

# ONDERNEMENDE MUSEA



KORTE HANDLEIDINGEN  
VOOR VEELGEBRUIKTE  
WAARDEMODELLEN

Concrete en praktische  
handvaten voor het  
succesvol uitvoeren van  
cultureel ondernemerschap  
door en voor kleine en  
middelgrote musea





*Ondernemende musea*

*Korte handleidingen voor veelgebruikte waardemodellen*

*Wanda Borter & Chantal Bleeker*







# Voorwoord

Met veel plezier bieden we je de handleidingenbundel *Ondernemende musea: korte handleidingen voor veelgebruikte waardemodellen* aan. Deze handleidingenbundel is gebaseerd op het onderzoeksrapport *Ondernemende musea: cultureel ondernemerschap geconcretiseerd*. In dat onderzoek staan de handleidingen die hier kort weergegeven staan uitgebreid behandeld inclusief voorbeelden. Om dat startdocument voor cultureel ondernemerschap nog handzamer te maken en de mogelijkheid om snel inzicht te krijgen in de verschillende waardemodellen te bieden, hebben we deze handleidingbundel gemaakt.

In het onderzoek hebben we de waardemodellen die gebruikt worden door kleine en middelgrote musea geïnventariseerd. Vervolgens hebben we onderzocht welke factoren leiden tot een succesvolle uitvoering van deze veelgebruikte waardemodellen en hebben we de factoren in stappenplannen opgenomen. Deze handleidingenbundel is de gereduceerde versie daarvan, en mag als instapversie van het startdocument gezien worden. Musea hebben het immers druk, dus een korte en overzichtelijke versie komt de toepasbaarheid van dit onderzoek ten goede. Bij het identificeren van waardemodellen die het museum aan de hand van deze stappenplannen wil doorstarten of opzetten, raden we ten sterkste aan het desbetreffende stappenplan in het startdocument *Ondernemende musea: cultureel ondernemerschap geconcretiseerd* op te zoeken. Daarnaast staan er in dit bijbehorende onderzoek voorwaarden die een museum moet bevatten om de implementatie van alle benoemde waardemodellen succesvol te maken. Hoewel deze handleidingenbundel dus een makkelijke manier is om snel overzicht te krijgen, is het niet toereikend om waardemodellen mee te realiseren.

Daarnaast zijn niet alle waardemodellen opgenomen in deze handleidingbundel. We hebben ervoor gekozen om alleen de meest gebruikte waardemodellen op te nemen in de bundel. In onderstaande tabel zie je alle waardemodellen die in het startdocument opgenomen zijn. Voor waardemodellen die niet in deze bundel staan, verwijzen we je graag door naar het startdocument.





Artistiek product	Maatschappelijke positie	Organisatie
Entreegelden	Schenken en legaten	Zaalverhuur en evenementenorganisatie
Museumwinkel	Samenwerking met bedrijfsleven	Detacheren van kennis en kunde
Horeca	Vrienden en donateurskringen	Delen van personeel
Fondsenwerving en projectgebonden sponsoring	Sponsoring	Samenwerken in trainingen
Educatie en publieksbegeleiding	Businessclub	Organisatiekosten delen
Activiteiten	Crowdfunding	<i>Zakelijk zijn in overeenkomsten</i>
Gezamenlijke projecten en tentoonstellingen	Vrijwilligers	<i>Alternatieven voor koop</i>
Verhuur of verkoop van tentoonstellingen	<i>Onderwijs</i>	<i>Kenniscentrum</i>
Huur of koop van tentoonstellingen	<i>Veiling</i>	<i>Portfolio avond</i>
Bruiklenen	<i>Reizen en excursies</i>	
Auteursrechten en copyright	<i>Publieksevenementen</i>	
<i>Combinatietickets en arrangementen</i>		
<i>Touroperators</i>		
<i>Kunstuitleen</i>		





# Inhoud

Entreegelden.....	8
Winkel.....	10
Horeca: museumcafé of museumrestaurant.....	12
Vermogensfondsen en projectgebonden sponsoring.....	15
Educatie en publieksbegeleiding.....	17
Museumactiviteiten.....	19
Gezamenlijke tentoonstellingen of projecten.....	21
Verhuur of verkoop van tentoonstellingen.....	22
Huren of kopen van tentoonstellingen.....	24
Bruiklenen en collectiestukken.....	25
Schenken en legaten.....	26
Samenwerking met bedrijfsleven.....	28
Vriendenkring of fonds op naam.....	29
Businessclub.....	31
Sponsoring en zakelijke giften.....	33
Crowdfunding.....	34
Zaalverhuur / Evenementen.....	36
Detacheren van kennis en kunde.....	38



# Entreegelden

1. Vraagt de organisatie entreegelden? Waarom wel/niet? Past deze keuze bij de missie/visie of de “why” van de organisatie?  
Als er geen entreegeld wordt gevraagd en dat bijdraagt aan het behalen van de visie van het museum, en het niet noodzakelijk is voor de bedrijfsvoering, hoeft dit verdienmodel niet verder uitgewerkt te worden en is de juiste keuze al gemaakt.
2. Stap twee is het vaststellen van de entreprijzen. Benchmark binnen en buiten de eigen sector. Houd rekening met gemiddelde duur besteed in het museum, kijk naar andere prijzen van musea maar ook andere gebieden binnen de vrijetijdssector waar een zelfde bezoekersduur geldt. Houd ook rekening met de begroting en verwachte inkomsten. Een laatste factor is het aantal museumjaarkaart-bezoeker en het groeiende aantal bezoekers met een museumjaarkaart. Het aantal bezoekers neemt daardoor toe, maar de inkomsten per bezoeker komt wat lager uit.
3. Elk museum heeft zijn eigen doelgroepen en groepen waar nog kansen liggen. Om al de beoogde doelgroepen te bereiken, kun je kijken naar mogelijke prijsdifferentiatie of prijsdiscriminatie. Er zijn doelgroepen die je met kortingen over de streep kan halen, vooral in groepen met mensen met weinig bestedingsruimte. Het is goed om te kijken hoeveel extra bezoekers je binnen kan halen met een gereduceerde prijs en daarmee of de inkomsten onderaan de streep er beter of minder goed van worden. Maximale omzet wordt behaald als het stijging in bezoekers de korting op de entree compenseert.
4. Evalueer ieder jaar de prijs. Hou rekening met prijsinflatie. Het is binnen de vrijetijdssector gebruikelijk om niet ieder jaar de prijs parallel aan de prijsinflatie te verhogen, maar eens per zoveel jaar naar een aantrekkelijk ogende prijs te verhogen. Het moment om de prijs te verhogen gebeurt vaak aan het begin van het jaar, bij voorkeur op 1 januari. Je kunt het jaar van doorvoering van een verhoging bepalen door zelf prijsinflaties bij te houden, maar ook hier is het niet ongebruikelijk om te kijken naar andere musea of organisaties binnen de vrijetijdssector.
5. Mogelijkheid tot online ticketing. Online ticketing brengt vaak ook technische uitdagingen met zich mee, doordat een goede koppeling tussen de online ticketing en de kassaverkoopnodig is. Het is belangrijk een goede inschatting van kosten en baten te maken voor online ticketing doorgevoerd wordt. Kijk naar de kosten van het online ticketing programma en de kosten van applicatiebeheer. Andere factoren die verstandig zijn om mee te rekenen zijn doelgroep(en) van het museum, bezoekersaantallen en eigen identiteit. Er zullen musea zijn, bijvoorbeeld musea wiens collectie bijzonder technisch georiënteerd is of wiens doelgroep verwacht dat ze online tickets kunnen bestellen, waarvoor het aanbieden van online tickets vanzelfsprekend is.





Het nadeel van online tickets zijn de kosten en uitdagingen die de technische applicatie met zich mee kan brengen, maar online ticketverkoop kent ook verschillende voordelen. Als het gros van de tickets online gekocht wordt, is minder personeel bij de entree nodig. Het reguleren van bezoekers en inschatten wanneer het druk is binnen het museum is daarnaast makkelijker en inzichtelijker. Daarnaast kunnen bezoekersprofielen worden verrijkt met de gegevens die via online ticketing worden verkregen en kan het museum meer inzicht krijgen in de bezoekers. Ten slotte wordt de beschikbaarheid van online tickets steeds meer verwacht door bezoekers.



# Winkel

1. Visie voor de winkel. Is de winkel een onderdeel van de customer journey? Moet het bijdragen aan de beleving van het museum? Fungeert het slechts als verdienmodel? Bij die laatste optie kan er gekeken worden naar het uit handen geven van de museumwinkel aan een externe verkoper, het laten runnen van de winkel door vrijwilligers of het aan een aan het museum verbonden stichting te geven, zoals een Vriendenstichting. Wanneer het museum de winkel ziet als onderdeel van het bezoek, als middel om educatiedoelen verder te bereiken of als onderdeel van de museumbeleving, kunnen die doelen beter bereikt worden door de winkel in eigen beheer te houden.
  
2.
  - a. Het uitbesteden van de winkel is minder voorkomend dan het uitbesteden van de horeca-gelegenheid, maar wel een optie. Een commerciële partner wordt gezocht om de winkel te exploiteren. Hierbij wordt een huurovereenkomst opgesteld. Het museum is zo verzekerd van stabiele inkomsten, zonder dat er personeel en tijd in de winkel geïnvesteerd hoeft te worden. Daartegenover staat dat er geen of geringe inspraak mogelijk is in aanbod, presentatie, prijzen en inrichting van de winkel.
  
