



Merel Keuper

Merel Keuper studeerde van 2008 tot 2012 aan de faculteit Kunst & Economie aan de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht. In 2012 studeerde zij af aan de afstudeerrichting *Visual Art and Design Management* met een onderzoek over crowdfunding in de museale sector. Het schrijven van haar thesis liep parallel aan haar werkzaamheden bij Museum Gouda, waar zij betrokken was bij de organisatie van een crowdfundingcampagne voor de stadsmaquette. Aan de hand van de resultaten van haar onderzoek heeft Merel een checklist ontwikkeld die als doel heeft de projectleider van een museum te helpen inventariseren of een project geschikt is voor crowdfunding.

Merel heeft na haar afstuderen haar studie voortgezet aan de Erasmus Universiteit waar zij de master Cultural Economics & Entrepreneurship volgt en tevens werkt als personal assistant voor Prof. Dr. Arjo Klamer. Mocht u geïnteresseerd zijn in Merel's volledige onderzoek en haar checklist, dan kunt u contact met haar opnemen middels: merel.keuper@gmail.com. Voor meer informatie over de Hogeschool voor de Kunsten en het opleidingsaanbod kijkt u op www.hku.nl.

Crowdfunding Voor Musea

Een onderzoek naar de organisatie van crowdfundingcampagnes in de museale sector

Inleiding

Sinds de in 2009 aangekondigde bezuinigen van 200 miljoen euro op kunst en cultuur, is er in de Nederlandse culturele sector een heroriëntatie gaande op de rol die kunst en cultuur speelt in de Nederlandse samenleving en de financiering hiervan. Er verschijnen verschillende artikelen en publicaties over de rol die de kunstinstelling in de 21e eeuw moet spelen en hoe deze gefinancierd moet worden (Koerskunst, 2011, Hubert et al., 2011). De bezuinigingen maken het financieringsvraagstuk (opnieuw) actueel omdat veel culturele instellingen vanaf 2013 op hun subsidie worden gekort.

Welke financieringsvormen kunnen culturele instellingen naast subsidie inzetten om zichzelf te kunnen onderhouden? Een van deze financieringsvormen is crowdfunding (Koerskunst, 2011, Kroes, 2011, Van Vliet, 2011) en is een populair thema. In 2011 is er 2,5 miljoen euro 'gecrowdfund' in Nederland, 500 procent meer dan in 2010 (Knols, 2012). Er zijn crowdfundingplatforms op het Internet die zich speciaal richten op kunst en cultuur, zoals het inmiddels bekende *voordekunst.nl*. Op dit platform kunnen kunstenaars, muzikanten en instellingen hun projecten presenteren en daarmee donaties werven bij het publiek. En dat lukt: het Amsterdam Museum heeft het schilderij *De Intocht van Napoleon* te Amsterdam kunnen restaureren dankzij geld dat door middel van crowdfunding werd opgehaald. Ook het Van Abbe Museum in Eindhoven heeft het kunstwerk *Wood Circle*, dat het museum in bruikleen had, mede dankzij crowdfunding definitief kunnen aankopen.

Crowdfunding is een alternatieve financieringsvorm voor culturele organisaties. Toch passen zij deze nieuwe vorm niet massaal toe. Het is een relatief nieuw fenomeen en daarom zijn er geen richtlijnen voor een juiste aanpak. Dit maakt de drempel om een crowdfundingproject op te zetten hoog. "We willen wel, maar hoe zetten we een crowdfundingproject goed op?". Dit is zonde, want de culturele sector en in het bijzonder kleine musea en de podiumkunsten zitten om geld verlegen. Daarom gaat dit onderzoek in op de vraag op welke manier crowdfunding kan worden toegepast door museale organisaties in Nederland? In het bijzonder kijk ik naar hoe Museum Gouda het crowdfunden van het project van de stadsmaquette het best kan aanpakken.

Werkwijze

Om de vraag, op welke manier crowdfunding kan worden toegepast door museale organisaties in Nederland te kunnen beantwoorden, zijn er vier deelvragen geformuleerd die tot het antwoord moeten leiden: (1) Wat is crowdfunding? (2) Wat motiveert mensen een bijdrage te leveren aan een crowdfundingproject? (3) Waaruit bestaat het organisatieproces van een crowdfundingproject? (4) Wat zijn de voorwaarden voor een succesvol crowdfundingproject?

