaar zijn als reclame en ze mogen niet misleiden. In tegenstelling tot wat veel mensen denken, is vergelijkende reclame toegestaan, mits de vergelijking volledig waarheidsgetrouw is. Als het Kröller-Müllermuseum zou adverteren met "Hier meer Van Goghs dan in het Van Goghmuseum!" en het is zo, dan mag dat.

Publiciteit

Publiciteit is een belangrijk onderdeel van promotie. Het belangrijkste doel is om aandacht te krijgen in de media, bij voorkeur positieve free publicity. Daartoe zijn er diverse middelen. Het is belangrijk om te beoordelen wat de nieuwswaarde van iets is. Nieuws is voor veel mensen van belang, komt uit betrouwbare bron, is actueel (vandaag gebeurd of morgen te verwachten) en bevat een menselijk element (human interest). Nieuws wordt in deze tijd steeds meer 'gemaakt'. Organisaties proberen publiciteit te verkrijgen, bijvoorbeeld met beroemde personen, met de collectie (nieuwe aanwinsten) of ludieke acties.

Rotterdamse crisissoep

Bij de Museumnacht van Rotterdam in 2012 serveerde het Gemeentearchief bijzondere soep. Uit het persbericht: "De cijfers van het Centraal Planbureau voor 2012 zijn somber. De economische



Afbeelding 53: Logo Stichting Reclame Code

recessie zet door. Op zaterdag 10 maart 2012 deelt het Gemeentearchief Rotterdam daarom tussen 20 en 2 uur in de voortuin van Arminius 'Rumfordse soep' uit. Van 1800 tot circa 1900 was dit de soep die 's winters gratis werd verstrekt aan arme stadgenoten. Hoewel er een pan pruttelt met het basisrecept staat het je vrij om zelf ingrediënten mee te nemen en toe te laten voegen. Heb jij nog een lekker ouderwets knolletje, een kroot of een pieper in huis? Neem het mee naar de Museumnacht en verlicht de crisis, verwarm ons hart en verrijk de soep."

Voor- en nadelen

Publiciteit heeft als marketinginstrument voor- en nadelen. Een krantenbericht, bijvoorbeeld over een nieuwe tentoonstelling, wordt door de lezer ervaren als objectief, verrassend en betrouwbaar. Er is echter beperkte invloed op het tijdstip van publicatie, de omvang van publicatie (wel of niet een foto erbij?) en de toonzetting, positief of negatief. Bovendien moet er rekening worden gehouden met al bestaande imago's.

Publiciteit, imago en grijze mannen

In Keulen is in 2009 het beroemde stadsarchief ingestort. Het stadsarchief Keulen wordt wel het grootste stadsarchief ten noorden van de Alpen genoemd. De collectie bestond uit ongeveer 26 strekken-de kilometers archief, waaronder 65.000 oorkondes vanaf het jaar 922, 104.000 kaarten en 50.000 affiches. Door het instorten, bij de aanleg van een metrobus, raakte een groot deel van het pand vernield en kwam een deel onder water te staan. Uiteindelijk waren de oorkondes wel gered, omdat die zich in de kelders bevonden die nog intact waren gebleven. De pers pakte het nieuws soms fel op. Het gebeuren bevestigde het beeld dat mensen hebben van een archief. Men zag een grote hoop ongesorteerde kwetsbare papieren documenten en oude grijze mannen met baarden die hulpeloos en hopeeloos rondwalen in ingestorte natte kelders. Men vroeg zich af waarom de archieven de collecties niet veel beter hadden opgeslagen of, nog beter, al lang hadden gedigitaliseerd.

Direct marketing

Bij deze vorm van promotie is er sprake van rechtstreeks contact tussen leverancier en klant, zonder tussenhandel. De leverancier heeft daartoe verschillende contactinstrumenten. Belangrijk is de aanwezigheid en het onderhouden

van een database. Databasemarketing heeft betrekking op het verzamelen, opslaan en analyseren van informatie over klanten. Doel is het kennen van de klant en het daarop afstemmen van de marketingactiviteiten. De trend is dat er steeds meer echt wordt geluisterd naar de klant en de klant steeds meer invloed heeft. De contactinstrumenten zijn van oudsher direct mail (brieven, catalogi, nieuwsbrieven...), de telefoon (telemarketing), sponsored magazines maar uiteraard steeds vaker internet en sociale media. Direct marketing via email is in vergelijking met drukwerk goedkoop, eenvoudig te organiseren en sneller bij de klant maar de klant verwacht ook een snelle reactie. Maar... het imago wordt slechter door de grote hoeveelheid 'spam' die de klant dagelijks krijgt toegestuurd.