  - b. Een andere optie is het laten beheren van de winkel door een groep vrijwilligers. Hierbij valt het aan te raden wel een coördinatie op de vrijwilligers te zetten. Het museum kan meer invloed uitoefenen op het aanbod en de inrichting, maar vaak zijn partnerschappen met vrijwillige organisaties, vooral als ze in een eigen stichting of vereniging zitten, tijdsintensief.
  
  - c. Er zijn ook musea die de winkel in een eigen stichting of vzw plaatsen of het een eigen BV maken. Deze vormen stammen voornamelijk uit de tijd dat musea nog rijksinstituten waren, om winsten uit de winkel veilig te stellen en alleen voor het museum beschikbaar te maken. Met een verzelfstandigd museum is een dergelijke vorm niet langer nodig, en daarom raden wij dit niet aan.
  
  - d. Wanneer de winkel in eigen beheer wordt gerund, is het aan te raden om een visie van de winkel te schrijven. De visie van de winkel sluit aan op de visie van het museum zelf. Daarnaast geeft het richtlijnen voor de productkeuze.
  
3. Maak een vlekkenplan. Kijk welke productgroepen je in je visie benoemd hebt en maak een plattegrond van de winkel met een globale indruk van welke groepen waar liggen. Er zit een logisch vervolg in de productgroepen, zonder dat de plattegrond gefragmenteerd wordt. Zorg ervoor dat de productgroepen die het meest bijdragen aan het realiseren van de visie, vooraan in de winkel liggen. Wil je de winkel betrekken bij de customer journey voor een specifieke tentoonstelling? Leg dan de tijdelijke tentoonstellingsproducten vooraan. Het is sowieso aan te raden regelmatig wisselingen in je producten te maken.



4. Je schrijft een inkoopbeleid aan de hand van de visie en je vlekkenplan. Zorg ervoor dat je op langdurige inkoop en/of met langdurige partners goed onderhandeld en maak voor beide partners gunstige afspraken rondom franco. Let op de grootte van je inkoop: zorg ervoor dat producten niet langer dan een half jaar in je magazijn liggen. Korter is altijd beter. Wisselend aanbod ligt maximaal een half jaar in de schappen en koop je bij voorkeur in met recht op retour of in consignatie.
5. Vervolgens ga je de winkel opbouwen en inrichten. Leer verder van andere winkels en de trends die zich daar nu openbaren, bijvoorbeeld op het gebied van neuromarketing en het presenteren en stickeren van producten (uitleg en voorbeelden worden behandeld in het bijbehorende onderzoeksverslag, onder het hoofdstuk Artistiek Product). Zorg daarnaast voor een aantrekkelijke presentatie en een opgeruimde sfeer. Let bij de inrichting goed op de zichtlijnen. Bij binnenkomst in de winkel moet de klant zicht hebben op alle productgroepen, dus een compleet overzicht over de winkel hebben. Let op dat stellingen en rekken niet te hoog zijn en de zichtlijnen belemmeren. Zorg ook dat je zichtlijnen eindigen bij highlights uit de productgroep. Zo zorg je ervoor dat je de klant stuurt vanaf het moment dat hij binnenkomt.
6. Train je personeel op productkennis en hospitality. Vaak combineert een museum de winkel met de ticketoffice. Dat is logisch, ook gezien je dan minder personeel in kan zetten. Zorg echter wel dat het personeel dat in de winkel werkt, geoefend is in hospitality en mondelinge verkoop. Mondelinge verkoop kan de verkoopcijfers enorm positief beïnvloeden, maar is nog niet in iedere museumwinkel vanzelfsprekend. Als de mogelijkheid bestaat, zorg dan ook dat het personeel actief in de winkel aanwezig is en bezoekers aanspreekt om hulp te bieden.
7. Evalueer ieder los artikel door middel van de PDCA-cirkel (plan, do, check, act). Hou zo bij welke producten goed verkopen en welke niet. Experimenteer met zowel goed lopende als minder succesvolle producten in plaatsing en kijk of de locatie van plaatsing bevorderlijk werkt op de verkoop. Je kunt de keuze maken om een minder goed verkopend product in het assortiment te laten, omdat deze sfeer geeft aan de winkel. Echter moet de balans met goedverkopende producten er zijn. Meet de verkoopsnelheid, evalueer je assortiment per artikel en pas je inkoop aan op je bevindingen.



# Horeca: museumcafé of museumrestaurant

1. Maak een visie voor je horecagelegenheid. Is het een onderdeel van de customer journey? Draagt het bij aan de bezoekersbeleving? Is het een service? Wordt het gezien als een verdienmodel? En hoeveel bezoekers verwacht je te bedienen?
2. Aan de hand van deze vragen, moet je keuzes maken: houd je de horeca in eigen beheer, of besteed je het uit? Koppel je het assortiment aan de seizoenen, zorg je dat een deel van je aanbod refereert aan de collectie of heb je een vast assortiment? Bedien je, of bied je een buffet aan? Hoe en waar neem je personeel in dienst? Aan iedere keuze hangt een voordeel en nadeel, die we kort bespreken voor we doorgaan naar stap 3.

## a. Horeca in eigen beheer of uitbesteed:

- i. Horeca volledig uitbesteden: de keuze kan gemaakt worden om de horecagelegenheid door een commerciële partner te laten exploiteren. Hierbij wordt vaak een huurovereenkomst getekend. Dit zorgt voor stabiele inkomsten, zonder dat er tijd aan besteed hoeft te worden en zonder dat het museum risico loopt. Nadelen zijn dat je geen of geringe inspraak hebt in aanbod, presentatie, prijzen en inrichting van het café of het restaurant.
- ii. Horeca gezamenlijk met partner exploiteren: een andere contractvorm zorgt ervoor dat de horecagelegenheid als een joint venture wordt beheerd door enerzijds het museum zelf en anderzijds een commerciële partner. De kosten voor het museum zijn variabel en hangen af van de inkomsten. Investerings en risico's worden gedeeld, maar personeel ligt bij de partner. Omzetten vallen binnen de BV van de joint venture, dus komen niet ten gunste van het museum.
- iii. Horeca zelf exploiteren maar uitvoering door partner: het museum betaalt een prijs voor management aan de partner, maar heeft de exploitatie en keuzes zijn geheel in eigen beheer. Alleen de uitvoering wordt door de partner gedaan. Omzet komt dus geheel terecht bij het museum, maar de risico's en kosten ook.
- iv. Horeca in eigen beheer: de horecagelegenheid heeft directe betrokkenheid bij het museum. Het kan beter meebewegen met veranderende tentoonstellingen en zo zorgen voor grotere uniformiteit binnen de museummuren. Er zijn natuurlijk uitzonderingen te noemen van uitbestede cafés die ook naadloos aansluiten op de identiteit van het museum. Het nadeel van het in eigen beheer houden, is de onzekerheid rond de inkomsten, die zeer wisselend kunnen zijn. Daarnaast is het tijdsintensief, want zowel op kosten rondom inkoop en verbruik als op personele inzet moet veel gestuurd worden. Uitdagingen rondom derving zullen aan de orde van de dag zijn en er zullen periodes voorkomen waarin de omloopsnelheid laag ligt.

## b. Personeel:

- i. Personeel in loondienst via museum cao  
Als de uren van het horecapersoneel corresponderen met de uren die andere

museummedewerkers werken, zitten er veel voordelen aan het aannemen van het horecapersoneel via de museum cao.

De medewerkers zijn verbonden aan het museum en meer betrokken. Daarbovenop heb je geen aanvullende kosten van een payrollaanbieder of uitzendbureau. Let wel, deze constructie is alleen goed mogelijk als ook het aantal medewerkers een stabiel gegeven is.

ii. Personeel in dienst via een payrollconstructie

Via een payrollconstructie kun je personeel aannemen in een ander cao, zoals de horeca cao. Dit zorgt voor meer flexibiliteit in uren die medewerkers vanzelfsprekend kunnen draaien, zoals avonddiensten of weekenddiensten. Het aannemen van personeel door een payrollconstructie betekent echter wel dat het personeel vaak iets minder betrokken is bij het museum, dan personeel in eigen loondienst.

iii. Personeel via een uitzendbureau

Voor musea die grote schommelingen hebben in bezoekersaantallen, is het aannemen van personeel via een uitzendbureau vaak het meest passend. In een dergelijke situatie heeft het museum namelijk uren die structureel aangeboden kunnen worden en is er soms veel, en soms weinig personeel nodig. Een uitzendbureau kan die schommelende vraag tegemoetkomen. Wat nadelig kan zijn aan een uitzendbureau is de constant wisselende personen die de horeca bemannen en het feit dat het horecapersoneel weinig tot geen binding met het museum heeft.

c. Aanbod:

i. Als je de horeca in huis wilt houden, heb je de keuze of je je gasten wilt bedienen, of dat je een buffet wilt. Deze keuze is zeer gekoppeld aan de omzet. Wanneer het rendabel is, kun je bedienen. Dit moment wordt boven een bepaalde omzet bereikt. Bij kleinere musea wordt de horeca soms geregeld door vrijwilligers, een Vriendenstichting of is het samengevoegd met de winkel en/of ticketoffice. De stroom van bezoekers is hier dusdanig rustig, dat de horeca op deze manier ook werkt. In dit soort situaties valt bediening via een buffet aan te raden.