Deze vragen worden allereerst op theoretisch niveau benaderd door het gebruik van relevante schriftelijke bronnen welke in de literatuurlijst terug te vinden zijn. In het empirische gedeelte worden exact dezelfde vragen gesteld. Er zijn vier interviews afgenomen met projectleiders van succesvolle (grotendeels) afgeronde crowdfundingprojecten binnen de museale sector. Ten tijden van dit onderzoek waren onderstaande de vier grootste crowdfundingprojecten in de museale sector in Nederland die bekend waren. De betrokken instellingen en de besproken projecten zijn als volgt:

1. Rijksmuseum Twente, Enschede: Aankoop van werk van Thomas Gainsborough.
2. Het Amsterdam Museum, Amsterdam: Restauratie van de intocht van Napoleon in Amsterdam.
3. Museum Meermanno, Den Haag: Aanvulling tekort eigen financiering.
4. Van Abbe Museum, Eindhoven: Definitieve aankoop van het werk 'Wood Circle'.

Resultaten van de theoretische analyse

Wat is crowdfunding?

Crowdfunding is een manier om voor een bepaald project via een open oproep - met behulp van het Internet - een vooraf bepaalde hoeveelheid financiële middelen te vergaren van een netwerk van mensen, in ruil voor een immateriële, dan wel materiële beloning. Het 'netwerk van mensen' is hierbij van groot belang. Het contact met de 'crowd' is een van de grootste neveneffecten van een succesvolle campagne en uiterst relevant, zeker voor de museale sector.

Wat motiveert mensen een bijdrage te leveren aan een crowdfundingproject?

Het ervaren van urgentie, het idee dat de donatie nut heeft, het voelen van sociale druk, het verkrijgen van een voldaan gevoel, het hebben van vertrouwen in het project en de tegenprestatie die men terugkrijgt voor de donatie zijn de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de motivatie van donateurs. Een goede projectleider bekijkt welke factoren

van toepassing zijn op het crowdfundingproject en gebruikt deze om donateurs te overtuigen van het doen van een donatie.

Waaruit bestaat het organisatieproces van een crowdfundingproject?

Het organisatieproces bestaat uit de start van de crowdfundingcampagne in het eigen netwerk van de museale instelling. Het eigen netwerk kent de projectleider en/of instelling en is zodoende eerder bereid een donatie te doen. Zo start de campagne met een aantal donaties wat vertrouwen wekt bij potentiële donateurs. Het donatieproces kent verschillende fases, waarbij het bereiken van het zogeheten 'engagement-moment' het voornaamste doel is van de projectleider. Het engagement-moment is het moment waarop er hernieuwde aandacht voor het project komt onder (potentiële) donateurs en er een eindspurt plaatsvindt. Dit bereikt men door het organiseren van een campagne met een beperkte looptijd en concrete aanjaagmomenten. Na afloop van de campagne wordt er nazorg verleend. Donateurs willen weten wat er met hun geld gebeurt en worden graag op de hoogte gehouden. Tot slot is het voor museale instellingen het verstandigst om een campagne in eigen beheer te organiseren; zo kan er het best een relatie met fans worden opgebouwd.

Wat zijn de voorwaarden voor een succesvol crowdfundingproject?

De belangrijkste voorwaarden voor een succesvol project zijn als volgt. Allereerst gaat het om het vertellen van een goed verhaal, een haalbaar doel, de aanwezigheid van een eigen netwerk, persoonlijk contact met potentiële donateurs, een beperkte looptijd en het kunnen inzetten van het Internet en de daarbij horende Social Media. Daarnaast doet een projectleider er goed aan bovenstaande voorwaarden te spiegelen aan zijn project; zijn deze voorwaarden van toepassing? Bij afwezigheid dient de projectleider een oplossing te bedenken voor het ontbreken van een van de waarden. Indien alle voorwaarden aanwezig of ondervangen zijn is er een fundament voor een succesvolle campagne.

Resultaten uit de beroepspraktijk

Wat is crowdfunding?

De projectleiders van de verschillende musea zien crowdfunding behalve als een mogelijkheid om geld op te halen, ook als een mogelijkheid om hun publiek te leren kennen dan wel extra bij het museum te betrekken. Crowdfunding wordt gezien als een middel om in eerste instantie vooral de eigen achterban te vragen om een donatie. Daarnaast denken de projectleiders niet over crowdfunding als 'wondermiddel'. Ze zien het als een methode die veel tijd en energie kost, waarbij de neveneffecten van de campagne, zoals het contact met het publiek, minstens zo belangrijk zijn als de opgehaalde middelen.