Sales promotion

Bij sales promotion is er sprake van een (tijdelijke) verbetering van de prijs/waarde-verhouding van producten om op deze wijze extra omzet te verkrijgen. De doelstellingen kunnen horizontaal gericht zijn (meer klanten) of verticaal (meer verbruik, merktrouw verhoging). Het voordeel zelf kan betrekking hebben op geld (korting, geld terug) of goederen (meer van iets of iets erbij).

Leerzaam en nog korting ook!

Wasmiddelen, pretparken of musea, wat is het verschil? "Museum korting! Een dagje uit is natuurlijk altijd leuk, maar het kan ook leerzaam zijn. Ga daarvoor een dagje naar het museum. Je hebt verschillende soorten musea. Zo zijn er interessante kunstmusea, interactieve wetenschapsmusea en kleinere musea waar je allerlei verzamelingen kunt bekijken. Je kunt het zo gek niet bedenken of er bestaat wel een museum over in Nederland!"⁶⁶

4.5. Marketingorganisatie

Veel erfgoedinstellingen hebben een afdeling marketing. Deze afdeling is over het algemeen verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie van de instelling. De aanwezigheid van een dergelijke afdeling is niet altijd vanzelfsprekend geweest. Enkele decennia terug was marketing nog een vies woord en was er in een museum hoogstens een PR-functionaris of een conservator die goed was in het schrijven van

een persbericht. Het feit dat een instelling nu een marketingafdeling heeft hoeft overigens niet te betekenen dat de organisatie ook het marketingconcept hanteert. Daarvoor is nodig dat iedereen binnen de organisatie de klant centraal stelt, zowel de mensen in de front-office als in de back-office.

In de eerste jaren van marketing zal de marketingafdeling in grote organisaties vooral een stafafdeling zijn geweest, ondersteunend aan de lijn tussen directie en de andere afdelingen. Nu zien we een ontwikkeling waarbij marketing een volwaardige afdeling is en het hoofd van de afdeling onderdeel uitmaakt van het managementteam en als zodanig invloed heeft op het organisatiebeleid. Zeker bij grote instellingen heeft het hoofd een volwaardige achtergrond en opleiding op het gebied van communicatie en marketing en is hij of zij niet langer een 'bijklussende conservator'. Een andere ontwikkeling is dat marketingmedewerkers al vanaf de start onderdeel uitmaken van projectorganisaties.

4.6. E-marketing

Met de komst van internet is er een verandering opgetreden in het bekende communicatiemodel waarbij er sprake was van eenrichtingsverkeer van zender, boodschap en ontvanger. Door de nieuwe mogelijkheden is er meer sprake van interactie. De ontvanger zendt even hard een boodschap terug naar de zender. Er is voortdurend interactie en terugkoppeling.

De nieuwe mogelijkheden qua aanbieder van informatie zijn van grote invloed op de verwerking van deze informatie. Een consument die een website bekijkt, zal deze niet helemaal lezen maar scant voortdurend naar clues. 'Heb ik hier iets aan? Waar moet ik klikken om verder te gaan? Hoe kom ik snel bij de informatie die ik nodig heb?'. Voor



Afbeelding 54: Met korting naar een pretpark of museum

organisaties die informatie aanbieden via het web is het belangrijk om vindbaar te zijn en de klant niet teleur te stellen. Omgekeerd wordt het gedrag van de e-consument precies gemonitord en vervolgens gebruikt voor gepersonaliseerde reclame. Deze data worden ook nog eens verhandeld.

Met de opkomst van sociale media en later het eenvoudige gebruik daarvan via de smartphone, is er nog een belangrijke volgende stap gezet. Klanten zijn 'vrienden' geworden die grote invloed hebben op jouw organisatie. Ze communiceren eenvoudig, weten de weg te vinden en verwachten een snelle reactie. Bij erfgoedorganisaties waarbij al alles om het publiek draait, passen deze nieuwe mogelijkheden eenvoudig. Maar klassieke erfgoedorganisaties moeten hun weg nog vinden.