Kiezen voor bediening om een bepaalde uitstraling te bereiken, is ook een keuze. Als dit beter aansluit bij de identiteit of doelen van het museum, is dit een logische situatie. Er moet echter wel rekening gehouden worden met behoefte aan meer personeel en dus lagere marges.

ii. Een grotendeels vaste kaart: scherpere inkoop is mogelijk bij het kiezen voor een vaste kaart, omdat je langlopende bestellingen doet. Het onderhandelen over een prijs is daarom beter mogelijk. We raden een compleet vaststaande kaart af, omdat gasten per seizoen andere wensen hebben. Zelfs bij een grotendeels vaste kaart is het strategisch wijs om ook wisselde seizoensproducten aan te bieden (denk hierbij bijvoorbeeld aan een groter aanbod aan koude dranken of zelfs ijs in de zomer en een groter aanbod aan warme dranken en warme smaken in de winter).

iii. Een wisselende kaart: het aanbod laten mee veranderen met tentoonstellingen of seizoenen maakt herhaalbezoek interessanter en draagt bij aan de beleving van het museumbezoek. Het maakt ook dat het museumcafé of het restaurant zich onderscheidt van puur commerciële

cafés of restaurants en daarom aantrekkelijker wordt voor de museumbezoeker.

3. Je stelt de basis van de menukaart op, met daarin welke productgroepen je aanbiedt. Ontbijt, lunch, diner, dranken, desserts, lekkernijen – kies welke productgroepen je aanbied in je horecagelegenheid en stel richtlijnen voor prijzen op. Bij het maken van de menukaart en het kiezen van de gerechten houd je natuurlijk rekening met inkoop- en verkoopprijzen, maar er zijn ook vele trucjes die je toe kunt passen om bezoekers tevreden te houden en verkoop zo hoog mogelijk te houden. Met behulp van neuromarketingtechnieken, die we verder uitleggen in het hoofdstuk Artistiek Product, richt je je menukaart optimaal in.
4. Voor inkoop en verkoop binnen je horecagelegenheid is het hebben en hanteren van een beleid erg belangrijk. Dit voorkomt hoge derving en/of het gebrek aan bepaalde producten. Zo houd je de ervaring voor de bezoeker prettig en je eigen marge hoog. Er zijn een aantal factoren die het inkoopbeleid sturen: productkeuze (naar aanleiding van de gerechten op de menukaart), beschikbaarheid van ingrediënten en de prijs die met de beschikbaarheid te maken heeft (seizoensproducten zijn goedkoper dan ingrediënten die niet op dat moment in het seizoen zijn), ende omloopsnelheid. In je verkoopbeleid zet je richtprijzen op voor verkoop, waarbij je rekening houdt met de prijzen van concurrenten, de bestedingsruimte van de bezoeker en de winstmarge.
5. Blijbe bezoekers besteden meer. Om de gast op zijn gemak te stellen en een prettig gevoel te geven, is niet alleen het aanbod aan eten en drinken, maar ook de inrichting van het café van grote invloed. In stap 1 stelde je de identiteit van je horeca vast, nu zorg je dat de inrichting van de horeca aansluit op deze identiteit en op het museum. Meubels, kleurgebruik en licht vallen hier allemaal onder.
6. Een laatste factor van niet te onderschatten invloed op de tevredenheid van de gast is personeel. Train je personeel daarom in hospitality en productkennis.
7. Ieder product op de kaart evalueer je apart via de PDCA-cirkel (plan, do, check, act). Wat is de marge op het product? Hoe lang is de bereidingstijd? Hoe vaak wordt het product besteld? Zo ga je op zoek naar een samenstelling van een menukaart die het beste past bij je publiek en een goede omzet draait.

# Vermogensfondsen en projectgebonden sponsoring

1. Begin met een afgebakend project en schrijf er een projectplan bij. Het bijbehorende plan is kort, bestaande uit zo'n 5 a 10 A4'tjes, en heeft een pakkende titel. Het plan presenteer je in een overzichtelijke en aantrekkelijke lay-out en volgt de huisstijl. Een plan dat visueel goed oogt, maakt vaak automatisch meer kans om goedgekeurd te worden. In het plan benoem je een aantal onderdelen, waaronder een korte beschrijving van de organisatie, de aanleiding of urgentie van je project, het doel, de doelgroep, de locatie van uitvoering, een plan van aanpak inclusief tijdsplanning, een begroting met dekkingsplan en een evaluatieplan. Probeer de doelgroepen tastbaar te maken door draagvlak aan te tonen. Hou bij het opstellen van je tijdsplan rekening met het feit dat fondsen in de regel geen projecten aannemen die al gestart zijn. Benoem ten slotte ook de duurzaamheid van het project. Voor het schrijven van een fondsaanvraag bestaan verschillende cursussen. Een eerste startpunt is bijvoorbeeld het Handboek Sponsoring & Fondsenwerving, of een cursus kan zelfs gratis online worden gevolgd. Het VSB-fonds bijvoorbeeld, heeft een cursus fondsenwerving online gezet die gratis te volgen is. Een aantal onderdelen die je goed in gedachten moet houden, is dat fondsen overspoeld worden door aanvragen. Werken met kernwoorden die je op een andere manier uit de tekst laat springen, tussenkopjes die duidelijk aangeven waar de tekst over gaat en getallen (maar niet te veel) die draagvlak, doelen of impact verduidelijken uit te lichten. Heb je veel cijfers of uitgebreide informatie over doelgroepen, impact of doelen? Voeg deze dan als bijlages bij.
2. Stap twee is het inventariseren van passende fondsen. Een voor de hand liggende bron is het Fondsenboek dat eens per jaar uit komt. In dit boek staan meer dan duizend fondsen vernoemd. Het nadeel van het fondsenboek is dat het een voor de hand liggende bron is met veelgebruikte fondsen erin die dus ook veelgevraagd worden. Kijk daarom ook eens bij soortgelijke organisaties en/of projecten en welke fondsen daar vermeld staan, onderhoud zelf een netwerk met fondsen en fondsenwerfers om informatie uit te wisselen en zoek online via platforms, databases en zoekopdrachten. De wereld van vermogensfondsen is voor een groot gedeelte nog traditioneel, waarbij de gunfactor en netwerk belangrijk is. Persoonlijk contact met werknemers bij fondsen is goud waard, omdat ze jou dan ook benaderen. Op beursvloeren is het soms mogelijk werknemers van fondsen aan te spreken.
3. Maak een longlist van fondsen die dezelfde doelen, doelgroepen en mogelijk locatie hanteren als je project. Na het afronden van je longlist ga je de vermogensfondsen verder verkennen. Zoek meer informatie over hun criteria, het soort projecten dat ze ondersteunen, de procedure die ze van aanvragers voorleggen, de deadline en de datum van bestuursvergaderingen, het jaarlijkse bedrag dat ze schenken en de bedragen die ze per keer uitkeren.



4. De vijf fondsen die de beste match hebben op basis van doelen, doelgroepen, budget en deadline komen op de shortlist te staan. Probeer contact op te nemen met deze fondsen voor je je aanvraag indient. Ieder fonds heeft zijn eigen budgetten. Soms is het budget al op ten tijde van je aanvraag, maar soms hebben fondsen ook geld over en willen ze graag een aanvraag. Op basis van de status van hun budget kun je beter inschatten welk bedrag je kunt aanvragen. Het is goed om dit soort gesprekken telefonisch te doen. Veel kleinere fondsen zijn echter niet telefonisch te bereiken. Probeer deze fondsen te mailen met een verzoek voor meer informatie, als die informatie niet inzichtelijk is. Als alle informatie over de aanvraagprocedure beschikbaar is op de website, probeer dan alsnog contact te leggen over mogelijke samenwerking. Een andere optie is om te vragen of het fonds een conceptaanvraag accepteert, waar het feedback op levert. De punten die het fonds benoemt moeten vervolgens door het museum goed uitgewerkt worden.
5. Na het zoeken van contact, stuur je je aanvraag in bij het fonds. Ieder fonds heeft zijn eigen aanvraagprocedures: het ene fonds heeft een aanvraagformulier beschikbaar die je moet inleveren, bij het andere fonds mag je een brief insturen als aanvulling op je projectplan en begroting. ZZorg dat je alle gevraagde bijlages (zoals KVK-uitreksel, statuten, jaarverslag) bijvoegt. Gebruik een blauwdruk voor je projectplannen en projectaanvragen, maar lever per fonds maatwerk. Bij het ene fonds haal je andere punten naar voren dan bij het andere fonds. Gebruik één basisdocument dat je kunt aanpassen aan de doelstellingen van het fonds.
6. Bij reactie van het fonds op je aanvraag, neem je altijd contact op. Bij acceptatie van de aanvraag stuur je altijd direct een bedank mail. Hierin bedank je allereerst het fonds, en stel je, mits deze informatie niet al eerder versterkt is door het fonds, vervolgens een aantal vragen: willen ze persaandacht of juist niet? Hoe vaak verwachten ze een rapportage over de voortgang van het project? Willen ze een jaarverslag, een nieuwsbrief of andere informatievoorzieningen? Bij afwijzing mail je ook: bedank het fonds voor hun tijd en informeer naar de reden van afwijzing. Nodig een fonds gerust eens uit bij een opening of presentatie van een tentoonstelling of ander product. Ook als het fonds de aanvraag afgewezen heeft. Zo breid je je netwerk uit en bouw je een relatie met de fondsen op.
7. Als de gift ontvangen is, bevestig je de ontvangst zo snel mogelijk per brief. Neem in de brief ook de afspraken op die je in stap 6 hebt gemaakt.
8. Zorg dat je tijdens het project zo vaak rapporteert als afgesproken is. Houd deadlines in de gaten en zorg dat je 1 jaar na de schenking sowieso contact opneemt met het fonds met een rapportage en/of evaluatie. Zet voor jezelf een spreadsheet op waarin je alle contactmomenten en tegenprestaties opneemt.  
Wanneer mogelijk bel je je contactpersoon bij het fonds hierna op om te informeren of de rapportage ontvangen is en of er nog vragen zijn. Grijp dit contactmoment meteen aan om te polsen of er mogelijkheden zijn een volgende keer wederom een aanvraag bij het fonds in te dienen.





