

Het werven van Vrienden

Bij vele vriendenorganisaties zal niet het bestuur een ledenwerfactie leiden, maar een speciale door het bestuur aangestelde wervingscommissie die het draaiboek voor de actie opstelt en die zorgt voor de uitvoering daarvan. Indien het bestuur de actie opdraagt aan zo'n commissie, is het raadzaam, dat deze commissie uiterlijk enige maanden voor het begin van de actie aan het werk gaat. Een wervingscampagne kan uit drie hoofdcomponenten bestaan te weten:

- de actie in het museum
- de actie buiten het museum
- de actie door de leden, de vriend-werft-vriend actie.

Natuurlijk zijn deze drie componenten niet geheel van elkaar te scheiden, maar voor een vlotte organisatie is het goed deze drie verschillende componenten voor ogen te blijven houden.

Voordat een vriendenorganisatie met een vriendenwerfactie begint, is het belangrijk dat een draaiboek gemaakt wordt, waarin de afspraken, plannen e.d. worden vastgelegd en waarin ook vastgelegd wordt wie wat doet en wanneer. Bovendien moet er goed gebudgetteerd worden.

Een actie als deze kan nooit goed slagen zonder medewerking van de museumdirectie, maar vooral voor de actie in het museum is overleg met directie en andere museummedewerkers onontbeerlijk. Geruime tijd voor de actie begint, zal er een gesprek met hen over de inhoud van de vriendenwerfactie moeten plaatsvinden. Overleg daarbij waar affiches kunnen worden opgehangen, waar brochures worden neergelegd, wat van het baliepersoneel gevraagd zal/mag worden enz. Indien men voor de actie affiches en/of folders wil maken, vereist dat, naast afstemming met het museum (huisstijl!) veel voorbereidingstijd en een strak budget. Besprekingen met ontwerpers over deze zaken kosten in het algemeen veel tijd en geld.

Werving in het museum

De museumbalie is de plaats waar de bezoekers zich melden. Vele bezoekers zijn niet bekend met het bestaan van een vriendenorganisatie. Daarom is een persoonlijke benadering van de museumbezoekers, reeds bij de balie, van groot nut. In sommige musea is er altijd een lid van de vriendenorganisatie bij de balie aanwezig om de bezoekers te attenderen op het bestaan van de vriendenorganisatie en om hen een folder te overhandigen; in andere musea heeft de vriendenorganisatie zelfs een eigen balie. Maar ook als dat niet het geval is, kan er misschien gedurende de actie in het museum zo'n vriendenbalie worden ingericht. Veelal zal het niet mogelijk zijn gedurende de hele openingstijd de (vrienden)balie te 'bemensen' met een museumvriend. Het is daarom van het grootste belang, dat alle museummedewerkers (ook zij die in deeltijd werken en ook de invallers) van de actie op de hoogte zijn, dat zij de folder(s) bij de hand hebben en dat zij op vragen goed kunnen reageren. Misschien kan voor de medewerkers een korte bespreking georganiseerd worden. Na die bijeenkomst kan een stuk ter hand gesteld worden, waarin het besprokene schriftelijk vastgelegd is. Vraag de museummedewerkers in ieder geval naam, adres en telefoonnummer van een geïnteresseerde te noteren.

In sommige musea ligt een gastenboek waarin bezoekers op- en aanmerkingen kwijt kunnen. Zo'n gastenboek is vaak een bron van informatie. Waarom zou een enthousiaste bezoeker, die bovendien haar of zijn adres heeft genoteerd niet een nieuwe vriend kunnen zijn? In overleg met de museumdirectie zou zo'n gastenboek - indien nog niet aanwezig - kunnen worden neergelegd. Daarbij heeft de ervaring geleerd, dat een gastenboek met duidelijk aangegeven categorieën (naam, adres, postcode, woonplaats en opmerkingen) voor ons doel nuttiger is dan een gastenboek met blanco bladen.

Veel vriendenorganisaties hebben in de loop der jaren kostbare voorwerpen aan het museum geschonken of door medefinanciering de aankoop ervan mogelijk gemaakt. Tijdens de actieperiode zou misschien een kleine, mogelijk een wisselende, tentoonstelling van die voorwerpen ingericht kunnen worden, in ieder geval zou de aandacht van de bezoeker gevestigd moeten worden op zulke producten van vriendensteun.