4.7. Dienstenmarketing

Een dienst is een vorm van een product maar met bijzondere eigenschappen. De dienstensector in Nederland is zeer groot. Voorbeelden van diensten zijn te vinden in de sectoren transport, gezondheidszorg, handel, onderwijs, cultuur en erfgoed, sport en horeca. Soms is het onderscheid tussen goederen en diensten nog maar lastig te maken. In een restaurant krijgt de bezoeker heerlijke producten op tafel maar gaat het toch ook om de bediening.

Diensten zijn ontastbaar, vergankelijk, moeilijk te standaardiseren en productie en consumptie vallen samen. Het immateriële karakter van een dienst maakt de koopbeslissing voor de consument lastig. Van een dienst kun je meestal niet een stukje proberen. De klant moet op zijn gevoel afgaan of op de reputatie die de instelling die de dienst levert heeft. Culturele instellingen spelen op dit probleem in door bijvoorbeeld uitmarkten te organiseren.



Afbeelding 55: Monumenten in Assen

Daar kan het publiek wel een stukje 'proeven', zo is de gedachte. Daarnaast wordt er veel gedaan aan voorlichting via websites, folders etc. – alles om het ontastbare tastbaar te maken.

Erfgoed op de uitmarkt

Op veel plaatsen in Nederland worden tegenwoordig uitmarkten georganiseerd. Steeds vaker wordt geprobeerd om niet alleen promotie te maken voor specifieke instellingen maar voor het erfgoed in de regio in breder perspectief. In Assen was in 2008 de markt voor één dag omgebouwd tot een middeleeuws kampement. Er stonden tenten uit die periode en de bewoners waren in middeleeuwse kostuums getooid. Ook werden er middeleeuwse volksspelen opgevoerd. Men kon ervaren hoe de leefomstandigheden in die periode waren. Daaruit bleek ook voor verschillende mensen dat het 'vroeger was alles beter' lang niet altijd klopt. Daarnaast was het Rijksarchief gedurende het gehele weekeinde opengesteld voor het publiek en was er de Uitmarkt Cultureel Erfgoed. Bezoekers konden naast het middeleeuwse kamp ook een kijkje nemen in de stands van verschillende organisaties. Het Drents Archief hield deze twee dagen open huis onder het motto 'Van Klooster tot @rchief'.

Een bijzondere eigenschap is ook de vergankelijkheid. Een dienst die niet is gebruikt, is in principe weg. Diensten kun je niet opslaan. Een patiënt die niet op de tandartsafpraak komt, zal toch moeten betalen. Bij de vergankelijkheid hoort ook de eigenschap dat de vraag vaak niet gelijkmatig is. Veel diensten werken met reserveringssysteem of proberen op andere wijze de vraag te spreiden. Nog steeds is het in veel musea op zondag druk maar kun je er op bijvoorbeeld donderdagmiddag 'een kanon afschieten'. Door de steeds grotere groep ouderen die een museum bezoeken, is deze tendens overigens aan het



Afbeelding 56: Suppoosten in het MoMA New York (VS)

afnemen. In veel andere dienstensectoren doet men aan capaciteitsmanagement via het bevorderen van de participatie van het klant: zelf inchecken, geld uit de automaat etc.

Van suppoost tot gastheer/gastvrouw

Diensten zijn moeilijk te standaardiseren om de eenvoudige reden dat ze worden uitgevoerd door mensen. Er wordt binnen de erfgoedsector relatief veel aandacht besteed aan de training van het personeel en er wordt publieksonderzoek gehouden om te kijken hoe het staat met de klanttevredenheid. Musea hebben de laatste jaren veel geïnvesteerd aan training van de front-of-house staff. Een bezoeker komt in principe binnen een museum alleen in aanraking met de baliemedewerkers, de suppoosten en het winkel- en horecapersoneel. Het Tropenmuseum in Amsterdam vraagt daarom in 2014 geen suppoosten meer maar gastheren/gastvrouwen: "Als museumgastheer/gastvrouw ondersteun je de museumbezoeker tijdens het verblijf in het Tropenmuseum. Je beantwoordt vragen en geeft informatie over de tentoonstellingen, activiteiten en faciliteiten en bent zo een belangrijke schakel in de museumervaring van onze gasten. Je ziet bovendien toe op een veilige en plezierige omgeving voor zowel de gast als voor je collega's en de museale collectie. Het Tropenmuseum ontvangt ook veel jeugdige bezoekers. Functie-eisen: onze nieuwe collega is ten opzichte van jong en oud communicatief, gastgericht en sociaal vaardig, is betrokken, resultaatgericht en flexibel inzetbaar, werkt zowel goed zelfstandig als graag in teamverband en heeft oog voor detail en omgeving, staat opgewekt in het leven, houdt van nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen en heeft een uitstekende beheersing van de Nederlandse en een goede kennis van de Engelse taal."