# Educatie en publieksbegeleiding

1. Bij de meeste musea behoren educatie en publieksbegeleiding bij de hoofdtaken. Daardoor is het vaak een integraal onderdeel van de museumbeleving. Gezien de lange geschiedenis van museumeducatie en de haast vanzelfsprekendheid ervan, wordt educatie soms over het hoofd gezien bij cultureel ondernemerschap. Toch kan educatie een spil zijn binnen cultureel ondernemerschap. Bij iedere vorm van concreet ondernemerschap en bij ieder verdienmodel, plaatsen we de identiteit van het museum voorop. Bij educatie is het belang van de identiteit wellicht nog groter. Educatie richt zich op duurzame relaties met bestaande of nieuwe doelgroepen en haakt aan bij actuele maatschappelijke ontwikkelingen. De eerste stap bij educatie is kijken op welke manieren de identiteit en kerntaken van het museum aansluiten op maatschappelijke veranderingen et vice versa. Wat kan het museum betekenen voor de wereld om hem heen en wat betekent een veranderende wereld voor het museum? Door educatie kunnen bestaande doelgroepen beter bediend worden en educatie helpt het museum meer omgevingsbewust te zijn, waardoor meer bezoekers aangesproken worden en het museum als plek van ontmoeting en conversatie kan dienen.
2. Bepaal vervolgens de doelgroepen en hun wensen en verwachtingen. Wie probeert het museum te bereiken? In welke mate zijn welke doelgroepen aanwezig in het museum? En op welke wijze kan educatie helpen in het enerzijds bereiken van die groepen en anderzijds die groepen de best mogelijke ervaring binnen het museum te hebben? In welke leeftijdsgroepen bevinden de bezoekers zich? En welke verwachtingen en wensen hebben zij voor hun museumbezoek? De verwachtingen en wensen van de bezoeker, gecombineerd met de kerntaken van het museum, kunnen gecombineerd worden tot doelen voor educatie.
3. Met de doelen duidelijk, kunnen middelen vastgesteld worden. Zorg dat de middelen aansluiten bij de doelgroep en hun wensen. Waar de meest klassieke museumbezoeker zoekt naar displays of met een tentoonstellingsboekje wilt rondlopen, zoeken kinderen naar interactiviteit en hands-on middelen. Technologische ontwikkelingen kunnen helpen de doelen te bereiken: doordat het bepaalde doelgroep aanspreekt, maar ook omdat het nieuwe en effectieve manieren biedt. Daarnaast reikt educatie verder dan iets voor bij een collectiepresentatie. Educatie zit tevens in de manier van de ruimte vormgeven, de routing, kleurgebruik binnen de tentoonstelling, de manieren waarop collectie wordt aangeboden, de manieren waarop informatie wordt aangeboden en de manieren waarop de bezoeker ruimte krijgt zijn eigen input te leveren (in mening, ervaring, of door hands-on met de inhoud aan de slag te gaan).
4. Gezien de brede functie van educatie, en de breed uiteenlopende wijze waarop educatie op praktische en subtiele in het programma verweven kan worden, valt het aan te raden om educatie-doelen al vanaf het eerste moment van een project mee te nemen.

Aparte educatieprogramma's zijn, naast educatie bij vaste programmering betrekken, tevens een optie. Vooral educatieprogramma's die zich richten op een kleinere of specifieke doelgroep, die (nog) geen (groot) deel uitmaken van de reguliere bezoekersgroep, worden regelmatig door musea opgezet. Let hierbij op dat programma's duurzaam zijn. Het aantrekken van nieuwe doelgroepen door een speciaal educatief programma kan werken, maar valt niet aan te raden als er veel middelen gebruikt worden om die groep slechts één keer het museum in te krijgen.

5. Test de nieuwe educatiemiddelen kleinschalig uit of gebruik een klankbordgroep of testgroep om het eerst in uit te zetten. Hoe reageert de doelgroep op de middelen? Bereiken de middelen de doelen effectief? Heeft de doelgroep opmerkingen of aanvullende wensen? Worden de middelen optimaal benut?
  
6. Bij iedere vorm van cultureel ondernemen is het constant evalueren en zoeken naar verbetering een belangrijk onderdeel. Bij educatie is dat zeker niet anders. Door snelle ontwikkelingen in het technologische veld en in manieren om met de bezoeker, de veranderende maatschappelijke rol van een museaal instituut en de balans tussen klassieke museumbezoekers met een klassiek verwachtingspatroon en 'nieuwe' museumbezoekers met nieuwe verwachtingen en wensen, is het continu beoordelen van doelgroep en educatiemiddelen wellicht de meest belangrijke taak van educatie. Het hebben van samenwerkingspartners, die dergelijke maatschappelijke of technologische ontwikkelingen als core business hebben, kan daarbij van grote betekenis zijn, waarbij het museum als goede testomgeving of locatie van uitvoering kan werken voor die partner.



# Museumactiviteiten

Met museumactiviteiten bedoelen we activiteiten die als aanvullend programma aangeboden worden. Dat aanbod kan bedoeld zijn voor bestaande bezoekers, maar ook voor groepen die specifiek voor de activiteit komen, zoals rondleidingen voor schoolklassen, workshops, of symposia voor vakgenoten of commerciële partners. Lees het uitgebreide stappenplan onder het hoofdstuk *Artistiek product* voor concrete voorbeelden.

1. Aanvullende museumactiviteiten kunnen vanuit twee manieren aangeboden worden. De eerste is vanuit inhoud, waarbij het museum ziet dat het kennis of aanbod heeft dat in een vraag of behoefte kan voldoen. Een tweede manier is door te kijken naar de behoefte van (potentiele) bezoekers of partners en daar aanbod bij te bedenken, eventueel in samenwerking met een partner. De eerste stap is het identificeren van of aanbod, of vraag.
2. Stap twee ligt aan de manier waarop het idee voor een activiteit ontstaan is.
  - a. Bij aanbod: Het museum heeft kennis, een dienst of (mogelijk) product in huis dat interessant kan zijn voor een groep bezoekers, voor partners of een ander soort afzetmarkt heeft. Stap twee is het doel van het aanbod bepalen. Hoe draagt de activiteit bij aan de identiteit van het museum? Als de activiteit niet bijdraagt aan de visie of missie van het museum is het aan te raden de activiteit niet door te voeren. Zelfs als de activiteit een makkelijke bron van inkomsten kan zijn, zal het op de lange termijn meer lonen om uitsluitend activiteiten vanuit de identiteit uit te voeren.
  - b. Bij vraag: Het museum signaleert een vraag of wens vanuit de omgeving, en die vraag of wens past bij de identiteit van het museum. Tevens heeft het museum de middelen om passend aanbod te creëren.
3. Breng vervolgens de doelgroep in kaart. Voor wie is de activiteit interessant? Hoe groot is die groep? Hoe vaak of hoe lang moet de activiteit aangeboden worden? In welke mate zorgt de activiteit voor invulling van de doelen van het museum, in grootte van de te bereiken doelgroep of in de inhoudelijke functie?
4. Maak een budget voor de activiteit. Wat zijn de kosten en wat is de personele inzet die de activiteit vraagt? Kan er terugverdiend worden op de activiteit, of kan er zelfs winst op gemaakt worden? Wees niet bang om een bijdrage te vragen voor activiteiten. Vooral als de activiteit een aanvullende ervaring betreft (bijvoorbeeld een theatervoorstelling, muziek op zaal of een symposium) of de bezoeker iets mee naar huis kan nemen (bij workshops, knutselactiviteiten of creatieve activiteiten), zijn aanvullende kosten makkelijk te legitimeren. Als de activiteit bijdraagt aan de identiteit of de doelstellingen van het museum, hoeft winst geen doel te zijn. De kosten door de gebruiker laten betalen is alsnog een logische stap.

Als dat niet mogelijk of gewenst is, wat zijn dan de kosten voor het museum? Zijn de kosten voor het



realiseren van de activiteit te legitimeren door de doelgroep die bereikt wordt of de inhoudelijke functie die het vervult?

5. Werk de activiteit verder uit. Hou de mogelijkheid voor samenwerkingspartners open, in overlappende doelgroepen of waarmee bespaard kan worden in kosten of personeelsuren. Vraag wanneer mogelijk feedback en input van de doelgroep, bijvoorbeeld door een klankbordgroep te organiseren of een enquête voor te leggen aan de achterban.
6. Bepaal via welke kanalen en middelen de doelgroep het best bereikt kan worden. Ook hier kun je die vraag goed uitzetten bij de doelgroep zelf, door middel van een klankbordgroep of enquête. Zet een campagne op om de doelgroep te bereiken.
7. Evalueer en stuur bij, zowel tijdens de duur en uitvoering van de activiteiten als erna. Zorg ervoor dat de evaluatiepunten bij een volgende activiteit voor handen zijn, zodat er per activiteit en over het gehele aanbod van activiteiten continue verbetering zit.