In de eigen folder van de vriendenorganisatie, zo die er is, staan meestal de voordelen van het lidmaatschap van een vriendenorganisatie opgesomd.

De meest voorkomende zijn:

- gratis entree tot het museum of korting op de toegangsprijs

- korting bij aanschaf museumjaarkaart, via een voucher
- korting op publicaties van het museum
- korting op artikelen uit de museumwinkel
- uitnodigingen voor lezingen
- tegen gereduceerd tarief deelnemen aan de door het museum georganiseerde excursies en bezoeken aan andere musea
- ontvangst van de periodiek van het museum en/of van de museumorganisatie
- speciale rondleidingen door het museum, het museumdepot en het restauratie-atelier
- toegang tot de museumbibliotheek
- de mogelijkheid concerten of theatervoorstellingen in het museum te bezoeken.

De vraag is echter: kent het museum personeel deze voordelen en weten de personeelsleden wat de vrienden voor het museum doen: b.v. het betalen van restauraties en aankopen of het instandhouden van de museumwinkel? Bij de voorbereiding van een actie dienen deze punten, alsmede de eventuele actievoordelen, veel aandacht te krijgen.

Voor het lidmaatschap van een vriendenorganisatie pleiten vele - per museum vaak verschillende - argumenten. Noem in de folder van uw eigen organisatie (zo die er is) zo veel mogelijk van deze argumenten. In ieder geval is het goed dat de organisatoren van uw actie zich uitvoerig bezinnen op de argumenten en deze voor hun leden op papier zetten. Een goede doelgroepbepalingen een op deze doelgroepenafgestemde communicatie is cruciaal. Wanneer de boodschap te algemeen is, loopt men het risico dat uiteindelijk niemand zich er door voelt aangesproken en alle moeite voor niets is.

Werving buiten het museum

Waar worden de brochures of folders gelegd? Allereerst in het museum bij de balie of op een voor bezoekers duidelijk zichtbare plaats. Maar verder? Brochures komen daar tot hun recht, waar mensen moeten wachten en dus tijd hebben de folder te lezen. Voorbeelden zijn de kapper en de tandarts, maar ook in een boekhandel of in de personeelsruimte van het bedrijf dat wellicht verbonden is aan het museum als sponsor.

Het heeft natuurlijk geen zin mensen te benaderen van wie je van tevoren weet dat zij afwijzend zullen reageren. Het is daarom van belang na te denken over de vraag onder welke bevolkingsgroep zich de meeste potentiële leden voor uw vriendenkring bevinden. Dat zal voor een hortus een andere groep zijn dan voor een kunstmuseum of een technisch museum. In sommige gevallen zijn doelgroepen goed georganiseerd (men denke aan ouderenbonden, vrouwenverenigingen en verenigingen van natuurvrienden), zodat u via zulke organisaties vaak een gemakkelijke ingang hebt.

Werving via de leden zelf

Betrek allereerst de leden bij de actie, informeer hen zo volledig mogelijk en zo vroeg mogelijk over doel en nut van de actie, bijvoorbeeld middels een brief.

Misschien kan het voor de leden mogelijk gemaakt worden om een jaarlidmaatschap cadeau te geven.

Een ledenwerfactie heeft, naar de ervaring heeft geleerd, het meeste resultaat in het component 'vriend-werft-vriend'. Idealiter zou dat een verdubbeling van het aantal vrienden moeten betekenen, maar het is niet realistisch aan te nemen dat alle vrienden er een vriend bij kunnen werven. Een redelijk streefgetal is een verhoging van het ledental van bijvoorbeeld 20%. En deze 20% kan gehaald worden als alle vrienden zich voor de actie inzetten. Het enthousiasmeren van de vrienden is voor het slagen van de actie van het hoogste belang!

Sommige vriendenorganisaties zenden al hun leden een of meer exemplaren van de vriendenfolder, met het verzoek daarmee een vriend, een kennis of een relatie over te halen lid van de vriendenorganisatie te worden. De leden krijgen in een enkel geval het verzoek de folder niet zonder meer af te geven, maar na verloop van enige dagen het antwoord op te halen.

Maar er zijn meer mogelijkheden. Vrienden kunnen ook functioneren als reizende ambassadeurs. Allicht zijn er museumvrienden die lid zijn van een club. Die leden zouden op de clubbijeenkomst een korte toespraak over het belang van hun vriendenorganisatie kunnen houden (eventueel zou het bestuur van de vriendenorganisatie enkele punten voor dat toespraakje op papier kunnen zetten) waarna die leden de folder onder de leden van hun serviceclub kunnen uitreiken.