Wat motiveert mensen een bijdrage te leveren aan een crowdfundingproject?

Het onmiddellijk kunnen helpen van iets (een kunstwerk, object of organisatie) door middel

van het doen van een donatie aan een organisatie waarmee men sympathiseert, is wat mensen motiveert een donatie te doen. De tegenprestatie is hierbij een ondersteunende factor. Men doneert hoofdzakelijk vanuit sympathie voor de instelling en het gevoel dat hun donatie nú nodig is; als ze hier ook nog iets voor terugkrijgen is dat mooi meegenomen.

Waaruit bestaat het organisatieproces van een crowdfundingproject?

Het organisatieproces van de crowdfundingcampagne van een museale instelling bestaat uit de volgende stappen:

Allereerst ontstaat het idee vanuit een financieringsvraagstuk binnen de organisatie. Vervolgens wordt er een vorm bedacht waarin de campagne wordt gepresenteerd aan het publiek. Aan de hand van dit concept wordt er een projectplan opgesteld voor de uitvoer van de campagne. Een planning met hierin belangrijke mijlpalen voor het de campagne is onderdeel van dit projectplan. Vervolgens start de wervingsperiode; deze duurt gemiddeld 2 tot 2,5 maand. In deze periode worden er passende activiteiten georganiseerd om de campagne onder potentiële donateurs te promoten. Na afloop van de wervingsperiode verlenen de instellingen nazorg aan de donateurs. Ze worden op de hoogte gehouden van de besteding van hun donatie en krijgen in veel gevallen een presentje.

Wat zijn de voorwaarden voor een succesvol crowdfundingproject?

De volgende factoren zijn bepalend geweest voor het succes van de crowdfundingprojecten van de geïnterviewde musea: Een concreet doel, een helder concept, voldoende tijd, en het kunnen overbrengen van tijdsdruk en urgentie aan de donateurs. Naast bovenstaande factoren gaven vrijwel alle musea aan dat de campagne niet zo succesvol was geworden als zij niet zo'n trouwe achterban hadden gehad. Het hebben van enthousiaste fans en medewerkers en hen ook daadwerkelijk kennen en kunnen bereiken van deze fans is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle campagne.

Conclusie

Crowdfunding voor musea wordt het best gedefinieerd door Van Vliet (2011):

“Crowdfunding representeert de mogelijkheid om voor een bepaald project via een open oproep - met behulp van het Internet - een vooraf bepaalde hoeveelheid financiële middelen te vergaren van een ongedefinieerd (en groot) netwerk van mensen, in ruil voor een immateriële, dan wel materiële beloning.”

Belangrijk is dat musea zich realiseren dat crowdfunding niet enkel draait om het ophalen van geld. Het contact met je publiek, donateurs en fans is een belangrijk neveneffect van crowdfunding waar je als museum open voor moet staan en in moet investeren. Musea kunnen crowdfunding het best inzetten voor het vergaren van financiële middelen voor het

wegwerken van een tekort op de begroting van een concreet project. Crowdfunding werkt het best als een deel van het benodigde bedrag al bijeen is gebracht door sponsors, de Vrienden van het Museum of anderen uit het netwerk van de instelling, alvorens particulieren worden aangesproken met de campagne.

Voordat het crowdfundingproject wordt gelanceerd kan een projectleider aan de hand zeven verschillende succesfactoren analyseren of zijn project een kans van slagen heeft. Deze verschillende succesfactoren zijn:

1. **Een concreet doel:** draait mijn project om een realistisch en specifiek doel met een eindresultaat dat zichtbaar is voor donateurs?
2. **Een helder concept met een eigen verhaal:** Kan ik om mijn project heen een uniek verhaal bedenken dat tot de verbeelding van donateurs spreekt?
3. **Een eigen netwerk:** Beschik ik over een eigen netwerk, zoals een businessclub, sponsorkring of vereniging van museumvrienden, dat gemakkelijk te overtuigen is van het doen van een eerste donatie?
4. **Voldoende tijd:** Is er binnen de organisatie voldoende tijd en mankracht aanwezig om de crowdfundingcampagne te organiseren?
5. **Tijdsdruk:** Heeft mijn project een beperkte looptijd waardoor donateurs druk voelen op korte termijn te doneren?
6. **Het maken van persoonlijk contact:** Ben ik in staat persoonlijk contact te maken met (potentiële) donateurs?
7. **Gebruik kunnen maken van Internet:** Beschik ik over een geschikte website en Social Media om het project bij donateurs onder de aandacht te brengen?