## Gezamenlijke tentoonstellingen of projecten

1. Bij het maken van grote tentoonstellingen of projecten kan samenwerking voor alle partijen winst opleveren. Je kunt kosten besparen, zowel in ontwikkelingskosten of personeelskosten, meer pers aandacht krijgen, grotere bezoekersgroepen aantrekken of bepaalde werkprocessen optimaliseren. De eerste stap is om, bij het bedenken van een nieuwe tentoonstelling of een nieuw project, je ook direct af te vragen of er mogelijkheid is dit in samenwerking met een ander museum te maken. Mogelijke partners bevinden zich meestal in de netwerken van de conservator, de directie of door collectiebeheer. Samenwerking werkt alleen als beide partijen elkaar inhoudelijk kunnen verrijken. Op basis van bepaalde kenmerken (bestaande relaties, inhoudelijke koppeling, aanvullende kennis) kijk je of er geschikte musea te vinden zijn.
2. Het is belangrijk om een beoogde partner al vanaf het prille begin te benaderen. Tentoonstellingen in samenwerking maken, valt alleen te realiseren als het andere musea vanaf stap één mee kan praten over de invulling van de tentoonstelling. Laat de projectleider of hoofdverantwoordelijke direct contact zoeken met de beslisser van het andere museum en het idee voor de tentoonstelling of het project pitchen. Zorg dat je de beoogde tijd van uitvoering en het achterliggende idee voorbereid hebt, maar ook zorgt dat het idee nog open genoeg staat voor input van de ander.
3. Voor de samenwerking daadwerkelijk aangegaan wordt, zijn praktische zaken al besproken. Denk hier over verdeling van kosten, beschikbaarheid van bruiklenen, verdeling van werk en verantwoordelijkheden en de volgorde en duur van tentoonstellen. Een juridisch samenwerkingscontract is altijd nodig. Hierin worden de gemaakte afspraken vastgelegd. Hierin wordt ook vastgelegd wat er gebeurt als een partner zich terugtrekt. Het is handig om je partner te zoeken in een museum met een vergelijkbare collectie en/of belangstelling.
4. Het is van belang om zowel gedurende de ontwikkeling en opstart goed contact te houden, als tijdens uitvoering. Zorg ervoor dat er geen vragen onbeantwoord blijven en de partners van start tot eind zoveel mogelijk op één lijn zitten. Bereikbaarheid en betrouwbaarheid zijn sleutelwoorden voor een succesvolle samenwerking.

## Verhuur of verkoop van tentoonstellingen

1. Zorg voor duidelijk beleid op het verhuren of verkopen van tentoonstellingen. Het is van belang dat op voorhand alle kosten inzichtelijk zijn, mede als het aantal uren dat collectiegerichte medewerkers bezig zijn met administratieve taken, het inpakken en vervoeren van de tentoonstellingsonderdelen en eventueel uren gepaard met opbouw. Bereken wat de personeelskosten zijn, bovenop out-of-pocket kosten. De fee moet hier nog bovenop. Het beleid moet daarnaast duidelijk maken wat er met de fee gebeurt: gaat deze geheel of gedeeltelijk naar het volgende project van de conservator die de tentoonstelling gemaakt heeft? Komt het ten goede van het gehele museum? Door zowel kosten als beoogde winst of marge als doel van de binnengehaalde inkomsten op voorhand duidelijk in een beleid vast te zetten, ontloop je mogelijke belangenverstrengelingen binnen je eigen museum.
2. Het verkopen of verhuren van tentoonstelling gebeurt vaak in twee vormen. Enerzijds zijn er musea die tentoonstelling die in het eigen museum hebben gestaan, verder laten reizen tegen een fee. Anderzijds zijn er musea die tentoonstellingen of pakketten maken speciaal voor andere locaties. Dit laatste gebeurt vaker in internationale context, waarbij een Nederlands museum een bepaald gedeelte van de collectie tegen een winstgevende fee naar een ander land kan brengen.  
Om de verkoop of verhuur van tentoonstelling succesvol te maken, moet het museum beschikken over een behoorlijke collectie. Dergelijke tentoonstellingen voor een fee rond laten reizen, kan namelijk alleen goed met eigen werken. Bruiklenen mee laten reizen, zorgt ervoor dat de fee met andere musea gedeeld moet worden. Zonder collectie die het enerzijds aan kan om rond te reizen en anderzijds aantrekkelijk genoeg is om interessant te zijn voor (internationale) musea, wordt het verkopen of verhuren van tentoonstellingen een zeer uitdagende gelegenheid.

Het vinden van een locatie om een tentoonstelling aan te bieden, kan vaak vanuit twee vragen. De eerste is: waar zit het geld? Dit betekent dat je met de topwerken uit de collectie een pakket maakt dat een publiekstrekker kan zijn voor de afnemer. Met dit soort pakketten kan een museum de collectie behoorlijk vergelden. Echter is het belangrijk om te bedenken dat de topstukken op zo'n moment niet in het eigen museum zichtbaar is. De balans in het zelf vertonen van de topstukken en het uitlenen van de topstukken is een die vanuit de doelstellingen en missie van het museum vaak belangrijk is om goed in gedachten te houden.

Minder bekende werken uit de collectie kunnen echter ook aangeboden worden, door te kijken of de collectie inhoudelijk interessant kan zijn voor een andere locatie. Ook op internationaal vlak kan het zeer legitiem zijn de collectie elders tentoon te stellen. Het nadeel van een puur inhoudelijke benadering, is dat er vaak een minder grote fee gerekend kan worden.

3. Hou er rekening mee dat grote musea tevens grote concurrenten zijn op het vlak van verhuur of verkoop van tentoonstellingen. Zij hebben vaak ook de grote namen in hun collectie zitten, die makkelijker overgenomen worden door andere musea dan kleinere namen. Zorg ervoor dat het

aanbod goed op papier staat, inclusief duidelijk beeldmateriaal en een goede sfeerimpressie. Volg het beleid waarbij de kosten inzichtelijk zijn, ook voor jezelf, zodat de fee op een juiste hoogte ingezet kan worden. Bij verhuur van een tentoonstelling die het museum zelf al heeft getoond, kan de fee lager zijn dan bij een tentoonstelling die speciaal gemaakt wordt. Bij het eerste gaat het ten slotte om terugverdienen op een al gefinancierd project, terwijl het laatste als marketingwaarde en inkomstenbron geldt.

4. Zorg ervoor dat je een goede lijst hebt met potentiële afnemers per type tentoonstelling. Let erop dat de tentoonstelling of het pakket dat je aanbiedt, past bij de afnemer. Passend kan zijn door overlap in collectie, overlappende doelgroepen of overlap in doelstellingen, visie of missie. Mogelijke afnemers zijn niet alleen andere musea, maar ook commerciële partijen die beschikken over geklimatiseerde ruimtes waarin kunst tentoon gesteld wordt of kan worden. Persoonlijk contact in het aanbieden van een tentoonstelling is belangrijk, mede als de naam van het museum of de conservator. Het hebben van een goed onderhouden netwerk mag niet onderschat worden. Daardoor is ook deze bron van inkomsten een die tijdsintensief is.
5. Bij toezegging leg je de afspraken van afname vast in een juridisch contract. Hierin wordt ook vastgelegd wat er gebeurt als een partner zich terugtrekt. Dit is voornamelijk een belangrijke afspraak als het museum een tentoonstelling speciaal ontwikkeld voor een andere locatie.



## Huren of kopen van tentoonstellingen

1. Waar sommige musea inkomsten kunnen genereren of kunnen terugverdienen op kosten door tentoonstellingen te verhuren of verkopen, ligt bij andere musea juist een kans om tentoonstellingen te huren of te kopen. Een eerste stap hierin is zorgen dat je een uitgebreide lijst hebt met potentiële aanbieders. Musea in binnen- en/of buitenland die overlap vertonen met het eigen museum. Die overlap kan zitten in collectie, doelgroepen, doelstellingen, visie of missie. Zorg er ook voor dat de fees die de musea vragen, passen binnen de begroting.
2. Goed contact onderhouden met conservatoren en/of directie is een tweede stap. Door de relatie te cultiveren, vergroot je de kans dat je als een van de eersten benaderd wordt bij een aanbod.
3. Zorg ervoor dat je een duidelijk beeld hebt van de tentoonstelling, de doelgroepen die bereikt worden en kennis hebt van alle plekken waar de tentoonstelling staat. Maak op basis van je eigen publieksonderzoeken en de cijfers van het museum die de tentoonstelling aanbiedt een prognose van de groepen en aantal bezoekers die de tentoonstelling aan hoopt te trekken. Besluit op basis van artistieke inhoud van de tentoonstelling, plekken waarop de tentoonstelling nog meer komt te staan en de hoeveelheid en type bezoekers die je trekt of de fee in verhouding staat tot de (kwalitatieve en/of kwantitatieve) doelen die bereikt kunnen worden.
4. Bespreek mogelijkheden om de tentoonstelling te veranderen. Door een tentoonstelling in de eigen huisstijl te presenteren, door de tentoonstellingsruimte aan te passen of mogelijke educatieve of belevenis-gerichte aspecten toe te voegen, kan een tentoonstelling meer eigen worden gemaakt of grotere impact hebben. Een relatief voordelige tentoonstelling huren of kopen en aanpassen, kan alsnog behoorlijk minder kosten met zich meebrengen dan een tentoonstelling compleet zelf maken.