Afbeelding 57: Wilgen knotten. Samen met de burger het landschap behouden

Een publieksvriendelijk Rijksmuseum

Linda Volkers, marketing manager van het Rijksmuseum Amsterdam(2014): "Iedereen werkt aan hetzelfde doel: zo goed mogelijke service bieden en zoveel mogelijk mensen met onze collectie in aanraking brengen. Dat stuurt elke keuze, iedere afweging die we maken. We verplaatsen ons voortdurend in wat het publiek prettig, mooi, makkelijk of verrassend vindt. We luisteren naar wat de bezoeker zegt en vraagt. En zorgen dat we alle informatie met elkaar delen. Een voorbeeld in het museum zelf: iedere dag voordat het museum opent, hebben alle publieksmedewerkers die die dag in het museum werken een korte briefing. Acties, klachten, complimenten, bijzondere activiteiten, bijzondere gasten... Alles wordt gedeeld en waar nodig is ook met het webcare-team of andere collega's. Dat delen geldt ook voor het publiek. Zo hebben we de website Rijksstudio, waar een groot deel van onze collectie gedigitaliseerd is. Je kunt met een inlogaccount je eigen collectie van favoriete stukken aanleggen. Het lijkt op Pinterest. Er zit ook een social media-kant aan, want je kunt reageren op elkaars collectie. We zorgen ervoor dat de afbeeldingen van hoge kwaliteit zijn zodat mensen er zelf een afdruk of boek van kunnen maken. Allemaal gratis. We geloven dat dit mensen aan het museum bindt. Ze willen hun favoriete stukken vervolgens natuurlijk ook in het echt zien! Niet eens zo lang geleden was die publieksvriendelijkheid wel anders. Uit een onderzoek bleek dat men het museum als 'afstandelijk, statig,

duur en kind-onvriendelijk' beleefde. Nou... dat was pittige kritiek, die met name onder het Nederlandse publiek leefde. We hebben hard gewerkt om dit te veranderen. En de reacties zijn ontzettend positief. Tegenwoordig komen zelfs bedrijven 'de kunst' bij ons afkijken."⁶⁷

4.8. Public relations

Public Relations (PR) is het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en de omgeving. Doelen van PR kunnen zijn het verhelderen van het organisatiebeleid, de dialoog met de omgeving bevorderen, naamsbekendheid of imago verbeteren. Tot de doelgroep van PR-beleid behoort eigenlijk iedereen intern of extern waarmee de organisatie een formele of informele relatie heeft: de pers, de eigen medewerkers, buurtbewoners etc.

Een kenmerk van PR is dat het niet ad hoc plaatsvindt. De werkzaamheden maken deel uit van een zorgvuldig bepaald beleid. Daarnaast is er altijd sprake van wederkerigheid. Het gaat, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de mees- te reclame, over tweezijdige communicatie. Doel van PR is altijd om het beeld dat het publiek (of wie dan ook) heeft van de organisatie in overeenstemming te brengen met het gewenste beeld. Dat wat de organisatie wil zijn of wil uitstralen (de identiteit) moet bij voorkeur het beeld dat al bestaat (imago) overlappen. Een goed PR-beleid zal voor een erfgoedorganisatie leiden tot een sterke band met alle stakeholders.