Sommige vriendenorganisaties stellen ter aanmoediging de vriend die de meeste vrienden werft een

aantrekkelijk cadeau in het vooruitzicht.

Publiciteit

Naast de brochures en de persoonlijke benaderingen zal men de publiciteit moeten zoeken. Op de vraag welke pers benaderd moet worden is geen eenduidig antwoord te geven. Enkele tips:

- Vriendenorganisaties die verbonden zijn aan plaatselijke en regionale musea, zullen vooral de plaatselijke en regionale pers moeten benaderen. Vergeet u ook niet de huis-aan-huisbladen.
- Voor andere vriendenorganisaties is de plaatselijke en regionale pers van minder belang. Zoals we hierboven gezien hebben, richten vele musea zich tot een specifieke doelgroep. De vriendenorganisaties van die musea zullen zich moeten richten op vakbladen die door veel potentiële nieuwe vrienden worden gelezen.
- Aangezien in de meeste plaatsen en regio's meer dan één vriendenorganisatie actief is, kan het van nut zijn met uw collega-vriendenorganisaties samen aan een vriendenwerfactie te werken.
- Wij raden de vriendenorganisaties aan een goede knipselkrant aan te leggen van artikelen die over de vriendenorganisatie zijn verschenen. Let er vooral op, dat van de krantenartikelen fotokopieën worden gemaakt. Bij iedere wervingsactie zijn die fotokopieën van belang.
- Indien het museum een website heeft op het internet, mogen de Vrienden zich daarbij misschien aansluiten, anders is het te overwegen zelf een website te openen. In ieder geval is het de moeite waard om te bedenken hoe de computer u kan bijstaan in het bereiken van uw doelen en of u uw vriendeninitiatief wellicht ook op andere internetsites kenbaar kan maken.

Het tijdpad

Het is goed, dat er aan het eind van het draaiboek ook een tijdpad wordt opgenomen. We geven een voorbeeld waarin enkele actiepunten zijn opgenomen.

maand 1

- voorbereiding actie door het bestuur van de vriendenorganisatie. Neemt het bestuur zelf de actie ter hand of roept het bestuur een speciale actiecommissie in het leven?
- eerste versie draaiboek
- gesprek met museumdirectie en museummedewerkers over de inhoud van de ledenwerfactie; overleg over het maken van affiches en folders, en waar deze kunnen worden opgehangen c.q. neergelegd; overleg over de museumbalie, over het gebruik van vitrines enz.
- een stimulerende brief aan de leden en een wervend artikel in het ledenblad
- eerste lijst van de vrienden die de balie bedienen (denk ook aan reserves en vervanging);
- indien er geen eigen folder is, een los informatieblad ('een A-4 'tje') over de eigen vriendenorganisatie maken
- eventueel contact opnemen met andere vriendenorganisaties in stad of regio.

maand 2

- de actie verder voorbereiden
- tweede versie draaiboek maken
- voor de leden die bereid zijn elders een 'praatje' over de vriendenorganisatie te houden een concept maken
- een lijst waarop nieuwe leden genoteerd kunnen worden, ontwerpen
- regeling vriendenbalie

maand 3

- de vriendenwerfactie starten
- regeling vriendenbalie; lijst nieuwe vrienden bijhouden; gesprek met museumdirectie en medewerkers over het verloop van de campagne;
- welkomstbrief voor de nieuwe vrienden.

maand 4

- regeling vriendenbalie

- lijst nieuwe vrienden bijhouden; welkomstbrief voor de nieuwe vrienden.
- evaluatie door de wervingscommissie en bespreking van de resultaten met bestuur en met directie van het museum.
- publicatie van voortgang/resultaat in eigen vriendenblad.

Aandacht voor nieuwe vrienden

Het is van groot belang dat de vriendenorganisatie zo is georganiseerd, dat iemand die zich heeft aangemeld als museumvriend ook als zodanig wordt ontvangen en behandeld. Het zit soms in kleine dingen, maar juist die kleine dingen zijn belangrijk om iemand tot vriend te maken en als vriend te behouden. Hieronder volgt een lijst van acties van verschillende vriendenorganisaties. We haalden ze uit vriendenpublicaties:

- stuur degene die zich als vriend heeft aangemeld zo spoedig mogelijk een welkomstbrief;
- hebt u een eigen vriendenblad, noem dan in het eerstvolgende nummer de namen van de nieuwe vrienden;
- vraag degenen die een jaarlidmaatschap van een vriend cadeau hebben gekregen aan het eind van het jaar of zij dat lidmaatschap willen continueren.