De belangrijkste factoren van invloed op de motivatie van donateurs voor het leveren van een bijdrage aan een crowdfundingproject van een museum zijn 'sympathie', 'urgentie' en 'de tegenprestatie'. Op de tweede plaats komen de factoren: sociale druk, voldoening, nut en vertrouwen.

Bij het opzetten van een crowdfundingproject doet de projectleider er goed aan te analyseren welke factoren op zijn project van toepassing zijn. Bijvoorbeeld:

- **Is mijn project urgent?**

Is er bijvoorbeeld sprake van een gedwongen verkoop als er geen geld wordt gedoneerd, of moet het kunstwerk nu gerestaureerd worden omdat het anders onherstelbaar beschadigd raakt?

- **Welke tegenprestaties kan ik bieden?**

Is er de gelegenheid namen van donateurs in het museum te vermelden? Is er budget voor het geven van een presentje aan donateurs?

Als een van bovenstaande zeven factoren niet direct op het project van toepassing is, dient de projectleider te kijken of dit te ondervangen is; hoe kan een feitelijk niet urgent project toch urgent worden in de ogen van potentiële donateurs?

Het organisatieproces van een crowdfundingproject kent vijf verschillende fases, te weten:

1. Het ontstaan van het idee
2. Het bedenken van het concept
3. Het projectplan
4. De werveringsperiode opgedeeld in drie verschillende fases.
 - *De snelle toestroom van donaties*
 - *Een langzame afname van donaties*
 - *Het 'engagement-moment' met een eindspurt*
5. Afsluiting & nazorg

Voor een projectleider is het belangrijk bovenstaand organisatieproces op te nemen in een projectplan waarin ook een taakverdeling en een planning wordt opgenomen. Belangrijk is in deze planning ook mijlpalen op te nemen. Bijvoorbeeld: Wanneer moeten welke bedragen binnen zijn? Daarnaast dient er bewust naar het 'engagement-moment' toegewerkt te worden door middel van efficiënte promotionele activiteiten gebaseerd op de zeven factoren die van invloed zijn op de motivatie van donateurs. Tot slot is het voor een museum verstandig, indien het budget het toelaat, de campagne in eigen beheer te organiseren zonder tussenkomst van een crowdfundingplatform. Zo ontstaat er een directer contact met het publiek en is de kans groter dat het project naast financiële middelen ook een schare (nieuwe) fans oplevert.

Op welke manier kan crowdfunding worden toegepast door museale organisaties in Nederland?

Musea kunnen crowdfunding toepassen, mits er allereerst aan een aantal succesfactoren wordt voldaan. Deze belangrijke voorwaarden zijn te controleren door middel van fase één en twee uit de CVM-checklist. CVM staat voor Crowdfunding Voor Musea en de checklist is een schema dat een projectleider kan gebruiken om te toetsen of zijn project geschikt is voor crowdfunding. De CVM-checklist is het managementproduct ontwikkeld naar aanleiding van dit onderzoek. In deze eerste twee fases van de checklist wordt er onder andere gecontroleerd of de projectleider bereid is contact te maken met zijn doelgroep en of hij in staat is bijvoorbeeld het eigen netwerk van het museum aan te spreken. De checklist kan op aanvraag worden toegestuurd door Merel Keuper. Indien het project voldoet aan deze voorwaarden, doorloopt het crowdfundingproject verschillende fases. Deze zullen hieronder worden weergegeven en deels worden geïllustreerd aan de hand van de crowdfundingcampagne van Museum Gouda:

1. Het ontstaan van het idee

Bij Museum Gouda ontstond het idee vanuit de ambitie om een stadsmaquette voor in het museum te laten maken. Er waren daarvoor niet voldoende financiële middelen beschikbaar. Daarnaast heeft Museum Gouda als ambitie de relatie tussen de stad en het museum te verbeteren; zo ontstond het idee de inwoners van Gouda te betrekken bij de financiering van de stadsmaquette.