Verbinden

Het samenwerkingsverband Landschap & Erfgoed Zuid-Holland laat in een visiedocument van 2013 zien dat zij weet wat Public relations inhoudt: "Voor wie doen we het? Onze belangrijkste klanten zijn: inwoners van Zuid-Holland, overheden, instellingen, bedrijven in Zuid-Holland. Voorop staat dat wij hen meer aan elkaar zullen 'koppelen'. Ook zij staan samen sterker. Inwoners van Zuid-Holland kunnen door onze inzet genieten van een rijke omgeving qua natuur, landschap en erfgoed. Wij hebben een band met praktisch alle Zuid-Hollandse gemeenten. Dit partnerschap willen we versterken, door op lokaal niveau integrale projecten en oplossingen aan te bieden. Instellingen en verenigingen zijn voornamelijk compagnons: we zullen onze honderden erfgoed- en natuurverenigingen, musea, archieven en andere hard nodig hebben voor lokale kennis en draagvlak. Bedrijven vormen een relatief nieuwe doelgroep. We kunnen voor hen veel betekenen, bijvoorbeeld als het gaat om natuurbeheer en ondersteuning bij maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Onze band met het publiek willen we sterker maken. Door evenementen, maar ook door onze public relations te richten op breder bereik."⁶⁸

67. <http://www.thersprake.com/nieuws-uit-het-veld/het-rijksmuseum-onderneemt-succesvol-hoe-doen-ze-dat/>

68. <http://www.zuidhollandslandschap.nl/wp-content/uploads/2013/11/LE-ZH-visiedocument-okt2013.pdf>

Afbeeldingen

Tenzij anders aangegeven hebben alle foto's een Creative Commons licentie. Bron: Flickr.

Afbeelding 1:

Model van strategieformulering. Bron: Van der Zee, A., et al., Management voor de culturele sector. Bussum: Coutinho, 2011

Afbeelding 2:

't Goeye Goet, bier uit het Arnhem. Foto: Bas Boerman 2013

Afbeelding 3:

Logo Nationaal Restauratiefonds

Afbeelding 4:

Museum Twentse Welle, Enschede. Foto: Patrick Goossens 2009

Afbeelding 5:

Verwachte leeftijdsopbouw Nederland in 2025. Bron: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm>

Afbeelding 6:

Door de Nederlandse Museumvereniging gebuikte grafiek op basis van gegevens van Museana <http://www.museumvereniging.nl/Portals/0/Assets/Over%20de%20vereniging/Agenda%202026%20PDF%20def.pdf>

Afbeelding 7:

Het landschap van de Ronde Venen. Foto: Charles Roffey 2005

Afbeelding 8:

Het groeimodel van Ansoff. Bron: Mulder, R., De kunst van cultuurmarketing. Bussum: Coutinho, 2013

Afbeelding 9:

Het Drents Archief. Foto: Henk-Jan van der Klis 2013

Afbeelding 10:

De grote hal in het Natural History Museum in London (met het fossiel van de Diplodocus). Foto: Wazari Wazir 2014

Afbeelding 11:

Het Business Model Canvas zoals in gebruik in de Reinwardt Academie. Gebaseerd op het Businessmodel Canvas van Alexander Osterwalders, kleurenschema van Diderik van Wingerden, bewerkt door Mieke Mens

Afbeelding 12:

Het Business Model Canvas voor Facebook (voorbeeld). Bron: www.businessmodelgeneration.com

Afbeelding 13:

Het PDCA-model van Deming. Bron: <http://www.systems2win.com/LK/lean/PDCA.htm>

Afbeelding 14:

Het Qmus managementschema voor musea. Bron: <http://qmus.nl/qmus>

Afbeelding 15:

De portfoliomatrix van de Boston Consulting Group (BCG). Bron: "BCG-matrix" by IMFJ uit nl. Licensed under CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons - <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:BCG-matrix.png#/media/File:BCG-matrix.png>

Afbeelding 16:

Model van de 3-dimensionale portfolioanalyse van een denkbeeldig museum. Bron: <http://jcamp180.org/uploadDocs/3/Mission-Money-Merit.pdf>

Afbeelding 17:

Analyse van het portfolio van een galerie voor moderne kunst in Amsterdam. Bron: Denise Heijtel, afstudeeronderzoek Reinwardt Academie, februari 2014

Afbeelding 18:

Model van de productlevenscyclus. Bron: Van der Zee, A., et al., Management voor de culturele sector, Bussum: Coutinho, 2011

Afbeelding 19:

Taakverdeling en coördinatie in de keuken. Foto: Claudia Gaiotto 2014

Afbeelding 20:

Henry Mintzberg. Foto: Speakerpedia

Afbeelding 21:

De Ford Assembly Line in Europa, ca. 1950. Foto: Ford Europe 2011

Afbeelding 22:

Het organogram van het Rijksmuseum, een combinatie van een F- en een P-indeling. Bron: <http://www.rijksmuseum.nl>

Afbeelding 23:

Het organogram van het Nationaal Archief, 2014, voornamelijk een P-indeling. Bron: http://www.nationaalarchief.nl/sites/default/files/docs/20140721_corporatewebsite_organograma.pdf

Afbeelding 24:

Het organogram van een denkbeeldige matrixorganisatie. Bron: http://www.w2informatica.nl/in2/m6h2_v&a.htm

Afbeelding 25:

De zeven levensfasen van een organisatie volgens Greiner. Bron: <http://www.fsggroup.nl/diensten/>

Afbeelding 26:

Het 7S-model van McKinsey. Bron: http://www.12manage.com/methods_7S_nl.html

Afbeelding 27:

De introductieopstelling van Museum Boerhaave Leiden. Foto: Bert Knot 2014

Afbeelding 28:

De behoeftepiramide van Maslov. Bron: <http://www.floor.nl/management/maslowpiramide.html>

Afbeelding 29:

Vier typen vrijwilligers en hun dominante motivatie. Bron: Het museum als vrijwilligersorganisatie, Movisie/ Museumvereniging 2010

Afbeelding 30:

Bedrijfsculturen volgens Harrison. Eigen afbeelding

Afbeelding 31:

Welkom bij Staatsbosbeheer. Foto: E. Dronkert 2011

Afbeelding 32:

Een voorbeeld van een externe jaarrekening (Museum Den Haag, 2013)

Afbeelding 33:

De entree van het Zeeuws Museum. Foto: Rob de Rooij 2011

Afbeelding 34:

Roy Cremers, directeur van Voordekunst. Foto: Kennisland 2010

Afbeelding 35:

Het fossiel van een Tyrannosaurus Rex

Afbeelding 36:

Restauratie van tramremise De Hallen Amsterdam.

Afbeelding 37:

Voorfront van de Austin A135 Sheerline. Foto: Robert Knight 2013

Afbeelding 38:

Interieur van het Joods Historisch Museum Amsterdam. Foto: David King 2014

Afbeelding 39:

Een rij voor het vernieuwde Stedelijk Museum Amsterdam. Foto: ShotsOfMarion fotografie 2014

Afbeelding 40:

De Javastraat in Amsterdam. Foto: Nieuws uit Amsterdam 2008

Afbeelding 41:

Het 'dashboard' van The Indianapolis Museum of Art. Bron: <http://www.imamuseum.org/>

Afbeelding 42:

Gastenboek van Dumbarton Oaks Museum Research Library And Collection. Foto: A. Currell 2013

Afbeelding 43:

Een bezoek aan Teylers Museum Haarlem. Foto: onbekend 2015

Afbeelding 44:

Opening van een tentoonstelling in FOAM Amsterdam. Foto: Dimer van Santen 2011

Afbeelding 45:

Body Worlds. Foto: rpphotos 2012

Afbeelding 46:

Perpetual motion, René Magritte

Afbeelding 47:

Het Nationaal Archief in Den Haag. Foto: aoppelaar 2008

Afbeelding 48:

De driehoekige 'poster tube' van het Van Gogh Museum in Amsterdam. Bron: http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/van_goghs_brush_strokes.php#.Vbs8dPntmko

Afbeelding 49:

Het logo van Tate Modern in Londen

Afbeelding 50:

Dynamic pricing in het Tropenmuseum Amsterdam. Bron: onbekend, ca. 2012

Afbeelding 51:

De Museumkaart. Bron: www.museumvereniging.nl

Afbeelding 52:

Veel belangstelling voor de Hermitage in Amsterdam. Foto: Sicco2007, 2010

Afbeelding 53:

Logo Stichting Reclame Code. Bron: <https://www.reclamecode.nl/consument/default.asp?paginaID=0>

Afbeelding 54:

Met korting naar een pretpark of museum. Bron: <http://www.anwb.nl/landvananwb/dagje-uit>

Afbeelding 55:

Monumenten in Assen. Foto: Willem S Knol 2015

Afbeelding 56:

Suppoosten in het MoMA New York. Foto: Susan Sermoneta 2007

Afbeelding 57:

Wilgen knotten. Samen met de burger het landschap behouden. Foto: Wouter Gerritsma 2006

Geciteerde literatuur en verder lezen

- Creating Bonds: Successful Marketing in Museums. A Collection of Essays. Edinburgh: MuseumsEtc, 2009.
- Altink, M. and A. van der Zee, Management Voor De Culturele Sector. Bussum: Coutinho, 2011.
- Altink, M., and M.B. Anderson, Prestatiemeting en -verbetering voor culturele organisaties. Handboek standaardscan voor bedrijfsvoering en besturing. Rotterdam: Stichting Kunst & Zaken, 2008.
- Arnold, J., C.L. Cooper, en I. Robertson, Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. London: FT Pitman, 1998.
- Beunen, A., en Schiphof, T., Juridische Wegwijzer voor Archieven en Musea Online. Amsterdam: Taskforce Archieven en Museumvereniging 2006
- Eichstedt, J.L., en S. Small, Representations of Slavery: Race and Ideology in Southern Plantation Museums. Washington: Smithsonian Institution Press, 2002.
- Falls, M., and K. Nguyen, Inside the Minds: The Business of Museums. A behind the Scenes Look at Curatorship, Management Strategies and Critical Components for Success Business of Museums. Boston (MA): Aspatore Books, 2004.
- Fopp, M., Managing Museums and Galleries. London: Routledge, 1997.
- Franssen, B., P. Scholten en M. Altink, Handboek cultureel ondernemen. Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2009.
- Germeraad, G., en K. Plaisier. Kwaliteitszorg in musea: een praktische handleiding voor kleine musea. 's-Gravenhage: Elsevier Overheid, 2004.
- Greiner, L. 'Evolution and revolution as organizations grow', Harvard Business Review, July-August 1974, 37-46.
- Howard, J.A., en J.N. Sheth, The Theory of Buyer Behaviour. New York: Wiley, 1969.
- Keuning, D., Grondslagen van het management. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2007.
- Keuning, D., en R. de Lange, Organisatiestructuur: ontwerpen en herontwerpen. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2007.
- Keuning, D., en R. de Lange, Mens en organisatie: samenwerken en leidinggeven. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2007.
- Kotler, N.G., et al., Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- Kotter, J.P., 'Leading Change', in: The Essentials. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- Lewin, K., in W.G. Bennis et al., The Planning of Change. London/New York: Holt, Rinehart and Winston, 1985, 235-238.
- Lord, G.D., en B. Lord, The Manual of Museum Management. Lanham: AltaMira, 2009.
- McClelland, D.C., 'Managing motivation to expand human freedom', American Psychologist, 33(3), 1978
- Melker, G.J., 250 Managementbegrippen. Houten: Noordhoff uitgevers, 2010.
- Moore, K., Museum Management. London: Routledge, 1994.
- Mulder, R., De kunst van cultuurmarketing. Bussum: Coutinho, 2013.
- Noordman, Th.B.J. Cultuurmarketing. 's-Gravenhage: Reed Business, 2007.
- Odding, A., Het disruptieve museum, Den Haag: O dubbel D, 2011 (e-book: http://www.odd.nl/?page_id=32)
- Osterwalder, A., et al., Business model generatie: een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers. Deventer: Kluwer, 2010.
- Rogers, E.M., Diffusion of Innovations. New York: Simon and Schuster, 2003
- Sandell, R., en R.R. Janes, Museum Management and Marketing. London: Routledge, 2007.
- Smal, J.C.A, en H. Vosmer. Marketing kernstof. Groningen: Noordhoff, 2012.
- Smit, R (samenst.), Erfgoed Cahier Publiek Reinwardt Academie: (K13 Erfgoed Cahiers, # 1) Amsterdam: Reinwardt Academie 2015.
- Steenbergen, R., De nieuwe Mecenas: cultuur en de terugkeer van het particuliere geld. Amsterdam: Het Financieele Dagblad, 2008.
- Thuis, P., Toegepaste organisatiekunde. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2010.
- Vlies, I. van der, Kunst, recht en geld, Den Haag: Boom, 2012.