Analyse opzeggingen

Ook tijdens een wervingsactie zult u geconfronteerd worden met opzeggingen. Het is altijd van belang, maar zeker tijdens zo'n actie, om de motieven van de opzeggers te leren kennen, een aantal van de redenen is dan misschien in de toekomst te vermijden door aanpassingen in uw organisatie of handelen. Bewaar uw analyses!

Motivaties en tegenprestaties

In 1987 verscheen de publicatie "Vriendschap is wederzijds". Deze titel geeft al aan dat het werven en behouden van donateurs een kwestie is van geven en nemen.

Naast het benoemen van de argumenten waarom het museum graag donateurs wil hebben, is het daarom ook van belang om te achterhalen waarom mensen donateur van het museum zouden willen worden. Het analyseren van de wensen en behoeften van bestaande en potentiële donateurs is van groot belang voor het opbouwen en onderhouden van een hechte achterban. Hierbij hoeft overigens niet altijd gedacht te worden aan het bieden van een eindeloos pakket aan tegenprestaties voor de donateurs, er zijn ook andere manieren waarop een vriendenorganisatie iets kan bieden waardoor donateurs zich gemotiveerd voelen om zich te verbinden met een museum.

Motivaties

Net als in het privé-leven is ook het onderhouden van museale vriendschappen een subtiele aangelegenheid, er kan gesproken worden van maatwerk in het tegemoet komen aan onderlinge behoeften. De redenen om een vriendschapsband aan te gaan, kunnen zeer divers zijn. Aangezien beide partijen zich ontwikkelen en veranderen, kunnen de oorspronkelijke redenen om de vriendschap aan te gaan en te onderhouden makkelijk in het gedrang komen en is het van belang om periodiek de werkwijze rond een vriendenorganisatie opnieuw af te stemmen op een eventueel veranderde situatie. Het belangrijkste is echter dat vriendenorganisaties bewust omgaan met de motivaties die er voor een vriendenlidmaatschap kunnen bestaan.

Deze benadering kan onder andere gevonden worden in het rapport "De betekenis van de Vrienden voor Museum Boijmans van Beuningen", dat in 1999 werd opgesteld door het Erasmus Centrum voor Kunst- en Cultuurwetenschappen. In dit rapport worden drie gebieden van motivatie neergezet die gebruikt kunnen worden voor het bewust vormgeven aan een concept "Vrienden van..." dat aan de behoeften van verschillende typen (potentiële) donateurs voldoet.

In grote lijnen kunnen motieven verdeeld worden in twee soorten. Aan de ene kant zijn er de commerciële cq economische motieven op basis van 'voor wat, hoort wat'. In dit geval ervaren beide partijen een duidelijk 'financieel voordeel' bij de relatie. Aan de andere kant zijn er ideële motieven. Hierbij hoeft de gift niet in verhouding te staan tot 'de tegenprestaties'. De meerwaarde wordt dan gevonden op cultureel en sociaal vlak. Onderstaand 'voor de liefhebber' een eerste uitwerking van mogelijke motieven.

Culturele motieven

- Vanuit de donateurs bekeken, biedt het 'vriend worden van een museum' de kans om hechter betrokken te worden bij het thema, meer te weten te komen over onderwerpen en objecten en meer te beleven. Dit kan een motivatie zijn om donateur te worden. Wanneer er voor wordt gekozen om donateurs aan te spreken vanuit deze motivatie, dan dienen de museum- en vriendenorganisatie met hun activiteiten hier duidelijk op aan te sluiten. Voorbeelden zijn het organiseren van lezingen, speciale rondleidingen waarbij dieper op het verhaal ingegaan wordt, het sturen van een periodiek met achtergrondartikelen en ook het (waar mogelijk) bezoeken van het depot wat normaliter niet mogelijk is. Ook excursies naar soortgelijke musea kunnen hierbij een rol spelen. Een vriendenorganisatie kan samen met het museum ook initiatieven bedenken waarbij de vrienden hun culturele passie en kennis daadwerkelijk om kunnen zetten in 'producten die ten goede komen aan het museum'. Hierbij kan gedacht worden aan werkgroepen voor historisch onderzoek waarbij de resultaten gepubliceerd worden of worden geïntegreerd in de museale presentatie.
- Vanuit het museum bekeken, bieden culturele motieven de mogelijkheid om meer invulling te geven aan de museale doelstelling om "de belangstelling voor de en de kennis van het cultureel erfgoed" te vergroten onder het publiek. Via de vriendenorganisatie beschikt het museum over een vaste -en bovengemiddeld geïnteresseerde- doelgroep die direct bereikt kan worden met een dieper uitgewerkt cultuuraanbod. Via de Vrienden heeft het museum meer mogelijkheden om haar culturele onderwerp uit te dragen. Het biedt musea ook de kans om invulling te geven aan enkele aspecten die van belang zijn voor de museumregistratie en biedt een kans om het museum verder uit te bouwen als vrijwillige leeromgeving, niet alleen voor schooljeugd, maar ook voor volwassenen.