## Bruiklenen en collectiestukken

1. De gemiddelde bruikleen start met een aanvraag van een andere locatie die het collectiestuk graag voor bepaalde tijd wil hebben. Door het administratieve werk en de voorbereidingstijd voor behandeling, verpakking en vervoer die werken nodig hebben, hanteren de meeste musea een bruikleentermijn van minimaal 4 tot 6 maanden, betekenend dat de aanvrager dus 4 tot 6 maanden van tevoren een aanvraag moet invullen. De aanvraag wordt beoordeeld op basis van de aanvrager en het werk. Kan het werk gemist worden voor de tijd dat de aanvrager het wil hebben? Verkeert het werk in een juiste staat om uitgeleend te kunnen worden? En voldoet de aanvrager aan alle eisen voor het werk, zoals klimaatbeheersing, beveiligingsplan en verzekeringsvoorwaarden?
2. Vervolgens gaat de aanvraag dan nog langs de conservatoren of de directie, om te kijken of het artistiek verantwoord is om het werk uit te lenen. Is het werk bijvoorbeeld onderdeel van een collectiepresentatie en kan het gemist worden? Of heeft het museum het werk zelf in die tijd nodig voor een tentoonstelling? Als de aanvraag hier ook wordt goedgekeurd, kan een bruikleencontract worden opgesteld.
3. Musea met eigen collecties vragen elkaar geen geld voor een bruikleen. De enige kosten die doorberekend worden zijn out-of-pocketkosten. Het openstellen van de collectie is ten slotte een van de kerntaken van het museum. Daarnaast gaat het bij bruiklenen tussen musea met collectie meer om uitwisseling: de ene keer leen je uit, de volgende keer leen je. Musea hanteren verschillende bruikleenvoorwaarden. Welke kosten wel of niet worden doorberekend, verschillen per museum. Locaties zonder eigen collectie, zoals kunsthallen of commerciële partijen, betalen wel een fee. De hoogte van die fee wordt door ieder museum op een andere wijze bepaald. Zie het hoofdstuk Artistiek product in het grote onderzoek voor voorbeelden. Het bepalen van de hoogte van een fee is maatwerk, afgestemd op de mogelijkheden en voorzieningen van de bruikleennemende partij.
4. Een persoonlijke relatie onderhouden met commerciële tentoonstellingsbureau 's, kunsthallen en andere aanvragers zonder eigen collectie kan zorgen voor een groeiend aantal bruikleenaanvragen. Dit kan ook gedaan worden door bijvoorbeeld brochures op te stellen met werken die voor een fee uitgeleend kunnen worden. Let wel op: inkomsten halen uit bruiklenen is een tijdsintensieve klus. Commerciële aanvragen vervangen die van musea onderling namelijk niet, maar komen erbovenop.



# Schenken en legaten

1. Schenkingen en legaten zijn inkomsten die veel musea, net als sponsoring, graag in hun financieringsmix zouden zien. Net als sponsoring gebeurt het niet vaak dat dergelijke giften zonder enige aankondiging aangeboden worden. Een schenking of legaat komt vaker voort uit een relatie tussen geveer en museum, waarbij de geveer zich verbonden voelt aan het museum en het belang van het bestaan steunt. Inzetten op schenkingen en legaten kan een grote steun voor het museum betekenen. Het is echter ook een tijdsintensieve en onzekere financieringsbron, waarvan de opbrengsten pas na lange tijd zichtbaar worden. Als eerste stap, kijk je goed naar je omgeving in relatie met je eigen organisatie en collectie. Schenkingen hoeven natuurlijk niet alleen in activa te zijn, maar kunnen ook aanvullingen zijn op de collectie. Kijk in welk gebied je zit, wie je achterban en bezoekers zijn en of er groepen mensen zijn met wie je nu al contact hebt, die mogelijke geveers kunnen worden (bijvoorbeeld verzamelaars voor kunstmusea of belangrijke onderzoekers voor wetenschapsmusea). Hoe intensief is je relatie met dergelijke personen, groepen en je bezoekers op dit moment? Is het realistisch om met je huidige positie binnen je omgeving, in te zetten op schenkingen en legaten?
2. Richt je op het opbouwen van het onderhouden van een relatie met mogelijke geveers. Zorg voor regelmatig contact, waarbij de rol van de contactpersoon niet onderschat mag worden. De relatie mag persoonlijk zijn, maar vergeet de contactpersoon niet op de hoogte te houden van alles wat het museum doet en bereikt. Zorg dat je weet waarom de potentiële geveer het museum belangrijk vindt. Welke doelstellingen liggen hem of haar dicht bij het hart? Zorg dat de informatie die je biedt, die speerpunten goed laat zien.
3. Zorg dat de (potentiële) geveer bekend is binnen het hele museum. Erken de geveer en zijn of haar betekenis voor het museum, ook als de geveer als bezoeker het museum bezoekt. Dat kan alleen als het belang van dergelijke geveers organisatiebreed gedragen wordt.
4. Schenkingen en vooral legaten zijn gevoelige onderwerpen, waarbij de geefvraag vaak lastiger te definiëren is dan bij sponsoring. Het is echter belangrijk om toch een geefvraag of geefdoel op te zetten. Die vraag of dat doel moet passen bij de geveer en wat hij of zij belangrijk vindt. Toon de potentiële geveer de impact die hij of zij kan hebben en de urgentie van de gift voor het doel.
5. Bij een gift of een afspraak voor een toekomstige gift, maak je afspraken over de wensen van de geveer. Wil hij of zij benoemd worden? In welke mate en op welke manieren? Wat zijn de voorwaarden voor de gift? Vraag specifiek naar de wensen van de geveer en verzeker dat je deze waar kunt en gaat maken.



6. Ook na ontvangst van een gift blijft het onderhouden van de relatie belangrijk. Zorg ervoor dat de gever op juiste momenten wordt uitgenodigd in het museum en blijf de betrokkenheid van beide kanten cultiveren.



## Samenwerking met bedrijfsleven

1. De eerste stap is voor zowel klein als middelgroot kijken op welk vlak de samenwerking voor zowel een potentiële partner als het museum betekenisvol kan zijn. Dat kan zijn in abstracte zaken, zoals kennis of mankracht, maar ook in fysieke elementen. Denk bijvoorbeeld aan belichting, verf of folders: onderdelen voor de opbouw van tentoonstellingen of voor pr.
2. Vervolgens benader je bedrijven die aanbieden wat je zoekt. Hou in gedachten dat lokale en regionale bedrijven en bedrijven die doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen een grootste kans maken om overtuigd te worden van een samenwerking. Zorg dat je ook een connectie met je eigen museum kan maken. Ook in de tegenprestatie kan het aanbod concreet of abstract zijn: eigen kennis, kunde of pr-waarde. Ga voorbereid een kennismakingsgesprek in. Ken het bedrijf, hun product en hun doelstellingen. Zorg dat je weet waar je het over hebt en een voorstel bij je hebt dat voor de commerciële partij aantrekkelijk is. Vraag daarnaast niet direct om gratis diensten of producten, maar probeer eerst een barterdeal te maken en anders om korting te vragen. Barterdeals zijn in de taal van de partner geschreven en tonen meer een ruil dan een vraag aan, waardoor het aantrekkelijker is voor de partner. Sponsoring is wellicht een optie in de toekomst, als de band met de partner verder is opgebouwd.  
Zoek in je bestaande netwerk ingangen om met het kennismakingsgesprek direct met de beslisser aan tafel te zitten. Zorg ook dat er vanuit je eigen organisatie iemand van gelijk kaliber gestuurd wordt. Neem elkaar serieus.
3. Bestaande samenwerkingen kunnen soms verder uitgediept worden. Zo hebben bedrijven soms nieuwe producten die ze willen testen of waarvoor ze een soort portfolio op willen bouwen. Gezien de over het algemeen goede reputatie van musea, kan een museum kan als perfecte case study gelden voor commerciële bedrijven. In een dergelijke situatie kunnen de diensten of producten van het bedrijf gratis worden aangeboden aan het museum, waardoor het museum zowel makkelijke nieuwe innovaties kan incorporeren, als kosten kan besparen.
4. Samenwerkingen kunnen daarnaast soms gelden als een opstap naar mogelijke sponsoring. Dit is dus lang niet altijd mogelijk, maar de mogelijkheden kunnen na bepaalde tijd wel bekeken worden. Ook zonder sponsoring kunnen samenwerkingen met bedrijven helpen om extra waarde te creëren.