2. Het bedenken van het concept

Museum Gouda heeft een concept bedacht waarbij inwoners van de binnenstad van Gouda voor 100 euro hun eigen woning in de stadsmaquette kunnen aankopen. Voor kinderen zijn er voor 10 euro straathondjes en roeiboortjes te koop. Daarnaast zijn er ook grote, 'bijzondere' objecten te koop zoals het stadhuis en de kerk voor bedragen tussen de 500 en 5.000 euro, bedoelt voor organisaties uit Gouda en omstreken. De aankopen kunnen gedaan worden via de zelf ontwikkelde website www.gouda1562.nl.

3. Het projectplan

Museum Gouda heeft een kort projectplan opgesteld met daarin onder andere het doel van het project, de uitwerking van het concept, een promotieplan hoe donateurs te bereiken en een planning. Ook de CVM-checklist helpt de projectleider bij het bedenken van acties om donateurs te overtuigen van het doen van een donatie, aan de hand van de factoren van invloed op de motivatie van donateurs. Zie hiervoor de CVM-checklist in paragraaf 14.2.

4. De wervingsperiode opgedeeld in drie verschillende fases.

- *De snelle toestroom van donaties*

Ook bij Museum Gouda was dit het geval. De eerste week na lancering van de campagne werden er al 92 donaties gedaan.

- *Een langzame afname van donaties*

Na twee weken was het 'nieuwe' van de campagne er af, en namen ook de donaties af met als resultaat 160 donaties een maand na lancering van de campagne.

- *Het 'engagement-moment' met een eindspurt*

Na zes weken was het doelbedrag van de campagne (30.000 euro) bereikt. Echter, gezien dat de officiële looptijd van de campagne nog enkele weken was, werd er een 'doorstart' gemaakt. Deze doorstart, waarbij gecommuniceerd werd dat bij het halen van 50.000 euro er een speciaal boek zou worden uitgegeven over de stadsmaquette, zorgde voor het 'engagement-moment'. Er was hernieuwde aandacht voor het project met onder andere een nieuw artikel in de krant. Dit zorgde voor een nieuwe toestroom van donaties en een eindspurt, waarbij op 1 juli 2012 de 50.000 euro gehaald is.

5. Afsluiting & nazorg

Na afloop van de campagne is het behaalde resultaat via de e-mail gecommuniceerd aan de betrokken donateurs. Vervolgens is er een klein afsluitend feest georganiseerd voor de jonge aandeelhouders van de stadsmaquette; de kinderen die een klein object hadden gekocht. Aan de overige donateurs werd medegedeeld dat de officiële afsluiting zou worden gevierd tijdens de onthulling van de maquette in december 2012. Ook zouden zij dan hun tegenprestaties in ontvangst mogen nemen en als eerste de maquette mogen bekijken. In de periode van juli tot en met december 2012 werden de donateurs via de website www.gouda1562.nl op de hoogte gehouden van de bouw van de maquette. Zo konden donateurs de vorderingen op de voet volgen en zagen zij dat er daadwerkelijk iets gedaan

werd met het door hen gedoneerde geld. De afsluiting heeft inmiddels succesvol plaatsgevonden en de stadsmaquette is te bezichtigen in Museum Gouda.

Referenties

Hubert, J., Holvast, B., Luiten, G., Scholten, H., Versteegh, M. & Weide, S. (2011). *Minder waar het kan, beter waar het moet*. Een pleidooi voor een andere rol van de overheid. Verkregen op 25 maart 2012 via http://www.fondspodiumkunsten.nl/content/nieuws/i_152/

[Minder waar het kan beter waar het moet.pdf](#)

Knols, K. (2012, januari 27). *Rommelpotterij*. De Volkskrant, pp. 8-9.

Koerskunst. (2011). *Matchmaker tussen cultuur en publiek*. De cultuurinstelling van de 21e eeuw. Verkregen op 6 februari 2012 via http://koerskunst.nl/files/publicatie_web.pdf.

Kroes, L. (2011). *Crowdfunding: Innovatief investeren*. Kunst & Cultuur in beeld: Inspiratiegids Cultureel Ondernemen en alternatieve verdienmodellen voor de Kunst- Cultuur en mediasector. Verkregen op 22 maart 2012 via <http://www.fondswervingonline.nl/node/5218>.

Vliet, van, K. (2011). *Crowdfunding: Waarom doen we mee? Een onderzoek naar de motivatie van donateurs die participeren in culturele projecten op crowdfunding platforms*. (Master thesis, Universiteit Utrecht, Utrecht) Verkregen via <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2011-1221-200440/Crowdfunding,%20waarom%20doen%20we%20mee%3F.pdf>