Sociale motieven

- Vanuit de donateurs bekeken, kan cultuur een kapstok vormen voor sociale activiteiten en om andere mensen te ontmoeten. Wanneer musea en vriendenorganisaties hieraan willen appelleren, kan extra aandacht besteed worden aan juist die aspecten die een vriendschap een sociaal tintje geven. Het regelmatig organiseren van lezingen en excursies is hiervan een voorbeeld, zeker wanneer extra tijd wordt ingeruimd voor sociale contacten. Het sociale aspect kan ook op een andere, minder tastbare, manier ontstaan. Het krijgt dan meer de vorm van 'erbij horen' en heeft te maken met trots. Dit verschijnsel is te zien tijdens unieke projecten waarbij een gemeenschappelijk gevoel van betrokkenheid ontstaat. Een derde sociaal motief voor een donateurschap is te vinden in de huidige maatschappij. De moderne maatschappij heeft het gevaar van onthechting en anonimiteit in zich. Via de Vrienden kan een sociaal netwerk opgebouwd worden en kan men anderen ontmoeten in een sfeer die los staat van het dagelijkse hectische leven.
- Ook voor musea kunnen sociale motieven een rol spelen bij hun wens om een achterban van vrienden te hebben. Het geeft een museum de mogelijkheid om 'midden in de samenleving te staan' als waardevolle ontmoetingsplek. Ook kunnen vrienden, als ambassadeurs en klankbord, een museum een sociaal netwerk verschaffen waarmee het de contacten met het publiek kan intensiveren en 'feeling' kan houden met het sociaal-maatschappelijk klimaat in de omgeving. Voor musea die afhankelijk zijn van steun van externe organisaties (overheden, bedrijven etc.) kunnen de Vrienden een onderbouwing vormen van het hiervoor gewenste maatschappelijk draagvlak. Het legitimeert het maatschappelijke bestaansrecht van het museum en positioneert het museum als waardevolle partner in de 'strijd om het publiek'.

Financiële motieven

- Een aantrekkelijk programma en pakket van tegenprestaties biedt de kans om een grotere groep mensen te verleiden om donateur te worden. Zeker wanneer de voordelen van het donateurschap duidelijk geëtaleerd worden bij de balie, zullen diverse bezoeker zich laten verleiden om 'te gaan rekenen'.
- Voor musea zijn vriendenbijdragen van groter economisch belang geworden. Dit kan zowel in de vorm van geld als in natura en vrijwilligerswerk. Geldelijke bijdragen vanuit vriendenorganisaties kunnen van extra nut zijn aangezien de mogelijkheid bestaat om deze buiten de officiële museumbegroting te besteden (zodat ze bijvoorbeeld geen bedreiging vormen voor subsidiegelden). Dit geeft het museum 'via een omweg' meer vrijheid. Door de grote concurrentie op de Nederlandse markt voor musea, is de bezoeker steeds meer 'klant' geworden, een klant waar - mede door de consumerende ZAP-cultuur - moeilijk een relatie mee te onderhouden is. Via de vriendenorganisatie heeft het museum een marketinginstrument om een vaste klantengroep te binden.