## Vriendenkring of fonds op naam

1. Als eerste stap zet je je geefvraag of case for support op papier. Deze is direct gekoppeld aan je identiteit. Vertel wie je bent en waarom je bestaat. De waarom is zeer belangrijk en hoort de spil in je geefvraag te zijn. Werk met kernwoorden die duidelijk aangeven wie je bent en wat je doet. Zorg ervoor dat je deze geefvraag ook in een elevator pitch kunt vertellen, dus je bestaansrecht in een minuut kan overbrengen. Twee vragen zijn belangrijk om te beantwoorden in de pitch: Waarom bestaat de organisatie en waarom moet iemand dat steunen? Zorg dat je de urgentie en impact van je organisatie voelbaar maakt.
2. De tweede stap is kijken wie je doelgroep is. Voor een reguliere Vriendenkring is het logisch om te werven in het museumpubliek. Je doelgroep bevindt zich in je bezoekerspoel. Stel vast welke groepen zich in je bezoekers bevinden, hoe veel dat er zijn en of hier groepen in zijn waarvan je verwacht dat ze het museum willen steunen door een gift. Is deze poel groot genoeg om een Vriendenkring voor op te zetten?  
Een fonds op naam heeft vaak grotere gevers. Deze kunnen uit de Vriendenkring gehaald worden, uit relaties van het museum en ook uit bezoekers. Stel hier wederom eerst vast hoeveel potentiële gevers je hebt en vraag je vervolgens af of dat genoeg is om een fonds op naam op te zetten. Hou bij die beslissing rekening met de tijd die het blijvend kost om huidige donateurs te behouden en nieuwe donateurs te werven.
3. Stel per doelgroep van mogelijke gevers vast wat hun motivatie zou zijn om te geven, en welke motivatie je zelf in je gever zoekt. Voelt de potentiële donateur het belang van de organisatie en wil hij uit altruïsme een gift doen? Heeft de potentiële donateur een grote affiniteit met het museum en het aanbod van het museum en wil hij als eerste nieuws krijgen of zoekt hij extra verdieping? Is de Vriendengroep of de Fonds op naam een plek om samen te komen of geeft het verbinden aan het museum de gever een bepaalde uitstraling en gaat het dus meer om een netwerk? Komt de motivatie van de doelgroep overeen met het type gever dat je wilt verzamelen?
4. Richt een groep op, of pas je bestaande groep aan. Zorg dat de identiteit van de groep gevers overeenkomt met de identiteit van het museum. Hang vaststaande tegenprestaties aan een gift en communiceer die duidelijk. Doe geen beloftes die je niet kunt houden: iedere aangeboden tegenprestatie moet immers geleverd worden. Enige tegenprestaties die veel gebruikt worden bij musea zijn altijd gratis toegang tot het museum, een regelmatige (digitale) nieuwsbrief of magazine, korting in de museumwinkel en/of het museumcafé of een aantal speciale Vriendenbijeenkomsten per jaar. Zorg dat je het aantal tegenprestaties niet te groot maakt. Zo beperk je de kosten voor het museum, en hou je het behapbaar voor de mogelijke donateur. De tegenprestaties mogen het museum nooit meer kosten dan de donateur betaalt. Er moeten immers inkomsten uit de groep komen.

Laat de tegenprestaties die je kiest, afhangen van de motivatie die de gever heeft. Wil de gever puur en alleen steunen? Dan is een bedankmail en af en toe nieuws met wat er met de gift gebeurt en wat het museum doet genoeg. Wil de gever meer verbonden worden en meer weten van het museum?

Biedt nieuwsbrieven aan met bijzonder nieuws of organiseer bijeenkomsten waarin meer informatie gegeven wordt over de collectie of de tentoonstellingen. Zoekt de gever een groep voor aanzien? Zorg dat er bijeenkomsten georganiseerd worden waar deze netwerkfunctie of sociale functie ingevuld wordt. Laat de prijs van een gift afhangen van de doelgroep, de motivatie van de doelgroep en de kosten die het museum maakt aan onderhoud en tegenprestaties.

5. Vriendenkringen en andere donateursgroepen worden door verschillende musea op verschillende manieren ingevuld. Zo kan de groep beheerd worden door het museum, kan het een eigen stichting of vereniging zijn of kan het wel vallen onder het museum, maar gedeeltelijk of geheel geleid worden door actieve leden van de groep. Iedere vorm heeft voor- en nadelen, die in het hoofdstuk Maatschappelijke Positie verder besproken worden. Maak de keuze voor de vorm van de groep bewust en wel overdacht, en zorg dat dit past bij het doel dat de Vrienden hebben voor het museum.
6. Bij stap 6 heb je een duidelijk aanbod voor mogelijke gevers en weet je wie je gevers zijn. Zorg dat dit aanbod, in de huisstijl, overzichtelijk aangeboden kan worden aan mogelijke gevers. Zoek contactmomenten op met potentiële donateurs. Dat kan digitaal, door gebruik te maken van contactgegevens die je hebt van bezoekers, maar ook fysiek, door aanwezig te zijn binnen de museummuren. Een combinatie van de twee valt aan te raden. Zorg ervoor dat het bestaan van de groep zichtbaar is en de geefvraag op het juiste moment expliciet gevraagd wordt.
7. Lid worden kan op digitale of analoge wijze. Wederom is het goed om beide vormen aan te bieden. Zorg dus dat zowel papieren als digitale inschrijfmanieren op ieder moment beschikbaar zijn. Lid worden moet een makkelijke manier gaan en het verwerken van de gegevens door de kring moet op een vlotte en professionele manier geschieden. Zet een duurzame campagne op die mensen overhaalt om lid te worden. Zorg ervoor dat de middelen die je gebruikt bij de campagne, passen bij de doelgroep.

# Businessclub

1. Zoals altijd start je met de waaromvraag. Wat is het doel van een businessclub? Uit welke motivatie wil het museum bedrijven aan zich binden? En met welk type bedrijven wil het museum een relatie aangaan?
2. Inventariseer hoeveel bedrijven er in de omgeving en/of netwerk liggen die potentiële leden van een businessclub zijn. Hou rekening met doelstellingen, overeenkomende doelgroepen, MVO en affiniteit met je artistieke product. Laaghangend fruit zijn bestaande partners en leveranciers. Besluit op basis van deze lijst of het opzetten van een businessclub een realistisch streven is. Hou er rekening mee dat het bijhouden van een businessclub werk kost en relatiebeheer een must is om de groep blijvend en succesvol te houden.
3. Breng de wensen en behoeftes van de mogelijke gevers in kaart. Wat willen de potentiële leden? Er bestaat veel literatuur over mogelijke geefmotieven uiteengezet, die we verder benoemen in het hoofdstuk Maatschappelijke Positie. Heeft het museum partners die tevens potentiële gevers zijn? Ga in gesprek met deze partners en vraag ze welke tegenprestaties ze terug willen krijgen als ze lid zouden worden. Per locatie en per museum kunnen potentiële partners andere behoeftes hebben. Zo is de kans groot dat rurale gebieden minder behoefte hebben aan symbolische macht of een plek om te netwerken (gezien het kleinere aantal bedrijven elkaar makkelijker kan vinden) en het museum wellicht grotere kansen biedt voor marketingwaarde omdat er minder culturele concurrentie is. Kijk eens bij musea met een soortgelijk product of musea in de regio om te zien hoe zij een businessclub aanpakken.
4. Vervolgens zet je een businessclub op. Een businessclub biedt een kant en klaar pakket aan met een voorop vastgesteld sponsorbedrag en tegenprestaties. Een businessclub is minder tijdsintensief dan het proberen op te zetten van een sponsorship op maat, maar de bedragen die ertegenover staan zijn ook lager. Je kunt één pakket aanbieden, maar ook verschillende instaplevels maken als je bedrijven in de buurt hebt die andere wensen of groottes hebben en je de bedrijven in de hele breedte aan wil spreken. Zorg dat de tegenprestaties die je aanbiedt overeenkomen met de wensen en behoeften van de potentiële sponsors. Reken uit wat de kosten zijn van pakketten en vergeet daarbij de doorlopende personeelskosten niet. Bepaal hierna de prijs van de pakketten. Zorg dat je geld overhoudt aan de pakketten.  
Als de sponsors ook uit zijn op een netwerk, overweeg dan om een gelimiteerd aantal pakketten beschikbaar te stellen om exclusiviteit en daarmee aantrekkelijker te maken.
5. Benader de bedrijven die op je lijst staan en bied ze het pakket aan. Begin met bedrijven waarmee de relatie al erg goed is, en probeer deze eerste leden in te zetten om andere bedrijven aan te trekken. Onderhoud de relaties met alle leden goed en zorg dat alle beloofde tegenprestaties op de juiste



manier geleverd worden.

6. Een goed lopende businessclub kan als basis gebruikt worden als potentiële pool voor grotere of additionele sponsoring. De laatste stap heeft echter een lange adem nodig. Een businessclub geeft echter wel een goede manier om een relatie op te bouwen en inzicht te krijgen in een groep bedrijven die een band heeft met (de doelstellingen, doelgroepen of visie van) het museum.





## Sponsoring en zakelijke giften

Stap 1 en 2 zijn bij sponsoring hetzelfde als bij de businessclub. Vanaf stap 3 gaat het echter niet meer om arrangementen of pakketten, maar wordt het maatwerk. Het is belangrijk om als museum goed voor ogen te hebben wie je zelf bent en waar je je aan wilt verbinden. Wat zijn de redenen waarom je een partnership wil aangaan met het bedrijfsleven?