Ideële motieven

- Los van culturele, sociale of economische motieven, zijn ideële motieven meestal cruciaal voor donateurs om verbonden te zijn met het museum. Het komt vooral bij de grotere en ondernemendere musea steeds vaker voor dat de ideële uitstraling onder druk komt van berichten zijn rond grotere subsidies van de overheid, bijdragen van fondsen of sponsors. Te midden van deze 'ondernemende hectiek en grote bedragen' kan bij particuliere donateurs terughoudendheid ontstaan in het 'storten van tientjes op de grote hoop'. Ook zijn veel donateurs, zeker bij grotere musea, er niet van gediend dat hun donatie gebruikt wordt voor bedrijfsmatige investeringen. Mensen blijven gemotiveerd om een bijdrage te leveren, zolang duidelijk

blijft dat de donaties worden besteed aan ideële investeringen in de collectie, Enkele nuttige wenken hiervoor worden nader uitgewerkt bij het onderdeel "De besteding van donaties".

· Ideële motieven kunnen voor musea van grote betekenis zijn, zeker wanneer musea steeds groter worden en in zekere zin 'commerciëler'. Een donateursconstructie kan in deze situatie naar beide kanten een manier zijn om binnen alle commercieel en bedrijfsmatig getinte activiteiten ook een informelere 'onder-ons' sfeer te behouden met een meer ideële inslag. Vanuit musea bekeken vormen de inkomsten uit de donateurs een mogelijkheid om puur ideële acties te financieren en minder op te letten of de investering wel rendabel en economisch verantwoord is. Belangrijk is wel dat de inkomsten duidelijk 'gelabeld' worden en besteed worden aan de collectie en dus niet aan 'bedrijfsmatige investeringen'. Dankzij de donateurs blijft er zo altijd geld beschikbaar voor investeringen in het de collectie, ook als de exploitatie eventueel tegen zou vallen. Het verdient aanbeveling om de inkomsten van donateurs buiten de reguliere begroting te plaatsen, jaarlijks kan dan het batig saldo uit donateurs van het voorgaande jaar ingezet worden voor aanvullende 'ideële investeringen'.

Wellicht kunnen vriendenorganisaties vanuit hun specifieke situatie nog ander motieven vinden of deze motieven nader uitwerken en toepassen. Enkele voorbeelden zijn 'verontwaardiging' (bijvoorbeeld wanneer een museum zijn overheidssubsidie kwijt raakt en dreigt te verdwijnen) en 'sympathie' (bijvoorbeeld bij musea die geheel draaien op vrijwilligerswerk en/of een 'underdog' positie hebben ten opzichte van grote identiteiten in de omgeving).

Wanneer een vriendenorganisatie ervoor kiest om zich helemaal op één motivatie te richten, zou dit andere potentiële vriendengroepen uitsluiten. Het verdient daarom aanbeveling om goed te bekijken welke motivaties passen bij het museum en de vriendenorganisatie. Door het bewust ontwikkelen van verschillende activiteiten die aan verschillende motivaties appelleren en een juiste communicatie hiervan, kan een vriendenorganisatie verschillende doelgroepen aantrekken.

Tegenprestaties

Bij de meeste vriendenorganisaties kunnen de vrienden rekenen op diverse 'tegen prestaties'. Hierbij wordt dus duidelijk gewerkt vanuit het idee 'voor wat, hoort wat'. Dit betekent nog niet dat de tegenprestaties per definitie in verhouding hoeven te staan tot de donatie. Dit is afhankelijk van het ideële doel dat de vriendschap voorstaat en de wijze waarop de vriendenorganisatie (en het museum) dit weet te etaleren.

Veel voorkomende tegenprestaties zijn:

- Gratis entree (of korting) voor de donateur
- Gratis entree (of korting) voor introducés
- Korting in de museumwinkel
- Uitnodigingen voor openingen en/of voorbezoeken
- Uitnodigingen voor excursies en lezingen
- Een (jaarlijkse) vriendendag

Naast deze tegenprestaties, zijn er nog talloze te bedenken. Zo hanteren sommige vriendenorganisaties een welkomstcadeau voor nieuwe leden, wordt er jaarlijks een unieke nieuwjaarskaart gemaakt voor de donateurs of wordt exclusief voor vrienden een unieke kalender of agenda geproduceerd.

Vaak kan een pakket aan tegenprestaties samengesteld worden, dat heel aantrekkelijk overkomt, maar in waarbij in de praktijk weinig 'weggegeven wordt'. Voorbeelden hiervan zijn entreeconstructies voor introducés en korting in de winkel.

Tegenprestaties voor bedrijven vormen een gebied apart. Globaal zijn er twee vormen van aanpak: werken met standaardpakketten (eventueel in verschillende niveaus) of werken met maatwerk. In het algemeen kan gesteld worden dat 'naamsbekendheid' de belangrijkste tegenprestatie vormt waar bedrijven interesse in hebben. Er zijn echter ook andere tegenprestaties denkbaar, zoals het bieden van een unieke locatie voor productpresentaties en vergaderingen, het organiseren van personeelsuitjes of incentives voor relaties, het organiseren van 'businessmeetings' voor bedrijven uit de regio in een unieke ambiance etc. De benadering van sponsors/bedrijfsvrienden wordt in een ander deel van deze site nader uitgewerkt. [dit stuk bestaat nog niet digitaal, maar stond wel in het handboek in drukvorm...]

N.B.: het pakket aan tegenprestaties (of delen daarvan) kan van dien aard zijn dat de fiscus van mening is dat hierover BTW geheven dient te worden. Het verlenen van gratis entree is hiervan het meest directe voorbeeld. Het is aan de vriendenorganisatie om dit uit te zoeken en eventueel aan de belastinginspecteur voor te leggen.

De besteding van donaties

Labelen of oormerken

Bij veel vriendenorganisaties is de roep te horen en te lezen (in folders en op internetsites): "Steun ons, wij hebben u nodig, wordt vriend en donateur!". Vaak wordt dit gevolgd door de opsomming van de tegenprestaties en een aanmeldingsformulier. Gelukkig staat hierbij vaak in algemene lijnen beschreven waarom de donaties belangrijk zijn. Bijvoorbeeld voor 'het in stand houden van het museum' of voor 'aankopen en restauraties'.

Wanneer het een museum betreft dat geheel op eigen benen probeert te staan, is het bovenstaande wellicht voldoende. Het wordt een ander verhaal als deze boodschap doorkruist wordt door berichten dat het museum kan steunen op subsidies van de gemeente en/of andere overheden of succesverhalen over nieuw aangetrokken sponsors. De gemiddelde potentiële donateur, zal in dit geval wel extra goed nadenken over de vraag waarom zijn/haar individuele bijdrage zo'n verschil maakt op 'de grote hoop'! Alleen eventuele financiële voordelen die verbonden zijn aan het donateurschap kunnen in dit geval 'vrienden' nog motiveren om een bijdrage te leveren.

In het reeds eerder genoemde rapport "De betekenis van de Vrienden voor Museum Boijmans van Beuningen", dat in 1999 werd opgesteld door het Erasmus Centrum voor Kunst- en Cultuurwetenschappen, wordt dit vraagstuk onderkend en ondervangen met een techniek die 'labelen' of 'oormerken' genoemd wordt. Een citaat uit dit rapport: "Het oormerken van activiteiten, goederen en geld kan het verlies van vrienden tegen gaan in situaties waarin de organisatie verandert en de betekenis van vriendschap onduidelijker wordt. Door het oormerken blijven de redenen voor de vriendschap duidelijk. Zeker daar waar andere krachtige hulpbronnen in het spel zijn, dienen de bijdragen van vrienden geoormerkt te worden en niet 'in de grote pot op te gaan'. Dit geldt zowel voor financiële als personele ondersteuning."

Het oormerken (of labelen) van de besteding van donaties kan cruciaal zijn bij het behouden van bestaande en het werven van nieuwe donateurs. Het verdient daarom aanbeveling om hieraan de nodige aandacht te besteden en dit regelmatig te communiceren. Enkele tips:

- Maak duidelijk hoe de donaties zich verhouden tot eventuele andere inkomstenbronnen.
- Zorg dat de donaties niet 'anoniem verdwijnen op de grote hoop' en besteed worden aan (wellicht noodzakelijke maar) voor vrienden weinig aansprekende uitgaven. Benoem bijvoorbeeld een apart (boekhoudkundig) "Donateursfonds" van waaruit de donaties besteed worden.
- Communiceer met trots de projecten die dankzij de donaties gerealiseerd zijn. Doe dit niet alleen op het moment zelf in de periodiek naar de bestaande donateurs maar communiceer ook een jaarlijks overzicht in het jaarverslag en een totaal historisch overzicht op de internetsite. Zelfs in de wervingsfolder kan een kort overzicht van de meest aansprekende projecten wonderen doen.
- Organiseer rond de belangrijkste projecten een speciale vriendenbijeenkomst waarbij de donateurs uitgenodigd worden en de bijdrage formeel aan het museum wordt overhandigd. Dit geeft wellicht ook gelegenheid om de pers uit te nodigen.