1. Met de kennis die je in huis hebt probeer je, het liefst via een 'warme' ingang in bijvoorbeeld je netwerk, de relatie op te bouwen. Als de relatie met een potentiële sponsor goed is opgebouwd, is het van belang om een geefvraag op te stellen. Giften komen normaal gesproken pas binnen als de gever wordt gevraagd. Zonder vraag, geen gift. Stel deze vraag goed op. Zorg dat er duidelijke overeenkomsten zijn tussen jouw vraag en het bedrijf om de win/win situatie meteen merkbaar te maken. Wees voorbereid dat de potentiële sponsor tegenprestaties tegenover zijn gift zet en ben op de hoogte van de dingen die je wel en niet kunt bieden en hoeveel de tegenprestaties je gaan kosten. Houd in gedachten dat een sponsorship of relatie meer oplevert dan een gift: bijvoorbeeld ook marketingwaarde, het bereiken van doelgroepen of andere manieren waarop de relatie het museum kan helpen doelstellingen te behalen.
2. Nodig de potentiële gever uit het gesprek aan te gaan. Zorg dat je met de juiste persoon om tafel zit en ook de juiste persoon stuurt – degene die een mogelijke onderhandeling aan kan en mag gaan.
3. Bij een toezegging maak je duidelijke afspraken hoe betrokken de sponsor wil zijn en blijven. Hoe veel nieuws wil de sponsor ontvangen en met welke regelmaat? Vraag naar de wensen van de sponsor en zorg dat je deze tegemoet komt, met evaluaties, rapportages, nieuwsbrieven, telefoontjes. Als de sponsor aangeeft geen behoefte hieraan te hebben, of slechts aan het einde een rapportage te ontvangen, zorg dan dat je daar ook aan voldoet.

# Crowdfunding

1. Een steeds groter wordende trend in de particuliere giftenwerving, is dat men zich minder graag aan een organisatie bindt, maar liever eenmalig geeft aan een doel dat aansluit bij de voorkeuren van de gever. Vooral jongere gevers zijn minder geneigd zich langdurig als donateur te binden, maar zijn wel bereid om met een eenmalige gift een doel te steunen. Dat is een risico voor Vriendengroepen en andere donateurskringen, maar een kans om op een andere manier financiering binnen te halen. De meest gebruikte manier om op deze veranderende geefwijze in te spelen, is via crowdfunding. Crowdfunding komt op verschillende manieren overeen met een fondsaanvraag doen. De eerste stap is door een afgebakend project te pakken, die zonder deze specifieke inkomstenbron niet gerealiseerd kan worden. Daarnaast heeft crowdfunding wellicht nog meer een marketingwaarde dan dat het een grote inkomstenbron is.
2. Stap twee is kijken waar je draagvlak kunt creëren. Bepaal de doelgroep die je wilt bereiken met de campagne. Waar je bij een fondsaanvraag kijkt naar welke fondsen met welke speerpunten je benadert, kijk je bij een crowdfunding campagne wie mogelijke supporters zijn.
3. Maak een plan met daarin het verhaal van je project. Wat wil je realiseren en waarom? Zorg, net als bij een projectaanvraag, dat het plan niet te lang is. De kans van slagen bij deze doelgroep wordt groter als je een potentiële gever direct weet te boeien en bondig een sterk punt kan maken. Het plan in de vorm van een elevator pitch opzetten, kan daarbij helpen. Ook in het plan stel je de duur van de campagne vast. Een crowdfunding campagne werkt beter als het een beperkte duur heeft. Gebruikelijk is maximaal twee maanden.
4. Kijk welke manier van campagne voeren en welke middelen de doelgroep het best kunnen bereiken. Wil je samenwerken met een crowdfunding platform en de campagne op die manier uitzetten? Hou je de campagne in eigen beheer? Welke marketingmiddelen gebruik je? En welke communicatiemiddelen passen bij de campagne? Zorg dat de keuzes passen bij de groep die wilt bereiken.
5. Veel crowdfunding campagnes zetten de hoogte van een mogelijke gift vast en zetten daar een tegenprestatie tegenover. Een andere manier is om de hoogte van de gift vrij te laten en daar een vaste tegenprestatie tegenover te zetten. Ook hier kijk je naar de doelgroep en hun motivatie – wat helpt de gever over de streep te trekken? En is die motivatie anders bij een andere grootte gift? Aan te raden is dat je de ook een optie aanbiedt waarbij de gever zelf een bedrag in kan vullen. Bied geen tegenprestaties die je niet waar kunt maken.



6. Als een gift is gegeven, bevestig je de ontvangst zo snel mogelijk. Ook de tegenprestatie hoort op het beloofde tijdstip in de beloofde orde gegeven te worden. Vaak worden de tegenprestaties aan het einde van de campagne geleverd.
  - a. Houd gedurende de campagne en erna de gevers op de hoogte. Toon je voortgang en het resultaat. Laat de gevers merken welke impact hun gift gehad heeft. Geef je volgers en donateurs daarnaast ook de materialen en mogelijkheden om de campagne verder te delen. Een crowdfunding campagne heeft immers, zoals we bij stap 1 al noemden, grote marketingwaarde en de significantie van het geschepte draagvlak kan op verschillende manieren benut worden.

## Zaalverhuur / Evenementen

1. Het verdienen aan het eigen gebouw door het open te stellen aan externe partijen, is het makkelijkst als het museum beschikt over een of meerdere goede ruimte(s). In de meest ideale situatie staat de ruimte los van het museumgedeelte en valt het buiten de beveiligingsschil, zodat suppoosten of beveiliging niet nodig is. Als een museum deze ruimtes heeft, is het verhuren van zalen een goede optie om waarde te genereren, zowel in zichtbaarheid van het museum als in inkomsten. Een museum kan uitsluitend de ruimte exploiteren, een minder tijdsintensieve manier van zaalverhuur. Je kunt echter ook evenementen organiseren voor of samen met externe partijen. Deze manier van evenementen organiseren kost meer mankracht, zowel in de aanloop naar het evenement en klantcontact, als in de uitvoering ervan. Het voordeel is dat op ieder aanvullend onderdeel dat verhuurd wordt, aanvullende marge gemaakt wordt.
2. Evenementenorganisatie is in de basis een salesfunctie. Zakelijke communicatie en verkooptechnieken moeten in het bloed van het personeel zitten die op deze functie zit. Een museum kan kijken naar personeel dat al in dienst is en verantwoordelijk is voor het organiseren van interne evenementen als openingen, maar moet wel rekening houden dat er andere competenties nodig zijn voor evenementenorganisatie. Dit is namelijk een functie op zich, geen nevenactiviteit. Evenementencoördinatoren moeten constant bereikbaar zijn voor klanten en moeten gevoel hebben voor marketing, hospitality en sales. Zorg voor een goed systeem om reserveringen in te verwerken. Voor musea die slechts een klein aantal evenementen per jaar verzorgen, kan een helder ingericht Excelbestand, in combinatie met een online agenda, als een goed systeem functioneren. Voor musea die wekelijks een of meerdere partijen in huis hebben, loont het de moeite om te investeren in een reserveringssysteem of een reserveringsmodule die aan het CRM-systeem gekoppeld kan worden. Door dergelijke overzichtelijkheid kunnen de evenementen goed georganiseerd worden en kan de geïnvesteerde tijd door eigen personeel verkleind worden.
3. Als je evenementen geheel voor de klant faciliteert, ga je goed in gesprek met leveranciers. Contracten met preferred partners kunnen voor zowel leverancier als museum zeer gunstig zijn. Let wel op dat je geen exclusiviteit aangaat in die samenwerking. Dit omdat de partijen die je in huis haalt, ook de mogelijkheid moeten krijgen een eigen leverancier te gebruiken. Het is gebruikelijk in het contract met de preferred partner een clause te hebben waarin een klein deel van de marge van een andere leverancier afgedragen wordt aan de preferred partner.
4. Voor musea wiens evenemententak groter aan het worden is, kan ingezet worden op marketing door aan te sluiten bij branche-organisaties (bijvoorbeeld Platform Museumlocaties) en door duidelijke afspraken aan te gaan met online platforms.



5. Een evenementenlocatie die als professionele eventaanbieder werkt, kan kiezen voor een eigen online omgeving met boekingsmogelijkheden.



## Detacheren van kennis en kunde

1. Inventariseer of er uren op de loondienst staan die in bepaalde periodes geen directe invulling hebben. Aangezien veel musea per tentoonstelling bepaalde personen wel en niet nodig hebben, zijn er voor bepaalde musea soms periodes tussen tentoonstellingen in waarin de uren die op de loonlijst staan geen volledige dekking hebben. Denk bijvoorbeeld aan conservatoren die niet bezig zijn met een tentoonstelling of medewerkers van de technische dienst die op dat moment geen grote projecten hebben.
2. Stel samenwerkingspartners zoals universiteiten, particuliere verzamelaars die een tentoonstelling willen maken, andere musea binnen en buiten Nederland en commerciële partners die interesse hebben in het neerzetten van een tentoonstelling actief op de hoogte van mogelijke beschikbaarheid van bepaald personeel. Gebruik ook de netwerken van het personeel met beschikbare uren zelf. Het samenstellen van tentoonstellingen, het meewerken aan onderzoeken of andere projecten zijn tijdsgebonden activiteiten waarbij personeel in zogenaamde laagseizoenen aan mee kan werken.
3. Zorg dat het personeelslid en de externe partij samen om de tafel gaan zitten voor een kennismakingsgesprek. Zorg ervoor dat het personeelslid enthousiast en willig is om de samenwerking aan te gaan en bereid het personeelslid voor om de eigen kosten door te berekenen aan de externe partij. Zorg dat je eigen personeel zich bewust is van zijn eigen waarde, zowel in personeelskosten als in waarde voor het project.
4. Bereken de personeelskosten en eventueel een fee voor overheadkosten door aan de externe partij of spreek van tevoren een vast bedrag af. Vooral bij onderzoek of bepaalde culturele projecten is het gebruikelijk om een vaststaand potje te hebben waaruit een vergoeding voor de werkzaamheden gedaan kan worden. Zo lang de werkzaamheden binnen de normale werkuren gedaan kunnen worden, kan het museum zo terugverdienen op personeelskosten.