Afspraken over de besteding van donaties

Het is dus van belang om donatiegelden bewust te besteden en hierover afspraken te maken met het museum. De donaties zijn VAN de vrienden en VOOR het museum. Zeker wanneer een vriendenorganisatie een eigen bestuur heeft (bijvoorbeeld bij een stichting of vereniging) is het van belang om de belangen en motieven van de gevers voor ogen te houden bij de besteding van donatiegelden.

Een uniforme aanbeveling is op dit punt moeilijk te geven vanwege de diversiteit van vriendenorganisaties en hun achterbannen. Wanneer het een klein museum betreft dat van beperkte middelen moet bestaan, zullen de donateurs het waarschijnlijk logisch vinden dat de donatiesbreed ingezet moeten worden.

Wanneer het museum groter is, met een meer bedrijfsmatig karakter en meerdere inkomstenbronnen, is het van belang om voorzichtiger om te gaan met de besteding van de donaties. In dit geval is het goed om dit te bespreken met het museum en een bewuste code vast te stellen. Over het algemeen is het met het oog op de motivatie van donateurs om een museum te steunen, verstandig om hierbij de donaties te oormerken met ideële bestedingen. Voorbeelden zijn in dit geval aankopen en restauraties. Het vooraf afspreken van een gedragscode met het museum kan van belang zijn voor het geval een museumdirectie de donaties voor meer bedrijfsmatige bestedingen zou willen gebruiken. Zo kan het zelfs voorkomen dat de vriendenorganisatie donateurs werft onder het motto "steun het Nederlands erfgoed" en de museumdirectie graag een topstuk van buitenlandse origine wil aankopen omdat dit essentieel is voor de verhaallijn in de expositie. Ook in dit geval, en dus niet alleen in geval van eventuele puur bedrijfsmatige investeringen,

kunnen afspraken over de besteding van donaties van belang zijn zodat ook het belang van de donateurs zelf in het oog gehouden wordt.

Overigens kan regelmatig overleg tussen het vriendenbestuur en de museumdirectie over de bewuste besteding van donatie gelden ook veel positiefs opleveren. In onderling overleg kunnen dan projecten 'door de vrienden geadopteerd worden' die perfect aansluiten bij de motivaties van de achterban. Dit kunnen ook projecten zijn die het museum anders gewoon uit haar eigen budget had gefinancierd.

Verantwoording afleggen naar de achterban

Jaarlijks verantwoording afleggen over de besteding van de donaties richting de achterban is voor iedere vriendenorganisatie van belang. Bij een vriendenvereniging gebeurt dit automatisch via de verplichte ledenvergadering. Bij een stichtingsvorm of wanneer de vrienden direct onder het museum zelf vallen, zal hier echter bewust extra aandacht aan besteed moeten worden.

Een goede verantwoording van de bestedingen dient gerelateerd te worden aan de doelen van de vriendenorganisatie. Wanneer de vriendenorganisatie doelstellingen heeft in de categorie: het organiseren van activiteiten voor de donateurs, het promoten van het museum, het uitbrengen van publicaties etc. is het een heel ander verhaal dan wanneer aankopen en restauratieprojecten centraal staan.

Het is in dit kader ook een aanbeveling om de site <http://www.cbf.nl> te bezoeken. Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) houdt toezicht op de inzameling van geld voor goede doelen. Een van de belangrijkste taken van het CBF is het beoordelen van fondsenwervende instellingen. De bekendste beoordelingsvorm is het CBF-Keur. Wanneer dit kwaliteitszegel is afgebeeld, kunnen gevers er op vertrouwen dat er verantwoord met giften wordt omgegaan.

In de wereld van Vrienden van Musea, waarbij individuele musea vanuit verschillende doelstellingen gesteund worden, wordt een soortgelijk keurmerk momenteel veelal niet gehanteerd. Een reden te meer om goed verantwoording af te leggen naar de achterban!

Een hulpmiddel kan zijn om richtlijnen vast te stellen voor het percentage van de donaties dat gebruikt kan worden voor het dekken van de kosten en het percentage dat beoogd wordt als netto opbrengst voor goede doel. Zo wordt bijvoorbeeld voorkomen dat het creëren van een mooi vriendenmagazine een doel op zich wordt, waarbij de besteding van de donaties voor bijvoorbeeld de collectie zelf onder druk komt te staan